



Nuorten sitouttaminen ja motivointi talousosaamista kehittävään vapaaehtoisohjelmaan

Teemu Rinne

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Nuorten sitouttaminen ja motivointi talousosaamista kehittävään vapaaehtoisohjelmaan

Teemu Rinne
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2020

Suomalaisten ja varsinkin nuorten ikäluokkien talousosaamisen taso on ajankohtainen ja yhteiskunnallinen aihe. Tutkimusten mukaan opettajien sekä itse nuorten mielestä nuoret eivät saa riittävää talousosaamista kouluopetuksesta. Tämä ilmenee esimerkiksi maksuhäiriömerkintöjen määrän kasvuna. Opinnäytetyön aiheena oli selvittää keinoja, miten nuoria on mahdollista sitouttaa ja motivoida tehokkaammin osaksi talousosaamista kehittävää vapaaehtoishjelmaa, jonka avulla suomalaisten nuorten talousosaamisen tasoa pyritään kehittämään.

Opinnäytetyö toteutettiin Pörssisäätiölle, joka on puolueeton ja voittoa tavoittelematon säätiö. Opinnäytetyön tutkimus käsitteli Pörssisäätiön Pörssilähettiläät -ohjelmaa, jonka toimintaan pyrittiin löytämään kehityskohtia. Pörssilähettiläät -ohjelma on käynnistynyt vuonna 2017 ja se on laajentunut ympäri Suomen sen toiminta-aikana. Nuorten määrän kasvaessa toimintaan sitouttaminen ja motivointi vaikeutuu. Tämä toimi opinnäytetyön lähtökohtana.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vapaaehtoistoimintaa ja mitkä tekijät vaikuttavat nuorten sitoutumiseen sitä kohtaan. Toimintaan rekrytointia, palkitsemiskeinoja sekä esimerkiksi nuorten roolia toiminnan kehittämisessä tutkittiin osana opinnäytetyön kokonaisuutta. Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli kaikkia tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja. Näihin teemoihin kuuluivat esimerkiksi nuorten talousosaamisen kehittäminen, vapaaehtoistoiminta sekä henkilöstöjohtaminen, johon motivaatio sekä sitoutuminen sisältyivät.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, miten nuoria on mahdollista motivoida ja sitouttaa tehokkaammin osaksi talousosaamista kehittävää vapaaehtoishjelmaa. Kehityskohteita pyrittiin tunnistamaan haastatteleamalla muita vapaaehtoistoimintaa organisoivia organisaatioita samalla verraten näiden toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia keskenään. Tutkimukseen otti osaa kaksi muuta organisaatiota, jotka olivat Crisis Management Initiative sekä Nordic Business Forum. Haastattelujen lisäksi Helsingin ja Oulun alueen Pörssilähettiläille lähetettiin sähköinen kysely, jonka avulla selvitettiin heitä motivoivia ja sitouttavia tekijöitä.

Kyselyyn vastanneet lähettiläät kokivat olevansa pääasiassa motivoituneita ja sitoutuneita Pörssilähettilästoimintaan. Kyselyn perusteella nuoret kuitenkin kokivat esimerkiksi palautteen saamisen ajoittain vähäiseksi ja esimerkiksi lähettilästutor -ohjelman sekä ulkoisten palkitsemisten merkityksen heikoksi toiminnan motivaation kannalta. Tutkimuksen avulla Pörssilähettiläät -ohjelman kannalta saatiin luotua kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi ottaa huomioon toiminnan kehittämisessä. Kehitysideoita olivat esimerkiksi jatkotutkimusten tekeminen toimintaan ja nuorten toiveisiin liittyen, rekrytointimenetelmien kehittäminen ja uudistaminen sekä nuorten toiminnan suunnittelun mahdollistaminen ja tukeminen.

Teemu Rinne

Engaging and motivating youth to a voluntary program focusing on developing financial skills

Year	2020	Pages	122
------	------	-------	-----

The level of financial skills of Finnish people, especially youth, is a topical and social issue. According to previous researches, teachers and youth themselves feel that young people do not receive adequate financial skills from school education. This is reflected in an increase in the number of payment defaults. The topic of this thesis was to explore the ways in which it is possible to engage and motivate young people more effectively as part of a voluntary program that develops financial skills.

The thesis was carried out for the Finnish Foundation for Share Promotion, which is an impartial and non-profit foundation. The research of the thesis dealt with the Pörssilähettiläät - program which is a program organized by the Finnish Foundation for Share Promotion. The program was launched in 2017 and has expanded throughout Finland during its years of operation. As the number of young people increases, it becomes more difficult to engage and motivate them. This served as the starting point for the thesis.

The aim of the research was to study volunteering and the factors that influence young people's commitment to it. Recruitment process, means of rewarding and the role of youth in the development of the volunteering program were some of the topics that were examined in more detail throughout the research. The theoretical part of the thesis dealt with all the themes covered in the study. These themes included the development of financial skills, volunteering and human resource management, which included motivation and engaging.

The aim of the study was to find ways to motivate and engage young people more effectively within the Pörssilähettiläät program. The aim was to identify areas for development by interviewing other organizations that organize volunteer work for youth, while comparing the strengths and weaknesses of their activities. The organizations that participated in the study were the Crisis Management Initiative and the Nordic Business Forum. In addition to the interviews, an electronic survey was sent to youth who are a part of the Pörssilähettiläät program and operating in the Helsinki and Oulu regions. The purpose of this survey was to find out the factors that motivate and engage these individuals within the volunteer work.

The ones who responded to the survey felt that they were mainly motivated and committed to the activities of the Pörssilähettiläät program. However, based on the survey, the amount of feedback was perceived to be low and that the effects of the tutor-program and external rewards were found insignificant as in terms of motivation. With the help of the study, development proposals were created for the Finnish Foundation for Share Promotion, which can be utilized in the development of operations in the future. The development proposals included conducting further researches regarding the program, developing and reforming current recruitment methods, and enabling and supporting the development of activities for the volunteers.

Keywords: volunteerwork, motivation, engagement

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Nuorten talouslukutaidon ja -osaamisen kehittäminen	9
3	Vapaaehtoistoiminta.....	11
	3.1 Vapaaehtoistoiminnan merkitys	12
	3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen.....	13
4	Henkilöstöjohtaminen	14
	4.1 Rekrytointi.....	15
	4.2 Perehdytys ja henkilöstön kouluttaminen.....	17
	4.3 Henkilöstöymmärryksestä henkilöstökokemukseen	18
	4.3.1 Organisaatiolupaus	18
	4.3.2 Organisaatiokuva	19
	4.3.3 Henkilöstöymmärrys	20
	4.3.4 Organisaatiokulttuuri	21
	4.3.5 Henkilöstökokemus.....	23
	4.4 Motivaatio	24
	4.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	26
	4.4.2 Motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan	30
	4.5 Sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan	32
	4.5.1 Sitouttamisen keinot.....	34
	4.5.2 Sitoutumisen kehittäminen	36
5	Toteutus.....	37
	5.1 Tutkimusmenetelmät	37
	5.1.1 Vertailuanalyysi	37
	5.1.2 Haastattelututkimus	38
	5.1.3 Kyselytutkimus.....	39
	5.2 Organisaatioiden haastattelut	40
	5.2.1 Organisaatioesittelyt	41
	5.2.2 Haastattelujen vastaukset	42
6	Tulosten analysointi	54
	6.1 Haastattelut	54
	6.2 Organisaatioiden SWOT-analyysit	73
	6.3 Kysely	80
7	Pohdinta.....	102
	7.1 Johtopäätökset.....	102
	7.2 Kehitysehdotukset.....	105
	7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus.....	109
	7.4 Itsearviointi.....	110
	Lähteet.....	111
	Kuviot.. ..	115
	Liitteet.....	117

1 Johdanto

Nuorten talouskasvatus on ajankohtainen aihe, sillä sen opettamisesta kouluissa on keskusteltu pitkään. Pörssisäätiön tekemän tutkimuksen mukaan (2019) valtaosa suomalaisista haluaisi taloustiedon omaksi oppiaineekseen peruskouluun. Tämän lisäksi talousopetusta toivottaisiin lisää erityisesti budjetointiin ja oman talouden hallintaan liittyen (Uusitalo 2019.) Kuten Kauppalehti (2018) kirjoitti kirjoituksessaan, nuorten maksuhäiriömerkinnät ovat kasvussa. Talusosaamisen kehittäminen on tärkeää nuorten, mutta myös kaiken ikäisten suomalaisten keskuudessa. Oman talouden hallinta on taito, johon yhä useamman ihmisen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Jotta kaikki hyöty oman talouden hallinnan, säästämisen ja sijoittamisen opetuksesta saataisiin irti, tulisi mainittujen aiheiden opetus aloittaa jo nuorille laajemmin.

Opinnäytetyössä toteutetulla tutkimuksella on yhteiskunnallista merkitystä, sillä vapaaehtoisten nuorten sitouttaminen talusosaamista kehittävään ohjelmaan auttaa tukemaan merkittävän osan nuorten talouskasvatusta. Talusosaamisella ja sen kehittämisellä on Suomen talouden kannalta merkitystä, sillä se tukee yksilön taloudellista vakautta ja sen avulla valtion taloudellista kasvua. Esimerkiksi väestön ikääntyminen luo tulevaisuudessa haasteita, joten valtion talouden kannalta on tärkeää kehittää talouskasvua ja lisätä tietoisuutta esimerkiksi osakesijoittamisen kautta omistajuuden merkityksestä. (Pörssisäätiö 2017.) Toiminnasta syntyvän yhteisen hyödyn lisäksi kaikki tutkimuksessa käsiteltävät vapaaehtoishjelmat vähentävät nuorten syrjäytymisriskiä merkittävästi, mikä palvelee myös yhteiskunnallisesti tärkeää kehityskohdetta.

Opinnäytetyön ja sen sisältämä tutkimus toteutettiin Suomen Pörssisäätiölle. Suomen Pörssisäätiön pääasiallisiin tehtäviin kuuluvat arvopaperisäästämisen ja -markkinoiden edistäminen. Pörssisäätiö työskentelee tämän lisäksi kotimaisen omistajuuden puolesta, tukien ajatusta, että kuka tahansa voi olla yhtiön osaomistaja. Pörssisäätiö on puolueeton, riippumaton ja voittoa tavoittelematon organisaatio, joka rahoittaa toimintansa omistamansa Pörssitalon vuokratuloilla.

Pörssilähettiläät -ohjelma on Pörssisäätiön kehittämä ja ylläpitämä talusosaamista kehittävä vapaaehtoishjelma, jossa peruskoulun päättäneet nuoret kiertävät kertomassa oman talouden hallinnasta, sijoittamisesta ja säästämistä oman alueensa 9.luokkalaisille. Koulutusohjelma käynnistyy kolme päivää kestäväällä koulutusjaksolla, jonka aikana koulutukseen osallistuvat nuoret koulutetaan Pörssisäätiön toimesta. Tämän jälkeen lähettiläät vierailevat koulujen pyynnöstä opettajien oppitunneilla kertomassa taloudesta ymmärrettävästi ja esimerkkeihin sitoen. (Pörssisäätiö.)

Pörssilähettiläs -ohjelma on käynnistynyt vuonna 2017, eikä siihen liittyviä laajoja tutkimuksia ole tehty aiemmin. Ohjelma on lähettiläslukumäärää sekä toteutuneiden kouluvierailujen

määrää tarkasteltaessa kasvussa. Ohjelman suosion kasvaessa nuorten sitouttaminen ohjelmaan muuttuu hankalammaksi. Tämä loi tutkimuksen taustan. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja, miten lähettiläiden aktiivisuutta toimintaa kohtaan saadaan kasvatettua ja näin vähennettyä Pörssisäätiön työntekijöiden ajankäyttöä lähettiläsohjelman koordinoitiin.

Opinnäytetyön tutkimus keskittyi löytämään kehityskohteita Pörssilähettiläsohjelmaan liittyen. Tutkimus keskittyi vastaamaan kysymykseen:

Miten nuoria saadaan tehokkaammin sitoutettua ja motivoitua osaksi talousosaamista edistävää vapaaehtoishjelmaa?

Tutkimuskysymykseen selvitettiin vastauksia hankkimalla tutkimusmateriaalia haastattelemalla organisaatioita, jotka organisoivat ja järjestävät vapaaehtoistoimintaa nuorille. Tällaisia ovat Crisis Management Initiative -järjestön Lennonit sekä Nordic Business Forum. Haastattelujen lisäksi Helsingin sekä Oulun alueen Pörssilähettiläille lähetettiin sähköinen kyselylomake. Kyselyn tehtävänä oli tukea haastatteluista nousseita vastauksia ja tarjota uusia näkökulmia nuorten sitouttamiseen ja motivointiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös Kansalaisareenan Jeesaan–hankkeen tutkimusta opinnäytetyön suunnittelussa.

Opinnäytetyön tutkimuksen apukysymykset olivat:

Mistä oikeanlainen ja tehokas rekrytointiprosessi koostuu ja miten se vaikuttaa nuorten sitoutumiseen ja motivaatioon vapaaehtoistoiminnassa?

Miten vapaaehtoisia nuoria on mahdollista hyödyntää myös pääasiallisen vapaaehtoistoiminnan päätyttyä?

Tutkimuksen apukysymysten tehtävänä oli ohjata tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta, jotta tutkimuksen avulla saataisiin toimeksiantajan kannalta hyödyllisiä vastauksia. Rekrytointiprosessi sekä vapaaehtoisen hyödyntäminen osana toiminnan kehittämistä luovat nuorelle perustan sitoutumiselle sekä motivaatiolle. Organisaation rekrytointiprosessi luo vapaaehtoiselle odotukset, mitä toiminta ja sen sisältämät tehtävät pitävät sisällään. Odotuksilla ja niiden täyttämällä on suuri vaikutus vapaaehtoisen motivaatioon sekä sitoutumiseen toimintaa kohtaan. Myös vapaaehtoisten hyödyntäminen pääasiallisen toiminnan päätyttyä palvelee montaa tahoja samanaikaisesti.

Kaikki tutkimuksessa käsitellyt vapaaehtoishjelmat on suunnattu nuorille, mikä toimii yhtenä tutkimuksen rajaavana kriteerinä. Kaikki tutkittavat ohjelmat ovat myös toiminnallaan keskittyneet pääasiassa pääkaupunkiseudulle. Tutkimuksen vapaaehtoishjelmat erosivat osittain

toisistaan toiminnan luonteen perusteella, mutta koska tutkimuksen pääpaino oli löytää vapaaehtoistoimintaa tukevia sitouttamis- ja motivointitekijöitä, vapaaehtoistoiminnan luonne ei ollut oleellista tutkittavissa ohjelmissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon tutkimus nojaa, koostuu kolmesta pääosa-alueesta. Nuo kolme osa-aluetta ovat talouslukutaidon ja -osaamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen sekä vapaaehtoistoiminta ja sen johtaminen. Tutkimus käsittelee laajasti henkilöstöjohtamista ja sen aiheita, kuten yrityskulttuuri, sitoutuminen sekä motivaatio.

2 Nuorten talouslukutaidon ja -osaamisen kehittäminen

Suomen Pankki kuvaa talouslukutaidon ja talousosaamisen olevan henkilön tietoa ja taitoa hallita omaa talouttaan ja rahankäyttöään paremmin. Tämä ilmenee esimerkiksi henkilön osaamisena kuluttaa ja säästää järkevästi sekä kohdata talouteen liittyviä riskejä suunnitellusti arkipäiväisessä toiminnassa.

Suomalaisten ja varsinkin nuorten ikäluokkien maksuhäiriömerkintöjen määrä on kasvanut merkittävästi 2010-luvun aikana. Talous ja nuoret eli TAT selvitti nuorten sekä opettajien talousosaamista lähivuosina. Tutkimustulosten mukaan sekä nuorten että opettajien mielestä nuoret eivät saa riittävää talousosaamista kouluopetuksesta. Tätä tukee tieto, että vuonna 2016 köyhyys- ja syrjäytymisriskissä eli reilu neljännes suomalaisista nuorista eli noin 28 prosenttia. (STT 2020.)

Pantzarin mukaan (2018) Suomessa lähes kymmenen prosenttia aikuisväestöstä on saanut maksuhäiriömerkinnän, mikä tarkoittaa lukumäärällisesti noin 374 000 henkilöä. Tilanne on hälyttävä, sillä maksuhäiriömerkinnän saaminen aiheuttaa vakavia seuraamuksia esimerkiksi asumiseen, vakuutuksiin sekä työnhakuun. Todellisuudessa talousongelmallisten lukumäärä on suurempi, sillä maksuhäiriömerkintä ei ole ainoa merkki henkilökohtaisista talousongelmista. Esimerkiksi uuden velan nostaminen vanhan velan päälle on osalle valitettava totuus. (Pantzar 2018, 5-6.) Varsinkin nuorilla niukka talustilanne ja kokemattomuus talousasioiden hoitamisessa luovat turvattoman toimintaympäristön (Lehtinen & Leskinen 2005).

Oman talouden hallintaa voidaan pitää nuorelle hyvän elämän perustana. Aiempien tutkimusten mukaan (Suomen Pankki 2019, 12.) talusopetuksella on yhteys henkilön hyvään talouden hallintaan sekä veloista selviämiseen tulevaisuudessa. Pessi (2019) kuvaa oman talouden luku-taitoa sujuvaan liikenteenlukutaitoon, jossa samankaltaisesti vaaditaan ennakoitukykyä onnettomuuksien välttämiseksi. Silti hankaluuksiin saattaa joutua itsestään riippumattomista syistä. Taloudellisen osaamisen voidaan katsoa näkyvän ihmisen henkilökohtaisen taloudenhallinnassa. Oman talouden hallinta vaatii tietoa ja taitoa, mutta myös omien resurssien ymmärrystä. Oma osaamista tulee päivittää jatkuvasti olosuhteiden jatkuvan muutoksen takia. (Peura-Kapanen & Lehtinen 2011.)

Suomen Pankki (2020) tiedotti, että Suomessa ovat viime vuosien aikana yleistyneet kotitalouksien talousongelmat, maksuhäiriöt sekä velkaantuneisuus. Tästä syystä suomalaisten talousosaaminen sekä taloudellisten päätösten tekeminen on noussut puheenaiheeksi. Verrattaessa muihin valtioihin suomalaisten talousosaamisen arvioidaan kuitenkin olevan hyvää. Kotitalouksien velat verrattaessa tuloihin ovat siitä huolimatta korkeammat kuin milloinkaan aiemmin. Ylivelkaantumisen vähentämiseksi sekä talousosaamisen kehittämiseksi ministeriöt ovat aloittaneet toimiaan sekä Suomen Pankki on käynnistänyt hankkeen talousosaamisen koordinoinnista. (Suomen Pankki 2020.)

Talousopettamisen katsotaan pitkään olleen kodin sekä koulutusjärjestelmän vastuulla. Molempien tahojen taustalla on kuitenkin ongelmansa. Kuten Suomen Pankki ilmaisi, kotitalouksien talousongelmat ovat yleisempiä kuin ennen, mikä vihjaa siitä, että monelle ihmiselle koti ei takaa riittävää osaamista oman talouden hallintaan. Usein taloudelliset käyttäytymismallit sekä -tavat peritään suoraan kotoa. Koti ei kuitenkaan tarjoa kaikille ihmisille samoja lähtökohtia talousosaamiseen liittyen.

Koulun merkitys kasvatuksessa on suuri. Kouluympäristön ongelmat liittyvät taas käytettävissä olevien resurssien vähäisyyteen. Talousosaamisen merkitys on jäänyt liian pieneksi, sillä nuorelle on tärkeää opettaa myös muita olennaisia kykyjä ja taitoja. Talousosaamisen kehittämisessä on hyödynnetty erilaisten järjestöjen sekä pankkitoimijoiden panosta ja sitä vaaditaan tulevaisuudessa myös valtavasti. (Pantzar 2018, 6-7.)

Kiinnostus taloudesta ja raha-asioista vaikuttaa myös talouden lukutaidon kehittymiseen. Raijaksen mukaan esimerkiksi korkeakoulutettu ja hyvätuloinen henkilö on todennäköisemmin kiinnostunut taloudellisista teemoista, mikä edistää talouden lukutaidon kehittymistä. Pienituloisuus tai matala koulutustaso saattaa Raijaksen mukaan johtaa esimerkiksi henkilön oman talouden hallinnan välinpitämättömyyteen, jolla saattaa olla pitkäkestoiset vaikutukset ihmisen talouteen ja elämän tasoon. (Raijas 2020.)

Tutkimusten mukaan velkaantumiseriskiä kasvattaa henkilön nuori ikä, pienet tulot sekä vähäinen koulutus. Kyseisen kohderyhmän on kuitenkin usein hankala saada apuja ja neuvoja talousosaamiseen liittyen, koska yleisesti kyseiset palvelut on suunniteltu henkilölle, jolla taloustilanne on vakiintunut. On oletettavaa, että tulevaisuudessa pienituloisten osuus koko väestöstä kasvaa, millä on vaikutuksensa myös koko kansan talouden lukutaitoon. (Suomen Pankki 2019, 10.)

Suomessa mitattiin ensi kertaa 15-vuotiaiden talousosaamista osana PISA 2018 tutkimusta. Suomi sijoittui OECD:n eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön jäsenmaiden jae-

tulle toiselle sijalle (Nykänen 2020.) Vaikka suomalaisten talousosaaminen on Euroopan mittapuulla hyvällä tasolla, se ei kuitenkaan tarkoita, että sillä olisi suora vaikutus oikeanlaatuisiin ratkaisuihin henkilökohtaista taloutta hallitessa. Sen lisäksi on olennaista muistaa, että talousosaamisen kehittämisessä markkinoiden jatkuva kehitys ja digitalisaation vaikutukset muokkaavat käsitystä siitä, mitä talousosaaminen tarkoittaa ja vaatii. Palvelujen siirtyminen sähköiseen muotoon on yksi esimerkki, miksi talousosaamista tulisi jatkuvasti kehittää kaiken ikäisten kansalaisten kesken. Digitalisaatio ja teknologiakehitys tarjoavat uusia uhkakuvia, mutta myös mahdollisuuksia henkilön talouden hallintaan, kuten uudenlaiset maksutavat sekä taloudenhallinta työkalut. (Pantzar 2018, 6-8.)

Talouselukutaidon kehittäminen on toimenpide, joka tulisi nähdä yhteiskunnallisesti tärkeänä kehityskohteena. (Pantzar 2018, 6-8.) Tätä väitettä vahvistaa Raijaksen ja Uusitalon julkaisu (2012, 52), jonka mukaan talousosaamisen kehittäminen mahdollistaa henkilön kiinnittymistä yhteiskuntaan ja tukee varsinkin nuoren henkilön vastuunottokykyä tulevaisuudessa.

Suomen Pankin mukaan talousosaamisen kehittämisen puolesta työskentelevät Suomessa monet yksityiset sekä kolmannen sektorin toimijaosapuolet, mutta näiden toimijoiden toimintaa tulisi seurata ja ohjata laajemmin. Raijas (2020) yhtyy tähän väittämään, jonka mukaan kuva Suomen talousosaamisesta on pirstaloitunut, koska monet eri toimijat toimivat itsenäisesti. Suomalaisten talousosaamista kehittävät Suomen Pankin ja Pörssisäätiön lisäksi esimerkiksi Finanssiala, Talous ja Nuoret sekä eri pankit omalla toiminnallaan ja palveluillaan. Toimintaa on suunniteltu kaiken ikäisille peruskoulusta lähtien. Tämän seurauksena Suomen Pankki pyrkii nykyisin olemaan tehokkaammin vastuussa talouden lukutaidon toiminnan koordinoinnista, minkä ansiosta eri toimijoiden toiminta selkeytyisi ja yhteistyö eri osapuolten välillä helpottuisi. Tämän avulla myös saadaan kehitettyä toiminnan kannalta yhteisiä työkaluja ja -menetelmiä, mikä palvelee kohti yhteistä päämäärää, talousosaamisen kehittämistä. (Suomen Pankki 2020.)

3 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminnan pääasiallinen tehtävä on tuottaa yhteistä hyvää toiselle ihmiselle, ryhmälle tai taholle. Vapaaehtoistyö on perinteisesti osallistumista auttamis- tai tukitoimintaan, joka perustuu vuorovaikutukseen. Toiminnan edellytyksenä on aina, että tehtävälle vapaaehtoistyölle on tarve, tehtäväkenttä ja toiminnan mahdollistamat resurssit. Toimintaan osallistuvalla on mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnallisesti ja olla tukemassa tärkeää yhteistä tavoitetta. (Porkka 2009, 65-67.) Vapaaehtoistyön yleisyys kasvaa Suomessa sekä maailmalla ja yhä suurempi osa organisaatioiden toiminnoista ja palveluista on osittain tai kokonaan vapaaehtoisten organisoimaa. Myös nuorten osuus vapaaehtoistyössä on kasvanut. (Nylund & Yeung 2005, 13-14.)

Kansalaisareenan tekemän tutkimuksen mukaan (2018) 15-24 -vuotiaat nuoret eivät osallistu vapaaehtoistoimintaan seuraavista syistä: ajanpuute (45%), nuorta ei ole pyydetty mukaan toimintaan (27%) ja nuori ei tiedä miten toimintaan pääsisi mukaan (18%). Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että nuoret ovat ikäryhmistä eniten toimintaan kannustusta kaipaava joukko. Tutkimus myös tukee väitettä, että nuorille kaverien esimerkki ja tuki on tärkeää myös vapaaehtoistoiminnassa. (Kansalaisareena 2018.)

3.1 Vapaaehtoistoiminnan merkitys

Vapaaehtoistoiminta seuraa maailmanlaajuisia yhteiskunnallisia trendejä. Toiminnan yhteiskunnallista merkitystä kasvattaa se, että vapaaehtoistoiminta tukee julkisten palvelujen tarjontaa. On selvää, että ilman vapaaehtoistyötä valtava osa palveluista, jotka tunnemme, eivät toimisi nykyisellä lailla. Esimerkiksi sosiaali- ja hoivapalvelut ovat aloja, joihin haetaan tukikeinoja vapaaehtoistoiminnan kautta, koska resursseja palvelujen tarjoamiseen ei ole riittävästi. Tulevaisuudessa yhä useammille aloille vaaditaan uusia ratkaisuja, joten vapaaehtoistoiminnan merkityksen voidaan olettaa kasvavan lähivuosina. Vapaaehtoistoimintaan liittyy siis paljon mahdollisuuksia, mutta myös paljon vastuita ja sen oikealainen johtaminen on tärkeää. (Nylund & Yeung 2005, 13-14.)

Yhteiskunnallisen merkityksen lisäksi vapaaehtoistoiminnalla on merkitystä myös yksilötasolla. Monelle vapaaehtoistyö on kanava, jonka avulla pystyy olemaan osana merkityksellistä ja vaikuttavaa toimintaa. Vapaaehtoistyön vaikutukset yksilöön ovat usein positiiviset. Toiminta edesauttaa henkilön henkistä sekä fyysistä hyvinvointia ja toiminnan avulla verkostoituminen yhdistää ihmisiä. (Segal & Robinson 2019.) Onkin tavanomaista, että henkilö saattaa olla osana useaa eri vapaaehtoistoimintaa samanaikaisesti. Myös tästä syystä vapaaehtoisten mukaan ottaminen osaksi toiminnan suunnittelua voi olla kannattavaa toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Kansalaisten aktiivisuudessa mitattuna Suomi on hyvällä tasolla vapaaehtoistoiminnassa Euroopan muihin maihin verrattaessa. Vuonna 2004 Suomi oli Euroopan kärkipäässä seurakunnan vapaaehtoisaktiivisuudessa (Yeung 2004.) Tilastoon on todennäköisesti tullut lähivuosina muutosta, sillä kirkosta eroaminen on ollut kasvussa, millä on vaikutuksensa myös vapaaehtoistoimintaan (Huttunen 2018.) Länsimaisella modernisaatiolla on myös vaikutuksensa vapaaehtoistoimintaan. Modernisaation ansiosta yksilöllisyys ja sen tavoittelu on lisääntynyt, minkä seurauksena ihmisten toiminnasta on muodostumassa vähemmän kollektiivista ja yhteisöllistä. Tästä johtuen vapaaehtoistoimintaan mukaan lähtemisen sekä sitoutumisen ja motivoitumisen pitkäkestoisesti on nähty muuttuneen haastavammaksi. (Nylund & Yeung 2005, 104.)

3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vapaaehtoistyön johtaminen on laaja kokonaisuus ja sen eteen tulisi nähdä paljon vaivaa. Vapaaehtoistoiminnan johtamisena voidaan pitää sitä, että organisaatio luo vapaaehtoisille mahdollisuudet toimia ja tavoitella yhteistä päämäärää. Johtamiseen kuuluu olennaisesti myös toiminnan organisoiminen sekä tarvittaessa vapaaehtoisten motivointi ja sitouttaminen. Johtaminen on aina henkilöstöä kohtaan kollektiivista, mutta myös henkilökohtaista. Johtaminen vapaaehtoistoiminnassa on pääasiassa henkilöstön tukemista ja inspirointia. (Kuuluvainen 2015, 9.)

Vapaaehtoistyön johtamisen tulisi aina käynnistyä yhteisen vision ja päämäärän selkeyttämisestä. Päämäärän merkitys on suuri, sillä se tehostaa yhdessä tekemisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäten vapaaehtoisten motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. Kaikki toiminta tulee aina suhteuttaa sovittuun tavoitteeseen. Myös yhteisten arvojen määrittäminen koko henkilöstölle on tärkeää. Henkilöstön, mutta myös johdon on tiedettävä, millainen kulttuuri toimintaa ohjaa. Toiminnan johtamisen kannalta on myös tärkeää tietää vapaaehtoisten motiivit toiminnan aloittamiseen ja jatkamiseen, jotta toiminnan koordinoitua on mahdollista kehittää oikeaan suuntaan. (Kuuluvainen 2015, 45-48.)

Johdon rooli vapaaehtoistyössä on myös oleellista kirkastaa koko toimintahenkilöstölle. Johdon tehtävänä on tukea vapaaehtoistoimintaa ja luoda valmiudet yhteisten päämäärien saavuttamiselle. Taustaorganisaation on oltava myös tarvittaessa helposti tavoitettavissa. Myös vertaistuki muilta vapaaehtoisilta on tärkeää, minkä takia yhteisten palaverien tai tapahtumien järjestäminen on oleellinen toiminnan johtamisen muoto. (Kuuluvainen 2015, 78-82.)

Vapaaehtoisen polkua on tärkeää ymmärtää ja suunnitella. Mahdollinen rekrytointi, perehdytys, koulutus ja itse toiminta ovat selkeimmät toiminnan vaiheet, mutta esimerkiksi vapaaehtoisten mahdolliset rooli- ja vastuuuotokset sekä toiminnan lopettamisen suunnittelu tulee ottaa huomioon toiminnan aikana. Vapaaehtoistoiminnan lopettamisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon, miten henkilöiltä saa kerättyä tärkeää tietoa toiminnan kehittämisen kannalta ja voiko heitä hyödyntää osana toimintaa myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi toiminnan lopettaneita voidaan hyödyntää osana uusien vapaaehtoisten kouluttamista. (Kuuluvainen 2015, 83-84.)

Kuuluvaisen mukaan (2015) viestintä on nykyisin suuri osa vapaaehtoistoiminnan johtamisesta. Vapaaehtoisiiin vaikuttaminen, yhteisöjen luominen, markkinointi sekä yhteisen identiteetin luominen ovat esimerkkejä, miten viestintä on osana vapaaehtoistoiminnan koordinoitua. Viestinnän avulla toiminnan visiota saadaan tuotua selkeämmin esiin, mutta viestintä on myös merkittävä osa yhteisöllisyyden luontia.

Haasteellisuudet vapaaehtoistoiminnan johtamisessa syntyvät usein eri tahojen toiveiden ja oletusten täyttämisestä. Varsinkin toiminnan laajentuessa vapaaehtoisten määrä tuottaa usein uusia ongelmia. Esimerkiksi vapaaehtoisten omat toiveet toimintaan liittyen luovat organisoinnin kannalta haasteellisia tilanteita. Palautteen antaminen ja tuen tarjoaminen hankaloituvat myös toiminnan laajentuessa. Toiminnan kannalta ongelmatilanteet vaativat ennakointikykyä ja toiminnan suunnittelua pitkäjänteisesti. (Porkka 2009, 65-70.) Organisaatioiden rakenne toiminnan taustalla saattaa myös luoda haasteita toiminnan johtamisen kannalta. Usein organisaatiossa vapaaehtoistoimintaa organisoii pieni työryhmä tai vastuhenkilö, joka usein vastaa toiminnan koordinoinnista vain osa-aikaisesti työajastaan. Tämä rajoittaa toiminnan seuraamista ja kehittämistä.

Kun puhutaan vapaaehtoistoiminnasta yleisesti, on tyypillistä, että toiminnan taustalla mielletään olevan ammattimaisesti johdettu yhdistys tai organisaatio. Taustalla saattaa kuitenkin olla myös esimerkiksi kansalaisyhdistys, jonka toiminta perustuu kokonaan vapaaehtoisuuden pohjalle. Toiminnan taustaorganisaation rakenne vaikuttaa myös vapaaehtoistoiminnan johtamiseen ja sitä kautta vapaaehtoistoimintaan. Ammattimaisesti johdetun toiminnan taustalla ovat usein palkalliset työntekijät, jonka takia vapaaehtoistoiminta ja sen roolit ovat usein tarkemmin määriteltyjä. Usein työntekijöiden ja vapaaehtoisten tehtävät eroavat organisaation sisällä laajasti. Ammattimaisesti johdetun toiminnan johtamisen peruspilareita ovat johdon vastuu suunnittelusta ja toiminnan jatkuvuudesta. (Kuuluvainen 2015, 19-20.)

Yksi olennaisista vapaaehtoistyön johtamisen periaatteista on vapaaehtoisten kiittäminen ja palkitseminen. Erityisesti ammattimaisesti johdetussa toiminnassa palkitsemiskeinot ovat suunniteltuja ja vaativat jatkuvaa tarkastelua ja kehitystä. Palkitseminen viestii henkilöstölle, millaista toimintaa organisaatio arvostaa. Lisää palkitsemisesta vapaaehtoistyössä voi lukea alaluvusta 4.5.1. Sitouttamisen keinot.

4 Henkilöstöjohtaminen

Käsityksiä henkilöstöjohtamisesta on monia ja termi jatkaa kehittymistään työkultuurin muuttuessa. Perinteinen käsitys henkilöstöjohtamisen merkityksestä on henkilöstön johtaminen organisaation sisällä strukturoidulla tavalla. Rekrytointi, henkilöstön tyytyväisyys sekä palkitsemisen, tehokkuuden ja muutoksen johtaminen ovat kaikki perinteisiä henkilöstöjohtamisen alueita. Lähivuosina kilpailullisuus työmarkkinoilla sekä työntekijöiden asenteiden muokkautuminen ovat olleet osasyynä, miksi henkilöstöjohtamista voidaan pitää nykyisin laajempina kokonaisuutena kuin ennen. Nykyisin laadukas henkilöstöjohtaminen osallistaa henkilöstöä laajemmin organisaation toimintoihin luoden samalla vankan ympäristön kehittymiselle niin työntekijöille, mutta myös koko organisaatiolle. (Management study guide.)

Yleisesti ajatellaan, että henkilöstöjohtaminen on organisaation kilpailuetu. Tämä pitää paikkansa, mutta myös vapaaehtoistoiminnassa henkilöstöjohtamisella on elintärkeä rooli. Yrityksen tai organisaation toiminta on laajalti siinä työskentelevien tai vapaaehtoisesti toimintaa harjoittavien ihmisten varassa. Ihmisten panoksen pohjalta organisaation perustehtävää saadaan toteutettua ja toimintaa kehitettyä. Viitala (2013, 7-10.) kutsuukin henkilöstöä toiminnan kivijalaksi. Organisaatio, joka panostaa henkilöstöjohtamiseen on myös itse sitoutunut omiin työntekijöihinsä luomalla heille työympäristön, joka mahdollistaa kasvun ja kehityksen. Henkilöstön kuunteleminen, osallistaminen ja palkitseminen tulisi olla syvällä organisaation identiteetissä ja sen arvoissa. (Roth 2018.)

4.1 Rekrytointi

Henkilöstöjohtaminen elää muun työkuulttuurin kanssa murrosvaiheessa. Yksi tapa, missä tämä ilmenee on rekrytointi. Ennen on ajateltu, että rekrytointiprosessin ansiosta yritykset saavat valita haluamansa, omasta mielestään sopivimman työntekijän kaikista hakijoista. Kuitenkin tänä päivänä yhä useammin hyvistä työntekijöistä on pulaa. Tästä johtuen yhä useammin työnhakijat saavat valita työnantajista sen, mikä heitä eniten kiinnostaa. Tilanne on siis josakin määrin muuttunut päinvastaiseksi aiemmasta. (Luukka 2019.) Yritysten sekä organisaatioiden on siis kyettävä kehittämään tarjotuista työtehtävistä ja -ilmapiiristä niin haluttavia, että ne erottuvat työmarkkinoilla edukseen. Tämän seurauksena myös henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin on alettu kiinnittää huomiota aiempaa laajemmin.

Vapaaehtoistoiminnassa tilanne ei ole näin kriittinen rekrytoinnin osalta, mutta sen vaikutusta ei tule väheksyä. Rekrytoinnilla on valtava merkitys myös vapaaehtoistoiminnassa. Rekrytoinnin avulla hakijalla luodaan oletukset ja odotukset toimintaan liittyen. Mikäli odotukset eivät täyty toiminnan alkaessa, on sillä negatiivinen vaikutus henkilön aktiivisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Yleisin syy vapaaehtoistoiminnan päättymiseen on toiminnan osoittautuminen odotusten vastaiseksi. Henkilön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon vaikuttavat vahvasti henkilön oma mielikuva tehtävistä, toiminnan vaativuudesta sekä organisaation arvoista. Vapaaehtoistoiminnan kannalta kuitenkin resurssien vähäisyys on usein syynä, miksi rekrytointiin ei voida panostaa riittävän paljoa.

Mikäli vapaaehtoistoiminta on laajuudeltaan pientä, ei rekrytointikaan ole usein prosessina suuri. Kuitenkin toiminnan laajentuessa myös rekrytoinnin merkitys ja tärkeys korostuu. Toimintaan käytettävien resurssien rajallisuus on usein syy, miksi kaikkia hakijoita ei aina voida ottaa osaksi toimintaa. Siksi onkin tärkeää, että toiminnan kannalta sopivimmat henkilöt on mahdollista valita hakijoiden joukosta. Rekrytointikeinot poikkeavat vapaaehtoistyössä usein tavanomaisesta palkkatyöstä. Yksilöhaastattelujen sijaan vapaaehtoistoiminnassa hyödynnetään usein ryhmähaastattelua tai valinta tehdään suoraan täytettävän lomakkeen avulla. Ky-

seiset menetelmät tukevat nopeaa rekrytointia, jota vapaaehtoisrekrytointi usein on. Vapaaehtoistoiminnassa usein hakijan asenne, motiivit sekä toimintaan mahdollisesti kulutettava aika ovat asioita, jotka kiinnostavat toiminnan organisoijaa.

Rekrytoinnin merkitys heijastuu aina myös toiminnan sisällä vallitsevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuurin kannalta rekrytointia pidetään tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä, sillä rekrytoinnin kautta varmistetaan, että organisaation kulttuuria tukevat henkilöt rekrytoidaan osaksi henkilöstöä. Lisäksi rekrytointi viestittää nykyiselle henkilöstölle, millaista osaamista ja arvoja organisaatio arvostaa. (Luukka 2019, 255.)

Vapaaehtoistoiminnan kannalta suosituimpia rekrytointikanavia ovat perinteisen median lisäksi sosiaalinen media, erilaiset tapahtumat ja vapaaehtoisten verkostojen hyödyntäminen. Myös kouluysteistyö koulun ja vapaaehtoisorganisaation välillä on nuorille suunnatussa toiminnassa yleistä. Vapaaehtoisten omat verkostot tukevat uusien vapaaehtoisten tavoittamista ja heihin vaikuttamista positiivisesti. Monelle vapaaehtoisohjelmalle on tärkeää, että toiminnassa mukana olevat henkilöt vastaavat osittain uusien vapaaehtoisten houkuttelusta suusta suuhun kulkeutuvan tiedon avulla. Onkin tavanomaista, että vapaaehtoinen on lähtenyt toimintaan mukaan tutun houkuttelemana. (Kuuluvainen 2015, 97.)

Organisaation positiivinen maine voi helpottaa rekrytointiprosessia sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Mikäli organisaatio näyttää hakijoiden kannalta mieluisalta toimijalta, helpottaa se organisaation rekrytointia ja takaa samalla runsaamman määrän laadukkaita hakijoita. Organisaation kannalta tämä laskee usein myös rekrytointiprosessiin käytettävien resurssien määrää sekä lyhentää prosessin kokonaiskestoa. Rekrytointia ei tulisi kuitenkaan nähdä projektina, kun organisaatio tarvitsee lisähenkilöstöä, vaan se tulisi nähdä jatkuvana organisaatiokuvan kehittämisenä.

Mikäli organisaatiolla on vahva kulttuuri muuttaa tämä rekrytointitilanteen luonnetta. Pelkäämään organisaation tunnettuus ja suosio eivät takaa onnistunutta rekrytointia. Suosio saattaa lisätä hakijoiden määrää, mutta väärästä syystä. Organisaation ei tule tavoittaa tai kiinnostaa kaikkia potentiaalisia hakijoita, vaan ainoastaan niitä, jotka sopivat organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Organisaatioiden tulisi tavoittaa ne työnhakijat tai vapaaehtoiset, jotka motivoituvat organisaation yhteisistä tavoitteista ja työmenetelmistä. Mikäli organisaation kuva markkinoilla ja viestintä ulkoisissa kanavissa ei poikkea tavanomaisesta, saattaa se tavoittaa vääränlaisia henkilöitä, joita saattaa kiinnostaa enemmän organisaation menestyksessä mukanaolo tai muut ulkoiset tekijät. Organisaation on huomioitava asioita, jotka resonoivat oikeantyyppisissä hakijoissa ja panostettava niihin myös rekrytoinnissa. (Luukka 2019.)

4.2 Pehdytys ja henkilöstön kouluttaminen

Usein työpaikalla tai vapaaehtoistoiminnassa ensimmäisen päivän merkitys on suuri henkilön sitoutumisen ja työskentelymotivaation kannalta. Ennen ensimmäistä päivää tulisi organisaation pystyä luomaan henkilölle odotukset, mitä työskentely tulisi olemaan. Ensimmäisen päivän tulisi pystyä täyttämään, jopa ylittämään odotukset. Kuitenkin näin harvoin tapahtuu.

Pehdytyksellä on valtava rooli henkilön sitoutumisessa ja sen voidaan katsoa alkavan jo ennen ensimmäistä työ- tai koulutuspäivää. Pehdytyksen tehtävänä on opettaa henkilölle tärkeät työskentelytavat, ohjeistaa häntä omiin tehtäviin ja tutustuttaa henkilö organisaation yhteisöön. Kaikilla edellä mainituilla tehtävillä on merkittävä vaikutus siihen, miten työ vastaa hänen odotuksiaan ja kuinka sitoutunut hän on organisaatioon. Vapaaehtoistoiminnassa pehdytyksellä on vielä suurempi merkitys. Toiminnan alkaessa on vapaaehtoisen tunnettava olevansa tervetullut toiminnan yhteisöön ja omaksuttava työskentelyn kannalta tarvittavat tiedot ja taidot nopeasti, jotta motivaatio työskentelyyn ei katoa. (Luukka 2019, 286-290.)

Pehdytyksen kannalta on hyödyksi, mikäli monta henkilöä pehdytetään samanaikaisesti. Se on taloudellisesti kannattavampaa ja uusien henkilöiden välille syntyy usein vahva side, joka auttaa myös organisaatioon sitoutumiseen. Vertaistuki ja sosiaalinen paine ovat monelle suurilla vaikuttajilla motivaation syntyminen organisaation sisällä ja varsinkin nuorten kannalta niiden merkitys on valtava. Siitä syystä nuorille suunnatun vapaaehtoisohjelman kannalta onkin kriittistä, että nuoret tuntevat saavansa organisaation lisäksi tukea myös muilta nuorilta. (Luukka 2019, 292-296.) Pehdytyksen sekä koulutuksen toteutustapa tulee suunnitella tarkoin, jotta ne palvelevat henkilöstön osaamista, sitoutumista ja yhteisöllisyyttä.

Niin kuin palkkatyössä myös vapaaehtoistoiminnassa on koulutus merkittävä osa toiminnan kokonaisuutta. Koulutus mahdollistaa toiminnassa vaadittavat taidot, mutta koulutus tarjoaa myös muuta. Osalle koulutuksen merkitys ja uuden oppiminen ovat työssä motivoivia tekijöitä etenkin vapaaehtoistyöympäristössä. Ilman uuden oppimista työskentely saattaa tuntua merkityksettömältä. (Vassallo 2015.) Koulutus on perinteisesti suuri osa pehdytystä, mutta koulutuksen tarjoaminen koko työsuhteen tai vapaaehtoistoiminnan aikana varmistaa toiminnan laadun ja viestittää henkilöstölle, että organisaatio arvostaa omaa henkilöstöään.

On tärkeää, että henkilöstö otetaan osaksi koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Henkilöstöltä kehitysideoiden kerääminen koulutukseen liittyen on välttämätöntä, jotta koulutukset koetaan hyödylliseksi ja tärkeäksi. Myös oman henkilöstön hyödyntäminen koulutuksessa on usein tehokasta. Erityisesti vapaaehtoistoiminnassa pehdytyksen ja koulutuksen osalta on syytä pohtia, onko jo kauemmin toiminnassa olleita vapaaehtoisia mahdollista hyödyntää osana kyseisiä toimenpiteitä.

4.3 Henkilöstöymmärryksestä henkilöstökokemukseen

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja uskolliset asiakkaat yrityksen arvokkain omaisuus.” - Halttunen 2017.

Organisaation on nykyisin entistä tärkeämpää tietää, mitä yksittäinen ihminen arvostaa työkentelykulttuurissa ja toiminnan organisoivalta taholta. Henkilöstön ymmärtäminen ja heidän osallistamisensa on tehokkain tapa kehittää toimintaa pitkäkestoisesti. Henkilöstöymmärryksen vaikutus on suuri niin palkka- kuin myös vapaaehtoistyössä. Sen avulla voidaan kehittää organisaation kulttuuria, mikä johtaa toivottuun henkilöstökokemukseen, jolla on taas vahva side asiakaskokemukseen. Lisäksi on oleellista huomioida, miten organisaatiolupaus sekä organisaatiokuva vaikuttavat halutunlaisen henkilöstökokemuksen syntyyn. Kaikilla edellä mainituilla käsitteillä on suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen.

Käytämme seuraavissa kappaleissa organisaatiokulttuurin lisäksi käsitteitä organisaatiolupaus, organisaatiokuva, henkilöstöymmärrys ja henkilöstökokemus, jotka on johdettu työnantaja/-tekijä ympäristöstä, mutta muotoiltu sopimaan paremmin vapaaehtoistoimintaympäristöön. Käsitteiden ohessa sivutaan, miten käsitteet eroavat normaalissa työelämäympäristössä käytettävistä käsitevastineista.

4.3.1 Organisaatiolupaus

Rantasen mukaan (2019) ensimmäinen askel kiinnostavan organisaation luonnissa on työnantajalupaus. Tässä työssä käytetään termiä organisaatiolupaus, joka tarkoittaa työnantajalupauksen kanssa identtistä asiaa. Organisaatiolupaus on eräänlainen kiteytys, mitä organisaatio tarjoaa vastineeksi henkilöstön työpanoksesta. Se on eräänlainen toteamus, miksi henkilön kannattaisi sitoutua organisaatioon ja sen tekemiseen. Organisaatiolupaus vastaa toimijalle tai siihen hakevalle kysymykseen ”mitä minä hyödyn toiminnasta tai siihen liittyvistä tehtävistä?”. Sitä voidaan pitää samankaltaisena toteamuksena, kuin mitä asiakaslupaus lupaa mahdollisille asiakkaille.

Organisaatiolupauksen tulisi olla ainutlaatuinen, relevantti ja vetovoimainen. Sen on oltava myös heijastuma, miten organisaatio lupaa panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja motivointiin. Organisaatiolupaus on keino, jonka avulla organisaatio tavoittaa, kiinnittää ja pitää osavia henkilöitä osana toimintaansa. Sen lisäksi se on työkalu, jonka avulla organisaatio voi erottautua muista toimijoista tai muusta samankaltaisesta toiminnasta. Yleisimmät ongelmat liittyen organisaatiolupaukseen ovat, että se ei ole riittävän erottuva tai että lupaus on vaikea lunastaa käytännön tasolla. (Rantanen 2019.)

Yleisin paikka missä henkilö törmää organisaation työnantaja- tai organisaatiolupaukseen ovat rekrytointi-ilmoitukset. Työn tarjoamat uramahdollisuudet, työtiimi, organisaation markkina-

asema tai työstä saatavat etuudet ovat asioita, joita yleisesti käytetään potentiaalisten työntekijöiden huomion kiinnittämisen keinoina. Myös kulttuurin ja yhteisten arvojen esittäminen on tärkeä organisaatiolupauksen osa-alue. (Luukka 2019, 130.) Organisaatiolupauksen sekä rekrytoinnin yksi olennaisista tehtävistä on luoda hakijalle erottautuva, mutta samalla realistinen kuva toiminnasta ja tehtävistä.

On kuitenkin muistettava, että vapaaehtoisen sitoutuneisuutta laskee, mikäli hänen odotuksensa organisaatiosta eivät vastaa todellisuutta. Organisaatiolupauksen muotoilu mahdollistaa halutunlaisten henkilöiden tavoittamisen. (Luukka 2019, 131.) Kun organisaatio panostaa henkilöstöönsä ja heidän ymmärtämiseen, antaa se työkalut kehittää toimintaa, mutta sillä on myös vaikutusta laaja-alaisemmin organisaation sisällä.

4.3.2 Organisaatiokuva

Luukka (2019) sekä Viitala (2013) käyttävät julkaisuissaan termiä työnantajakuva, mutta toimintaympäristön kannalta tutkimuksessa käytetään termiä organisaatiokuva. Luukan mukaan (2019) organisaatiokuva on nykyisin organisaation kulttuurin heijastuma ja sama väite pätee vapaaehtoistoimintaympäristöön. Organisaatiokuvaa pidetään yleisesti jokaisen ihmisen henkilökohtaisena näkemyksenä, millainen organisaatio on työnantajana tai vapaaehtoistoiminnassa taustaorganisaationa. Organisaatiokuva voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen organisaatiokuvaan. Ulkoinen organisaatiokuva kuvastaa organisaation ulkopuolella vallitsevaa kuvaa kyseisestä organisaatiosta, kun taas sisäinen organisaatiokuva organisaation sisällä muodostunut esimerkiksi oman henkilöstön kuvaa organisaatiosta. Jo heti rekrytointivaiheessa haastatteluun saapuva ihminen saattaa tuntea sitoutumisen organisaatioon haasteelliseksi, mikäli oma organisaatiokuva poikkeaa organisaation arvoista. (Viitala 2013, 88.)

Organisaatiokuvaan vaikuttaa tapa, jolla organisaatio kouluttaa, hyödyntää ja kohtelee henkilöstöään. Myös markkinoinnilla, viestinnällä sekä rekrytoinnilla on suuri vaikutus leviävään organisaatiokuvaan, mutta suurin vaikutus on suusta suuhun kulkeutuvalla tiedolla. Tästä syystä esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan lopettaneisiinkin on kiinnitettävä huomiota, jotta organisaatiokuva ei kärsi (Viitala 2013, 102-103.) Suusta suuhun kulkevalla tiedolla on tärkeä osa erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, sillä on yleistä, että henkilöä houkutellessaan toimintaan jonkun tutun toimesta tai että henkilö on kuullut organisaatiosta ja sen toiminnasta muuta kautta. Sen lisäksi taustaorganisaation tunnettuudella on suuri vaikutus vapaaehtoistyön kiinnostavuuteen. Vapaaehtoistehtävät koetaan yleisesti merkityksellisemmiksi, mikäli toimintaa ohjaava organisaatio ja sen toiminta koetaan arvokkaaksi ja tärkeäksi.

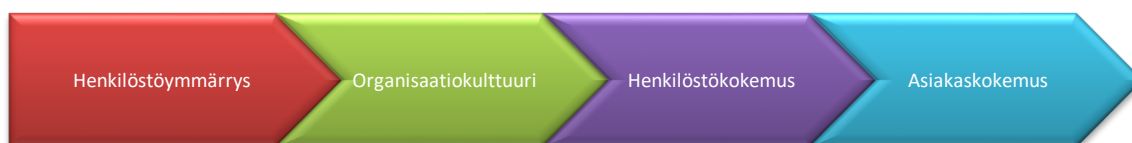
Henkilöstöstä huolta pitämisen nähdään vaikuttavan vahvasti positiiviseen organisaatiokuvaan, mutta se auttaa organisaatiota myös tulevaisuuden henkilöstöä ja osajia etsittäessä. Helsilän & Salojärven (2009) mukaan erityisesti organisaation kiinnostus henkilöstön hyvin-

vointiin sitouttaa henkilöstöä tehokkaimmin organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Muita tekijöitä, jotka toimivat tehokkaasti henkilöstön sitouttajina ovat yrityksen vastuullisuus, päätäntävalta omista työtehtävistään sekä oman osaamisen kehittäminen. On tärkeää, että kaikki organisaation toiminnot palvelevat samoja arvoja ja tavoitteita, joita organisaatio pyrkii toteuttamaan. Organisaatiokuva ja sen kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi sisäisen tyytyväisyyskyselyn avulla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 125-126.) Organisaatiokuvan kehittäminen on jatkuva kehityskohde, ei projekti.

4.3.3 Henkilöstöymmärrys

Luukka (2019) kirjoittaa kirjassaan henkilöstöymmärryksestä, jolla hänen mukaansa tarkoitetaan organisaatiossa vaikuttavien motivaatio- ja sitoutumistekijöiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Koska organisaatio on täynnä yksilöitä, jotka motivoituvat ja sitoutuvat eri tavoin, tarkoittaa tämä nimenomaan yksittäisiin henkilöihin vaikuttavia tekijöitä. On olennaista tietää, mitä asioita yksittäinen ihminen arvostaa työssään. Ihminen on olennaista nähdä yksittäisenä toimijana, jota motivoivat ja kiinnostavat eri asiat.

Työntekijöiden tai henkilöstön ymmärtäminen on yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä. Jotta organisaation olisi mahdollista kehittää halutunlainen asiakaskokemus omalle asiakaskunnalleen, tulee organisaation luoda omalle henkilöstölleen halutunlainen henkilöstökokemus, joka mahdollistaa tämän. Henkilöstökokemuksen kehittämisen taustalla on toivotunlainen organisaatiokulttuuri, jota pystytään johtamaan ja kehittämään vain tuntemalla oma henkilöstönsä riittävän hyvin. Halu ymmärtää omaa henkilöstöään paremmin on siis koko kehityskaaren alussa ja ensi askel kohti kehitystä. (Luukka 2020.) Tätä prosessia kuvaa alapuolella oleva kuvio 1.



Kuvio 1: Henkilöstöymmärryksestä asiakaskokemukseen (Luukka 2019.)

Henkilöstön ymmärtäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä ja sen merkitys usein unohtuu ajan kuluessa. Pitkään huomiotta jätetty henkilöstö harvoin ottaa vastuuta työstään, kehittää toimintaa tai työskentelee yhteisen tavoitteen hyväksi. Monet yritykset näkevät asiakaskokemuksen tärkeimpänä jatkuvana organisaation kehityskohteena, mutta henkilöstön ymmärrys jää usein huomioimatta. Henkilöstöymmärryksen tulisi olla prosessi, jota organisaatio kehittää jatkuvasti. (Wilke 2017.)

Vapaaehtoistoiminnassa esimerkiksi on oleellista selvittää, mistä syistä toimintaan haetaan mukaan. Kun organisaatio tuntee omaa henkilöstöä motivoivat tekijät, on tärkeää luoda työskentely-ympäristö, joka rohkaisee ja tukee henkilöstöä motivoivia tekijöitä. Henkilöstön on tärkeää pystyä tavoittelemaan asioita, jotka he tuntevat arvokkaiksi. (Varamäki 2020.) Tämä piirre voimistuu entisestään vapaaehtoistoiminnassa, jolloin ulkoiset motivaatiotekijät ovat vaikeammin toteutettavissa kuin palkkatyössä.

Tehokkain tapa kehittää henkilöstöymmärrystä on ottaa henkilöstö suuremmaksi osaksi organisaation toimintoja ja oppia tunnistamaan heitä motivoivia tekijöitä. Vaikka vapaaehtoistoiminnassa ei usein ole perinteisiä työntekijöitä, on henkilöstön ja heidän motivaatio- ja sitoutumistekijöidensä tunteminen vapaaehtoistoiminnan jatkuvuuden sekä kehittymisen kannalta erittäin tärkeää. Jotta henkilöstö on mahdollista pitää tyytyväisenä toimintaan ja organisaatioon, on organisaation oltava tietoinen, mistä syistä oma henkilöstö on hakeutunut vapaaehtoistoimintaan. Henkilöstön kuuntelemisen sekä ymmärtämisen avulla organisaatio saa valmiudet kehittää omaa organisaatiokulttuuriaan. (Varamäki 2020.)

4.3.4 Organisaatiokulttuuri

Yritys- tai organisaatiokulttuurilla on monia määritelmiä, mutta sitä voidaan pitää organisaation näkymättömänä selkärankana. Luukka (2019) määrittelee yrityskulttuurin olevan sitä, mitä yrityksessä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Kulttuuria voidaan pitää ihmisiä ohjaavana voimana työpaikalla ja se onkin koko organisaation toiminnan keskiössä. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja sitä on mahdoton kopioida. Kulttuuri koostaa organisaation arvot, uskomukset ja asenteet yhteen. Sitä voidaan pitää ajatuksena siitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä. Ajan saatossa organisaatioon muodostuu kulttuuri tietoisesti tai tiedostamatta. Halutunlaiseen organisaatiokulttuuriin päästään vain suunnitellulla johtamisella. Jokaisella päätöksellä tai teolla saattaa olla vaikutus organisaation kulttuuriin. Jokaisella henkilöllä organisaatiossa ja hänen teoillaan on vaikutus kulttuurin syntymiseen. Kulttuurin kehittäminen ei kuitenkaan ole vain henkilöstöjohton vastuulla, vaan se on koko organisaation tavoite (Luukka 2019, 34-39.)

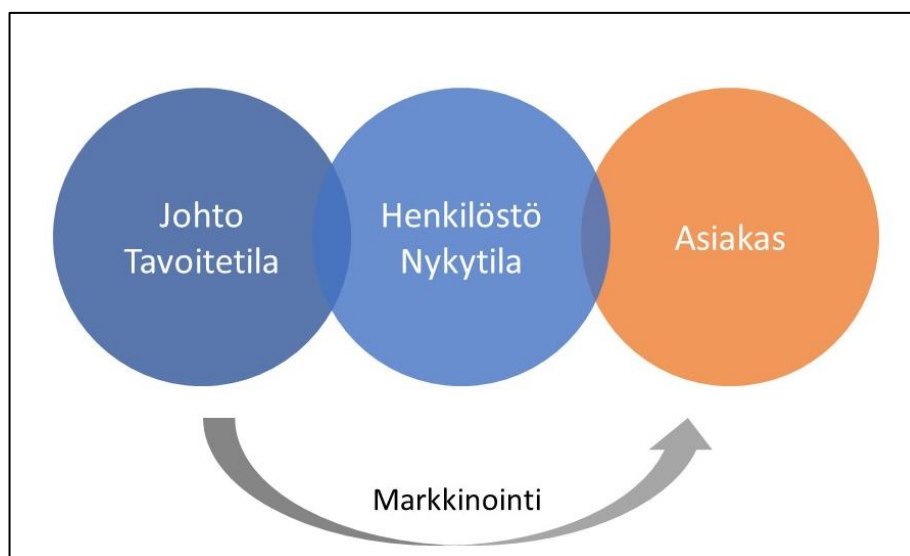
Organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa, koska se edustaa henkilöstölle niitä työskentely-, ajattelu- sekä havainnointitapoja, jotka ovat aiemmin johtaneet tehokkaaseen tai tuloksekkaaseen toimintaan. Schein (2001) mainitsee, että ei ole olemassa yhtä oikeaa yrityskulttuuria, vaan jokaisen organisaation tulisi tunnistaa omat tarpeet ja arvot, joita omassa kulttuurissa tulisi arvostaa, jotta haluttuun lopputulokseen olisi mahdollista päästä. Sama ajatus pätee vapaaehtoisympäristöön.

Organisaation kulttuurilla on vaikutusta kaikkeen mitä organisaatio tekee. Forbesin mukaan (2018) vuosittain maailman parhaimmiksi yrityksiksi valitut organisaatiot omaavat aina yritys-

kulttuurin, joka tukee henkilöstön hyvinvointia ja työskentelyä. Tämänkaltaiset kulttuurit syntyvät ainoastaan pitkäkestoisen kehityksen avulla. Kulttuurin vaikutukset heijastuvat organisaation sisäisesti, mutta myös ulkoisesti. Positiivinen organisaatiokulttuuri on usein syy, miksi organisaatio nähdään kiinnostavana. (Kohll 2018.)

Panostamalla henkilöstöön kulttuurin kautta, edesauttaa se henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tehtäviin. Kun jokainen toimija tuntee olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja tekevänsä merkityksellistä työtä, tukee se pitkäkestoista kehitystä, palvelen samalla organisaation asiakasryhmää. Organisaatio, joka on intohimoinen, sitoutunut ja motivoitunut on oikealaatuisen kulttuurin tulosta. Kulttuurilla voidaankin nähdä olevan myös iso vaikutus henkilöstön viihtyvyyteen. On myös tärkeää, että se on hyvin viestitty organisaation sisäisesti, mutta myös ulkoisesti.

Organisaatiokulttuurin kannalta kompastuskivet syntyvät useasti siitä, että organisaation sisällä kulttuurin voidaan nähdä tarkoittavan montaa eri asiaa. Ongelmatilanteita syntyy myös ajatuksesta, ettei kulttuuria voi tai tulisi johtaa. (Kurvinen 2016.) Alla olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu kulttuurin rakennetta organisaatiossa.



Kuvio 2: Kulttuurin vaikutus asiakaskohtaamiseen (Luukka 38-40, 2019.)

Kulttuurin kannalta ongelmia saattaa aiheuttaa, mikäli organisaation johto ja henkilöstö käsittävät oman organisaation kulttuurin tai arvot eri tavoin. Näissä tilanteissa johdon kuva kulttuurista on lähinnä tavoitetila, johon organisaation toimilla pyritään. Henkilöstön kuva kulttuurista on yleensä lähempänä todellista tilannetta, joka on paikoin nähtävissä ja koettavissa organisaation asiakkaiden toimesta. Mikäli henkilöstön sekä johdon kulttuuri koetaan radikaalisti erilaiseksi, sillä on usein suora vaikutus asiakkaisiin. Organisaation markkinointiin kulttuurilla on myös vaikutus. Mikäli kulttuuri ei ole koko organisaatiossa yhtenevä saattaa se aiheuttaa virheellistä markkinointia ja viestintää asiakkaalle. (Luukka 2019, 39.)

Luukka (2019) mainitsee neljä eri yrityskulttuuritilaa, joihin kaikkien organisaatioiden yrityskuva sisältyy. Nämä kulttuuritilat ovat voittava, tuuri-, tuho- sekä harhakulttuuri. Edellä mainittua jaottelua voidaan hyödyntää organisaation nykytilan selvittämisessä. Luukan esittämää kulttuurien määritelmää voidaan hyödyntää myös vapaaehtoistoiminnassa.

Organisaatiokulttuurina voittava kulttuuri on ideaali ja tavoiteltu tilanne. Voittavaksi kulttuuriksi luetaan organisaatiot, joissa kulttuurista ollaan tietoisia samalla, kun sitä osataan johtaa oikeaoppisesti. Voittavan kulttuurin omaksuminen vaatii tiedon siitä, millaisen kulttuurin avulla organisaatiolla on mahdollisuudet saavuttaa omat tavoitteensa. Tuurikulttuuri tarkoittaa kulttuuria, jossa organisaatio toimii intuitiivisesti oikein, muttei tiedosta kulttuuria tai sen sisältämiä asioita. Tuurikulttuuri saattaa johtaa toivottuun lopputulokseen, mutta ei takaa sitä pitkäkestoisesti. Tuurikulttuuri johtaa usein tuhokulttuuriksi, jossa kulttuuria ei myöskään tiedosteta ja sen lisäksi organisaatio tekee tiedostamattaan vääriä ratkaisuja, jotka estävät tavoitteisiin pääsyn. Mikäli organisaatio tietoisesti yrittää rakentaa ja johtaa kulttuuriaan, mutta organisaation tavoitteet ja lähtökohdat ovat väärät, kutsutaan sitä harhakulttuuriksi. (Luukka 2019, 43-45.)

Sekä Luukka että Varamäki yhtyvät ajatukseen, että perinteisessä työympäristössä yrityskulttuurin tavoite on yrityksen menestys ja tavoitteisiin pääsy. Mikäli organisaatio näkee aiheelliseksi kehittää tai muuttaa vallitsevaa yrityskulttuuria, saattaa se johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Organisaation voimakas kulttuuri johtaa usein tilanteeseen, että henkilöt, jotka kokevat vallitsevan kulttuurin epämiellyttäväksi, eivät koe myöskään tehtäviään miellyttäväksi pitkällä aikavälillä. Tämä tarjoaa kuitenkin hedelmällisen ympäristön yhtenäisen kulttuurin luomiseksi, samalla varmistaen, että organisaatio vetää puoleensa kulttuuria tukevia osajia.

Kulttuurin tulisi tukea ihmisen ja organisaation kulttuurillista yhteensopivuutta ja näin tehostaa yhteistä tekemistä. Sen lisäksi sen tulisi lunastaa organisaation lupaamat organisaatiolupaukset eli täyttää henkilöstön odotukset tehtävistä ja työskentelypaikasta. Organisaatiokulttuuri tulee rakentaa niin, että se johtaa organisaation kannalta haluttuun henkilöstökokemukseen, joka on suurin yksittäinen tekijä positiivisen asiakaskokemuksen taustalla. (Luukka 2019, 128.)

4.3.5 Henkilöstökokemus

Halttusen (2017) mukaan organisaation tulisi suunnitella toimintaansa henkilöstö edellä, sillä henkilöstön vaikutus asiakkaisiin ja kaikkeen organisaation toimintaan on suurin yksittäinen vaikuttava tekijä. Henkilöstön ymmärtämisen ja halutunlaisen organisaatiokulttuurin tehtävänä on luoda toivotunlainen henkilöstökokemus. Henkilöstökokemus vaikuttaa koko organisaation operointiin ja samalla vaikuttaa ulkoisen organisaatiokuvan luontiin.

Henkilöstökokemus tarkoittaa henkilön henkilökohtaista kokemusta työpaikastaan tai toimintaympäristöstään. Organisaatiolla ei siis ole henkilöstökokemusta, vaan termi tarkoittaa yksittäisen ihmisen kokemusta organisaatiostaan ja tämä kokemus on jokaisella henkilöllä erilainen. Henkilöstökokemuksen syntymisen takana on monia tekijöitä, mutta esimerkiksi henkilön vuorovaikutus muun henkilöstön tai johdon kanssa sekä työskentelyn ja vapaa-ajan tai opiskelun tasapaino vaikuttavat vahvasti henkilökohtaisen kokemuksen muodostumiseen. Myös oletamuksista organisaatiota kohtaan, joita jokainen henkilö saa mahdollisesti muilta ihmisiltä tai suoraan organisaatiolta on suuri merkitys. Organisaation antamat lupaukset ja organisaatiokulttuuri yhdistyvät henkilön omiin odotuksiin, joka muodostaa sitoutuneisuuden ja tyytyväisyyden tason organisaatioon. (Luukka 2019, 128.)

Talentvectian mukaan kilpailullisilla työmarkkinoilla henkilöstökokemus on yksi tärkeimmistä strategisista kilpailueduista. Panostamalla henkilöstökokemukseen, on sillä suora vaikutus organisaation tuottavuuteen ja toiminnan laatuun. Sillä on myös positiivinen vaikutus henkilöstön kokemaan henkilökohtaiseen kehitykseen ja kasvuun. Varamäen (2020) mukaan henkilöstö- ja asiakaskokemus kulkevat käsi kädessä organisaation toiminnassa ja henkilöstökokemus onkin suurin yksittäinen asia, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen. Jotta asiakaskokemus voi olla halutulla tasolla, edellyttää se henkilöstökokemuksen tiedostamista ja kehittämistä. (Talentvectia.)

Henkilöstökokemus voidaan nähdä kokonaisuutena, jonka yksittäinen ihminen näkee ja kokee työsuhteen tai työskentelyn aikana. Positiivinen henkilöstökokemus auttaa henkilöä myös motivoitumaan tehtävistään. Sitoutunut henkilö tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja henkilöstökokemuksella on vaikutusta sitoutuneisuuden syntyyn. Nupposen (2017) mukaan kuitenkin positiivinen henkilöstökokemus ei aina johda sitoutuneisuuteen. Vaikka henkilö olisi tyytyväinen tilanteeseensa ja tehtäviinsä organisaatiossa, ei se suoranaisesti tarkoita hänen olevan sitoutunut organisaatioon. Organisaation yhteinen strategia tulee olla selkeä ja henkilöstön on voitava omaksua se omakseen. (Nupponen 2017.)

Digitalisaation ansiosta organisaatiosta kiinnostunut henkilö voi helposti löytää lisätietoa organisaation henkilöstön kokemuksista kyseistä organisaatiota kohtaan. Onkin siis tärkeää myös rekrytoinnin kannalta, että oma henkilöstö näkee oman organisaationsa hyvänä taustatoimijana. Leen mukaan henkilöstökokemuksen luontiin vaikuttavat eniten kolme työsuhteen vaihetta, jotka ovat rekrytointi, perehdytys sekä työsuhteen päätös. Panostamalla erityisesti näihin kolmeen kohtaan, on positiivisen henkilöstökokemuksen luonti mahdollista. (Lee.)

4.4 Motivaatio

Nykyisin organisaation tehokkuus on asia, johon varsinkin johdossa kiinnitetään paljon huomiota. Ja syystä, koska tehokkuus tarkoittaa kykyä saada omista resursseistaan mahdollisim-

man paljon irti. Siinä yhdistyvät sujuvuus, nopeus ja laatu, mahdollisimman pienin kustannuksin. Tehokkuuteen vaikuttavat suoranaisesti eniten itse henkilöstö. Esimerkiksi työpanoksen oikea kohdentaminen ja henkilöstön osaaminen vaikuttavat suuresti tehokkuuteen. Yksi suurimmista tehokkuuden taustatekijöistä on kuitenkin henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio työskentelyä kohtaan. (Viitala 2013, 9-10.)

Jotta voimme määritellä, mitä motivaatio tarkoittaa, tarvitsee ensin määritellä sana motiivi. Motiiviksi voidaan kutsua ihmisen tarpeita tai haluja, palkkioita tai rangaistuksia, jotka voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Ne ovat asioita, jotka saavat henkilön toimimaan kohti tiettyä tavoitetta. Ihmisen motivaatio syntyy omista hallitsevista motiiveista. Terveysverkko kuvastaa motivaatiota yksilön tilaksi, joka määrittää, kuinka aktiivisesti henkilö toimii ja mikä häntä kiinnostaa. (Terveysverkko.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstön työkyky, motivaatio ja sitoutuneisuus organisaation tavoitteisiin ja arvoihin olisi halutulla tasolla. Aiempien tutkimusten pohjalta onkin todettu, että korkea työskentelymotivaatio ja sitoutuneisuus johtavat todennäköisemmin laadukkaampiin tuloksiin. Sitoutunut ja motivoitunut tekijä on myös ideaali toimija vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoistoiminta eroaa kuitenkin laajasti palkkatyöstä henkilöstön motiiveja tarkasteltaessa. (Viitala 2013, 9-10.)

Motivaatiolla työtä kohtaan on valtava merkitys. Sama työtehtävä saattaa tuntua puurtamiselta tai mukavalta ajanvietolta riippuen, kuinka motivoitunut henkilö on toteuttamaan kyseistä tehtävää ja mitkä motivaattorit häntä yleisesti kannustavat työskentelemään. Mikäli työtehtävä tuntuu turhalta ja merkityksettömältä on siitä vaikeaa saada onnistumisen tai arvonnun tunnetta, mutta mikäli pienimmätkin työtehtävät tuntuvat askeleelta lähemmäksi yhteistä tavoitetta, on työ merkityksellistä ja arvokasta niin sen tekijälle, kuin myös koko organisaatiolle. (Pink 2009, 34-40.)

Vaikka henkilö omaisi riittävät kyvyt ja taidot työskentelyyn, ei ilman motivaatiota saada laadukasta lopputulosta. Sama pätee kaikkeen oppimiseen ja kehittymiseen. Ilman edistymisen mielekkyyttä ei kehittyminen ole mahdollista. Ihmisen työskentelymotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Esimerkiksi työn mielekkyys, sopiva haastavuus ja tyytyväisyys työympäristöön vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Yleinen tapa vaikuttaa motivaatioon on palkitseminen, mutta jokainen ihminen kokee palkitsemisen omalla tavallaan, joten se ei aina välttämättä tuota haluttua tulosta. Henkilöstön aito motivointi onkin erittäin hankalaa, miltei mahdotonta. Vahva motivaatio syntyy aina sisäisesti, mutta sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, sillä ne esiintyvät aina samanaikaisesti. (Viitala 2013, 16)



Kuvio 3: Palkitsevan työn koostumus (Berlin 2019, 35-38.)

Palkitseva työ kulkee käsi kädessä motivaation sekä sitoutumisen kanssa. Yllä olevasta kuvista 3 on nähtävissä palkitsevan työn piirteet. Kuvio jakautuu neljään pääluokkaan, joita ovat toiminnan sisältö, syy, suhde ja suunta.

Palkitsevan työn yksi ominaispiirre on sen sisältö. Jotta työ olisi sisällöllisesti palkitsevaa tulisi sen olla päivittäin tarkoituksenmukaista sekä mielekästä. On tärkeää, että henkilöstö tuntee tehtävänsä inspiroiviksi ja että heillä on tarvittaessa mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaansa. Työn on oltava myös työmäärällisesti sopivaa. Organisaation on oltava varmoja, että työn tarkoitus eli syy on kaikille selvillä. Työn sosiaalinen puoli eli suhteen kehittäminen on myös oleellista. Palkitsevan työn tulisi luoda motivaatiota työhön myös yhteistyön kautta kollegojen tai johdon kanssa. Asenteellinen vaikuttaminen sekä yhteistyöllinen lähestyminen työhön tukee työn palkitsevuutta. Lisäksi työn suunta vaikuttaa työn palkitsevuuteen, joka pitää sisällään ohjauksen ja palautteen saannin samalla mahdollistaen yhteisten työskentelymenetelmien kehittämisen. (Berlin 2019, 35-38.)

4.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Millä tavoin henkilö tuntee työskentelyn palkitsevaksi, riippuu laajalti siitä, miten henkilö motivoituu. Henkilön motivaatio voi muodostua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Martela ja Jarenko (2014) erottelevat sisäisen ja ulkoisen motivaation seuraavalla tavalla. Ulkoisen motivaation

koetaan olevan väline ulkoisen päämäärän tavoittamiseksi, kun taas sisäinen motivaatio syntyy henkilön sisällä tehdessään asioista, jotka hän tuntee innostavaksi sekä mielekkäiksi. Sisäistä motivaatiota voidaan luonnehtia proaktiiviseksi eli ennakoivaksi, kun taas ulkoista motivaatiota reaktiiviseksi eli vastavaikutukselliseksi. (Martela & Jarenko 2014.)

Sekä Martela & Jarenko (2014) kuin myös Pink (2009) kuvailevat sisäisen motivaation rakentuvan autonomian, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden pohjalle. Autonominen työympäristö tarkoittaa valinnanvapautta työskentelyn suhteen ja tunnetta, että työskentely ei ole kenenkään muun sanelemaa. Kyvykkyys tarkoittaa tilannetta, jolloin ihminen tuntee oppivansa, osaavansa ja saavansa aikaan haluttuja asioita. Esimerkiksi palautteen saaminen tukee työskentelyn kyvykkyyden tunnetta. Kolmas tekijä sisäisen motivaation synnyssä on yhteisöllisyyden tunne. Tunne, että ihminen kokee olevansa osa yhteisöä ja pystyy vaikuttamaan siihen positiivisesti. (Martela & Jarenko 2014.) Sisäisen motivaation taustateemat ovat esiteltynä kuviossa 4 alapuolella.



Kuvio 4: Sisäinen motivaation taustateemat (Martela & Jarenko 2014; Pink 2009.)

Kuten Martel & Jarenko (2014) kuvailivat aiemmin, kun ihminen saa tyydytystä itse työstä, työtehtävistään tai tuloksistaan pidetään sitä sisäisenä motivaationa. Henkilön sisäiseen motivaatioon on miltei mahdoton vaikuttaa, sillä se muodostuu jokaiselle henkilölle sisäisesti. Ulkoiset tunnustukset kuten palkkiot eivät tehosta sisäistä motivaatiota ja niillä saattaa olla jopa negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. Yleisesti sisäiseen motivaatioon yhdistetään vahvasti itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeet. (Viitala 2013, 17.)

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kolmeen pääteemaan, joita ovat autonomia, kyvykkyyks sekä yhteisöllisyys. Näihin kolmen teemaan sisältyy lukuisia eri motivaation lähteitä. Alla olevasta kuvioista 5 on nähtävissä Korkalan (2018) mainitsemat kymmenen sisäisen motivaation lähdeä, jotka voivat toimia henkilön sisäisen motivaation lähteenä.



Kuvio 5: Kymmenen sisäisen motivaation lähdeä (Korkala 2018.)

Uteliaisuus toimii tehokkaana motivaattorina, koska uuden tutkiminen ja oppiminen tuottaa monelle mielihyvää. Kunniantunne on osalle tärkein motivaattori. Esimerkiksi poliisina tai armeijassa työskentely tuottavat usein kunniantunnetta, jolloin yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt ovat tärkeä osa työskentelyä. Myös avoin erilaisuuden kunnioittaminen ja hyväksyntä sekä monikulttuurisuus saattavat olla motivaation taustalla. Työskentelyn asiantuntijuus eli että työskentelyn luonne on haastavaa, samalla kehittäen omaa oppimistaan on yksi yleisistä sisäisistä motivaatiotekijöistä. Myös autonomiset tekijät, kuten valta ja vapaus työssä voivat olla toiminnan suurimpia motivaattoreita. Osalla toiminnan yhteisöllisyys vaikuttaa eniten motivaation lisääntymiseen. Varsinkin vapaaehtoistyössä yhteisöllisyyden merkitys on suuri. Myös työympäristön järjestys ja vakaus sekä toiminnan merkityksellisyys ja selkeä tavoite vahvistavat motivaatiota. Lisäksi työskentelyn motiivina voi olla sosiaalisen statuksen vahvistaminen, mutta kyseinen motiivi on tavanomaisempaa palkkatyössä. (Korkala 2018.) Omaa henkilöstöä motivoivat tekijät tulee selvittää kommunikaation ja yhteistyön kautta.

Sisäinen motivaatio voi olla joko sisäistettyä tai sisäsyntyistä motivaatiota. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa tilannetta, jolloin asetetut tavoitteet tai päämäärät ohjaavat omaa motivaatiota.

tiota. Motivaatio ei synny välttämättä työskentelystä itsestään, vaan henkilöä motivoi itselleen asetettu tavoitetilä. Sisäistetty motivaatio on tavanomaista esimerkiksi opiskelijoilla, joilla motivaatioon vaikuttavat tavoitteet pitkän ajan päässä.

Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jolloin tekijä saa iloa jo pelkästään itse työnsä tekemisestä. Thomas (2009) mainitsee neljä sisäsyntyistä motivaatiopalkintoa, joita ovat merkityksellisyys, valinnanvapaus, kyvykkyys ja kehittyminen. Nämä neljä motivaatiopalkintoa ovat tekijöitä, joita sisäsyntyisesti motivoitunut henkilö omasta toiminnastaan saa. Näitä voidaan kutsua siis toiminnan vetovoimatekijöiksi. Sisäsyntyisen motivaation palkinnot ovat esitettynä myös alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6: Sisäsyntyisen motivaation neljä motivaatiopalkintoa (Thomas 2009.)

Merkitseksellisyys tarkoittaa tunnetta, jolloin tekijä tunnistaa oman tekemisensä olevan merkityksellistä. Valinnanvapaus tarkoittaa tilannetta, jolloin tekijää motivoi ajatus, että työn saa suorittaa itse haluamallaan tavalla. Kyvykkyys liittyy ajatukseen, että tekijä saa iloa toteuttaessaan tehtävän erityisen hyvin. Kun henkilöä motivoi ajatus kehittämisestä kohti tavoitetta, on kyseessä motivaatiotekijä kehittyminen. (Thomas 2009.) Usein vapaaehtoistoiminnassa henkilöä motivoivat sisäsyntyiset motivaatiotekijät, kuten toiminnan merkityksellisyys ja sen avulla omien taitojen kehittyminen.

Kun henkilön motivaation taustalla on jokin muu kuin ihminen tai tekeminen itse, on kyseessä ulkoinen motivaatio. Tämä tarkoittaa tilannetta, jolloin motivaation lähde on lähtöisin muualta kuin itse työskentelystä tai sen päämäärästä. Ulkoinen motivaatio saattaa pohjautua esimerkiksi palkkioiden tai arvostuksen saamiseen. Esimerkiksi, mikäli opiskelija haluaa saavuttaa kokeesta hyvän arvosanan, on tämä ulkoisen motivaation piirre. Mutta mikäli opiskelijan tavoite on oppia kokeesta käsiteltävä aihe, on tämä sisäistä motivaatiota. Yleensä ulkoisen motivaation sekä siihen liittyvien palkkioiden vaikutus on sisäistä motivaatiota lyhytkestoi-

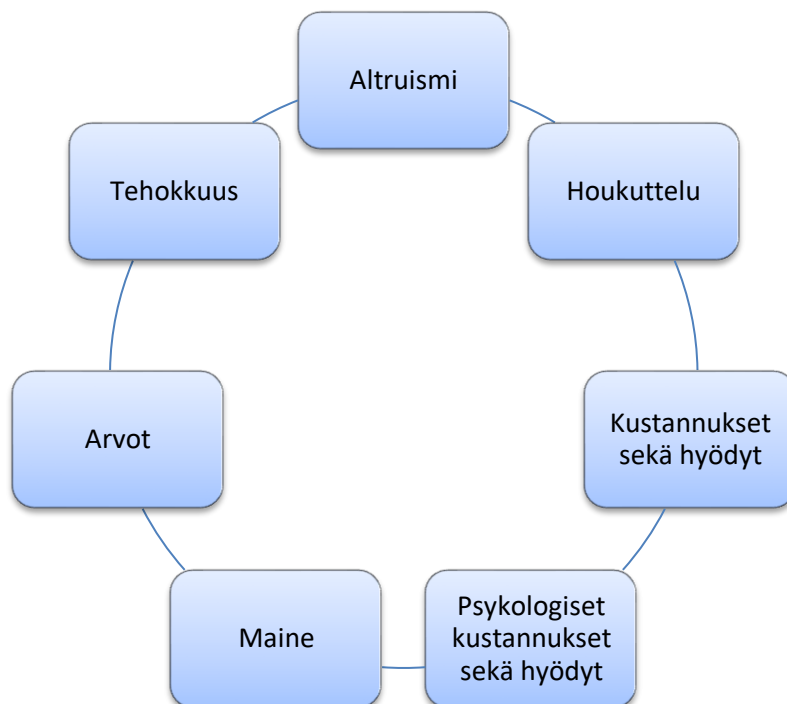
sempaa (Terveysverkko). Ulkoisesti motivoituvaa työntekijää arvostaa enemmän ulkoisia palkkioita motivaationsa ylläpitämiseen. Yleisiä ulkoisia palkkioita voivat olla taloudellinen hyöty tai arvostus. Mikäli työtehtävät ovat rutiininomaisia, on yleistä, että ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa.

4.4.2 Motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan

Nylundin & Yeungin mukaan (2005) motivaatio luo pohjan vapaaehtoistoiminnalle. Henkilön oma motivaatio on vapaaehtoistyön ja sen jatkuvuuden kannalta ratkaiseva tekijä. Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan sisäisen motivaation sekä vapaaehtoistoiminnan välillä on voimakas vuorovaikutus. Tästä syystä vapaaehtoisohjelmia tarkasteltaessa on kriittistä kiinnittää huomiota, miten ohjelma tukee osallistujien sisäistä motivaatiota. Kun vapaaehtoisohjelmaa halutaan kehittää, on oleellista keskittyä esimerkiksi Martelan & Jarenkon (2014) esittämiin sisäisen motivaation pääteemoihin, joita olivat autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Tu- kemalla näitä tekijöitä taataan nykyisille vapaaehtoisille mielekkäämpi työympäristö, samalla luoden kiinnostavampi ympäristö potentiaalisille uusille osallistujille. (Martela & Jarenko 2014.)

Palkkatyössä palkka toimii aina motiivina, sillä sen avulla taataan elämän perusasiat. Vapaa- ehtoistoiminnassa rahalliset palkkiot ovat tehottomia tai toiminnan kannalta ongelmallisia, sillä toiminnassa mukanaolevat ovat lähteneet toimintaan eri syistä. Yleisimpiin vapaaehtois- työhön motivoiviin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi halu auttaa tai oppia, kansallisvelvolli- suus, työn merkityksellisyys, yhteisöön kuuluminen sekä verkostoituminen. On kuitenkin tär- keää osata tunnistaa myös vaikeammin tunnistettavat motiivit, koska ne saattavat olla henki- lölle tärkeämmässä osassa motivaation syntyä. Varsinkin nuorilla myös tuttujen liittyminen vapaaehtoistoimintaan saattaa toimia riittävänä motivaattorina toimintaan mukaan lähtemi- seen. Motiivien selvittäminen auttaa toimintaan sitouttamisessa ja mielekkäiden vapaaehtois- töiden löytämisessä. (Toimeksi.fi 2019.)

Alla olevasta kuvista 7 on nähtävissä Bekkersin, Ingenin, de Witin sekä van Groenounin (2016) toteuttamassa raportissa mainitut motiivit vapaaehtoistyön taustalla.



Kuvio 7: Motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan (Bekkers ym. 2016, 4-8.)

Kuviossa 7 on mainittu seitsemän yleistä motiivia vapaaehtoishojelman taustalla. Ensimmäinen yleinen motiivi on altruismi, joka tarkoittaa pyyteetöntä toimintaa, jossa jonkun toisen etu asetetaan oman edun edelle. Kalish (2014) mainitsee esimerkkinä altruismista vapaaehtoistoiminnan lisääntymisen yhteiskunnallisen tarpeen, kuten luonnon katastrofin jälkeen. Vaikutuksen ei voida kuitenkaan nähdä vaikuttavan kaikkiin aloihin yhtä tehokkaasti. Esimerkiksi taluskriisin aikana vapaaehtoistoiminnan yleisyys näkyi vain vapaaehtoistoiminnassa, jossa pyrittiin parantamaan ihmisen perustarpeiden tarjoamista. (Haski-Leventhal 2009.)

Houkuttelu on yksi yleisimmistä keinoista, jotka vaikuttavat varsinkin henkilön toiminnan aloittamiseen, mutta myös yleisesti motivaatioon. Usein henkilön ystävä tai tuttu saattaa olla tekijä, joka aktiivisuudellaan saa henkilön kiinnostumaan toiminnasta tai organisaatiosta toiminnan taustalla. Tämän lisäksi toimintaan saattaa motivoida, mikäli henkilö tuntee saavansa toiminnan harjoittamisesta enemmän, kuin mitä se vaatii. Vaikka vapaaehtoistoiminta onkin palkatonta työtä, saattaa toiminnasta silti hyötyä etujen kautta, kuten aineellisen korvauksen avulla (Haski-Leventhal 2009.) Aineellisten korvausten lisäksi toimintaan saattaa motivoida psykologisten etujen vaikutus. Mikäli psykologiset edut kuten ylpeyden sekä sisäsyntyisen arvon tunne päihittävät psykologisten kustannusten, kuten syyllisyyden tai ahdistuksen tunteen, motivoi tämä henkilöä usein toimimaan vapaaehtoisena. (Matsuba, M.K., Hart, D., & Atkins, R. 2007.)

Studer & Von Schnurbein (2013) kirjoittivat maineesta, joka muodostuu vapaaehtoistoiminnan työn hyvántahtoisuudesta. Maine toimii monelle tehokkaana motivaation lähteenä. Vapaaehtoistoiminnasta saadut tunnustukset tai kunnianosoitukset toimivat sosiaalisina kannustimina toiminnan harjoittamiselle. Maineen merkitys motivaattorina vapaaehtoistoiminnassa jää usein huomioimatta, sillä sen esiintuominen ei ole yleistä. Vapaaehtoishjelman edistämien yhteiskunnallisten arvojen ymmärtäminen, niihin uskomisen ja niiden mukaan toimiminen on myös tärkeä osa vapaaehtoisen motivaatiota. Tästä syystä vapaaehtoishjelmien on pystyttävä selkeästi ja tehokkaasti tuomaan esiin omia arvojaan. (Haski-Levanthal 2008; Brodie, E., Cowling, E., Nissen, N., Paine, A.E., Jochum, V. & Warburton, D. 2009.)

Viimeinen motiivi toiminnan taustalla on itse toiminnan tehokkuus. Vapaaehtoishjelmat, jotka tarjoavat apua tai palveluita ihmisille tehokkaasti, nähdään usein kiinnostavampana vapaaehtoishjelmana kokonaisuudessaan. Tehokkuus auttaa organisaatiota houkuttelemaan uusia sekä pitämään vanhoja vapaaehtoisia mukana toiminnassaan. (Brodie ym. 2009.)

Panostamalla organisaatiossa tai vapaaehtoistoiminnassa väärin motivointikeinoihin, saattaa sillä olla neutraali tai jopa negatiivinen vaikutus henkilön motivaatioon. Jos organisaatio panostaa esimerkiksi ulkoisiin palkitsemiskeinoihin, saattaa se luoda vääränlaisen kuvan vapaaehtoistoiminnan motiiveista. (Kuuluvainen 46-48, 2015.)

4.5 Sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan

”Sitoutuminen merkitsee laajempaa käsitettä kuin pelkästään tunnollista tehtävien suorittamista. Se merkitsee oman henkilökohtaisen panoksen antamista tehtävässään. Siihen liittyy myös itsetutkiskelu ja itsearviointi. Sitoutumiseen liittyy myös riskien ja epävarmuuden kohtaamista” (Siitonen 1999.)

Vapaaehtoistoiminnan elinehto on sitoutuneet toimijat. Vapaaehtoisten kannalta toiminnan on oltava mielekästä, järkevää, oikeutettua ja siinä on pystyttävä toteuttamaan itseään. Sitoutuneisuuden kannalta on myös tärkeää, että vapaaehtoisten tehtävät ovat laajuudeltaan ja haastavuudeltaan sopivia, jotta toiminta tuntuu merkittävältä, muttei kuitenkaan vaadi liikaa. Organisaatio voi tukea henkilön sitoutuneisuutta, mutta se syntyy kuitenkin aina henkilön sisältä. (Porkka 2009, 77.)

Vapaaehtoistyössä sitoutumisella tarkoitetaan usein henkilön tahtoa jatkaa toimintaa samalla ottaen vastuuta omasta työstään. Henkilö voi olla sitoutunut työnkuvaan tai koko organisaatioon. Organisaation kannalta sitoutunut henkilöstö on arvokas voimavara, sillä se tehostaa omaaloitteisuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Organisaatio toimii yleensä pyrkien sitouttamaan henkilöstöä, mikä tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstö sitoutuisi organisaatioon ja sen arvoihin. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää, mihin toimin-

nalla pyritään ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet. On huomattu, että työntekijä sitoutuu voimakkaammin pienen tiimin tavoitteisiin kuin työnantajalta annettuihin tavoitteisiin. Tähän nojaten voidaan olettaa, että vapaaehtoistoimintaan henkilöstö sitoutuu lähtökohtaisesti helpommin, sillä vapaaehtoistoiminnassa organisaation rakenne on yksinkertaisempi sekä hierarkialtaan selkeämpi. (Porkka 2009, 65-77.)

Tunneperäisesti sitoutunut henkilö tuntee saavansa työstään muutakin merkitystä kuin raha, asema tai muu välineellinen hyöty. Esimerkiksi kuulumisen tunne niin yhteisöön kuin organisaation menestykseen toimii osalle tehokkaana sitouttajana. Muita syitä voivat olla esimerkiksi organisaation tuen avulla kehittyminen tai merkityksellisyyden tunne omasta työstään. Sitoutunut työntekijä on myös joustava. Vapaaehtoistoiminnassa tunneperäinen sitoutuneisuus ja sen tukeminen on erityisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Viitala 2013, 15-16.)

Sitoutuneen henkilön taustalla on kuitenkin aina sitoutunut organisaatio. Organisaation sitoutuminen henkilöä kohtaan ilmenee esimerkiksi luottamuksena ja henkilöstölle tarjottuina mahdollisuuksina vaikuttaa ja kehittyä. Nuorilla sitoutuneisuuteen vaikuttavat positiivisesti vahvemmin työympäristö sekä -kaverit, mutta negatiivisesti voimakkaammin vaikuttavat epämiellyttävä esimies tai huonot kehitys- tai etenemismahdollisuudet. On kuitenkin muistettava, että motivoiva ja mielekäs työ tarkoittaa jokaiselle ihmiselle eri asioita. (Viitala 2013, 16.)

Suuri vaihtuvuus työpaikalla ilmaisee yleensä heikkoa henkilöstön sitoutuneisuutta (Viitala 2013, 85). Vapaaehtoistoiminnassa heikko sitoutuneisuus voidaan nähdä toiminnan lopettamisena tai aktiivisuuden laskemisena. Yleisimpiä työskentelysuhteen päättäviä syitä ovat esimerkiksi esimiehen tuen puute, perehdytyksen heikko laatu, osaamisen riittämättömyys, tehtävien yksitoikkoisuus sekä vastuun tai arvostuksen puute. Myös se, ettei toiminta vastannut henkilön odotuksia, on yleinen syy päättää työskentely. Samat syyt pätevät myös vapaaehtoistoiminnan päättämiseen.

Sitoutuminen on eräänlainen henkilön psykologinen suhde organisaatioon. Meyer ja Allen esittelivät kolme sitoutumisen tyyppiä (1991), jotka ovat affektiivinen, jatkuva sekä normatiivinen sitoutuminen. Alla olevassa kuviossa 8 on esiteltyinä sitoutumisen eri tyypit.

Sitoutumistyytit	Affektiivinen	Jatkuva	Normatiivinen
Henkilön ajattelumalli	Oma halu toiminnan taustalla	Pakon tunne toiminnan taustalla	Velvollisuuden tunne toiminnan taustalla
Ajatus sitoutumisen taustalla	Henkilön tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon ja usko toimintamenetelmiin ja tavoitteisiin	Henkilö tuntee menettävänsä jo saamiaan etuja lähtiessään organisaatiosta	Velvollisuuden tunne organisaatiota ja sen tekemistä kohtaan
Vaikutus	Henkilön toiminta aktiivista ja panostaen samalla enemmän organisaatioon. Vähentää vaihtuvuutta organisaatiossa	Henkilön panos organisaatiota kohtaan niin suuri kuin mitä toiminnan tai työpaikan pitäminen vähimmillään vaatii	Henkilö panostaa organisaatioon, mutta suhde organisaatioon ja muuhun henkilöstöön voi jäädä heikoksi

Kuvio 8: Sitoutumisen tyypit (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017.)

Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa ulottuvuutta, jossa henkilö haluaa kuulua organisaatioon sekä yhteisöön ja tuntee olonsa siinä motivoivaksi. Oma halu toimii sitoutumisen perusajatuksena. Sillä on usein positiivinen vaikutus henkilön aktiivisuuteen ja motivaatioon. Jatkuva sitoutuminen voidaan nähdä niin sanottuna välineellisenä sitoutumistyyppinä. Jatkuvaan sitoutumiseen kuuluvat läheisesti palkkiot, edut ja haitat, jotka syntyvät organisaation jättämisestä. Henkilö tuntee hyötyvänsä pysyessään työsuhteessa eli sitoutuminen voidaan nähdä pakkona. Toimintaan henkilö panostaa vain niin paljon kuin on pakko. Normatiivinen sitoutuminen viittaa henkilön velvollisuuden tunteeseen ja sitoutuminen koetaan velvollisuutena. Yhteiskunnan normit ja arvot vaikuttavat siinä vahvasti sitoutuneisuuteen. Sitoutuminen organisaatioon toteutuu velvollisuuden tunteen kautta, jolloin henkilön aktiivisuus ja innokkuus toimintaa kohtaan jää usein heikoksi. Eri sitoutumistyytit vaikuttavat eri tavoin organisaatioon. Parempiin työsuorituksiin johtavat tutkimusten mukaan todennäköisimmin affektiivinen sekä normatiivinen sitoutumistyyppi. Jatkuva sitoutuminen saattaa johtaa ei-toivottuihin työskentelytapoihin ja tuloksiin. (Viitala 2013, 86.)

4.5.1 Sitouttamisen keinot

Sitouttaminen vaatii organisaatiolta pitkäkestoista, mutta suunniteltua toimintaa. Keinoja miten henkilöstön saa vahvemmin mukaan vapaaehtoistoimintaan on useita. Esimerkiksi on tärkeää, että organisaation toiminta ja arvot ovat kaikille selkeitä. Perehdytys, palaute ja tukeminen ovat tärkeitä asioita työelämässä, mutta myös vapaaehtoistoiminnassa. On myös tärkeää, että kaikki tuntevat olonsa tärkeiksi. (Toimeksi.fi 2019.) Manka (2008) listasi henkilöstöä sitouttavia tekijöitä, jotka ovat nähtävissä kuviossa 9.



Kuvio 9: Henkilöstön sitouttamisen keinot (Manka 2008.)

Kaikki kuviossa 9 nähtävät tekijät vaikuttavat positiivisesti yksittäisen henkilön ja sitä kautta koko henkilöstön sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Kaikki sitoutumiseen vaikuttavat tekijät edesauttavat henkilön tunneperäistä sitoutumista organisaatioon, millä on positiivinen vaikutus niin henkilöstöön kuin myös organisaatioon.

Yhtenä sitouttamisen keinona on käytetty palkitsemista, jonka katsotaan olevan yksi arvostuksen osoituskeino organisaation kannalta. Scottin mukaan palkitseminen auttaa organisaatiota motivoimaan sekä osallistamaan henkilöstöä tehokkaammin samalla edesauttaen tehokkuuden ja sitoutuneisuuden kasvamista. Jokainen organisaatio ja ihminen käsittää palkitsemisen eri tavalla, mistä syystä eri organisaatioiden palkitsemismetodit poikkeavat toisistaan. Varsinkin vapaaehtoistoiminnassa ulkoisten palkkioiden käyttö saattaa johtaa haasteellisiin tilanteisiin, minkä takia organisaation tulisi tarkkaan pohtia, mistä syistä ja miten omaa henkilöstöään tulisi palkita. Organisaatiossa tai vapaaehtoistoiminnassa uuden henkilön on haastavaa tulkita voimassaolevia palkitsemiskäytäntöjä. Alussa saattaa olla hankalaa käsittää, mitä asioista organisaatio tukee ja mistä asioista se pyrkii pääsemään eroon. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys on henkilöstön, mutta myös johdon kannalta välttämätöntä. (Schein 2001, 62-63.)

Palkitsemista suunnitellessa on tärkeää havainnollistaa, mistä henkilöä halutaan palkita. Jos organisaatio arvostaa toiminnassaan yhteistyön merkitystä, tulisi henkilöstöä palkita onnistuneesta yhteistyöstä, jotta henkilöstö ymmärtää sen olevan tavoiteltua. Oikealaatuinen palkitsemisjärjestelmä kannustaa organisaation toimintaa toivottuun suuntaan. Palkitseminen tulisi suunnitella myös niin, että sen avulla henkilöstö ymmärtää, että organisaatio arvostaa monipuolista osaamista ja aktiivisuutta. Esimerkiksi mikäli organisaatio palkitsee henkilöitä vain aktiivisuuden pohjalta, saattaa se johtaa vapaaehtoisten ylikuormitukseen, joka mahdollisesti johtaa henkilön toiminnan lopettamiselle.

Oikeanlaiset palkitsemiskeinot riippuvat vapaaehtoistoiminnan laajuudesta ja luonteesta. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, joten henkilöstön ymmärtäminen tukee myös palkitsemismenetelmien kehittämistä. Palkitsemiskeinoja on useita, kuten esimerkiksi oheistapahtumien ja -tilaisuuksien järjestäminen. Vapaaehtoisten on tärkeää tuntea, että heidät otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa, joten toiminnan rinnalle on tärkeää suunnitella ja järjestää oheistoimintaa, koska se toimii myös palkitsemisen lisäksi tehokkaana sitouttamiskeinona. (Kuuluvainen 2015, 76-78.) Muita palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi sosiaaliset palkinnot, joita ei voi mitata rahassa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tunnustukset tai henkilön kutsuminen organisaation muihin verkostoihin. Palkkiona voi toimia myös uusien mahdollisuuksien tarjoaminen, kuten näkyvyys.

4.5.2 Sitoutumisen kehittäminen

Daniel Pink (2009) kuvaa johtamisen ja autonomian eroa työympäristössä. Hänen mukaansa johtaminen työympäristössä johtaa ohjeiden noudattamiseen, kun taas autonominen työkuiltuuri johtaa sitoutumiseen. Organisaatio voi vaikuttaa laaja-alaisesti henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen, mutta sitoutuminen organisaatioon syntyy sisäisen motivaation tavoin aina henkilölle lopulta sisäisesti. Organisaation kulttuuri ja yhteiset arvot heijastuvat usein henkilöstöön esimiehen tai organisaation johdon kautta. Tästä johtuen organisaation johdon rooli henkilöstön sitoutumisessa on merkittävä. Henkilöstön kokonaisvaltaisen sitoutumisen kehittämisen taustalla vaikuttaakin huomattavasti johdon toiminta. (Viitala 2004, 323-325.)

Kun organisaatio alkaa suunnitella sitoutuneisuutta ja sen mahdollista kehittämistä, on oleellista tietää missä tilanteessa organisaatio on nyt. Sitoutuneisuutta voidaan mitata esimerkiksi tehokkuutta tai toiminnan lopettamisen yleisyyttä tarkasteltaessa. Sitoutuneisuus ja sen kehittäminen vaatii johdon ja henkilöstön välistä kommunikaatiota ja luottamusta. On myös tiedostettava, kuten kaikki kehitysprosessit, sitoutumisen kehittäminen vaatii aikaa. Prosessin aikana on myös seurattava sitouttamisen vaikutusta henkilöstöön ja tarvittaessa tehtävä mahdollisia muutoksia.

Esimerkkejä sitouttamisen kehittämisestä ovat esimerkiksi palkitsemiskeinojen suunnittelu ja kehitys, mahdolliset henkilöstöedut, yhteenkuuluvuuden tunteen tehostaminen sekä työn tai

roolien uudelleen organisointi. Hyvä tapa kehittää organisaation prosesseja on tehdä vertaisanalyysia, mitä muut vastaava organisaatiot tekevät. Tätäkin tärkeämpänä on kuitenkin oman henkilöstön ja heidän toiveidensa tunteminen. Sitoutumisen vahvistamista tukee tehokkaimmin organisaation kulttuurin vahvistaminen sekä henkilöstön ja heidän tavoitteiden sekä motiivien tukeminen.

5 Toteutus

Opinnäytetyön tutkimus oli toiminnallinen kokonaisuus, joka hyödynsi laadullista sekä määrällistä tutkimusta. Tutkimus aloitettiin tekemällä vertaisanalyysia tutkittavista vapaaehtoisohjelmista. Sekundääristä eli jo aiemmin tuotettua tietoa etsittiin taustaorganisaatioiden verkkosivuilta sekä sosiaalisen median kanavista. Vertaisanalyysin avulla opinnäytetyössä käsiteltäviä vapaaehtoisohjelmia sekä tutkimuksen teema-alueita saatiin rajattua. Vertailuanalyysillä oli myös merkittävä osa tutkimuksen suunnittelussa, kuten esimerkiksi haastattelukysymysten suunnittelussa ja muotoilussa.

Tutkimuksen pääasiallinen toiminnallinen osuus toteutettiin haastatteleamalla nuorille suunnattujen vapaaehtoisohjelmien taustaorganisaatioita. Haastateltuja organisaatioita olivat Crisis Management Initiative sekä Nordic Business Forum, jotka molemmat hyödyntävät nuoria osana toimintaansa. Haastattelujen lisäksi Pörssisäätiön Pörssilähettiläiltä kerättiin tietoa sähköisen Google Forms -kyselyn avulla. Kyselyn avulla kerättyjen tietojen oli tarkoitus luoda vertailukohtaa haastattelujen vastauksille.

Keväällä 2020 vaikuttaneella Korona -pandemiolla oli vaikutusta tutkimuksen toteutukseen, sillä yksi organisaatiohaastattelu peruuntui siitä johtuen. Pandemian takia myös yksi haastattelu toteutettiin sähköisesti hyödyntäen Hangouts Meet -palveluja.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin vertailuanalyysia, teemahaastattelua sekä sähköistä kyselyä. Jokaisella tutkimusmenetelmällä oli oleellinen osa tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kannalta. Jokaisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin kerättyä erilaista tutkimusdataa, mutta menetelmät tukivat toisiaan ja saadut vastaukset olivat verrattavissa keskenään, mikä kasvatti tutkimuksen hyödyllisyyttä sekä luotettavuutta.

5.1.1 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysia tai vertaiskehittämistä voidaan pitää arviointina, jonka avulla saadaan tärkeää tietoa esimerkiksi kilpailijoiden tai vertaistoimijoiden toiminnasta. On yleistä, että vertailua toteutetaan saman toimialan toimijoihin, mutta myös toimialat ylittävä vertailu voi tuottaa hyödyllistä tietoa. Käytännössä vertaisanalyysi eli benchmarkkaus tarkoittaa muiden

toimijoiden vertailua, joka pyrkii löytämään piirteitä, joiden avulla omaa toimintaa olisi mahdollista kehittää. On oleellista osata tunnistaa oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, kun vertailua oman ja toisen organisaation välillä toteutetaan. (Itä-Suomen yliopisto.)

Opinnäytetyön tutkimuksen suunnitteluvaiheessa vertailuanalyysia eli benchmarkkausta tehtiin Pörssilähettiläät -ohjelman sekä muiden vapaaehtoisohjelmien välillä. Kun tutkimusongelma ja -kysymykset saatiin rajattua, alettiin vertailuanalyysin avulla tutustumaan nuorille suunnattuihin vapaaehtoisohjelmiin. Vertailua tehtiin tutustumalla vapaaehtoisohjelmien taustaorganisaatioiden verkkosivuihin sekä julkaisuihin ohjelmaan liittyen. Tutkimuksen suunnittelun aikana verrattiin keskenään kuutta eri nuorille suunnattua vapaaehtoisohjelmaa, jotka päädyttiin rajaamaan tutkimuksen kannalta hyödyllisimpiin kolmeen ohjelmaan. Rajaa-
vina tekijöinä käytettiin esimerkiksi toiminnan laatua sekä laajuutta.

Vertailuanalyysillä oli merkittävä rooli tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten hyödyllisyydessä. Tutkimusta suunniteltaessa vertailemalla nuorille suunnattuja vapaaehtoisohjelmia, saatiin tunnistettua ohjelmat, jotka sopisivat tutkimuskohteiksi ja samalla selvitettiin tiettyjä toiminnan piirteitä, joihin tutkimuksessa olisi oleellista keskittyä. Tutkimusta suunnitellessa oli oleellista saada vertaisanalyysin avulla rajattua tutkittavia vapaaehtoisohjelmia, jotta tutkimuksessa hyödynnettävät resurssit saatiin kohdistettua ohjelmiin, joista olisi eniten hyötyä tutkimuksen toimeksiantajalle.

5.1.2 Haastattelututkimus

Tutkimuksessa pääasiallinen tieto kerättiin toteuttamalla haastatteluja vapaaehtoisohjelmien taustahenkilöille. Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopi tutkimuksen toteutukseen, sillä sen avulla taattiin tutkimuksen joustavuus tutkimusaineistoa kerätessä. Haastattelun avulla saatiin myös kerättyä hyödyllisempää tutkimusdataa taustaorganisaatioilta, kuin mitä esimerkiksi kyselyn avulla olisi ollut mahdollista saada. Kun henkilölle annetaan mahdollisuus kertoa tutkittavasta aiheesta omin sanoin, ovat vastaukset usein laadukkaampia kuin kyselyn. Tästä syystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelua käytetään usein tutkimusaineiston pääkeräysmenetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199-200.)

Haastattelujen aikana annettuja vastauksia on mahdollista tulkita jo haastattelun aikana ja tarvittaessa ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Tiettyihin teema-alueisiin on mahdollista keskittyä tarkemmin, mikäli tutkija huomaa haastattelun aikana aiheen olevan tutkimusdatan kannalta tärkeä. Esimerkiksi haastateltavan vastausten ja eleiden perusteella on nähtävissä, mihin teema-alueisiin on mahdollista syventyä ja osoittaa mahdollisia jatkokysymyksiä. Tutkimuskysymysten järjestystä on myös mahdollista muuttaa haastattelun aikana, mikäli haastattelu etenee tutkimuskysymysten kannalta epälineaarisesti. Haastattelun etuna on myös, että haastateltavat ovat tulevaisuudessa helpommin tarvittaessa tavoitettavissa, mikäli vastauksiin

tarvitaan tarkennusta tai mikäli halutaan toteuttaa seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200-201.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä sisältää myös haittapuolia. Suurin heikkous haastattelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa on sen piirre viedä aikaa. Esimerkiksi teemahaastatteluja järjestettäessä on haastateltavan perehdyttävä tutkittaviin aiheisiin erityisen tarkasti, jotta hänen on mahdollista ohjata keskustelua haluttuun suuntaan haastatteluissa. Haastateltavan rooli tutkimuksessa on myös erittäin iso. Haastateltavan kannalta epämiellyttävä haastattelu-tilanne saattaa johtaa määrällisesti sekä laadullisesti epähaluttuihin tuloksiin. Haastateltava harvoin myös haluaa kertoa kaikkea tietoa aiheesta haastattelijalle, varsinkin jos haastattelun toteuttaja ei ole entuudestaan tuttu. Haastateltavien asenteet ja asema organisaatiossa vaikuttaa myös vastausten laatuun, joten haastateltavan on osattava tulkita aineistoa kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Tutkimuksessa haastattelumuotoja on erilaisia ja suunnitteluvaiheessa on pohdittava, mikä kyseisistä vaihtoehdoista tarjoaa tutkimuksen kannalta parhaan lähtökohdan saada laadukasta tutkimusaineistoa. Haastattelun eri muodot voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan: strukturoitu, puolistrukturoitu sekä avoin haastattelu.

Strukturoitu eli lomakehaastattelu tarkoittaa haastattelun toteuttamista seuraten suunniteltua lomaketta. Haastattelun rakenne on tarkkaan määritelty, joka tarkoittaa, että tutkimuskysymysten muoto sekä järjestys ovat tarkkaan suunniteltu ja ne ovat jokaisessa haastattelussa samat. Strukturoidun sekä avoimen haastattelun välimuotona pidetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelun idea on, että haastattelu seuraa etukäteen suunniteltuja teema-alueita sekä aiheita, mutta kysymysten muotoilu sekä esitys-järjestys on avoin. Haastattelijan on pidettävä huolta, että haastateltava vastaa haastattelun aikana kaikkiin teema-alueisiin. Avoin haastattelu on nimensä mukaisesti haastattelumuodoista vapaamuotoisin ja sen toteutus on lähimpänä normaalia keskustelua. Tutkija selvittää usein haastateltavan mielipiteitä sekä ajatuksia ja keskusteluaihe saattaa muuttua haastattelun aikana useasti. Avoin haastattelu vaatii tutkijalta paljon, sillä sen toteutus vaatii runsaasti suunnittelua ja toteutuskertoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 202-205.)

5.1.3 Kyselytutkimus

Taustaorganisaatioille suunnattujen haastattelujen lisäksi opinnäytetyön tutkimuksessa kerättiin Helsingin ja Oulun Pörssilähettiläiltä tietoa sähköisellä kyselylomakkeella. Lähettiläsnuorilta selvitettiin heidän motiivejaan lähettilästoiminnan taustalla ja mitkä asiat heitä motivoivat ja sitouttavat toimintaan. Kyselyssä käsiteltävät aiheet suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Liitteessä 2 on nähtävissä tutkimuksessa hyödynnetty kyselylomake ja kyselyjen vastaukset on analysoitu alaluvussa 6.2.

Kysely sopi tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla haastatteluista saaduille vastauksille saatiin tukea ja vertailukohtia. Pörssilähettiläille suunnattu kysely tavoitti nopeasti suuremman määrän vastauksia, kuin mitä haastatteluilla olisi ollut mahdollista tavoittaa. Tutkimuksen pääpaino oli vapaaehtoisohjelmien taustaorganisaatioiden haastatteluissa, joten kyselyn nopea toteutus ja tulosten analysointi mahdollisti tutkimuksen kannalta parhaan lopputuloksen.

Kyselyssä voidaan hyödyntää avoimia tai rajatumpia vastausvaihtoehtoja kuten monivalinta-vastauksia (Hirsjärvi ym. 2007, 188-190). Opinnäytetyön kysely koostui kolmesta osiosta, joista ensimmäinen ja toinen osa koostuivat asteikkoväittämistä. Väittämät käsittelivät itse Pörssilähettiläs- tai vapaaehtoistoimintaa. Ensimmäisen osan väittämäkysymykset oli suunniteltu niin, että vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin Likertin asteikkoa, joissa vastaaja voi valita omasta mielestään parhaan vaihtoehdon. Likertin asteikon avulla vastaaja valitsee jonkun vaihtoehdoista ”täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä” riippuen siitä, mikä hänen mielestään sopii parhaiten esitettyyn väittämään. Likertin asteikon hyödyntäminen nopeutti ja helpotti tutkimustulosten läpikäyntiä ja analysointia.

Kyselyn toisessa osiossa tutkittiin, mitkä eri tekijät vaikuttivat positiivisesti Pörssilähettiläiden motivaatioon sekä sitoutumiseen toimintaa kohtaan. Vastaajat saivat valita jonkun kolmesta vaihtoehdosta ”vaikutti paljon, vaikutti hieman tai ei vaikuttanut ollenkaan” riippuen siitä, kuinka paljon kyseinen tekijä vaikutti heidän omaan motivaatioonsa ja sitoutuneisuuteensa. Osion avulla saatiin selville, kuinka paljon tietyt asiat vaikuttivat yleiseen toiminnan motivaatioon.

Kyselyn kolmannessa ja viimeisessä osiossa käytettiin avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla saadaan usein laadukkaampia vastauksia, kun vastaaja saa vastata omin sanoin käsiteltävään teemaan. Avoimet kysymykset vaativat useasti vastaajalta kuitenkin enemmän kuin asteikkokysymykset, joten niiden hyödyntämistä tulee suunnitella tarkasti. Myös avointen kysymysten analysointi on useasti vaivalloista ja aikaavievää. Tutkimuksessa avoimet kysymykset käsittelivät esimerkiksi syitä, joiden takia vapaaehtoinen on hakeutunut toimintaan ja millaisia odotuksia heillä oli toiminnan alkaessa. Avointen kysymysten sijoittuminen kyselyn loppuun arveltiin vähentävän riskiä, että vastaaja jättää kyselyyn vastaamisen kesken.

5.2 Organisaatioiden haastattelut

Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi vapaaehtoisohjelmien taustaorganisaatioiden haastattelut. Aluvuossa 5.2.2 esitellään tutkimuksen haastatteluissa nousseita teemoja haastattelukysymyksiin. Tutkimus keskittyi keräämään tietoa organisaatioilta, jotka järjestävät vapaaehtoistoimintaa nuorille. Suunnitteluvaiheessa tutkittavat organisaatiot rajattiin kolmeen organisaatioon ja heidän vapaaehtoistoimintaansa. Kaksi kolmesta organisaatiosta haastateltiin

tutkimuksen aikana, mutta yksi organisaatiohaastatteluista peruuntui keväällä 2020 vaikuttaneen Korona -pandemian takia. Haastateltuja ohjelmia olivat Lennonit -ohjelma sekä Nordic Business Forum. Tässä työssä organisaatioista käytetään lyhenteitä CMI (Crisis Management Initiative) ja NBF (Nordic Business Forum).

5.2.1 Organisaatioesittelyt

Lennonit on ryhmä nuoria rauhanlähettäjiä, joiden tavoite on rohkaista muita ihmisiä olemaan rauhantekijöitä omassa elämässään ja vaikutusympäristössään. He ovat mukana edistämässä rauhanvälityksen viestiä. Crisis Management Initiativen mukaan Lennonit ovat 16-24-vuotiaita vapaaehtoisia, joihin lukeutuu puhujia, kirjoittajia, somettajia, valokuvaajia, videontekijöitä, graafikkoja ja muita osaajia, joita kaikkia yhdistää kiinnostus rauhantyöhön ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Ohjelma on käynnistynyt 2017. (Crisis Management Initiative.) Lennonit tekevät myös esimerkiksi kouluvierailuja sekä sosiaalisen median kampanjoja rauhanvälityksen edistämiseksi.

Lennonit -ohjelma on osa Crisis Management Initiativen valtakunnallisia Ahtisaari -päiviä. Ahtisaari -päivät vietetään vuosittain ja sen ideana on tuoda rauhanvälitys ja siihen liittyvät teemat osaksi suomalaisia kouluja. Päivien tehtävänä on kasvattaa tietoisuutta rauhanvälityksestä, riitojen ratkaisemisesta sekä sovinnon merkityksestä. Ahtisaaripäivien tarjontaan lukeutuu kolme eri kokonaisuutta: päätapahtuma syksyllä, opettajille tarjottava materiaalipaketti, jonka avulla luokat voivat itsenäisesti kehittää kriisinhallintataitoja esimerkiksi pelien avulla sekä Lennonit -ohjelma.

Nordic Business Forum on liike-elämän konferenssitapahtuma, joka tuo yhteen vuosittain liikemaailman johtajat, vaikuttajat sekä kansainvälisesti tunnetut puhujat. Ensimmäinen Nordic Business Forum järjestettiin Helsingissä vuonna 2010, mutta nykyisin tapahtumia järjestetään myös Oslossa sekä Tukholmassa. Tapahtumiin osallistuu vuosittain yhteensä yli 10 000 osallistujaa ja tämän lisäksi Nordic Business Forumin tapahtumia seurataan sähköisesti ympäri maailman, jonka ansiosta Nordic Business Forumia voidaan pitää yhtenä liike-elämän merkittävimmistä tapahtumista. Tapahtumille on olennaista maailmanlaajuisesti tunnettujen yritysasiantuntijoiden luennot sekä mahdollisuus verkostoitua alan ammattilaisiin. Nordic Business Forumin tavoitteena on edistää ihmisiä ja yrityksiä kohti parempaa johtajuutta. (Nordic Business Forum.) Nordic Business Forum hyödyntää nuoria osana tapahtumien suunnittelua ja toteutusta. Vapaaehtoiset ovat olleet mukana tapahtumissa vuodesta 2012 lähtien, jolloin tapahtuman kasvaessa tarvittiin lisää apuvoimia. Koska Nordic Business Forum on voittoa tavoitteleva organisaatio ei nuoria saa kutsua vapaaehtoisiksi, vaan NBF:llä nuoria kutsutaan opiskelijaoperaatioiksi.

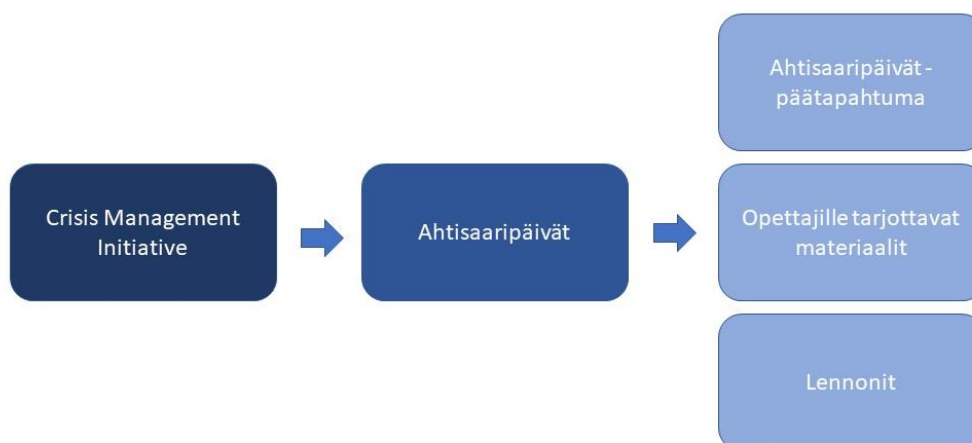
5.2.2 Haastattelujen vastaukset

Tutkimuksen haastattelu Crisis Management Initiativen kanssa toteutettiin torstaina 12.3.2020 Helsingissä ja haastattelu Nordic Business Forumin kanssa toteutettiin maanantaina 16.3.2020 sähköisesti Hangouts Meet -sovelluksen avulla. Organisaatioiden vastaukset on esitetty kyseisen haastattelukysymyksen alla. Molemmat organisaatiot ovat antaneet luvan käyttää organisaatioiden nimiä osana tutkimusta.

Millainen organisaatorakenne on toiminnan taustalla?

Lennonit -ohjelma:

Lennonit -ohjelma on yksi osa Crisis Management Initiativen (CMI) järjestämiä Ahtisaari -päiviä. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu Ahtisaari-päivien rakenne.



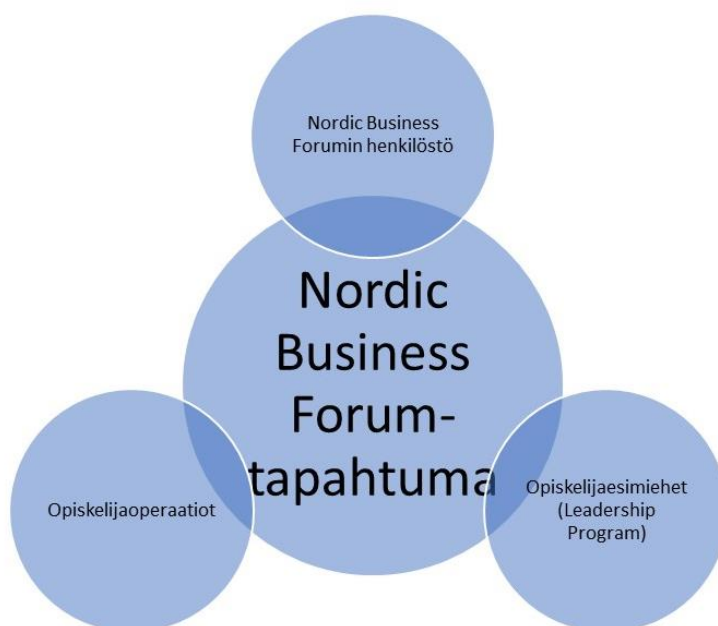
Kuvio 10: Ahtisaari -päivien rakenne.

Lennonien lisäksi Ahtisaari -päiviin kuuluu syksyllä järjestettävä Ahtisaari -päivät päätapahtuma sekä opettajille suunnitellut materiaalit, joiden avulla luokat voivat itsenäisesti harjoitella rauhanedistämistyötä.

CMI vastaa Lennonien toiminnan kokonaisvaltaisesta suunnittelusta, kehittämisestä ja projektin johtamisesta, mutta Lennonit -ohjelman arkipäiväisestä koordinoinnista vastaa pieni ydinryhmä, johon kuuluu CMI:ltä Ahtisaari-päivien koordinaattori sekä viestintä- ja varainhankinta-johtaja. CMI:n lisäksi toiminnan ydintiimissä työskentelevät Presidentin toimiston päällikkö sekä yhteistyökumppanin, Suunnittelutoimisto Måndagin edustaja. Måndag tukee toimintaa myös esimerkiksi tarjoamalla tiloja toimintaan tai auttamalla ohjelman viestinnässä ja rekrytoinnissa. Kukaan ei koordinoi vapaaehtoistyötä täyspäiväisesti CMI:llä, mihin organisaatio toivoi muutosta tulevaisuudessa.

Nordic Business Forum:

Nordic Business Forumilla (NBF) on yhteensä noin 30 palkallista työntekijää. Koko NBF:n henkilöstö tuntee vapaaehtoistoiminnan, mutta nuoret opiskelijaoperaatiot ovat pääasiassa NBF:n asiakaskokemuksesta vastaavan vastuualuetta. Hänellä on myös yksi apuri, joka on noin puolet työajastaan mukana vapaaehtoistyön koordinoinnissa, joten arkipäiväisen toiminnan taustalla on kahden hengen operatiivinen ydintiimi. Tämän lisäksi osasta nuorista koulutetaan tiimin vetäjiä, joilla on myös suuri vastuu nuorten johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa sekä toteutuksessa. Alla olevassa kuviossa 11 on esitelty Nordic Business Forumin toimijaelimet päätapahtuman taustalla.



Kuvio 11: Toimielimet Nordic Business Forum -tapahtuman taustalla.

Millainen on ohjelman rekrytointiprosessi?

Lennonit -ohjelma:

Uusia nuoria rekrytoidaan vuosittain ja rekrytointi keskittyy aina kevääseen tai alkukesään. Pääasiassa touko-kesäkuun vaihteeseen. Valinnoista ilmoitetaan nuorille juhannukseen mennessä ja itse toiminta alkaa elokuussa. Lennonit -ohjelman nuorten rekrytointikampanja on keskittynyt vuosittain pääasiassa sosiaaliseen mediaan ja tarkemmin Instagramiin. CMI:n verkkosivujen kautta täytettävää ilmoittautumislomaketta on markkinoitu Instagramissa nuorille ja osittain myös Facebookissa. CMI arvelee Facebookissa olevan oletettavasti vanhempaa kohderyhmää, joten siellä ohjelman markkinointi on suunniteltu enemmän vanhemmille ja opettajille, jotka mahdollisuuksien mukaan voivat ohjata nuoria hakemaan mukaan ohjelmaan. CMI on kokeillut myös muita rekrytointikeinoja, kuten tubettajaa, joka mainosti Lennonit -

ohjelmaa kanavissaan, mutta tubettajan käyttö toi suurilta osin saman luonteisia nuoria, joita jo haki ohjelmaan.

CMI on huomannut, että Lennonit -ohjelma kiinnostaa riittävää määrää nuoria ilman isoa markkinointipanosta. Vuonna 2017, jolloin Bassomedia oli mukana toiminnassa, hakemuksia tuli noin 100. Kahtena viime vuonna eli 2018 ja 2019 hakemuksia tuli noin 60-70. Nykyisin CMI on pohtinut, miten he saavat markkinointiviestiä levitettyä laajemmalle, sillä CMI haluaa tavoittaa enemmän niitä nuoria, joita ohjelman teemat eivät lähtökohtaisesti kiinnosta niin paljoa.

CMI on valinnut vapaaehtoiset nuoret suoraan tulleiden hakemusten perusteella. Aikaisempina vuosina karsinnan ovat tehneet CMI ja Måndag, mutta viime vuonna aikaisemmat Lennonit on otettu mukaan valintaprosessiin vahvemmin. Rekrytointiin ei ole käytetty haastatteluja aiemmin, mutta CMI on pohtinut esimerkiksi jo toiminnassa mukanaolevien Lennonien hyödyntämistä tulevaisuudessa uusien nuorten haastatteluissa. Haastatteluja ei ole voitu toteuttaa vähäisten resurssien takia.

Nordic Business Forum:

NBF:n opiskelijaoperaatiotyöskentely on ollut aina yhteistyötä suoraan tietyn oppilaitoksen kanssa yhteistyösuhteessa. Vuosina 2012-2013 yhteistyötä tehtiin Jyväskylän Ammattikorkeakoulun kanssa, koska Nordic Business Forum keskittyi tuolloin Jyväskylään. Vuodesta 2014 nykyhetken saakka NBF on ollut yhteistyösuhteessa Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun kanssa ja toiminta painottuu pääkaupunkiseudulle. NBF:llä on kumppanisopimus Haaga-Helian kanssa, jossa on tarkasti määritelty, mitä yhteistyö pitää sisällään. Sopimuksen pohjalta NBF saa hyödyntää esimerkiksi Haaga-Helian viestintäkanavia Haaga-Helian yhteyshenkilön kautta. NBF laittaa suoraan koulun yhteyshenkilölle, mitä markkinointimateriaalia he haluavat esimerkiksi koulun intranettiin opiskelijoille nähtäväksi. Tämän lisäksi toiminnasta on päästy kertomaan ständille koulun tiloihin sekä nuorten opiskelutunneille. Yhteistyösuhteen kautta NBF on tavoittanut kiinnostuneet nuoret suoraan koulun ja sen omien verkostojen kautta.

Nuorten rekrytointi aloitetaan aina syksyllä opiskelijoiden aloittaessa opiskelut. Tämän takia rekrytointiprosessi on joka vuosi suuri, mutta nopea, koska Nordic Business Forumin päätapahtuma järjestetään syksyisin, johon nuoria haetaan osaksi. Uusien nuorten rekrytointi ei onnistu keväisin, sillä toiminnan alkaessa syksyllä, moni nuori todennäköisesti jäisi toiminnasta pois kesän aikana. Nuorten hakemukset kerätään verkossa olevan Online -työkalun kautta. Hakemuksen lähettäminen on tehty hakijan kannalta mahdollisimman helpoksi. Esimerkiksi erillistä CV:tä ei vaadita hakiessa ohjelmaan.

Hakuajan päätyttyä NBF lähettää nuorille Doodle -sovelluksen kautta ryhmähaastattelukutsun, joista nuoret voivat valita itselleen mieluisimman ajankohdan haastattelulle. Jokaisessa ryhmähaastattelussa on noin 5-6 nuorta ja se kestää noin tunnin. Uusia hakijoita on vuosittain

yleensä satoja. NBF on todennut ryhmähaastattelun tehokkaaksi tavaksi rekrytoida uusia nuoria, sillä sen avulla voidaan käydä läpi suuri joukko hakijoita. Ryhmähaastattelu on suunnattu kaikille nuorille, jotka eivät ole aiemmin olleet osana NBF:n tapahtumaa asiakaspalvelutehtävissä.

Jo aiemmin NBF:n tapahtumissa mukana olleille nuorille ryhmähaastattelua ei käytetä rekrytointimenetelmänä vaan heille on järjestetty niin sanottu pitching session. Tämä pitching session on noin 15 minuuttia kestävä hissipuhe, jossa nuori voi kertoa mitä osaamista ja kokemuksia hänelle on kertynyt ja mitä hän on tehnyt NBF:n tapahtumissa aiemmin. Opiskelijakeskimiehet ovat mukana pitching sessioissa ja näiden nuorten rekrytoinnissa. Opiskelijoita, jotka tulevat uudelleen tapahtumaan mukaan, on noin 50-60 vuosittain. Näille nuorille hissipuhe on koettu hyväksi menetelmäksi, koska ryhmähaastattelu on menetelmänä tehoton, jos nuori osallistuu siihen useammin kuin kerran. Kaikkia vanhoja opiskelijoita ei välttämättä aina valita osaksi toimintaa uudelleen.

Mitä valintakriteerejä painotatte rekrytoidessa nuoria osaksi toimintaa?

Lennonit -ohjelma:

CMI:n tavoitteena on saada aina mahdollisimman monipuolinen ryhmä uusia nuoria kasaan rekrytoinnin avulla, joten nuorten oma osaaminen ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat rekrytoinnissa. Ryhmän monipuolisuus näkyy myös esimerkiksi siinä, että CMI haluaa ottaa osaksi toimintaa erilaisia nuoria, jotka ovat iältään ja kiinnostuksen kohteiltaan erilaisia keskenään. Ja vaikka Lennonien toiminta keskittyykin laajalti pääkaupunkiseutuun, on CMI:lle myös tärkeää, että nuoria saataisiin eri asuinalueilta ja eri kouluista. Suurin osa hakemuksista tulee yli 19-vuotiailta, mutta CMI on halunnut ottaa mukaan myös lukiolaisia, jotta monipuolisuus näkyy myös ikäjakaumassa.

Lennonien toiminta keskittyy laajalti viestintään, joten rekrytoinnissa on keskitytty löytämään hyviä kirjoittajia, puhujia, esiintyjä, valokuvaajia mutta myös graafista osaamista omaavia nuoria. Rekrytointikriteereissä voidaan ottaa huomioon viime vuoden toiminnasta esiin tulleet osaamistarpeet, joita voidaan painottaa uusien nuorten rekrytoinnissa. Tärkeä kriteeri valittavalle nuorelle on myös, että vapaaehtoisella on kiinnostusta itse työtä kohtaan. Myös kiinnostus rauhantytöitä ja CMI:tä kohtaan nähdään positiivisena. Lennonit tekevät myös kouluvierailuja, joten rekrytoinnissa on myös huomioitu, onko nuoren mahdollista tehdä niitä toiminnan aikana.

Nordic Business Forum:

NBF mainitsee toiminnan onnistumisen kannalta merkittävimäksi kriteeriksi oikean asenteen toimintaa kohtaan. Muut olennaiset taidot voidaan opettaa nuorelle, jolloin asenne ratkaisee. Tapahtumatuotanto sekä oikeanlaisen asiakaskokemuksen luonti ovat myös tärkeitä kiinnostuksen kohteita nuorelle. Asiakaslähtöisyyttä ja avoimuutta asiakaspalvelutehtäviä kohtaan

vaaditaan toimintaan valittavalta. Ryhmähaastattelujen jälkeen NBF käyvät kaikki hakijat läpi yhdessä opiskelijaesimiestensä kanssa ja valitsevat mielestään sopivimmat henkilöt osaksi toimintaa. NBF painottaa hakijoissa heidän motiivejaan osallistua toimintaan ja eivät valitse henkilöitä, jotka hakevat ohjelmaan vääristä syistä. NBF painottaa koko toiminnassaan yhteisöllisyyttä ja ”yksi tiimi” mentaliteettia, joten oikeanlainen asenne toimintaa kohtaan on nuoren kannalta olennaisinta. Rekrytoinnin kannalta NBF:lle on pakollista, että nuoret ovat virallisesti opiskelijastatuksen omaavia, sillä NBF ei saa ottaa nuoria osaksi toimintaansa heidän valmistumisensa jälkeen.

Onko vapaaehtoisille lähtökohtaisesti valmis roolitus toiminnassa?

Lennonit -ohjelma:

Lennonit suunnittelevat ja toteuttavat pääasiassa kaiken itse, joten valmista roolitusta nuorten osalta on pohdittu hieman rekrytoinnissa. Esimerkiksi vuonna 2017 ja 2018 Lennonit tekivät sosiaalisen median kampanjan, jolloin huomattiin, että graafista osaamista voitaisiin painottaa rekrytoinnissa tulevaisuudessa enemmän. Muuten rekrytoinnissa keskitytään löytämään monipuolisesti taitava porukka. Nuorten toimenkuva toiminnan aikana muodostuu yleensä oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Toiminnan sisällä nuoria jaetaan usein pienryhmiin, joissa keskitytään eri asioihin. Toiminnan aikana rooli on kuitenkin pääasiassa sama jokaiselle nuorelle.

Nordic Business Forum:

Koska Nordic Business Forumin päätapahtuman kannalta on tärkeää, että nuoria saadaan monein eri asiakaspalvelutehtäviin, NBF on vaihtanut lähestymistapaa rekrytoinnin valmiiseen roolitukseen liittyen vuosien aikana. Aiemmin he listasivat kaikki asiakaspalvelutehtävät ja pyysivät hakijoita ilmaisemaan mieluisimman työtehtävänsä hakemusta täytettäessä. Kuitenkin vaikeuksia syntyi esimerkiksi siitä, että harva hakija edes tiesi tarkalleen, mihin rooliin hakivat ja mitä kyseinen rooli pitää sisällään. Tämän lisäksi nämä nuorten toiveet eivät palvelleet NBF:n tarpeita hyvin. Roolitusten epätasapaino näkyi haussa ja kaikkiin tehtäviin ei saatu tarvittavaa määrää nuoria.

Nykyisin NBF kertoo rekrytointihakemuksessa tarkasti, että tapahtuman kannalta he tarvitsevat apua moneen eri asiakaspalvelutehtävään ja he jakavat itse nuoret niihin rooleihin. Tällä ollut hyvä vaikutus nuorten asennoitumiseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Kun nuori on osannut asennoitua siten, että hänet asetetaan johonkin rooliin, niin sillä on ollut positiivinen vaikutus odotuksiin ja asiakaspalvelun tasoon tapahtumassa. Valmis roolitus haun yhteydessä näin ollen hankaloitti hakuprosessia eikä ollut myöskään hakijan kannalta hyvä. Valmiin roolituksen muuttaminen oli NBF:n mukaan avainoivallus asiakaspalvelun kannalta.

Kuinka monta nuorta otetaan mukaan toimintaan rekrytoinnin avulla?

Lennonit -ohjelma:

Lennonit -ohjelma on käynnistynyt vuonna 2017 ja mukaan on otettu vuosittain uusia nuoria osaksi toimintaa. Vuonna 2017 rekrytoitiin noin 20 nuorta. Vuonna 2018 määrä oli myös noin 20 uutta nuorta. Vuonna 2019 CMI rekrytoi hieman pienemmän määrän nuoria, sillä huomattiin, että aiemmilla nuorilla oli halukkuutta jatkaa osana toimintaa useamman vuoden. CMI on halunnut pitää vuosittaisen toiminnan vapaaehtoisuudenporukan noin 15-20 nuorena, sillä kyseinen määrä on todettu toimivimmaksi Lennonien toiminnan kannalta. Suuri osa Lennonien vapaaehtoisista on iältään noin 20-vuotiaita, jotka usein lähtevät opiskelemaan tai vaihtoon. Tämän takia pientä vaihtuvuutta vapaaehtoisissa on ollut vuosien aikana. Toiminnassa on kuitenkin tällä hetkellä nuoria jokaisesta rekrytointivuodelta.

Suurin osa hakemuksista tulee yli 19-vuotiailta, mutta CMI on pyrkinyt ottamaan myös paljon lukiolaisia osaksi toimintaa, jotta olisi ikähajonnallisesti monipuolinen ryhmä. Lennonien ikähaarukkaa on muokattu vuosien aikana. Vuonna 2017 toimintaan otettiin mukaan 16-22 -vuotiaita ja vuonna 2018 16-19 -vuotiaita, mikä sopi paremmin Ahtisaaripäivien luonteeseen. Silloin kuitenkin huomattiin, että lukiolaisten oli vaikeaa sitoutua toimintaan ajallisista syistä, joten vuonna 2019 ikähaarukka oli 16-24 -vuotiaat. Ketään vapaaehtoisia ei pakoteta lopettamaan toimintaa, vaan toimintaa saa jatkaa seuraavina vuosina. Vanhimmat nykyiset vapaaehtoiset ovat noin 24 -vuotiaita.

Nordic Business Forum:

NBF valitsee vuosittain noin 300 nuorta päätapahtumansa asiakaspalvelutehtäviin, joissa on mukana uusia, mutta myös vanhoja vapaaehtoisia. Ensikertalaisia on suurin osa valituista (yleensä yli 200), mutta mukana on myös merkittävä määrä aiemmin mukana olleita nuoria. Päätapahtuman jälkeen Leadership -ohjelmaan valitaan noin 16 nuorta, jotka ovat seuraavan vuoden tapahtumassa asiakaspalvelutiimin vetäjänä.

Miten nuorten perehdytys ja koulutus ovat toteutettu?**Lennonit -ohjelma:**

Uusien Lennonien perehdytys järjestettiin vuonna 2017 ja 2018 iltapäiväsessioina CMI:n toimistolla, mutta vuonna 2019 järjestettiin ensimmäistä kertaa kahden päivän yön yli -koulutus eli niin sanottu Boot Camp. Koulutuksen vetäjinä oli CMI:n henkilökuntaa sekä ulkoisia toimijoita, kuten esiintymiskouluttaja. Palautteen perusteella niin uudet kuin myös aiemmat Lennonit pitivät Boot Campista ja sen toteutustavasta. Perehdytyskoulutuksessa käydään läpi kaikkea toimintaan liittyvää, kuten esimerkiksi CMI:n sekä Lennonien toimintaa. Myös kouluvierailupresentaatiota sekä sitä, mitä nuoret haluaisivat toiminnan aikana tehdä, suunnitellaan ja käydään yhdessä läpi. Viestinnällisiin taitoihin ei perehdytä erityisen tarkasti perehdytyksessä.

Nordic Business Forum:

Jo rekrytointivaiheessa NBF kertoo selkeästi toiminnasta ja sen sisällöstä, jotta nuorelle syn-tyisi oikeanlainen kuva toiminnasta. Nuorille kerrotaan mahdollisimman nopeasti, onko hänet valittu ja mihin asiakaspalvelutiimiin hänet on sijoitettu tapahtumassa. Kun nuoret on sijoitet- tettu asiakaspalvelutiimeihin, on tiimien opiskelijaesimiehillä suuri vastuu tiimiytymisen ja perehdyttämisen kannalta. Leadership -ohjelman käyneillä tiimin vetäjillä on mahdollisuus vaikuttaa uusien nuorten koulutukseen ja sen sisältöön.

Nordic Business Forumin henkilöstö vastaa nuorten yhteisestä koulutuksesta. Kaikille nuorille on yhteiset kolmipäiväiset koulutuspäivät syksyllä noin kaksi viikkoa ennen päätapahtumaa. Yksi koulutuspäivä kestää noin neljä tuntia, joten itse koulutus kestää kokonaisuutena noin 12 tuntia. Koulutus pidetään Haaga-Helian tiloissa. Osa koulutuksesta on yhteistä kaikille ja osa toteutetaan tiimeittäin. Yhteisessä koulutuksessa käydään läpi tapahtumaan liittyviä tee- moja, kuten tapahtuman kulkua sekä asiakaskokemuksen luomista. Loppuosan koulutuksesta nuoret ovat omissa asiakaspalvelutiimeissään, jonka koulutuksesta vastaavat opiskelijaesimie- het. Tiimikohtaisessa koulutuksessa käydään läpi nuorten työtehtäviä ja toimenkuvaa tapah- tumassa. Asiakaspalvelutiimit ovat normaalisti noin 10-60 hengen ryhmiä ja tiimin vetäjillä on suuri vastuu tiimin yhteishengen luomisesta. Nordic Business Forumin päätapahtuma on jär- jestetty usein keskiviikkona ja torstaina. Tästä johtuen nuoret ovat edellisinä päivinä pääse- vät mukaan valmistelemaan tapahtumaa, mikä on myös selkeyttänyt omaa asiakaspalveluteh- tävää.

Syksyllä Nordic Business Forumin päätapahtuman jälkeen organisaatio alkaa keskittyä seura- van vuoden tapahtumaan. Myös uusien opiskelijaesimiesten rekrytointi ja koulutus käynnisty- vät. Leadership -ohjelmaan rekrytoidaan nuoria, jotka ovat kiinnostuneet esimiestehtävistä seuraavassa tapahtumassa. Kriteerinä Leadership -ohjelmaan hakevalle on, että nuori on ollut jo aiemmin mukana NBF:n tapahtumassa asiakaspalvelutehtävissä. Hakijoita Leadership -oh- jelmaan on vuosittain yleensä noin 30 ja hakijat haastatellaan henkilökohtaisesti.

Leadership -ohjelma alkaa aina alkuvuodesta, jolloin 16 nuorta koulutetaan tapahtumaan tii- min vetäjiksi, vetämään nuorten asiakaspalvelutiimejä. Opiskelijaesimiehet pääsevät yhdessä NBF:n kanssa suunnittelemaan uusien nuorten kouluttamista ja johtamista. Leadership -ohjel- maan osallistuville nuorille on suunniteltu erilaisia moduulikoulutuksia johtajuudesta, tapah- tuman tuotannosta ja muusta olennaisesta osaamisesta toiminnan kannalta. Heille tarjotaan työkalut asiakaspalvelutiimien vetämiseen tapahtumassa ja esimiestehtäviin tulevaisuudessa.

Millainen on organisaatiolupauksenne toimintaan hakevalle?

Lennonit -ohjelma:

CMI on painottanut, että Lennonit -ohjelman avulla nuori oppii konfliktiratkaisutaitoja ja vies-

tinnällisiä taitoja, mutta myös muuta uutta. Uuden oppimisen lisäksi nuori kykenee kehittämään omia jo olemassa olevia taitoja. Toiminnan kautta uusien kokemusten ja verkostojen kerryttäminen on todennäköistä.

Nordic Business Forum:

NBF:llä on kaksi päätavoitetta toiminnassaan, jotka palvelevat myös toiminnassa mukanaolevia nuoria. Ensimmäinen on rakentaa uusia johtajia, jotka osaavat ja haluavat muokata maailmaa. Toinen tavoite toiminnassa on luoda resursseja järjestää vuosittain korkeatasoinen tapahtuma. Nuoret saavat oppia ja kokemusta johtajuudesta sekä tapahtumatuotannosta ja pääsevät samalla tutustumaan uusiin ihmisiin. NBF korostaa nuorille jo hakuvaiheessa, että tulevaisuuden työn kannalta NBF on erittäin hyvä kokemus ja referenssi tulevilla työmarkkinoilla.

Mitkä ovat yleisimmät motiivit, miksi nuoret hakevat osaksi vapaaehtoistoimintaanne?

Lennonit -ohjelma:

Kaikki hakijat ovat usein todella valveutuneita ja kiinnostuneita maailmanpolitiikasta tai kansainvälisistä asioista. Monelle ympärillä olevan maailman ymmärtäminen ja tietoisuuden levittäminen ovat syitä, miksi toimintaan haetaan. Mukanaolevat nuoret ovat kaikki aktiivisia, idearikkaita ja usein myös mukana muissakin vapaaehtoisohjelmissa tai -toiminnoissa kuten ainejärjestötoiminnassa, poliittisessa puolueessa tai varusmiesliitossa. Tämän lisäksi yleisesti CMI organisaationa ja rauhanedistämistyö kiinnostaa nuoria, mikä on noussut esiin nuorten mielenkiintona työskennellä CMI:llä esimerkiksi harjoittelijana tai kesätöissä. Lennonit eivät saa toiminnasta koulumerkintöjä, eikä CMI tarjoa nuorille suoraan erillistä diplomaa toiminnasta, mutta voivat antaa sellaisen tarvittaessa.

Nordic Business Forum:

NBF ei ole erityisesti selvittänyt nuorten motiiveja toiminnan taustalla, mutta kokemusten pohjalta tietyt tekijät nousevat esiin. Nuorelle työkokemuksen hankkiminen on olennainen motiivi. Monelle nuorelle mahdollisuus työskennellä tapahtumatuotannon parissa tai toimia esimiehenä ensi kertaa kiinnostavat. Nuoret saavat toiminnastaan myös työtodistuksen ja osaa toiminnasta saatavat opintopisteet kiinnostavat. Opiskelijaesimiehet saavat 15 opintopistettä oltuaan koko vuoden mukana. Merkittävä hyöty toiminnasta on myös verkostoituminen muihin opiskelijoihin sekä liike-elämän vaikuttajiin ja tapahtuman asiakkaisiin. NBF:n mukaan nuoret ovat kokeneet toiminnan mieleiseksi, minkä ansiosta suusta suuhun kulkeutuvan tiedon avulla nuoret kiinnostuvat toiminnan aloittamisesta.

Mitä tehtäviä vapaaehtoisten toimenkuvaan kuuluu?

Lennonit -ohjelma:

Lennonien tehtävät muodostuvat pääasiassa heidän toiveidensa ja ideoidensa pohjalta. Vies-tintä ja erilaiset kampanjat ovat yleisesti iso osa nuorten toimenkuvaa. Omien tehtävien li-säksi CMI ja Lennonit ovat pyrkineet olemaan opetusalan tapahtumissa, joissa voidaan kertoa esimerkiksi opettajille CMI:stä ja Lennoneista. Lennonit tekevät myös kouluvierailuja ympäri vuoden, mikä on yksi osa nuorten toimenkuvaa. Lennonien tärkein tehtävä on toimia rauhan lähettiläänä ihmisille ja erityisesti toisille nuorille. Nuoriin vaikuttaa tehokkaammin, kun toi-set nuoret ovat kertomassa aiheista alan asiantuntijoiden sijaan. Lennonien toiminta on kes-kittynyt edellisvuosina pääasiassa syksyihin, mutta nuoret ovat ilmaisseet kiinnostusta laajen-taa toimintaa voimakkaammin myös keväille.

Nordic Business Forum:

Nuorten työtehtävät keskittyvät syksyiseen päätapahtumaan. Nuorten toimenkuvaan vaikuttaa vahvasti asiakaspalvelutiimi, jossa hän toimii. Asiakaspalvelutiimejä ovat esimerkiksi:

- Check-in -tiimi, joka vastaa tapahtumaan ilmoittautumisesta
- Naulakkotiimi, joka vastaa naulakkopalveluista
- Roaming customer service -tiimi, joka on tapahtumassa kiertelevä asiakaspalvelutiimi
- Yritysryhmien host services -tiimi, jonka tehtävänä on huolehtia suuremmista yritys-ryhmistä
- First class asiakastiimi, joka vastaa First Class -asiakkaista
- Speakers services tiimi, joka huolehtii tapahtuman esiintyjistä
- Seminaarihallitiimi, joka huolehtii seminaarihallin asiakaskokemuksesta
- Customer care tiimi, joka vastaa puhelimeen ja sähköpostiin
- Special services tiimi, joka pitää sisällään niin sanotut mobiilit asiakaspalvelijat, jotka voidaan irrottaa ratkaisemaan kiireellisiä asiakaspalvelutehtäviä tapahtumassa

Asiakaspalvelutiimien käytännön työtehtävien suunnittelusta vastaavat yhdessä NBF sekä opis-kelijaesimiehet. Leadership -ohjelman kautta asiakaspalvelutiimin esimieheksi koulutettujen nuorten tehtäviin kuuluu oman asiakastiimin kouluttaminen, johtaminen ja tukeminen.

Oletteko käyttäneet jotain keinoja nuorten sitouttamiseen tai motivointiin?**Lennonit -ohjelma:**

Tarvetta nuorten motivoinnille on ollut toiminnan aikana. CMI on pyrkinyt motivoimaan nuoria järjestämällä kiinnostavia tapahtumia tai esiintyjä, joihin Lennonien ei välttämättä muuten olisi mahdollisuutta päästä. Lennonit ovat voineet myös ehdottaa asiantuntijoita, joita he pääsisivät tapaamaan ja CMI on pyrkinyt järjestämään tapaamisia. Lennonit ovat päässeet keskustelemaan vapaasti vaikutusvaltaisten henkilöiden kanssa ja se on koettu toimivaksi. Ta-

vanomaisia palkitsemiskäytäntöjä ei ole käytetty, eikä sitoutuneisuutta ole seurattu. Aktiivisia ja siihen halukkaita nuoria on nostettu esiin myös eri kanavissa, kuten haastatteluissa tai kirjoituksissa.

Nordic Business Forum:

Opiskelijatoiminta on vastikkeetonta ja rahallisten palkkioiden antaminen ei ole käytäntö jo pelkästään verollisista syistä. Toiminta on myös niin tiivistä, ettei aikaa erillisille sitouttamis- tai motivointikeinoille ole ollut. Opiskelijat ovat kuitenkin pitäneet toimintaa itselleen hyödyllisenä, joten toiminnan aikana ei ole ollut suurta motivointitarvetta. NBF uskoo, että panostamalla rekrytoinnissa oikeanlaisten odotusten luontiin, he pääsevät haluttuun lopputulokseen. Nuorten sitoutuminen ja motivaatio ovat olleet hyvällä tasolla, mikä on ollut myös nähtävissä siinä, että nuorten toiminnasta poisjäänti on ollut vuosittain erittäin pientä. Tiimin vetäjillä on suuri vastuu nuorten sitouttamisesta ja motivoinnista, minkä takia NBF kouluttaa ja tarjoaa heille työkalut yhteisöllisyyden kehittämiseen pienryhmissä. NBF ei seuraa nuorten sitoutuneisuutta tai motivaatiota toiminnan aikana.

Oletteko pyrkineet kehittämään vapaaehtoisten yhteisöllisyyden tunnetta?

Lennonit -ohjelma:

CMI järjestää ja fasilitoi Lennoneille kuukausittain yhteisen tapaamisen Suunnittelutoimisto Måndagin tiloissa, jossa myös CMI:n edustajat ovat paikalla. Toiminta on nuorten osalta melko vapaasti suunniteltavissa, minkä uskotaan kehittävän nuorten yhteisöllisyyttä. Lennonien toimintaa on pyritty jakamaan myös pienempiin tiimeihin eri toimenkuvien mukaan, jota nuoret itse organisoivat. Nuorten ydintiimin pienikokoisuus vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kehittämiseen.

Nordic Business Forum:

NBF:llä ei ole aikaa järjestää paljoa oheistapahtumaa nuorille, mutta NBF panostaa laajasti tiimien vetäjiin ja antaa heille vastuuta tiimin yhteisöllisyyden luonnissa ja tarjoaa esimiehille opit, miten tiimihenkisyyttä kasvatetaan. Yhteisöllisyyden luonnissa on hyödynnetty esimerkiksi eri ryhmäytymisleikkejä. NBF:n mukaan nuorten yhteisöllisyys on ollut hyvällä tasolla, vaikka tiimin vetäjät ovat usein ensi kertaa esimiestehtävissä. Vahva ryhmän identiteetti luodaan heti aloituskoulutuksessa ja NBF painottaa toiminnassaan yhdessä tekemisen tärkeyttä. Nuorille perustetut WhatsApp -ryhmät tehostavat yhteisöllisyyttä. Päätapahtuman jälkeen nuorille järjestetään yhteiset juhlat, joista kerrotaan jo toiminnan alussa, mikä toimii eräänlaisena palkitsemisena.

Otatteko nuoret osaksi toiminnan suunnittelua tai kehittämistä?

Lennonit -ohjelma:

Lennonien toiminta on nuorten käsissä pääosittain. CMI järjestää yhteisiä kehityskeskusteluja,

joihin otetaan mukaan pari Lennonia mukaan suunnittelemaan tulevaisuuden toimintaa. Kuu-kausittain järjestetään myös kaikille Lennoneille yhteisiä kokoontumisia, joissa suunnitellaan toimintaa. Nuoria tuetaan esittämään omia ideoitaan toimintaan liittyen ja organisaatio on pyrkinyt toteuttamaan niitä mahdollisuuksien mukaan. Lennonien toteuttamissa kouluvierailuissa nuorilla on mahdollisuus muokata presentaatiota tilannekohtaisesti annettujen raamien puitteissa, vastaamaan vierailun luonnetta tai tarvetta.

Nordic Business Forum:

Team leadereiksi koulutetuilla nuorilla on suuri vastuu uusien nuorten koulutuksen suunnittelussa ja heidän johtamisessaan päätapahtumassa. Koko henkilöstöltä mukaan lukien opiskelijat kysytään kehitysideoita tapahtumaan, mutta myös koulutukseen liittyen. Jos jokin asia tapahtumissa, kuten tietty asiakaspalvelutehtävä, ei ole toiminut halutulla tavalla, opiskelija-esimiehiltä kysytään aina kehitysideoita.

Tuetteko nuorten toimintaa ohjelman aikana?

Lennonit -ohjelma:

CMI:n ja Lennonien yhteistä WhatsApp -ryhmää käytetään osana toiminnan tukemista. Kaiken muotoinen yhteydenpito on pyritty pitämään matalakynnyksisenä. Lennoneille tarjotaan tarvittaessa raportteja eri aiheisiin liittyen, mikäli jokin asia kiinnostaa heitä henkilökohtaisesti. CMI antaa myös suosituksia kesätyöhakuun nuorille. CMI pyrkii kehittämään toimintaa nuorten toiveiden pohjalta. Esimerkiksi aiempina vuosina toiminta on keskittynyt pääasiassa syksyihin, mutta tulevaisuudessa toimintaa tullaan todennäköisesti laajentamaan myös keväisiin nuorten toiveesta.

Nordic Business Forum:

NBF hyödyntää nuorten yhteistä WhatsApp -ryhmää ja se on koettu hyödylliseksi. Pääkontakti nuorille on usein oma tiiminvetäjä, joka tukee tarvittaessa. Jokaisella tiimillä on kaksi omaa WhatsApp -keskusteluryhmää. Toinen on virallinen ryhmä, jossa keskustellaan käytännön toiminnasta sekä tapahtumasta. Toinen ryhmä on suunniteltu vapaamuotoiseen keskusteluun, joka tehostaa yhteisöllisyyttä ja tiimiytymistä.

Annatteko nuorille palautetta toiminnasta?

Lennonit -ohjelma:

CMI ei anna toiminnasta erityisen paljoa palautetta Lennoneille heidän toiminnastaan ja CMI kokee sen olevan yksi kehityskohde tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda palautelomake, jossa Lennonit voivat antaa palautetta CMI:lle, mutta olennaista olisi myös kerätä palautetta esimerkiksi kouluvierailuista, jota ei vielä tehdä osana toimintaa.

Nordic Business Forum:

Palautteenanto on asiakaspalvelutiimeissä molemminpuolista. Oma asiakaspalvelutiimin esimies on nuorelle ensisijainen palautteen antaja, mutta nuoret antavat myös palautetta tiimin vetäjien toiminnasta, mikä auttaa tiimin vetäjien koulutuksen kehittämisessä. Nuorten tyytyväisyyttä sekä mielekkyyttä toiminnassa mukana olemisesta on seurattu tarkkaan. Tämän lisäksi asiakaspalvelutehtävissä mukana olleet nuoret olivat erittäin tyytyväisiä tiimin vetäjinä toimivien nuorten toimintaan. Tämä on koettu erinomaiseksi tulokseksi, sillä monet nuoret toimivat ensimmäistä kertaa esimiestehtävissä. Vuonna 2019 tapahtumankävijöiltä kerättiin asiakastyytyväisyyttä tapahtumasta, jolloin lukema oli erittäin hyvä.

Jos vapaaehtoisen toiminta on keskeytynyt, mikä on ollut yleisin syy toiminnan keskeytymiselle?

Lennonit -ohjelma:

Lennonien toiminta keskittyy vuosittain aina syksyyn. Toiminnan keskittyminen loppuvuoteen on saattanut aiheuttaa osalle nuorista hankaluuksia aktiivisuuteen liittyen. Suuri osa lopettaneista on niin sanottua hiljaista lopettamista eli toiminnan aktiivisuuden hiipumista on vaikea nähdä. Yleisin syy toiminnan päättymiselle on, kun nuori aloittaa opiskelun.

Nordic Business Forum:

Nuoret lopettavat harvoin, mutta joskus nuori lähtee toimintaan mukaan vääristä syistä tai toimintaa ei ole hakuvaiheessa ymmärretty täysin. Toiminnan lopettamista ei ole koettu toiminnan kannalta haitalliseksi.

Onko teillä jatkosuunnitelmaa nuorelle vapaaehtoistoiminnan päätyttyä?

Lennonit -ohjelma:

Kaikki vapaaehtoiset, jotka haluavat jatkaa toimintaa vuoden jälkeen, saavat jatkaa toimintaa pidempään. Toiminnassa mukana olevia ei ole potkittu ulos toiminnasta. Pidempään toiminnassa olevilla Lennoneilla on osittain mentorin rooli. Heiltä on voitu kysyä mielipidettä, kun toimintaa on suunniteltu. Kokeneemmat nuoret auttamassa myös uusien perehdytyksessä.

Nordic Business Forum:

Osa toiminnassa mukana olevista nuorista lähtee jatkamaan toimintaa tiimin vetäjän rooliin, mutta NBF on rajannut toimintaa niin, että nuori voi toimia esimiesasemassa vain kerran, jotta he voivat tarjota esimieskokemuksen mahdollisimman monelle nuorelle. Esimiehet toimivat projektinvetäjinä tapahtumassa vastaten tietystä asiakaspalvelutehtävätiimistä. Koska NBF:lle on tärkeää, että mukanaolevat nuoret ovat opiskelijoita, on nuoria mahdoton hyödyntää osana toimintaa heidän valmistuttuaan.

Onko toimintanne kehittynyt sen alkamisen jälkeen sitouttamiseen tai motivointiin liittyen?

Lennonit -ohjelma:

Nuorten motivaatio on edennyt aaltomaisesti vuosien aikana. Ensimmäisenä vuonna (2017) toiminta käynnistyi todella nopeasti ja nuorten työskentely oli tosi tiivistä. Vuonna 2018 tekeminen oli strukturoidumpaa. CMI pyrkii kehittämään nuorten sitouttamista ja motivointia tulevaisuudessa, mutta kokevat, että myös heillä on kehitettävää omassa toiminnassaan.

Nordic Business Forum:

Toiminta on nyt NBF:n mukaan hyvällä mallilla. Esimerkiksi rekrytointiprosessia on onnistuttu kehittämään vuosien aikana, millä ollut positiivinen vaikutus jopa asiakaskokemukseen, jota he arvostavat korkeasti. Yhteistyö koulun kanssa on koettu tehokkaaksi menetelmäksi tavoittaa nuoria nopeasti ja kattavasti. Opiskelijat tietävät alusta lähtien NBF:n olevan koulun tukema ohjelma, mikä helpottaa poissaoloa koulusta sekä toiminnan luotettavuutta.

6 Tulosten analysointi

Seuraavissa kappaleissa on esitelty tutkimuksen tuloksista esiin nousseita teemoja, joilla on tutkimuksen kokonaisuuden ja kehitysehdotusten kannalta oleellista merkitystä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla ohjelmista nostetaan esiin nuoren sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teoreettinen viitekehys piti sisällään Bekkersin, Ingenin, de Witin sekä van Groenounin (2016) motiivit vapaaehtoistyön taustalla alaluvussa 4.4.2 Motiivit osallistua toimintaan sekä Mankan (2008) henkilön sitouttamisen keinot alaluvussa 4.5.1 Sitouttamisen keinot.

6.1 Haastattelut

Alla haastatteluista saatuja vastauksia verrataan Pörssisäätiön Pörssilähettiläät -ohjelmaan. Pörssilähettiläs -ohjelman vastaukset on kirjoitettu toiminnan koordinoinnissa mukana olleiden kokemusten perusteella.

Toimintaa koordinoivien organisaatioiden organisaatorakenteissa on nähtävissä samankaltaisuuksia niitä verrattaessa toisiinsa. Organisaatioiden kaikki työntekijät tuntevat nuorille suunnatun toiminnan ja voivat vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Kuitenkin toiminnan arkipäiväisestä organisoinnista ja johtamisesta vastaa organisaatiossa pieni ydintiimi, joista mikään ei kuitenkaan vastaa nuorten arkipäiväisestä johtamisesta täysipäiväisesti. Eroja organisaatorakenteeseen syntyy toiminnan yhteistyön kautta.

Kaikkien kolmen organisaation resurssit ovat vapaaehtoistoiminnan luonteen tavoin pienet, mutta resursseja on hyödynnetty eri tavoin ja eri kanavia pitkin. Crisis Management Initiative

tekee toiminnan organisointia yhteistyössä Markkinointitoimisto Måndagin kanssa ja Nordic Business Forum toimii koulu yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa luo mahdollisuuksia, mutta myös mahdollisia riskejä. Yhteistyökumppaneihin liittyvät tekijät saattavat hankaloittaa tai hidastaa toiminnan kehittämistä. Pörssilähettiläiden taustalla toimii ainoastaan Pörssisäätiö.

CMI:n toiminta ja nuorten vapaaehtoistyö rauhanedistämisen parissa on Suomessa harvinaista. Tämä vaikuttaa positiivisesti nuorten kiinnostumiseen ja motivoitumiseen CMI:n toimintaa kohtaan. Lennonien toiminta on käynnistynyt vuonna 2017, joten maailmanlaajuisten katastrofien vaikutusta on ollut vielä mahdotonta nähdä toimintaan hakevien nuorten määrässä, mutta maailmalla tapahtuvien kriisitilanteiden voidaan nähdä lisäävän nuorten kiinnostusta Lennonien ja CMI:n toimintaa kohtaan. Myös talousteemojen nouseminen esiin mediassa on vaikuttanut nuorten kiinnostumiseen ylipäätään taloutta ja sijoittamista kohtaan, jolla on vaikutuksensa myös Pörssilähettiläät -ohjelmaa kohtaan.

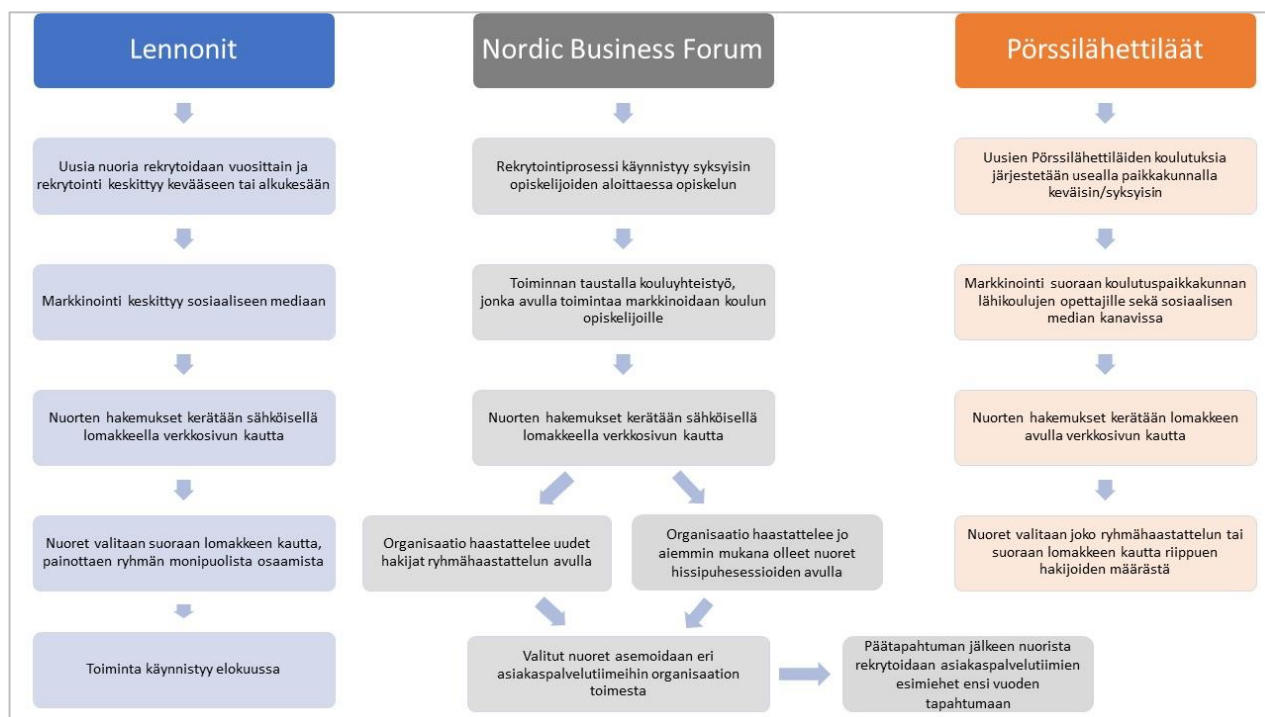
Ohjelmien organisaatorakenteet luovat kuitenkin myös mahdollisuuksia toiminnan kehittämisen kannalta. Esimerkiksi Lennonien osalta se luo nuorille mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan laatuun erittäin vahvasti, sillä nuorilla on vastuu toiminnan ideoinnista, suunnittelusta ja toteuttamisesta. Pörssisäätiön ja Pörssilähettiläiden osalta nuorien toiveet ovat helpommin toteutettavissa, sillä toiminnan taustalla ei ole muita toimijoita. Pienikokoinen ydinryhmä toiminnan taustalla myös selkeyttää organisaatorakennetta nuoren kannalta ja helpottaa nuoren ja organisaation välistä kommunikaatiota.

Alla olevassa kuviossa 12 on esitetty yhteenvetona nuorten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät organisaatioon ja sen rakenteeseen liittyen.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Pieni toiminnan organisointitiimi mahdollistaa nuorelle toimintaan vaikuttamisen tehokkaasti CMI:n työ kiinnostaa toimintaan hakeneita nuoria ja samankaltaista toimintaa tarjolla vähän 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinoituvastuuta jaettu opiskelijaesimiehille Tapahtuman tunnettuus Kouluyhteistyön kautta toiminta on luotettavaa ja tehokasta 	<ul style="list-style-type: none"> Puolueeton ja itsenäinen taustaorganisaatio, joka vastaa itse toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaa ei organisoida täyspäiväisesti Toiminnan taustalla useampi toimija, joka saattaa rajoittaa toiminnan kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan taustalla kouluyhteistyösopimus, joka saattaa rajoittaa toiminnan kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaa ei organisoida täyspäiväisesti

Kuvio 12: Organisaatioon ja sen rakenteeseen liittyvien tekijöiden vaikutus nuorten sitoutumiseen

Rekrytointiprosessit kokonaisuutena erosivat kolmen ohjelman välillä. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty ohjelmien rekrytointiprosessien kulku.



Kuvio 13: Ohjelmien rekrytointiprosessit

Rekryointiprosessin kesto vaihtelee myös ohjelmittain. Pörssilähettiläiden uudet koulutusajankohdat sekä -paikkakunnat ovat nähtävissä jo aiemmin Pörssisäätiön verkkosivuilla, mutta tehokas markkinointi sosiaalisessa mediassa ja koulukontaktointi aloitetaan yleisesti muutama kuukausi ennen koulutuksia. Lennonien ja Nordic Business Forumin nuorten toiminta käynnistyy aina syksyllä, mutta ohjelmat ajoittavat rekryointinsa eri ajankohtiin. Lennonit -ohjelmaan rekryointi käynnistyy keväällä tai alkukesästä. Ilmoitukset hakeneille pyritään saamaan ennen juhannusta ja itse toiminta käynnistyy elokuussa. Lennonien kannalta riskiksi saattaa nousta pitkä aikaväli rekrytoinnin ja toiminnan alkamisen välillä, sillä nuoren mielenkiinto toimintaa kohtaan saattaa kesän aikana laskea. CMI mainitsi, että rekryointia vaikeuttaa siihen käytettävä aika. Vähäisen ajan takia uusia nuoria ei ole ehditty haastattelemaan ennen toimintaan valintaa. Nordic Business Forumin rekryointi käynnistyy syksyllä nuorten palatessa kesälomalta. Nordic Business Forumin rekryointi on hakijamäärällisesti suurin, mutta myös lyhyin.

Nordic Business Forumin sekä Lennonien toiminnan laajuudet ovat eri mittaluokissa, mutta molemmat tavoittavat riittävän määrän nuoria ilman suurempia markkinointipanostuksia. NBF toimii yhteistyössä koulun kanssa, mikä tarjoaa heille nopean ja laajan markkinointikanavan tavoittaa tarvittavat 300 nuorta. Rekryointi hyödyntäen Haaga-Helian kontaktihenkilöä sekä koulun viestintäkanavia lisää ohjelman luotettavuutta nuorten kannalta. Samaa luotettavuutta luo myös Pörssilähettiläs -ohjelmassa koulukontaktointi, jonka avulla ohjelmasta nuorille kertovat heidän omat opettajansa. CMI saa rekrytoitua helposti tarvittavan määrän nuoria eli vuosittain noin 20. Määrä on vähemmän verrattaessa muihin ohjelmiin, mutta toiminnan luoteen kannalta määrä on sopiva. Pörssilähettiläiden rekryointi vaatii kolmesta ohjelmasta eniten ponnistuksia ohjelman markkinoinnissa, jotta toivottava määrä nuoria saadaan tavoitettua.

Rekryointimenetelmien osalta kaikki kolme ohjelmaa hyödyntävät verkkosivujen kautta täytettävää verkkolomaketta, joka helpottaa hakemuksen täyttöä ja toimintaan hakua. Kaikissa kolmessa ohjelmassa suusta suuhun kulkevan tiedon määrä on suuri ja se myös auttaa uusien nuorten tavoittamisessa ja rekrytoinnissa. Muilta osin menetelmät eroavat.

CMI markkinoi ohjelmaa pääasiassa Instagramin kautta suoraan nuorille sekä Facebookin kautta vanhemmille ja opettajille. Tämän jälkeen kaikista hakijoista CMI valitsee yhdessä yhteistyökumppani Suunnittelutoimisto Måndagin kanssa sekä kokeneiden Lennonien avustuksella toiminnan kannalta sopivimmat nuoret. Menetelmä on nopea, mutta uusien nuorten kannalta tämä saattaa hankaloittaa oman osaamisen esittämistä, jota Lennonien valintakriteereissä painotetaan.

Myös Pörssilähettiläs -ohjelmaa markkinoidaan organisaation omissa sosiaalisen median kanavissa keskittyen Instagramiin sekä Facebookiin. Merkittävä markkinointikanava on myös suora

kontaktointi koulutuspaikkakunnan kouluihin puhelimitse ja sähköpostitse. Koulukontaktointiin avulla ohjelmaa saadaan markkinoitua koulujen omissa kanavissa kuten Wilmassa opettajien kautta. Riippuen hakijoiden määrästä Pörssisäätiö valitsee koulutuspaikkakunnan koulutukseen nuoret, joko suoraan hakemusten kautta tai ryhmähaastattelujen kautta, mikäli hakijamäärä on suuri. Haastatteluja on myös toteutettu verkossa Skypen avulla.

Nordic Business Forum on suunnitellut rekrytointimenetelmänsä tästä hieman poikkeavaksi. Hakijoita on vuosittain suuri määrä, mutta rekrytointi on suunniteltu niin, että suuri määrä hakijoita saadaan haastateltua nopeasti. NBF:n rekrytointi on kokonaisuutena jalostunut vuosien varrella niin, että vaikka prosessi on joka syksy suuri, se saadaan toteutettua nopealla aikataululla ja toimintaan saadaan mukaan nuoret, jotka palvelevat toiminnan tehtävää. Ryhmähaastattelun käyttäminen uusiin nuoriin ja hissipuhesessioiden hyödyntäminen aiemmin mukana olleisiin nuoriin on koettu toiminnan laajuuden ja luonteen kannalta tehokkaaksi. NBF painottaa läpinäkyvyyttä ja oikeiden odotusten luontia ohjelman markkinoinnissaan, jonka avulla he tavoittavat nuoria, jotka he voivat itse asemoida asiakaspalvelutiimeihin omien tarpeidensa mukaan.

Nordic Business Forum tavoittaa vuosittain kouluyhteistyön kautta saman koulun opiskelijoita, mutta CMI sekä Pörssisäätiö pyrkivät tavoittamaan nuoria eri kouluista ja asuinalueilta. Tällä pyritään tilanteeseen, jolloin ryhmä olisi osaamiseltaan ja luonteeltaan monipuolinen. Sekä Lennonit että Pörssilähettiläät tekevät myös kouluvierailuja, minkä takia monipuolisuus on positiivinen piirre esiintymisten toteuttamisen kannalta. Markkinointi suoraan kouluihin edistää nuorten tavoittamista eri kouluista.

Toimintaan valittavien nuorten valintakriteerit poikkeavat hieman vertailtaessa niitä keskenään. Alla olevassa kuviossa 14 on esitetty nuoria koskevat valintakriteerit eri ohjelmissa.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Pakollinen kriteeri valintaprosessissa	<ul style="list-style-type: none"> Hakijoiden ikähaarukka Ohjelman toiminta rajoittunut pääkaupunkiseudulle 	<ul style="list-style-type: none"> Hakijan oltava Haaga-Helian opiskelija Leadership – ohjelmaan hakijalla oltava kokemusta NBF:n tapahtumista 	<ul style="list-style-type: none"> 15-18 -vuotias nuori, joka on koulutuksen alkaessa päättänyt peruskoulun
Vaikuttaa merkittävästi valintaprosessissa	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren asenne ja syyt toiminnan taustalla Kiinnostus toimintaa ja rauhanvälitystä kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren asenne ja syyt toiminnan taustalla Asiakaskokemuksen luonti ja palvelulähtöisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren asenne ja syyt toiminnan taustalla Nuoren mahdollisuudet toteuttaa kouluvierailuja
Vaikuttaa hieman valintaprosessissa	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren mahdollisuudet toteuttaa kouluvierailuja Ryhmän monipuolisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren omat toiveet toimintaan liittyen Hakijan aiempi kokemus 	<ul style="list-style-type: none"> Hakijan koulu tai asuinpaikkakunta Ryhmän monipuolisuus

Kuvio 14: Ohjelmien painottamat asiat nuorten rekrytoinnissa.

Lennonien ikähaarukka toimintaan valittavien nuorten kannalta on vaihdellut toimintavuosien aikana, mutta vuonna 2019 se oli 16-24 vuotta, mikä nähtiin toiminnan luonteen kannalta sopivimmaksi. Suurin osa hakemuksista tulee yli 19-vuotialta, mutta CMI on halunnut valita mukaan aina myös lukioikäisiä nuoria, jotta ryhmä on myös tästä näkökulmasta monipuolinen. Lukioikäisten nuorten aktiivisuus saattaa toiminnan aikana vaihdella ajankäytöllisistä syistä, minkä takia vanhempien nuorten aktiivisuus toiminnassa on tärkeää. Pörssilähettiläät -ohjelmassa vaaditaan hakijalta peruskoulun käymistä ja iällisesti hakijan on oltava 15-18 vuotta.

Nordic Business Forumin rekrytointia helpottaa, mutta myös rajoittaa kouluyhteistyö Haaga-Helian kanssa. Valittavan nuoren on oltava toiminnan aikana Haaga-Helian opiskelijastatuksen omaava. Kouluyhteistyö tarjoaa kuitenkin resurssit toteuttaa suuri rekrytointiprosessi vuosittain, mitä toiminta vaatii. Leadership -ohjelmaan hakevan nuoren on ennen esimieskoulutusohjelmaan hakemista oltava ollut mukana Nordic Business Forum tapahtumassa asiakaspalvelutehtävissä.

Kaikki kolme organisaatiota painottavat asenteen merkitystä valintakriteerinä toimintaan. Tärkeäksi koetaan, että nuori hakee toimintaan oikeista syistä ja että itse toiminta koetaan miellyttäväksi ja merkitykselliseksi. Ne nähdään prioriteetteina toiminnan luonteen kannalta. CMI painottaa tulevien Lennonien valinnassa myös muuta osaamista, kuten viestinnällisiä taitoja: esiintymistä, kirjoittamista tai graafista osaamista. Tämän lisäksi nuoren kiinnostus itse rauhanedistämistoimintaa kohtaan nähdään oleellisena valintakriteerinä.

Asiakaskokemuksen luonti ja asiakaslähtöisyys ovat NBF:n mukaan toiminnan onnistumisen kannalta merkittävät kriteerit, mikä näkyy myös rekrytoinnin kriteeristöissä. Mukaan valittavan nuoren on oltava palvelu- ja asiakaslähtöinen. Myös nuoren omat toiveet ja mahdolliset kokemukset aiemmista Nordic Business Forumin tapahtumista vaikuttavat valintoihin. NBF:lle tärkeää on odotusten luonti ja yhteisöllisyyden tunne valittaessa nuoria osaksi toimintaa. Niin sanotun ”yksi tiimi” mentaliteetin toivotaan heijastuvan kaikesta organisaation toiminnoista.

Lennoneita ja Pörssilähettiläitä yhdistävät kouluvierailut, joiden toteuttamisen valmiudet otetaan myös huomioon rekrytoinnissa. Pörssilähettilästoiminnassa kouluvierailut ovat nuoren toimenkuvan oleellisin tehtävä, minkä takia Pörssilähettiläs -ohjelman rekrytoinnissa painotetaan nuoren mahdollisuutta toteuttaa kouluvierailuja Lennonit -ohjelmaa voimakkaammin. Pörssilähettilästoiminta on laajentunut ympäri Suomea, minkä ansiosta asuinpaikkakunta tai koulu saattaa vaikuttaa myös nuoren valintaan.

Pörssisäätiö toivoo Pörssilähettiläs -ohjelmaan nuoria eri kouluista ja eri puolelta Suomea. Hakijan täytyy olla peruskoulun päättänyt ja 15-18 -vuotias. Vaikka Pörssilähettiläs -ohjelma käsittelee vahvasti talouteen, säästämiseen ja sijoittamiseen liittyviä teemoja, ei toimintaan hakijan tarvitse omata tietoa tai omakohtaisia kokemuksia aiheista päästäkseen osaksi toimintaa. Koulun opettajien kautta markkinointi lisää toiminnan luotettavuutta nuoren kannalta, mutta koulumarkkinoinnissa haasteellista on, että opettajan mielenkiinnolla ohjelmaa kohtaan on oleellinen rooli markkinoinnin tehokkuuden kannalta.

Alla olevassa kuviossa 15 on esitetty yhteenvetona eri ohjelmien rekrytointiprosessin vaikutukset nuoren sitoutumiseen toimintaa kohtaan.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Kokeneet nuoret osittain osana rekrytointia Hakemuksen jättäminen helppoa 	<ul style="list-style-type: none"> Koulu yhteistyön avulla markkinointi tehokasta ja luotettavaa Hakemuksen jättäminen helppoa Rekrytointiprosessi on lyhyt ja ajoittuu aina samaan ajankohtaan Opiskelijaesimiehet osana rekrytointia vahvasti Uusien ja kokeneiden nuorten rekrytointimenetelmät eroavat Oikeanlaisten odotusten luontia Nuorelta-nuorelle houkuttelu ohjelmaan yleistä 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelman markkinointi koulun kautta lisää luotettavuutta Hakemuksen jättäminen helppoa Aiempaa osaamista aiheeseen liittyen ei vaadita Nuorelta-nuorelle houkuttelu ohjelmaan yleistä
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytoinnin ja toiminnan käynnistymisen välinen aikaväli Oman osaamisen esittäminen osittain haastavaa, koska nuoret valitaan hakemusten perusteella 	<ul style="list-style-type: none"> Nuori ei pääse vaikuttamaan, mihin asiakaspalvelutiimiin hänet sijoitetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Koulun kautta markkinointiin vaikuttaa opettajien mielenkiinto ohjelmaa kohtaan

Kuvio 15: Ohjelmien rekrytointiprosessin vaikutukset nuoren sitoutumiseen toimintaa kohtaan

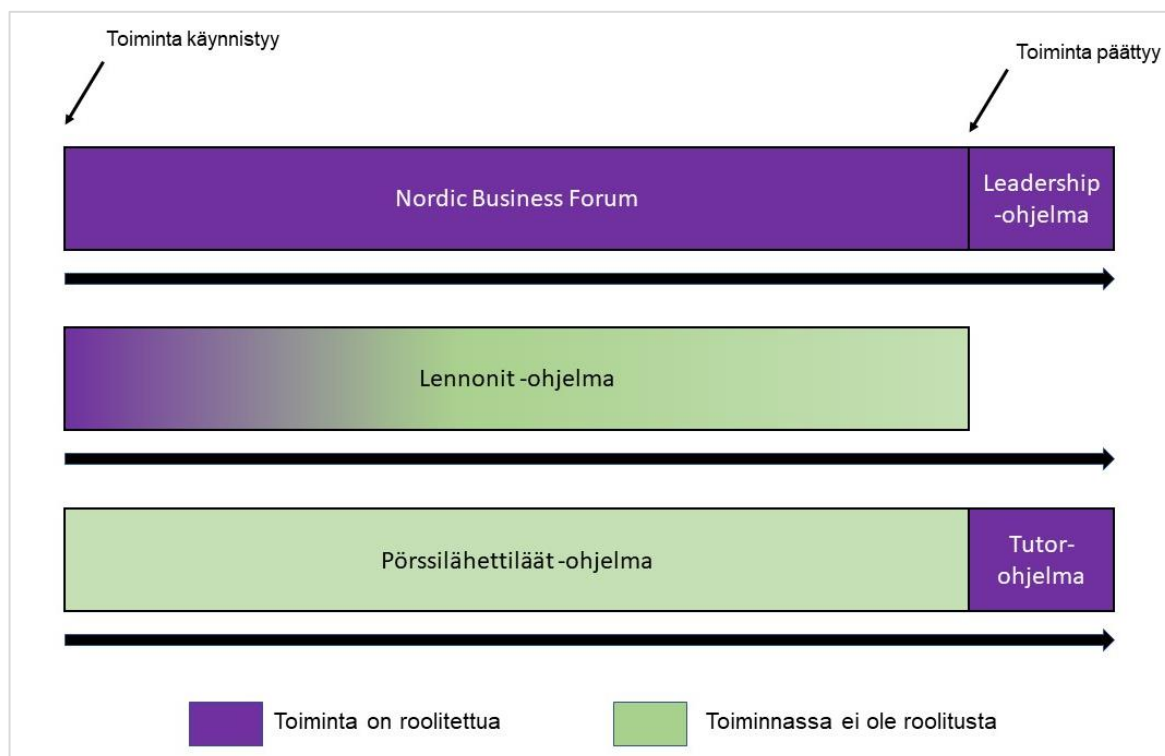
Nuorten tehtävät toiminnan aikana erottaa ohjelmia olennaisesti. Pörssilähettiläiden pääasiallinen tehtävä on toimia talousopetuksen lähettiläinä ja vieraila kouluissa pitämässä oppitunteja säästämisestä, sijoittamisesta ja oman talouden hallinnasta. Myös Lennonit tekevät kouluvierailuja, mutta nuorten toiminta keskittyy laajasti myös eri viestinnällisiin projekteihin, joita he itse suunnittelevat ja toteuttavat. Nordic Business Forumin nuoret ovat mukana järjestämässä syksyisin järjestettävää päätapahtumaa. Nuoret ovat osana omaa asiakaspalveluryhmäänsä, pyrkien luomaan tapahtuman asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen.

Lennonien toiminta on tutkituista ohjelmista vähiten strukturoitua ja toiminta on osittain valittujen nuorten ideoinnin vastuulla. Nuorilla on mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan osana toimintaa, mikä edesauttaa toiminnan monipuolisuutta, oma-aloitteisuutta sekä merkityksellisyyttä. Tämän takia toiminta ja sen menetelmät pysyvät autonomisena nuorten kannalta. Esimerkiksi Lennonit voivat muokata kouluvierailupresentaatiota tapauskohtaisesti sopivammaksi, kun taas Pörssilähettiläiden presentaatio noudattaa tarkempia rajoja. Vaikka Lennonit on saatettu valita toimintaan eri viestintäosaamisen perusteella, on toiminta kuitenkin pääsääntöisesti strukturoimatonta ja roolit nuorille ovat pääsääntöisesti samat. Seuraavan vuoden rekrytoinnissa CMI voi painottaa jotakin tiettyä osaamisaluetta halutessaan, varmistaakseen, että ryhmällä on laajaa osaamista viestinnän eri osa-alueista. Toiminnan strukturoimattomuus ja vastuun siirtäminen nuorille saattaa kuitenkin vaikuttaa osaan nuorista negatiivisesti. Toiminnan aktiivisuus saattaa laskea tai keskeytyä kokonaan, mikäli yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat epäselkeitä tai jos toiminta ei vastaa nuoren olettaa.

Pörssilähteläiden rooli on toiminnan alkaessa kaikilla sama, mikä kasvattaa nuorten tasa-arvoisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta toiminnan aikana. Samoin kuin Nordic Business Forumin toiminnassa, Pörssilähtelästoiminta ei tue vahvasti nuoren mahdollisuutta vastata omista työmenetelmistään tai anna vastuuta toiminnan suunnittelulle. Pörssilähtelästutoriksi nuori voi hakea suoritettuaan riittävän määrän kouluvierailumerkintöjä. Tutor-ohjelmassa on hyödynnetty erilaisia rooleja, jotka jakavat lähtelästoiminnan vastuuta tutorlähteläille.

Nordic Business Forumin toiminta on asiakaspalvelutehtävissä olevien nuorten kannalta erittäin roolitettua ja strukturoitua, jotta suuri tapahtuma on mahdollista toteuttaa nopealla aikataululla. Tämä saattaa vaikuttaa nuorten kokevan toiminnan olevan jonkun toisen sanelemaa, mikä vaikuttaa usein negatiivisesti motivaatioon. Leadership -ohjelmaan valittujen nuorten osalta toiminta on vähemmän strukturoitua, mutta erittäin vastuullista. Opiskelijaesimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa uusien nuorten koulutukseen ja johtamiseen, mutta heillä on suuri vastuu tapahtuman onnistumisen kannalta, sillä he ovat ensisijainen vastuhenkilö oman asiakastiiminsä nuorten kannalta.

Ohjelmia erottavina tekijöinä voidaan nähdä nuorten roolitus toiminnan alkaessa. Alla olevassa kuviossa 16 on esitelty ohjelmien roolitusta toiminnan aikana.



Kuvio 16: Roolituksen ajoitus toiminnan aikana.

Tutkituista ohjelmista Nordic Business Forumin toiminta on eniten roolitettua ja strukturoitua. NBF asettaa valitut nuoret rekrytointiprosessin päätteeksi eri asiakaspalvelutiimeihin, jotka määrittelevät laajasti, mitä toiminta tulee pitää sisällään. Tapahtumassa on vuosittain tietyt asiakaspalvelutiimit, joihin valitaan tiimikohtaisesti tietty määrä nuoria. Aiemmin NBF oli mahdollistanut nuorten ilmaista itselleen mielekkäimmän työskentelyroolin rekrytointiprosessin aikana, mutta sillä oli negatiivinen vaikutus nuoriin sekä toivotun asiakaskokemuksen luontiin. Nordic Business Forum -tapahtuman yksi päätavoitteista on maailman parhaan asiakaskokemuksen luonti ja suurin osa asiakaspalvelutehtävissä olevista on vapaaehtoisia nuoria. Tästä syystä toiminnan on oltava kaavoitettua, mutta NBF on kyennyt rekrytoinnissa valitsemaan nuoria, jotka ovat mahdollistaneet asiakaslähtöisyyden.

Lennonien toimintaa sanelee osittain oma osaaminen, jonka merkitys näkyy varsinkin toiminnan alussa. Pörssilähtelästoiminnassa roolitus on nuorille lähtökohtaisesti sama, mutta roolien merkitys kasvaa mahdollisen tutor -ohjelman kautta. Lähtelästutoreiden rooleja ovat esimerkiksi koordinoinnissa, viestinnässä ja valmentamisessa avustaminen.

Alla olevassa kuviossa 17 on esitetty yhteenvetona eri ohjelmien roolituksen ja toiminnan koordinoinnin vaikutus nuoriin.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähteläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaan valitaan monipuolinen ryhmä, jonka avulla omaa osaamista on mahdollista hyödyntää tehokkaasti toiminnassa Toiminta on autonomista ja monipuolista 	<ul style="list-style-type: none"> Eri asiakaspalveluroolit kasvattavat toiminnan merkityksellisyyttä Toiminta ja sen tavoitteet ovat kaikille selkeät 	<ul style="list-style-type: none"> Roolit ovat toiminnan aikana samat, joka kasvattaa nuorten tasa-arvoisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta Toiminta ja sen tavoitteet ovat kaikille selkeät
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren motivaatio ja aktiivisuus voi laskea toiminnan aikana, koska organisaation toiminnan koordinointi on vähäisempää Osa nuorista voi jäädä toisten nuorten varjoon, koska nuorilla päävastuu toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta 	<ul style="list-style-type: none"> Eri asiakaspalveluroolit voivat vaikeuttaa oman osaamisen hyödyntämistä Toiminta on koordinoitua, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti nuoren mahdollisuuksiin vaikuttaa toimintaan tai omiin toimintatapoihin 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta on koordinoitua, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti nuoren mahdollisuuksiin vaikuttaa toimintaan tai omiin toimintatapoihin

Kuvio 17: Eri ohjelmien roolituksen ja toiminnan koordinoinnin vaikutus nuoren motivaatioon

Ohjelmat eroavat toisistaan laajuudeltaan ja ajoitukseltaan. Lennonien osalta rekrytointi on keskittynyt vuosittain loppukevääseen eli touko-kesäkuun ajalle. Ilmoitukset valinnoista on ilmoitettu nuorille juhannukseen mennessä, mutta kesän aikana toiminta on ollut tauolla. Lennonien toiminta on käynnistynyt elokuussa, jolloin on yleisesti käynnistynyt myös Nordic

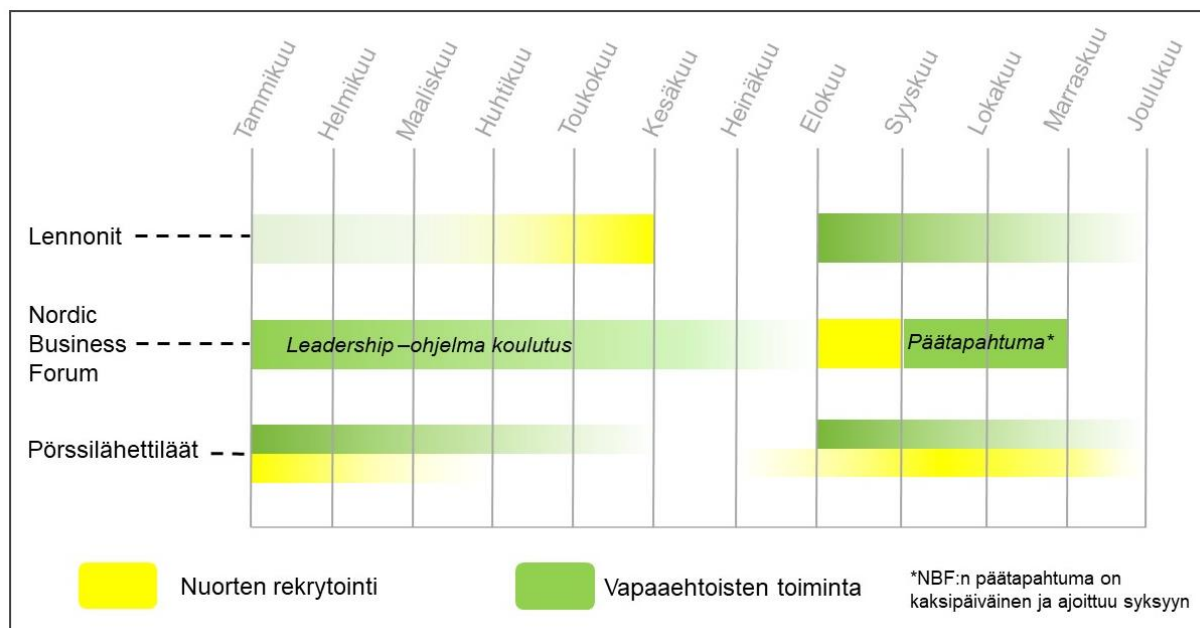
Business Forum rekrytointiprosessi. Nuorten rekrytointi on toteutettu nopeasti, sillä Nordic Business Forumin päätapahtuma ajoittuu vuosittain syksylle. Päätapahtuman päätyttyä organisaatio alkaa fokuoitumaan seuraavan vuoden tapahtumaan, joka pitää sisällään uusien opiskelijaesimiesten koulutuksen. Leadership -ohjelman koulutus kestää miltei koko vuoden, jonka jälkeen nuoret ovat valmiita johtamaan asiakaspalvelutiimiä seuraavan vuoden tapahtumassa. Nuoren osalta toiminnan jatkuvuutta edistää myös se, että asiakaspalvelutehtävissä työskennellyt nuori voi hakea useasti mukaan tapahtumaan opiskelijastatuksensa aikana.

Pörssilähettilästoiminnan ajoitus vuosittain vaihtelee ohjelmista eniten. Rekrytoinnit sekä lähettiläskoulutukset ajoittuvat yleisesti syksyihin sekä keväisiin, jolloin koulutuksia järjestetään usealla eri paikkakunnalla. Nuorten kannalta aktiivisinta aikaa on usein aika heti paikkakunnan koulutuksen jälkeen, jolloin usein toteutetaan suuri osa alueen kouluvierailuista. Pörssilähettiläät voivat olla osana toimintaa useamman lukuvuoden, minkä takia usein uusia lähettiläitä rekrytoidaan saman aikaisesti, kun aiemmin toiminnan aloittaneet lähettiläät toteuttavat kouluvierailuja. Kaikissa ohjelmissa kesät ovat toiminnan kannalta hiljaista aikaa lomakauden takia.

Lennonien toiminta on keskittynyt edellisinä vuosina pääosin syksyyn, mutta nuoret ovat ilmaisseet kiinnostusta aktiivisempaan toimintaan myös keväällä. Tämän lisäksi myös esimerkiksi koulut ovat ilmaisseet halukkuutta Lennonien toiminnalle myös keväällä, minkä takia CMI on kehittämässä toimintaa tulevaisuudessa ympärivuotisemmaksi. Tästä voidaan päätellä, että toiminnan ympärivuotisuus on hyödyllistä kouluyhteistyössä, sillä usein syksy on koulujen osalta kiireistä aikaa. Lennonit saavat osallistua toimintaan rajoittamattoman ajan, minkä ansiosta valmiudet ympärivuotiselle toiminnalle ovat olemassa.

Nordic Business Forumin sekä CMI:n nuorten toiminta on fokuoitunut pääasiassa Helsingin alueelle. CMI mainitsi haastattelussa toivovansa Lennonien toiminnan keskittyvän myös muualle kuin pääkaupunkiseudulle, mutta resurssien vähäisyyden takia tämä ei ole ollut mahdollista. Pörssilähettiläs -ohjelma on tällä hetkellä ainoa, jonka toiminta on levittäytynyt myös laajemmalle osaa Suomea, sillä Pörssilähettiläitä on pääkaupunkiseudun lisäksi esimerkiksi Tampereella, Turussa, Vaasassa, Lahdessa, Oulussa ja muissa kaupungeissa sekä kunnissa. Toiminnan laajentuminen ympäri Suomen kasvattaa nuorten toiminnan merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Alla olevasta kuvioista 18 on nähtävissä ohjelmien ajoitus rekrytointillisesti ja toiminnallisesti.



Kuvio 18: Nuorten rekrytoinnin ja toiminnan kesto sekä laajuus

Kaikkien ohjelmien toiminta on aktiivista syksyisin opiskelijoiden palatessa kouluun kesän jälkeen. Pörssilähettilästoiminta on aktiivista myös keväisin ja Nordic Business Forumin tapahtuman suunnittelu ja opiskelijaesimiesten koulutus järjestetään keväisin. Nordic Business Forumin toiminnan kesto on kolmesta ohjelmasta lyhin. Lennonien toiminta on keskittynyt syksyyn, mutta toimintaa tullaan todennäköisesti tulevaisuudessa painottamaan myös keväisiin. Lennonit- sekä Pörssilähettiläis-ohjelman kannalta esimerkiksi keväisin ja syksyisin järjestettävät ylioppilaskirjoitukset vaikuttavat toiminnan aktiivisuuteen.

Nuorten määrissä toiminnat eroavat toisistaan. Nordic Business Forum kouluttaa vuosittain noin 300 nuorta asiakaspalvelutehtäviinsä. Pörssilähettiläskoulutuksissa uusien lähettiläiden määrä vaihtelee koulutuspaikkakunnittain. Pääkaupunkiseudun koulutuksissa on pääasiassa noin 50 uutta lähettilästä, kun taas pienemmillä paikkakunnilla uusien lähettiläiden määrä saattaa olla noin 20-50 nuorta. Koulutusten määrä vaihtelee vuosittain, riippuen nykyisten aktiivisten lähettiläiden määrästä kyseisellä alueella. Esimerkiksi vuonna 2019 koulutuksia järjestettiin seitsemän, johon osallistui noin 200 nuorta. CMI valitsee vuosittain noin 20 uutta nuorta osaksi toimintaansa.

Nuorten määrä vaikuttaa oleellisesti nuorten johtamiseen ja sitouttamiseen. NBF:n sekä Pörssilähettiläiden osalta sitoutuneisuutta kasvattaa suuri nuorisoyhteisö, johon nuori tuntee usein halua kuulua. Hankaluuksia kuitenkin aiheuttaa nuorien johtaminen, tukeminen ja sitoutuskeinojen hyödyntäminen. Pörssilähettilästoiminnassa nuorten määrän kasvu saattaa aiheuttaa nuorelle kouluvierailumahdollisuuksien vähenemistä. Lennonien osalta suuri nuorisoyhteisö puuttuu, mutta pienempi määrä nuoria mahdollista heidän tehokkaamman huomioon ottamisen ja sitoutuskeinojen suunnittelun yhteisesti heidän kanssaan.

Alla olevassa kuviossa 19 on esitetty yhteenvetona toiminnan ajoituksen ja laajuuden merkitys nuorten sitoutumiseen.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnassa olevien nuorten määrä on pieni Toiminnan kesto ei ole rajattu tarkasti 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta on lyhytkestoista ja painottuu aina tiettyyn ajankohtaan Toimintaan on mahdollista hakea uudelleen ensi vuonna Suuri nuorten yhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> Kouluvierailuja on mahdollista toteuttaa keväisin tai syksyisin Kouluvierailuja on mahdollista toteuttaa omissa lähikouluissa Lähettiläiden toiminta levinnyt ympäri Suomen Suuri nuorten yhteisö
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnassa olevien nuorten määrä on pieni Toiminta on syksypainotteista ja toiminta rajoittunut pääkaupunkiseudulla Lukioikäisten nuorten toimintaa rajoittaa oma opiskelu 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaa on mahdollista toteuttaa vain syksyisin ja vain pääkaupunkiseudulla 	<ul style="list-style-type: none"> Nuorten määrän kasvaessa kouluvierailumahdollisuudet vähenevät nuorta kohden Lukioikäisten nuorten toimintaa rajoittaa oma opiskelu

Kuvio 19: Toiminnan ajoituksen ja laajuuden merkitys nuorten sitoutumiseen

Pörssilähettiläiden sekä Nordic Business Forumin nuorten aloituskoulutus on toteutettu kolmi-päiväisenä koulutuksena. Molempien ohjelmien koulutuksesta on vastannut organisaatioiden oma henkilöstö, minkä nähdään kehittävän organisaation ja nuoren välistä suhdetta sekä helpottavan kommunikaatiota toiminnan aikana. Lennonit -ohjelman aloituskoulutus pidettiin aiemmin myös iltapäiväkoulutuksina, mutta viime vuonna koulutuksessa hyödynnettiin yön yli kestävä koulutusta, minkä nähtiin olleen positiivinen muutos sekä nuorten että CMI:n kannalta. Lennonien koulutuksesta vastaa CMI:n henkilöstö sekä osittain ulkoiset toimijat, jotka ovat vastanneet esimerkiksi esiintymiskoulutuksesta.

Koulutuksen tehtävänä on toimia aloituksena nuoren toiminnalle, mutta tarjota myös valmiudet toiminnalle ja sen kehittämiseksi. On myös tärkeää, että nuori tuntee saavansa paljon uutta tietoa ja osaamista myös toiminnan ulkopuoliseen toimintaan. Ja tähän myös tutkitut ohjelmat ovat pyrkineet. Pörssilähettiläät -ohjelmaan nuorelta ei vaadita minkäänlaista osaamista taloustemoihin liittyen ennen koulutusta, minkä takia on kyseisessä ohjelmassa uuden oppimisen merkitys suurin.

Jokaisen ohjelman koulutuksessa on keskitytty kertomaan tarkasti organisaatiosta, sen tehtävistä, nuorten toiminnasta sekä tarjoamaan toiminnan kannalta oleelliset opit. Koulutusten

tehtävänä on myös luoda yhteistä tiimihenkeä, jolla on suora yhteys nuoren motivaatioon. Jokaisen ohjelman koulutuksessa on myös hyödynnetty aiempien nuorten panostusta eriävissä määrin.

Pörssilähettiläs -koulutuksissa on hyödynnetty kokeneempia lähettiläitä tai tutorlähettiläitä, jotka ovat esimerkiksi kertoneet uusille lähettiläille omista kokemuksistaan toiminnan aikana. Lennonien koulutuksissa on hyödynnetty aiempien Lennonien tietotaitoa ja kokemuksia koulutuksen kehittämisessä. Esimerkiksi vuonna 2019 toteutettu yön yli -koulutus koettiin positiiviseksi muutokseksi myös kokeneiden Lennonien osalta, mikä viestii siitä, että kyseistä koulutusmuotoa tullaan hyödyntämään myös tulevaisuudessa. Lennonien sekä Pörssilähettiläiden koulutuksissa olisi kuitenkin mahdollisuus hyödyntää kokeneita nuoria osana perehdytystä vielä enemmän.

Nordic Business Forum hyödyntää aiempia nuoria osana koulutustaan tehokkaasti. Leadership -ohjelman kautta koulutetut opiskelijaesimiehet vastaavat asiakaspalvelutiimien koulutuksesta ja heillä on suuri vastuu yhteisöllisyyden luonnissa tiimin sisällä. Koulutukset järjestetään Haaga-Helian tiloissa, mikä tukee nuoren osallistumista toimintaan matalakynnyksisesti. Koulutukset pitävät sisällään kaikille yhteisiä koulutuksia, mutta myös tiimikohtaisia koulutuksia. Opiskelijaesimiesten avulla koulutuksen vastuuta saadaan jaettua laajemmalle ja nuoret toimivat vertaistukena uusille nuorille, oltuaan myös itse tapahtuman asiakaspalvelutehtävissä aiempina vuosina. Ennen kaksipäiväistä päätapahtumaa nuorilla on myös mahdollisuus päästä valmistelemaan tapahtumaa paikan päälle, mikä on selkeyttänyt nuorten käytännön tehtävien ja tapahtumakokonaisuuden hahmottamista.

Koulutus on usein ensimmäinen kerta, kun toiminnassa mukanaolevat nuoret tapaavat ja verkostoituvat keskenään. Lennonit -ohjelmassa nuorten määrä on pienempi, jolloin verkostoituminen pienikokoisemman ydintiimin kesken on vahvaa. Nordic Business Forumin koulutukseen osallistuu vuosittain noin 300 opiskelijaa, jotka kaikki ovat Haaga-Heliasta. Tämä vaikuttaa osittain positiivisesti, mutta myös negatiivisesti. Moni nuori tuntee toiminnan sisältä muita opiskelijoita, mutta samalla verkostoituminen eri puolelta Suomea tulevien ja eri elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa jää vähäiseksi. Myös toiminnan lyhyt kesto rajoittaa verkostoitumisen laajuutta. Pörssilähettiläsohjelman avulla nuori verkostoituu erittäin tehokkaasti oman ikäisiinsä nuoriin. Koulutukseen osallistuu nuoria eri kouluista ja osittain myös eri paikkakunnilta. Kaikissa koulutuksissa keskitytään myös pienryhmäkoulutuksiin, mikä vaikuttaa myös yhteisöllisyyden syntymiseen.

Koulutuksiin liittyy kuitenkin myös ongelmia. Yleisin niistä on toiminnan kannalta tärkeiden asioiden läpikäynti annettussa ajassa. Usein koulutuspäivät ovat tiiviitä, mikä saattaa vaikuttaa nuoren motivaatioon negatiivisesti. Tiiviit koulutuspäivät rajoittavat myös yhteisöllisyyden

kasvattamista ja verkostoitumista koulutuksen aikana. Usein kuitenkin nuorten vertaistuen vaikutus on toiminnan aikana merkittävä.

Alla olevassa kuviossa 20 on esitetty yhteenvetona perehdytyksen ja koulutuksen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Kokeneiden nuorten hyödyntäminen uusien nuorten perehdytyksessä Ohjelma osoittanut pystyvän toteuttamaan eri koulutusvaihtoehtoja nuorille Koulutuksesta vastannut organisaatio, mutta osittain myös ulkoiset toimijat 	<ul style="list-style-type: none"> Aloituskoulutus pitää sisällään kaikille yhteisiä, mutta myös tiimikohtaisia koulutuksia Organisaatio ja opiskelijaesimiehet vastaavat koulutuksesta, joka vahvistaa nuoren ja organisaation välistä suhdetta Koulutus järjestetty koulun tiloissa Nuorilla mahdollisuus päästä valmistelemaan tapahtumapaikkaa 	<ul style="list-style-type: none"> Koska nuorelta ei vaadita osaamista aiheeseen liittyen, on koulutuksesta mahdollisuus oppia paljon uutta Aloituskoulutus järjestetään lähellä omaa asuinkuntaa ja mahdollisuus majoittua halvemmin lähellä koulutusta tarvittaessa Organisaatio vastaa koulutuksesta, joka vahvistaa nuoren ja organisaation välistä suhdetta Nuoria eri kouluista, joka edistää verkostoitumista Koulutuksessa työskennellään paljon myös pienryhmissä
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Ulkoisten kouluttajien koulutukset eivät välttämättä vastaa toiminnassa vaadittavaa osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> Opiskelijaesimiehillä suuri vastuu nuorten perehdytyksestä ja koulutuksesta Opeteltavaa asiaa toimintaa liittyen on runsaasti ja koulutuspäivät ovat tiiviit Verkostoituminen uusiin opiskelijoihin voi jäädä vähäiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Opeteltavaa asiaa toimintaa liittyen on runsaasti ja koulutuspäivät ovat tiiviit Kokeneiden lähettiläiden hyödyntäminen vähäistä

Kuvio 20: Perehdytyksen ja koulutuksen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.

Nuorten tukeminen toiminnan aikana aiheuttaa haasteita taustaorganisaation pienen koon takia. Nordic Business Forum on jakanut nuorten tukemisen vastuuta asiakaspalvelutiimien esimiehille, joka on nuorilta kerätyn palautteen mukaan ollut onnistunutta. Pörssilähettiläät -ohjelmassa nuorten tukeminen on hankaloitunut toiminnan laajentuessa ja nuorten määrän lisääntyessä. Lennonien toiminnan tukeminen on lähtökohtaisesti helpointa nuorten määrästä johtuen.

Kaikki ohjelmat hyödyntävät viestinnällisiä keinoja nuorten tukemisessa. Kaikki ohjelmat hyödyntävät yhteisiä WhatsApp -ryhmiä nuorille, joiden tehtävä on ohjeistaa ja yhdistää nuoria. Nuorilla on mahdollisuus saada apua tai palautetta viestinnällisiä kanavia pitkin ja myös yhteisöllisyyttä on mahdollista kehittää niin. Kaikki ohjelmat painottavat nuorille, että apua voi pyytää matalakynnyksiseksi. Nordic Business Forum mainitsi luovansa nuorille ryhmän toimintaa koskevaa keskustelua varten ja toisen ryhmän vapaampaa keskustelua varten. Pörssilähettiläät lisäävät oman koulutuspaikkakuntansa yhteiseen ryhmään, joihin heitä rohkaistaan jakamaan materiaalia esimerkiksi kouluvierailujen jälkeen.

Sekä Pörssilähettiläille, että Lennoneille järjestetään säännöllisiä yhteisiä tapahtumia, jotka toimivat niin yhteisöllisyyden luojina, kuin myös tukemiskeinona nuorelle. Toimintaan liittyviä

asioita, mutta myös tulevaisuuden toiminnan suunnittelua on mahdollista käydä läpi säännöllisissä tapaamisissa. Nordic Business Forumin toiminta on lyhytkestoista, mikä takaa yhteisten tapaamisten ja kokonaisuutena nuorten tukemiseen on vähiten aikaa.

Ohjelmat antavat eriävissä määrin palautetta toiminnastaan nuorille. Nordic Business Forum kerää palautetta tapahtumastaan, mutta myös asiakaspalvelun sekä opiskelijaesimiesten onnistumisesta. Toiminnan kehittämisen kannalta on huomattu tärkeäksi huomioida nuorten mielipiteet esimiesten koulutuksessa. Pörssilähteläät saavat usein suoraan palautetta toteuttamansa kouluvierailun päätteeksi suoraan opettajilta tai oppilailta. CMI mainitsi palautteenannon olevan yksi heidän kehityskohteistaan tulevaisuudessa, sillä palautetta toiminnasta ei anneta tai kerätä paljoa. CMI:llä on esimerkiksi tavoitteena luoda palautelaatikko opettajille kouluvierailuista, mutta myös Lennoneille itse toiminnasta.

Nuorten tukeminen ei myöskään pääty toiminnan päätyttyä. Pörssilähteläät saavat suorittuaan tarvittavan määrän kouluvierailuja todistuksen toiminnassa mukana olemisesta, jota voi hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden työhauissa. Samankaltaisen diplomin saa myös Lennonit -toiminnasta nuoren sellaista pyytäessään. CMI myös suosittelee nuoria tarvittaessa nuoren haussa esimerkiksi kesätöitä. Nordic Business Forum uskoo saatavan kokemuksen ja referenssin olevan tärkeitä välineitä nuorelle tulevaisuuden työpaikkaa etsiessä.

Alla olevassa kuviossa 21 on esitetty yhteenvetona ohjelmien tukemiskeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähteläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Nuoria tuetaan viestinnällisin keinoin ja matalakynnyksisesti Nuorille järjestetään kuukausittain yhteinen kokoontuminen Organisaation ja nuorten väliset vuosittaiset kehityskeskustelut CMI suosittelee tarvittaessa nuoria kesätyöhauissa 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoria tuetaan viestinnällisin keinoin ja matalakynnyksisesti Opiskelijaesimies vastaa omasta tiimistään, joka mahdollistaa kattavamman tukemisen Palautteen anto toiminnasta on säännöllistä ja tehokasta 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoria tuetaan viestinnällisin keinoin ja matalakynnyksisesti Nuoret saavat suoraan palautetta kouluvierailuista Kouluvierailut toteutetaan pareittain, joten vertaistuen vaikutus on suuri Lähteläiden säännölliset yhteistapahtumat Kouluvierailujen järjestäminen lähelle nuorta Nuoria tuetaan jakamaan kuvia kouluvierailuilta yhteisiin viestintäkanaviin
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Palautteen anto nuorille on vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta on lyhytkestoista, joka saattaa vaikuttaa yhteisöllisyyden luomiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Pienihenkilön organisaation vaikea tukea suurta määrää nuoria

Kuvio 21: Ohjelmien tukemiskeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.

Vaikka nuorille suunnattu toiminta eroaa kaikissa kolmessa ohjelmassa toisistaan, ovat oletetut motiivit toimintaan lähtemiseen saman luontoisia kaikissa tutkituissa ohjelmissa. Uusien kokemusten saaminen, uusiin ihmisiin tutustuminen sekä uuden oppiminen ovat kaikki motiiveja, joita nuoret arvostavat toiminnassa. CMI mainitsi haastattelussa motivoinnille olleen toiminnan aikana tarvetta, kun taas Nordic Business Forumin mukaan erilliselle motivoinnille ei ole ollut toiminnan aikana merkittävää tarvetta. Tähän vaikuttaa varmasti myös se, että Nordic Business Forumin avulla nuoren on mahdollista kerryttää opintopisteitä toiminnasta.

CMI:n mukaan itse rauhanedistämistyö kiinnostaa nuoria. Toiminnasta ei saa koulumerkintöjä, joten syyt nuorelle mukaan lähtemiseen ovat usein sisäisen motivaation synnyttämiä. CMI:n mukaan suuri osa Lennonista on valveutuneita sekä aktiivisia nuoria, jotka ovat mukana myös muussa vapaaehtoistoiminnassa. Tästä syystä CMI on Lennonien motivoimiseksi tarjonnut nuorille mahdollisuutta päästä osaksi tapahtumia tai tavata vaikutusvaltaisia henkilöitä, joihin heillä ei muuten olisi mahdollisuutta. Lennonilla on myös itsellään mahdollisuus ehdottaa tavattavia henkilöitä tai suunnitella omaa tekemistään toiminnan aikana. Lennonit ovat päässeet tapaamaan esimerkiksi Yhdysvaltojen entistä varapresidenttiä Al Gorea sekä CMI:n perustanutta presidenttiä Martti Ahtisaarta. CMI tarjoaa myös kiinnostuneille nuorille raportteja heitä kiinnostavista teemoista. Näin ollen CMI on keskittynyt palkitsemaan nuoria tukemalla sisäistä motivaatiota.

Nordic Business Forumin toiminnasta opiskelijoilla on mahdollisuus saada opintopisteitä, mutta NBF:n mukaan suuri osa nuorista arvostaa työstä saatavaa kokemusta ja uutta verkostoa, jonka toiminnasta saa. Nordic Business Forumin työ kiinnostaa mukaan hakeneita nuoria, minkä takia johtajuuteen ja tapahtumatuotantoon liittyvää koulutusta tarjotaan nuorille. Sekä Nordic Business Forumissa että Pörssilähettiläs -ohjelmassa suuri nuorten määrä hankaloihtaa oikeanlaisten sitouttamiskeinojen hyödyntämistä, sillä nuoria motivoivat eri asiat. Nordic Business Forumin mukaan tiukan toimintarytmin takia nuorille ei ole ollut aikaa suunnitella erinäisiä sitouttamis- tai motivointikeinoja. Nordic Business Forum on kuitenkin pystynyt delegoimaan nuorten johtamista kouluttamilleen opiskelijaesimiehille, mikä helpottaa merkittävästi toiminnan arkipäiväistä johtamista. Myös tapahtuman ja organisaation kansainvälinen tunnettuus vaikuttaa positiivisesti nuorten motivaatioon toimintaa kohtaan.

Pörssilähettiläiden on mahdollista saada toiminnastaan kurssimerkintöjä, joista he sopivat yhdessä koulunsa kanssa. Pörssilähettiläillä on myös mahdollisuus toivoa kouluvierailuja haluamiinsa kouluihin, joita Pörssisäätiö kontaktoi, minkä uskotaan motivoivan nuoria aktiivisempaan toimintaan. Kuukausittain nuorista palkitaan myös kuukauden Pörssilähettiläät, jolloin palkintakriteerinä käytetään tilannekohtaisesti panostamista tai sitoutumista ohjelmaan. Palkintona on käytetty esimerkiksi elokuvalippuja. Riittävän määrän kouluvierailuja saanut Pörssilähettiläs saa toiminnastaan todistuksen, jonka saa yhteisesti järjestetyssä lähettiläiden valmistumistapahtumassa.

Kaikki ohjelmat hyödyntävät nuorten tukemisessa, mutta myös motivoinnissa toiminnan ulkopuolisten tapahtumien järjestämistä. Lennoneille CMI järjestää kuukausittain yhteisen tilaisuuden Suunnittelutoimisto Måndagin tiloissa ja Pörssilähettiläille järjestetään myös säännöllisiä yhteistapahtumia. Nordic Business Forum järjestää mukana olleille nuorille päätapahtuman jälkeen yhteiset juhlat.

Alla olevassa kuviossa 22 on esitetty yhteenvetona ohjelmien sitouttamis- ja motivointikeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.

	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnasta saatava koulutus Sitouttamis- ja motivointikeinoja suunnitellaan vahvasti yhdessä nuorten kanssa Nuorten kuukausittaiset tapaamiset Nuorten määrä toiminnassa on pieni Toiminnan palkitsemiskeinot vastaavat vahvasti nuorten motiiveja toiminnan taustalla 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnasta saatava koulutus Asiakaspalvelutiimien vetäjillä suuri vastuu nuorten motivoinnista ja heille tarjotaan valmiudet kehittää ryhmän yhteisöllisyyttä Toiminnasta saatavat mahdolliset opintopisteet Päätapahtuman jälkeen järjestettävät yhteiset juhlat 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnasta saatava koulutus Yhteisten tapaamisten järjestäminen Kuukauden Pörssilähettiläs Toiminnasta saatava mahdollinen kurssimerkintä Toiminnan suoritustodistus
Negatiivinen vaikutus		<ul style="list-style-type: none"> Toiminta on lyhytkestoista, joka hankaloittaa sitouttamista ja motivointia Toiminnassa suuri määrä nuoria, jotka motivoituvat eri tavoin 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnassa suuri määrä nuoria, jotka motivoituvat eri tavoin

Kuvio 22: Ohjelmien sitouttamis- ja motivointikeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.

Nuorten osallistaminen toiminnan kehittämiseksi on myös tärkeää toiminnan laadun sekä nuorten sitoutumisen kannalta. On oleellista, että nuoret otetaan mukaan toiminnan kehittämistä sen aikana, mutta myös pääasiallisen toiminnan päätyttyä.

Pörssilähettiläillä on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa kouluvierailuilla esitettävään esitysmateriaaliin omien esimerkkien avulla. Heillä on myös mahdollisuus jakaa Pörssilähettiläiden sosiaalisen median kanavissa materiaalia vierailuista tai talouteen vaikuttavista tapahtumista. Ja sen lisäksi nuorilla on mahdollisuus lähettiläiden yhteisissä tapahtumissa pitää yhtiöesitelystä heitä kiinnostavista yhtiöistä.

Lennonien toiminta on pääasiallisesti nuorten suunniteltavissa, joten heillä on suuri vastuu toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Nuoret voivat muokata koulupresentaatiota tilanekohtaisesti ja he voivat itse vaikuttaa sitouttamiskeinoihin. Heille järjestetään säännöllisesti yhteisiä suunnittelupalavereja, joissa suunnitellaan tulevia projekteja yhdessä CMI:n kanssa.

Pörssilähettiläillä, jotka ovat suorittaneet tarvittavat kymmenen kouluvierailua, on mahdollisuus hakea Pörssilähettilästutoriksi, jonka avulla he voivat olla esimerkiksi enemmän mukana uusien lähettiläiden rekrytoinnissa tai koulutuksessa. Kokeneita Pörssilähettiläitä on hyödynnetty aiemmin jo esimerkiksi uusien nuorten aloituskoulutuksessa, jossa he ovat kertoneet lähettiläspolusta ja vastanneet mahdollisiin kysymyksiin. Keväällä 2020 valittujen tutorien tehtäviin tulee kuulumaan auttaminen koordinoinnissa, viestinnässä ja valmentamisessa.

Nuoret, jotka ovat päässeet osaksi Lennonit -toimintaa, saavat olla mukana toiminnassa niin pitkään kuin toivovat. Toiminta käynnistyi vuonna 2017 ja vuonna 2020 mukana toiminnassa oli nuoria jokaiselta vuodelta. Kokeneemilla Lennoneilla on eräänlainen mentorin rooli, joka on hyödyksi rekrytoinnissa sekä uusien nuorten aloittaessa toimintaa.

Nordic Business Forum on kehittänyt tehokkaan tavan hyödyntää nuoria päätapahtuman jälkeen Leadership -ohjelman avulla. Valitut nuoret pääsevät olemaan esimiehinä tuleville nuorille asiakaspalvelutehtävissä, mikä on koettu kaikin puolin miellyttäväksi ja tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Nuori voi hakea Leadership -ohjelmaan, mutta esimiestehtävissä nuori voi toimia vain yhtenä vuonna, jotta sama mahdollisuus tarjoutuisi mahdollisimman monelle nuorelle. Nordic Business Forum antaa vastuuta Leadership -ohjelman nuorille, joilla on mahdollisuus suunnitella uusien nuorten koulutusta ja perehdytystä. Kaikilla tapahtumassa mukanaolevilla on myös mahdollisuus antaa palautetta ja vaikuttaa ensi vuoden tapahtumaan. Nordic Business Forumin tapahtumissa nuori voi olla mukana useamman kerran opiskeluaikanaan.

Pörssilähettiläitä sekä Lennoneita hyödynnetään myös osana toimintaa, mutta ei niin tehokkaasti kuin Nordic Business Forumin tapauksessa. CMI mainitsi haastatteluissa, että Lennonien roolia tullaan mahdollisesti kasvattamaan esimerkiksi uusien nuorten haastatteluissa, mikä keventäisi rekrytoinnin vastuuta CMI:ltä.

Lennonit - sekä Pörssilähettiläät -ohjelma ovat molemmat käynnistyneet vuonna 2017, joten ohjelmat ovat vielä toiminnaltaan nuoria. Molempien ohjelmien toiminnan laajuus kasvaa todennäköisesti tulevaisuudessa ja molemmat ohjelmat pyrkivät toiminnallaan myös tähän. Toiminnan kasvaessa myös toiminnan johtaminen vaikeutuu. CMI ilmaisi haastatteluissa olevansa tulevaisuudessa kiinnostunut löytämään kokoaikaisen toiminnan koordinoijan. Nordic Business Forum on hyödyntänyt nuoria osana toimintaa jo vuodesta 2012 asti ja heidän toiminnan organisointi on jo ehtinyt kehittyä vuosien varrella. He kouluttavat ja johtavat vuosittain noin 300

nuorta, mikä on heille päätapahtumansa kannalta ideaalinen määrä. NBF:n kannalta nuorten toiminnan laajuus ei tule todennäköisesti määrällisesti lähitulevaisuudessa kasvamaan.

Alla olevassa kuviossa 23 on esitetty yhteenvetona nuorten hyödyntämisen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.

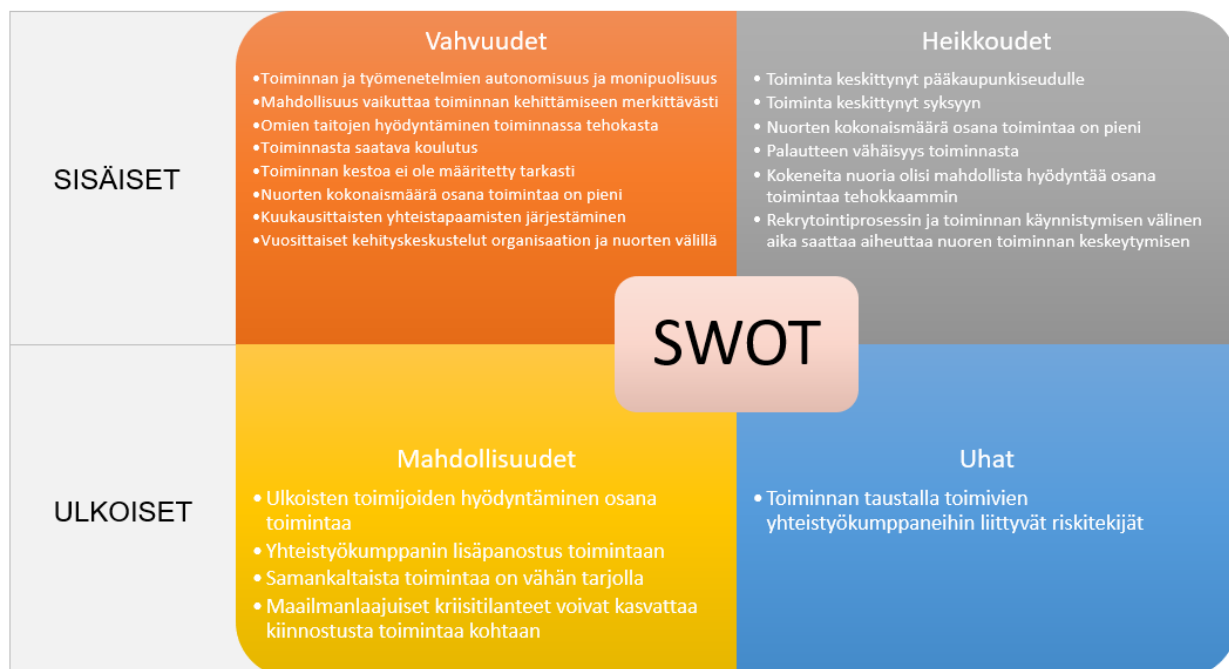
	Lennonit -ohjelma	Nordic Business Forum	Pörssilähettiläät -ohjelma
Positiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta pääosin nuorten suunniteltavissa Mahdollisuus muokata koulupresentaatiota tarpeen mukaan Organisaation ja nuorten väliset kehityskeskustelut Nuorilla mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiskeinoihin Kokeneilla nuorilla mahdollisuus vaikuttaa toimintaan Toiminnan kesto ei ole tarkoin rajattua ja nuoria mukana jokaiselta vuodelta 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikilta toimintaan osallistuvilta kerätään kehitysideoita tapahtumaan liittyen Kokeneita nuoria rekrytoidaan Leadership –ohjelmaan, joka on tehokas tapa jakaa vastuuta ja johtaa nuoria seuraavassa tapahtumassa 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus vaikuttaa koulupresentaatioon Mahdollisuus ottaa vastuuta Pörssilähettiläiden yhteisestä some –kanavasta Lähettilästutor -ohjelma
Negatiivinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Kokeneempia nuoria olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin esim. rekrytoinnissa tai toiminnan koordinoinnissa 	<ul style="list-style-type: none"> Nuorella ei mahdollisuutta päättää, missä asiakaspalvelutiimissä toimii Nuoren mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja omiin toimintatapoihin on vähäistä Nuorten mahdollisuus olla osana toimintaa päättyy nuoren valmistuttua Haaga-Heliasta 	<ul style="list-style-type: none"> Nuoren mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja omiin toimintatapoihin on vähäistä Huomioimatta tutor –ohjelmaa, toiminnan päättyttyä mahdollisuus vaikuttaa toimintaan vähäistä

Kuvio 23: Nuorten hyödyntämisen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.

6.2 Organisaatioiden SWOT-analyysit

Seuraavissa kappaleissa on esitettyä tutkituista ohjelmista luodut SWOT-analyysit, jotka käsittelevät ohjelmien sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia nuorten sitouttamisen ja motivoinnin kannalta.

Alla olevassa kuviossa 24 on esiteltyä Lennonit -ohjelman SWOT -analyysi toiminnassa mukana olevan nuoren kannalta. Analyysi on toteutettu tutkimuksen haastattelusta nousseiden teemojen perusteella.



Kuvio 24: Lennonit -ohjelman SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Lennonit -ohjelman vahvuudet toiminnassa olevan nuoren kannalta liittyvät toiminnan ja sen menetelmien avoimuuteen. Mukaan valittavat nuoret pääsevät olemaan vahvasti mukana toiminnan suunnittelussa ja heillä on itsellä vastuuta toiminnan luonteen ja menetelmien suunnittelusta tulevalle vapaaehtoiskaudelle. Kokeneet nuoret ovat päässeet vaikuttamaan esimerkiksi kouluesityspresentaatioon sekä esimerkiksi palkitsemistapoihin. Kuitenkin nuorten osallistamista uusien nuorten rekrytointiin tai koulutukseen voisi vielä lisätä nykyisestä.

Nuoria on mukana toiminnassa jokaiselta vuodelta vuoden 2017 vuoden jälkeen, jolloin toiminta käynnistyi. Nuoret valitaan osaksi toimintaa osiltaan omien viestinnällisten taitojen kautta, minkä ansiosta nuorilla on mahdollisuus hyödyntää omaa omistaan toiminnan aikana. Toiminnan motivaation kannalta myös rauhanedistämistyö on ohjelman vahvuus, sillä samankaltaista toimintaa ei ole runsaasti tarjolla. Nuoria valitaan osaksi toimintaa vuosittain noin 20, minkä vuoksi toiminnan ydinporukka on pieni. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen nuorten ideoiden pohjalta ja säännölliset tapaamiset, jotka tehostavat yhteisöllisyyttä sekä toiminnan kehittymistä edelleen.

Ohjelman heikkoudet nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta liittyvät toiminnan lyhyeen ikään. Toimintaa on ollut neljänä peräkkäisenä vuotena ja ohjelman rekrytointi sekä toiminnan laajuus ovat vielä kehitysvaiheessa. CMI mainitsi haastatteluissa, että toimintaa kehitetään kevään 2020 aikana. Toiminnan kehittämisen on osiltaan mahdollistanut toiminnan kesto sekä nuorten mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Nuoret ovat esimerkiksi toivoneet toiminnan laajentuvan myös voimakkaammin keväisiin, minkä toteutuminen tulevaisuudessa on oletettavaa.

Ohjelmaan liittyy myös heikkoutena resurssien vähäisyys toiminnan taustalla. CMI mainitsi, että he toivovat toiminnan laajentumisen olevan mahdollista pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, mutta se ei ole ollut vielä toteutettavissa. Lisäksi nuorten hyödyntämistä uusien nuorten rekrytoinnissa on suunniteltu, mutta ajankäytännöllisistä syistä tämä ei ole toteutunut. CMI toivoi tulevaisuudessa, että heillä toimintaa organisoitaisiin täyspäiväisesti, mikä mahdollistaisi uusia toimintatapoja ja -suunnitelmia.

Nuorten vähäinen määrä toiminnassa on nuoren huomioonottamisen ja tukemisen kannalta positiivinen asia, mutta toiminnan taustalla ei ole suurta nuorten yhteisöä. Kuten kahdella muulla tutkimuksessa käsiteltävällä ohjelmalla, Lennoneiden ydinryhmä on kooltaan pieni. Suuri joukko nuoria auttaisi vahvistamaan toiminnan tehokkuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta nuoren näkökulmasta ja lisäksi samalla suusta suuhun kulkevan tiedon määrää.

Rekrytoinnin sekä toiminnan käynnistymisen välinen aika voi osoittautua toiminnan aikana myös heikkoutena tai jopa riskinä. Vaikka ohjelmien toiminnot käynnistyvät suurin piirtein samaan aikaan Nordic Business Forum kertoi, ettei aloita rekrytointia ennen syksyä, sillä tällä on ollut negatiivinen vaikutus toiminnan lopettamiseen kesän aikana ennen toiminnan käynnistymistä. Mikäli Lennonit -ohjelmaa tullaan tulevaisuudessa kehittämään ja laajentamaan on rekrytoinnin ajoitusta syytä pohtia.

CMI mainitsi haastattelussa myös, että he eivät anna nuorille toiminnasta riittävästi palautetta. Tämän voi nähdä sitoutumisen kannalta riskinä, sillä Lennonien toiminnan suunnittelu ja toteutus on laajalti nuorten käsissä, joten siitä palautteen saanti mahdollistaa toiminnan laadukkuuden ja nuorten kehittymisen. Palaute vahvistaisi myös toiminnan merkityksellisyyden ja tärkeyden tunnetta.

Toiminnan ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja riskeihin liittyy monia asioita. Yhtenä suurena mahdollisuutena nuoren sitoutumisen kannalta nähdään, ettei samankaltaista toimintaa ole tarjolla Suomessa laajasti. Sen lisäksi vapaaehtoistoimintaan liittyen, maailmanlaajuisten kriisien vaikutus yleensä lisää toiminnan kiinnostavuutta ja ihmisten halukkuutta auttaa. Tämän voidaan nähdä myös vaikuttavan Lennonien kiinnostavuuteen tulevaisuudessa. Myös ulkoisten toimijoiden hyödyntäminen esimerkiksi nuorten koulutuksissa voidaan kokea nuorten kannalta motivoivana ja kiinnostavana. Uusia mahdollisuuksia, mutta myös riskejä toiminnalle luo yhteistyökumppanien toiminta.

Lennonit -ohjelman vahvuus on nuorten mahdollisuus vaikuttaa toimintaan, mitä toiminnan pienimuotoisuus tukee. Yksittäistä nuorta ja hänen toiveitaan otetaan huomioon eniten kolmen tutkitun ohjelman sisällä. Nuorten mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan toiminnassa luo nuorelle mielekkään ja monipuolisen toimintaympäristön. Toimintaan lähteneiden nuorten toimintaa on kyetty tukemaan keskittymällä sisäisesti motivoiviin menetelmiin, joihin

nuorilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Toiminnan kannalta heikkoutena on nähtävissä toiminnan rajallisuus sekä palautteen vähäisyys. CMI toivoi toiminnan laajentuvan tulevaisuudessa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle sekä luonteeltaan kohti ympärivuotisempaa toimintaa nykyisen syksyihin painottumisen sijaan. Toiminta on vielä pienimuotoista, mutta mahdollisuudet laajentumiselle ovat kuitenkin olemassa. Toiminnan laajentumista tukisi CMI:n toive täysipäiväiselle toiminnan arkipäiväiselle koordinoijalle, mutta myös nuorten roolia toiminnan koordinoinnissa tulisi lisätä.

Alla olevassa kuviossa 25 on esiteltyä Nordic Business Forumin SWOT -analyysi toiminnassa mukana olevan nuoren kannalta. Analyysi on toteutettu tutkimuksen haastattelusta nousseiden teemojen perusteella.



Kuvio 25: Nordic Business Forumin SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Nordic Business Forumin toiminta nuorten parissa on kestänyt tutkituista ohjelmista pisimpään ja sen toiminnot ovat kehittyneet vuosien mittaan toiminnan suhteen sopiviksi. Yhtenä organisaation, mutta myös nuoren kannalta vahvuutena voidaan lukea toimintaan rekrytointi. Nordic Business Forum saa jaettua kouluysteistyön avulla tietoa nuorelle nopeasti, tehokkaasti ja luotettavasti. Syksyllä koulun aloittaessaan nuoren on mahdollista hakea mukaan tapahtumaan, jonka toiminta keskittyy vain syksyyn, joten toiminta ei sitouta pitkäksi aikaa. Rekrytointimenetelmät ovat myös monipuoliset. Uuden hakijan on mahdollista tutustua toimintaan ryhmähaastattelujen avulla ja kokeneimpien nuorten pitching sessionit mahdollistavat nuorten rekrytointiprosessin monimuotoisuuden. Toiminnasta on myös mahdollista saada opintopisteitä.

Yksi suuri vahvuus on myös toiminnan laajuus. Mukana tapahtumassa on suuri joukko saman ikäisiä nuoria, luoden nuorelle mahdollisuuden olla osana jotakin yhteistä suurta joukkoa. Tapahtumassa vuosittain vaihtuvat teemat tehostavat myös verkostoitumisen tehokkuutta, sillä tapahtuman asiakaskunta vaihtelee. Nuorten välistä verkostoitumista rajoittaa kuitenkin toiminnan keskittyminen vain yhteen kouluun.

Nuorten hyödyntäminen osana toiminnan jatkuvuutta on myös ehdoton toiminnan vahvuus. Tapahtuman asiakaspalvelun kautta mahdollisuus edetä esimiestehtäviin tarjoaa nuorelle mahtavan mahdollisuuden kehittää itseään ympäristössä, jonka luonne ja laajuus on nuorelle mitä todennäköisimmin uusi. Yleinen motiivi nuorelle vapaaehtoistoiminnan taustalla on mahdollisuus oppia uutta. Nordic Business Forumin tapahtuman avulla nuorella on mahdollisuus oppia palvelun tapahtumatuotannosta, asiakaspalvelusta sekä Leadership -ohjelman avulla johtajuudesta. Opiskelijaesimies -ohjelma on rajoitettu kertaluontoiseksi nuoren kannalta, mutta tämä mahdollistaa sen, että yhä useamman nuoren on mahdollista päästä kokemaan ohjelman kautta saatava hyöty. Nuorille annetaan myös palautetta tehokkaasti asiakaspalvelutehtävien, tapahtuman tai Leadership -ohjelman kannalta.

Toiminnan suurimpana heikkoutena nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta on organisaation toiminnan tarkka koordinointi. Suuren mittakaavan tapahtuman onnistumisen kannalta on olennaista, että toimintaan osallistuvilla on omat vastualueet ja kaikki tietävät mitä ovat tekemässä. Se kuitenkin rajoittaa toiminnan monipuolisuutta, mielekkyyttä ja nuoren mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Nuorella ei ole myöskään mahdollisuutta vaikuttaa toiminnan suunnitteluun esimerkiksi niin tehokkaasti kuin Lennonit -ohjelmassa. Toiminta on myös rajoittunut vahvasti pääkaupunkiseudulle, Haaga-Helian opiskelijoihin ja Leadership -ohjelmaa lukuun ottamatta vuosittain syksyihin. Toimintaa on myös mahdotonta jatkaa nuoren valmistuttua opiskeluistaan.

Suuri määrä toiminnassa olevia nuoria osiltaan hankaloittaa yksittäisen nuoren tukemista ja huomioonottamista. Opiskelijaesimiesten rooli toiminnassa on tärkeä, mutta nuori saattaa tuntea jäävänsä varjoon osana suurta joukkoa. Suuren määrän ja toiminnan lyhytkestoisuuden vuoksi nuorille suunnattuihin motivointi- ja sitoutusmenetelmiin ei ole ehditty panostaa suuresti, mutta koska toiminta on ohjelmista ajallisesti lyhintä, ei suurta tarvetta motivoinnille ole.

Vuosittain Nordic Business Forumiin hakevien nuorten määrä on suuri, mutta yritystoimintaan, yrittäjyyteen ja johtajuuteen liittyvien teemojen voimakkaampi esiin nouseminen saattaa lisätä nuorten kiinnostusta tapahtumaa kohtaan entisestään. Myös tapahtuman oma tunnettuus on ollut ja tulee olemaan syy, joka johtaa suureen määrään hakemuksia. Suuri määrä hake-

muksia ei kuitenkaan ole välttämättä positiivinen asia, sillä Nordic Business Forum pystyy hyvin nykyisestä määrästä nuoria tunnistamaan ja valitsemaan mukaan ne nuoret, jotka hakevat toimintaan oikeista syistä.

Nuoren aktiivisuuden kannalta toiminnan ulkoiset riskit liittyvät kouluysteistyöhön sekä tapahtumatuotantoon. Kouluysteistyön luomat riskit syntyvät, mikäli muutoksia nykyisen kaltaiseen yhteistyöhön syntyy, mikä aiheuttaa Nordic Business Forumille vaikeuksia nuorten rekrytointiin. Tapahtuman järjestämiseen liittyvät ongelmat toimivat riskinä niin nuoren motivaation, mutta myös itse tapahtuman kannalta. Esimerkiksi keväällä 2020 vaikuttanut Korona - pandemia hankaloittaa päätapahtuman järjestämistä ja luo epävarmuutta nuoren toiminnan kannalta.

Nordic Business Forum on vuosien mittaan jalostanut toimintaansa niin, että nykyinen nuorten toiminnan koordinointi mahdollistaa tapahtuman vuosittaisen järjestämisen nopealla aikataululla. Toiminnan historia ja avoin näkökulma kehittämiseen on luonut ympäristön, jossa toiminnan prosesseja kuten rekrytointia ja roolitusta on kyetty jalostamaan tapahtuman kannalta haluttuun pisteeseen. Nuorten mahdollisuus vaikuttaa Leadership -ohjelman avulla toiminnan päätyttyä ja uuden oppimisen mahdollisuudet ovat nuorelle merkittävät. Tapahtuman suunnittelu ja järjestäminen luo rajat toiminnan avoimuudelle ja monipuolisuudelle, mutta monelle nuorelle toiminnan lyhytkestoisuuden sekä toiminnan laajuuden ansiosta, suurta sitouttamistarvetta toiminnan aikana ei ole. Toiminta on kolmesta tutkitusta ohjelmasta vanhin ja tunnetuin, mutta nuorten kannalta toiminnan laajentuminen lähivuosina on kuitenkin tarkastelluista ohjelmista epätodennäköisintä.

Alla olevassa kuviossa 26 on esiteltyä Pörssilähtetilas -ohjelman SWOT -analyysi toiminnassa mukana olevan nuoren kannalta. Analyysi on toteutettu toiminnan koordinoinnissa auttamisen kokemusten perusteella.



Kuvio 26: Pörssilähettiläs -ohjelman SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen kannalta.

Pörssilähettiläs -ohjelma on käynnistynyt vuonna 2017, mutta sen toimintaan liittyy nuoren kannalta monia motivoivia ja sitouttavia tekijöitä. Ohjelman kannalta suurimmat sisäiset vahvuudet syntyvät toiminnan laajuudesta. Nordic Business Forumin tavoin toiminnan taustalla on suuri nuorten yhteisö, mutta se on tutkituista ohjelmista ainoa, joka on levittäytynyt ympäri Suomen. Lähettilästoiminnan rekrytoinnissa tavoitetaan nuoria eri puolilta Suomea ja eri kouluista, mikä tehostaa yhteisöllisyyden kasvua.

Talousosaamisesta ja sen tasosta keskustellaan nykyisin yhä laajemmin, mikä toimii motivoivana tekijänä nuoren kannalta. Nuoren on helppo tuntea olevansa osa laajaa ja merkityksellistä toimintaa, mikä on nähtävissä myös tutkimuksen kyselyn tuloksissa. Suuri osa nuorista tuntee talousosaamisen tason Suomessa vaikuttavan ainakin osittain toiminnan mielenkiintoon.

Kyselyn perusteella uuden oppiminen motivoi vahvasti nuoria osaksi Pörssilähettiläs -toimintaa. Nuorelta ei vaadita toiminnan alkaessa mitään ennakkotietoa aiheesta, minkä takia nuori kokee hyötyvänsä itse toiminnasta uuden opitun tiedon avulla. Koulutuspäivien tiivis rytmitys saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti nuoren motivaatioon, mikäli uutta tietoa tulee nuoren näkökulmasta liikaa.

Nuorten tekemät kouluvierailut ja niiden käytännön toteutus vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka motivoituneeksi he toiminnan kokevat. Lähettiläiden toiveiden kuuntelu kouluvierailujen toteuttamisesta heidän toivomissaan kouluissa madaltaa nuoren kynnystä toteuttaa kouluvierailuja. Pörssisäätiön organisaatorakenne ja puolueettomuus toiminnan taustalla helpottavat nuoren ja organisaation välistä kommunikointia ja mahdollisuutta kehittää toimintaa

nuorten ideoiden kannalta. Kuitenkin nuorten määrän kasvu hankaloittaa nuoren tukemista ja palautteen antamista. Kyselyn perusteella toiminnasta saatavaa palautetta nuoret toivoivat lisää.

Ohjelman heikkoutena nuoren motivaation ja sitoutumisen kannalta voidaan pitää toiminnan koordinoitua toimintamallia. Pörssilähettiläiden mahdollisuudet vaikuttaa toimintaan ovat vähäiset ja toiminta saattaa nuoren kannalta olla pitkäkestoista, sillä kouluvierailuja voi toteuttaa useampana lukuvuonna. Nuoren tukeminen ja palautteen antaminen on myös paikoin haasteellista toiminnan laajuuden takia. Toiminnan jälkeinen tutor -ohjelma on hyvä mahdollisuus nuorelle vaikuttaa tehokkaammin toimintaan ja hyödyntää omaa osaamistaan, mutta tutor -ohjelma ei kyselyn vastausten perusteella toimi merkittävänä motivaatiotekijänä nuoren kannalta.

Myös nuorten rekrytointi voidaan kokea toiminnan sitouttamisen ja motivaation kannalta heikkoutena. Ohjelman rekrytointi vaatii paljon panostusta organisaatiolta ja pääkaupunkiseudun ulkopuolisilla alueilla toiminnan tunnettuus on vaihtelevaa. Markkinointi pienemmille alueille on haasteellista ja toisten nuorten houkuttelu toimintaan vähäistä. Myös pääkaupunkiseudun ulkopuolisten nuorten sitouttaminen on haastavampaa, sillä heille suunnattujen sitouttamistekijöiden kuten tapahtumien järjestäminen on hankalampaa. Nuorten määrän kasvu saattaa luoda myös haasteita, sillä nuoren kannalta kouluvierailujen mahdollisuudet vähenevät.

Pörssilähettiläs -ohjelma on käynnistynyt 2017, mutta sen on maantieteellisesti laajasti levinnyt ohjelma. Lähettiläitä on ympäri Suomen suuri määrä, jonka avulla toiminta on tavoittanut suuren joukon yläkouluikäisiä nuoria kouluvierailujen ansiosta. Toiminnan laajentuminen nopeasti on kuitenkin aiheuttanut haasteita erityisesti nuorten tukemisessa ja palautteen antamisessa. Kokeneita lähettiläitä on suuri määrä, mutta heitä ei ole hyödynnetty laajasti toiminnan päätyttyä.

6.3 Kysely

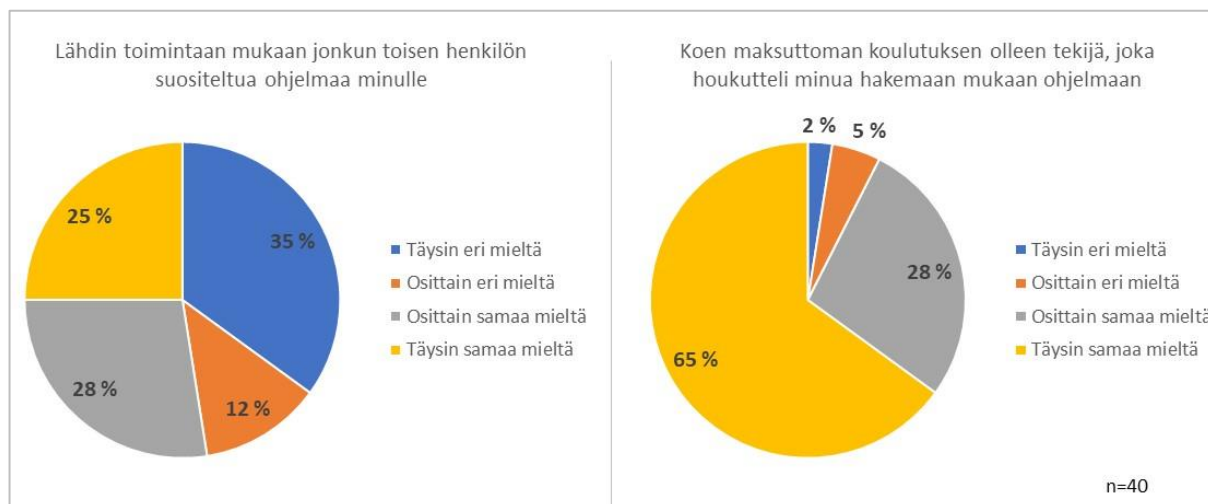
Pörssilähettiläille suunnattu kysely jaettiin Helsingin sekä Oulun alueen lähettiläiden WhatsApp -ryhmissä viikolla 16. Ryhmissä oli yhteensä 93 nuorta ja vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 40 kappaletta. Seuraavissa kappaleissa on analysoitu kyselyn asteikko- sekä avoimet vastaukset.

Kyselyn osa 1.

Ensimmäinen kyselyn osa käsitteli Pörssilähettiläiden toimintaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikki henkilön sitoutumiseen ja motivaatioon toimintaa kohtaan. Informaatio ensimmäisessä osassa kerättiin Likertin-asteikon kautta, joissa vastausvaihtoehdot olivat täysin eri

mieltä - osittain eri mieltä - osittain samaa mieltä - täysin samaa mieltä. Kyseisessä osiossa oli yhteensä 14 väitettä. Kyselyn ensimmäiseen osaan vastasi kaikki 40 lähettilästä.

Kyselyssä selvitettiin nuorten motiiveja hakea osaksi toimintaa. Alla olevassa kuviossa 27 on vertailtu houkuttelun ja maksuttoman koulutuksen merkitystä nuoren mukaan hakemiselle.

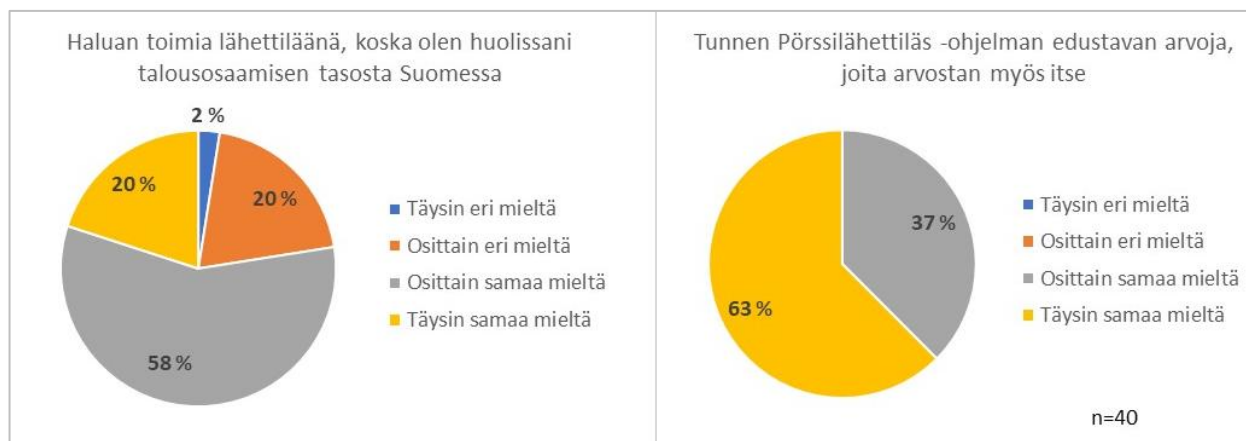


Kuvio 27: Toimintaan houkuttelun ja maksuttoman koulutuksen merkitys nuoren toimintaan hakemiselle

Toimintaan mukaan houkuttelulla on usein vaikutusta toimintaan hakemiselle, varsinkin nuorten osalta. Neljännnes kyselyyn vastanneista eli 10 nuorta oli täysin samaa mieltä, että he ovat lähteneet Pörssilähettiläs -toimintaan mukaan jonkun toisen suositeltua ohjelmaa heille. 28 prosenttia eli 11 nuorta oli väittämästä osittain samaa mieltä. Vastausten perusteella muiden ihmisten suosittelulla on ollut jonkinlaista vaikutusta siis noin puolen vastanneiden nuorten motivaatioon. Kuitenkin vastausvaihtoehdoista ”täysin eri mieltä” vaihtoehdon valitsi 35 prosenttia eli 14 nuorta, mikä kertoo, että kuitenkin suuri osa nuorista hakee toimintaan muista syistä. Vastaukset suosittelun merkitykseen jakoi nuorten vastaukset, sillä 53 prosenttia oli väittämästä osittain tai täysin samaa mieltä ja 47 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä. Ohjelmaan suosittelun merkittävyyteen vaikuttaa suurilta osin Pörssisäätiön ohjelman suoramarkkinointi kohdistuen koulujen opettajiin, jotka jakavat tietoa ohjelmasta oppilailleen. Ohjelman suosittelu näkyy osittain myös nuorten houkutellessa ystäviään hakemaan osaksi lähettilästoimintaa.

Kuten kuvioista 27 ja 28 on nähtävissä, maksuton koulutus nähdään nuoren kannalta merkittäväksi hyötytekijäksi toiminnasta ja se vaikuttaa myös toimintaan hakemisen motiiveihin. 65 prosenttia eli 26 nuorta vastasi olevansa väittämästä täysin samaa mieltä ja 28 prosenttia eli 11 nuorta oli väittämästä osittain samaa mieltä. Vain 7 prosenttia vastanneista kertoi, ettei maksuttomalla koulutuksella ollut merkittävää vaikutusta toimintaan hakemiseen liittyen.

Motiiveja toiminnan taustalla selvitettiin nuorilta alla olevan kuvion 28 kysymyksillä.

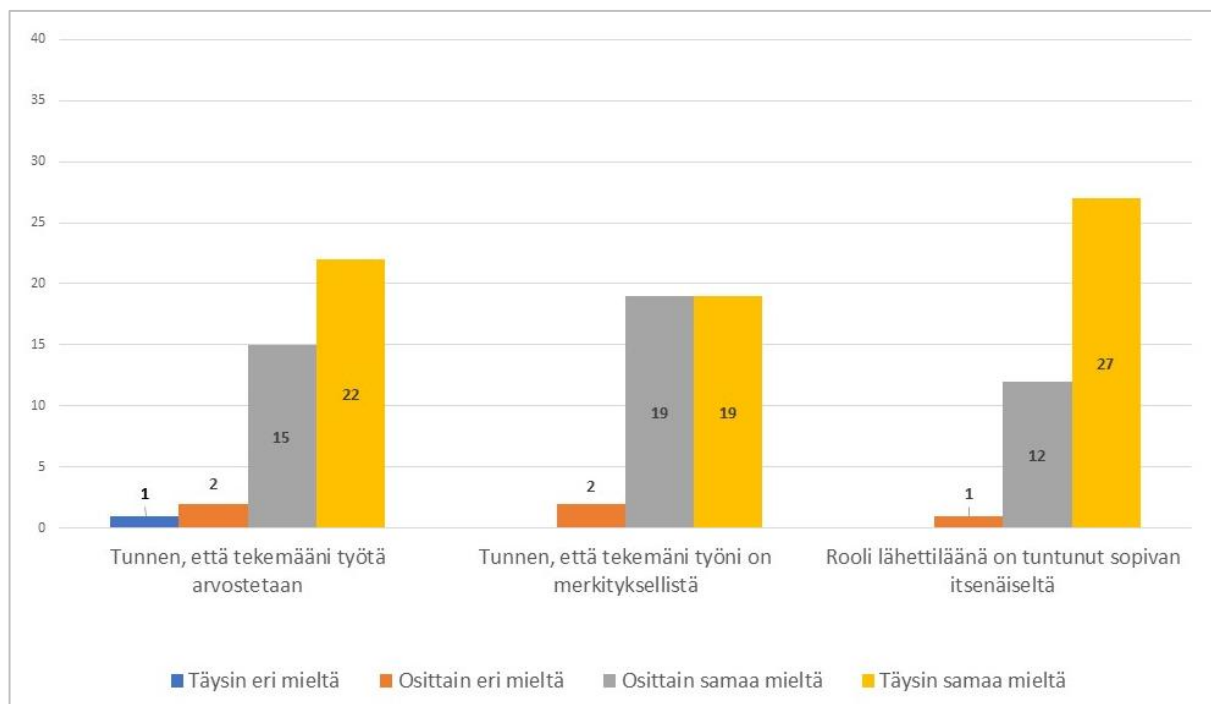


Kuvio 28: Nuorten motiivit toiminnan taustalla

Vapaaehtoistoiminnan suosiota tai laajuutta saattavat kasvattaa maailmanlaajuiset tai yhteiskunnalliset ilmiöt tai kriisit. Lähettiläiltä selvitettiin, onko huoli talousosaamisen tasosta Suomessa vaikuttanut nuorten haluun toimia Pörssilähettiläänä. Yhteensä noin 78 prosenttia oli väitteestä täysin tai osittain samaa mieltä, jonka perusteella talousosaamisen tasolla Suomessa on vaikutusta Pörssilähettilästoiminnan kiinnostavuuteen. 20 prosenttia vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä ja yli puolet eli noin 58 prosenttia oli osittain samaa mieltä. 20 prosenttia oli kuitenkin osittain eri mieltä ja 2 prosenttia täysin eri mieltä, jonka perusteella voidaan todeta, että kaikkia nuoria toiminnassa ei tue altruistinen näkökulma muiden auttamisesta, vaan toiminnan taustalla on muita motivoivia syitä.

Toimintaan sitoutumisen kannalta on oleellista, että toiminnassa mukanaolevat henkilöt ymmärtävät ja pystyvät samaistumaan ohjelman tukemiin arvoihin ja päämääriin. Pörssisäätiön arvoihin kuuluu esimerkiksi puolueettomuus sekä tasa-arvoisuus ja heidän tehtävänsä tukee ajatusta, että jokaisella suomalaisella tulisi olla samat lähtökohdat vaurastua ja omata samat tiedot ja taidot talousosaamiseen liittyen. Pörssilähettiläs -ohjelman tehokkuuden kannalta on oleellista, että mukaan valittavat nuoret ymmärtävät nämä arvot ja pystyvät samaistumaan näihin arvoihin. On myös nuoren oman motivaation kannalta tärkeää, että hän arvostaa toiminnassaan samoja arvoja, kuin mihin toiminnalla pyritään. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella toiminnassa olevat nuoret arvostavat samoja arvoja, joita Pörssilähettiläs -ohjelma edustaa. Yli puolet vastanneista eli noin 63 prosenttia oli väittämästä täysin samaa mieltä ja loput noin 37 prosenttia osittain samaa mieltä.

Nuoren oma näkemys toiminnasta ja sen merkityksestä vaikuttaa olennaisesti hänen sitoutumiseensa toimintaa kohtaan. Alla olevassa kuviossa 29 on esitelty nuoren toiminnan merkityksellisytyteen ja rooliin liittyviä vaikutuksia.



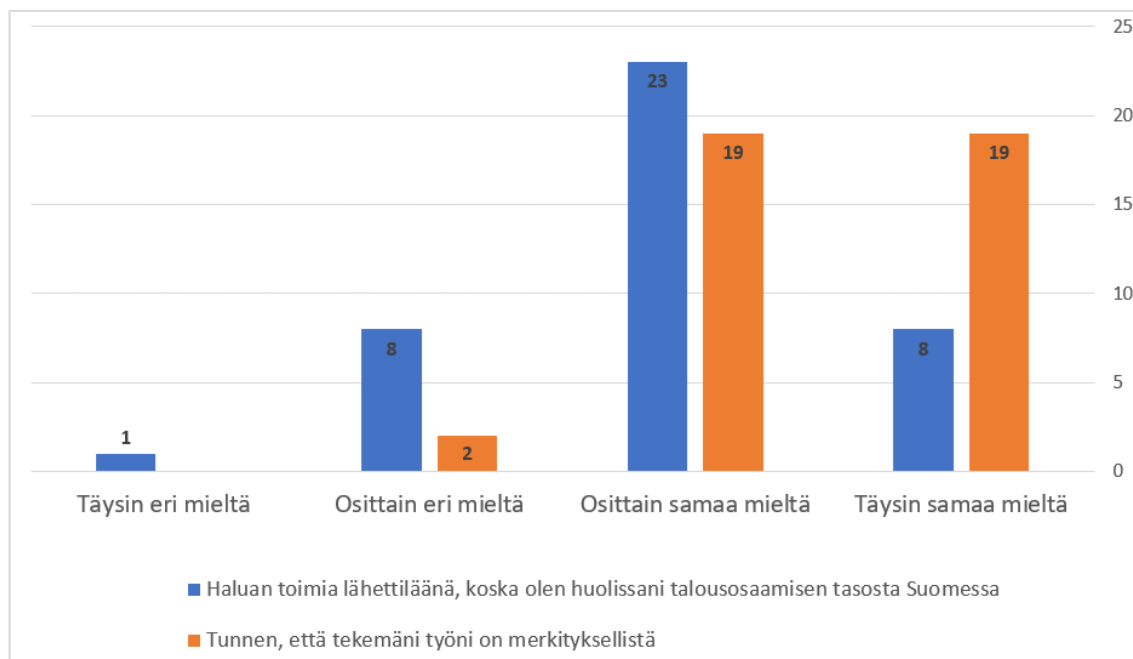
Kuvio 29: Toiminnan merkityksen ja roolin vaikutus nuoren toimintaan

Nuorten vastausten perusteella suuri osa vastanneista kokee, että hänen tekemäänsä työtä eli lähettilästoimintaa arvostetaan. 55 prosenttia eli 22 nuorta oli väittämstä täysin samaa mieltä ja noin 37 prosenttia eli 15 nuorta oli osittain samaa mieltä. Vain kolme vastannutta oli väittämstä osittain tai täysin eri mieltä.

Suuri osa vastanneista nuorista koki myös, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä. Yhtä suuri osa vastanneista eli noin 37 prosenttia oli väittämstä osittain tai täysin samaa mieltä, molemmissa vastauksia oli 19 kappaletta. Kaksi vastannutta oli väittämstä osittain eri mieltä, mutta yksikään ei ollut väittämstä täysin eri mieltä. Tämä jakauma kertoo, että merkittävä osa vastanneista nuorista kokee lähettilästoiminnan olevan merkityksellistä, millä on positiivinen vaikutus nuorten motivaatioon.

Noin 67 prosenttia eli 27 vastannutta oli täysin samaa mieltä, että rooli lähettiläänä on tuntunut sopivan itsenäiseltä. Väittämstä oli osittain samaa mieltä 30 prosenttia eli 12 vastannutta, joka tukee ajatusta, että nuoret kokevat roolin ja toiminnan koordinoinnin määrä sopivaksi. Yhteensä siis noin 97 prosenttia eli 39 vastannutta näki roolin osittain tai täysin sopivan itsenäiseltä. Vaikka Pörssilähettilästoiminta on nuoren kannalta koordinoitua ja nuorilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa merkittävästi toimintatapoihin, nähtiin rooli kuitenkin sopivan itsenäiseltä.

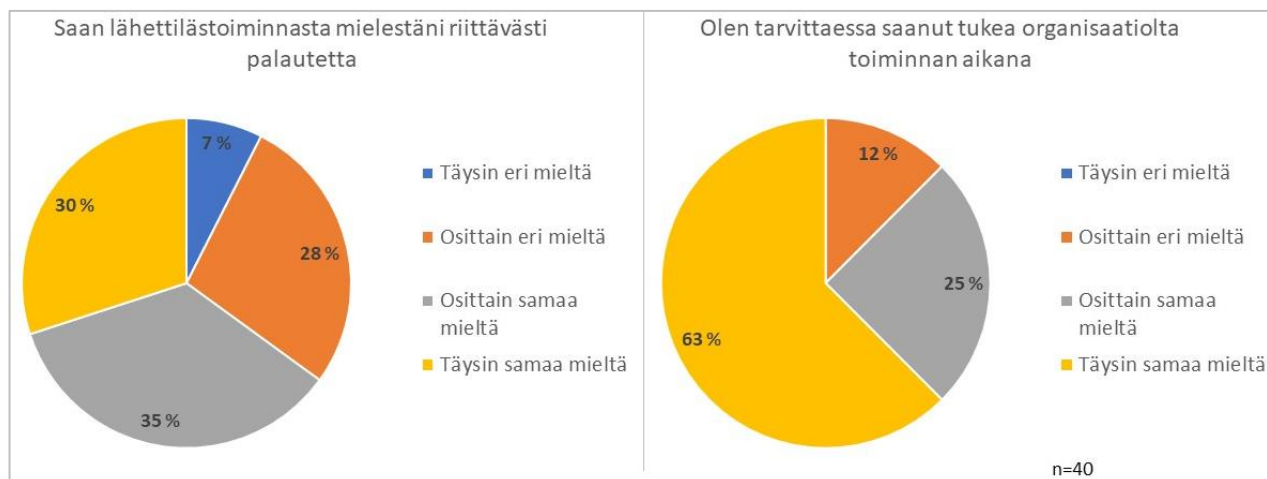
Alla olevassa kuviossa 30 on vertailtu nuorten näkemystä talousosaamisen tasosta sekä toiminnan merkityksellisyydestä.



Kuvio 30: Lähettiläiden kanta talousosaamisen tason ja toiminnan merkityksellisyyden välillä

Kuviossa 30 on esitetty, miten toiminnan merkityksellisyys sekä talousosaamisen taso vertaustuu nuorten vastauksissa toisiinsa. Kuten aiemmin todettiin, suurta osaa lähettiläistä talousosaamisen taso motivoi ainakin osittain Pörssilähettiläänä toimimiseen. Kuitenkin suurempi osa nuorista (47%) kertoi olevansa täysin samaa mieltä, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä, kun taas pienempi osa vastanneista (20%) oli täysin samaa mieltä, että talousosaamisen taso Suomessa vaikuttaa heidän haluunsa toimia Pörssilähettiläänä. Tämän tuloksen voidaan arvioida johtuvan siitä, että osa nuorista kokee toiminnan olevan merkityksellistä myös muista syistä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi nuorten verkostoituminen, kouluhyteistyö tai nuorten syrjäytymisriskin vähentäminen.

Toiminnan tukemista selvitettiin kyselyyn vastanneilta nuorilta. Alla olevassa kuviossa 31 on nähtävissä nuorten kanta palautteen ja organisaation antaman tuen määrään toiminnan aikana.

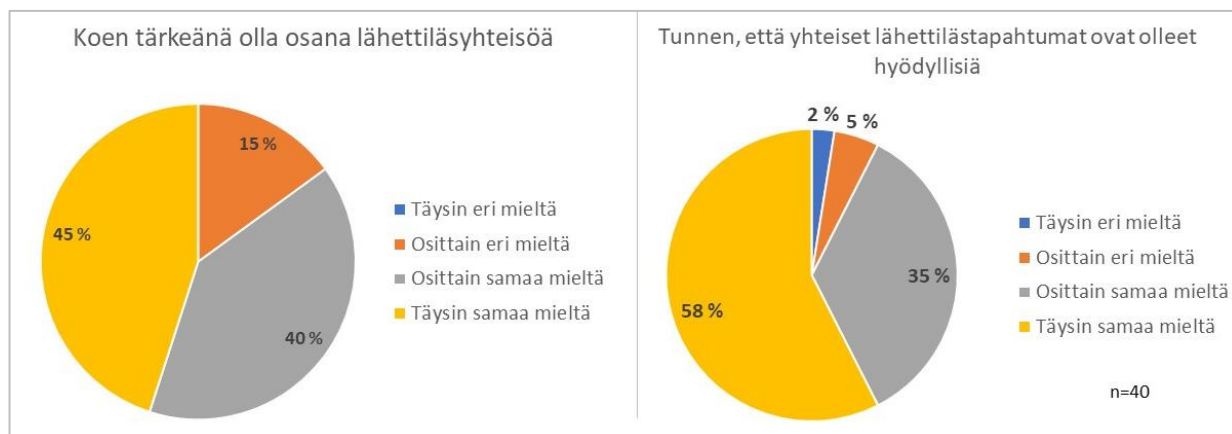


Kuvio 31: Palautteen ja organisaation tuen määrä toiminnan aikana

Yhteensä noin 65 prosenttia vastanneista nuorista koki lähettilästoiminnasta saadun palautteen riittäväksi. Palautetta toiminnasta lähettiläät saavat pääasiassa opettajilta, mutta myös organisaatiolta. Noin 35 prosenttia vastanneista oli kuitenkin osittain tai täysin eri mieltä, että saadun palautteen määrä on riittävä. Kouluvierailuista Pörssisäätiö kerää palautetta opettajilta, mutta kyseistä palautetta ei jaeta lähettiläille säännöllisesti, mikä saattaa vaikuttaa nuoren tunteeseen palautteen määrän vähäisyydestä.

Merkittävä osa nuorista oli täysin samaa mieltä väitteestä, että nuori on saanut Pörssisäätiöltä tarvittaessa tukea toiminnan aikana. Toiminnan tukeminen on oleellinen osa toiminnan jatkuvuuden kannalta. Koska lähettilästoiminnan pääasiallinen viestintä toteutetaan viestinnällisin keinoin, voidaan tämän päätellä olevan pääasiassa onnistunutta. Yksikään nuori ei kokenut olevansa väitteestä täysin eri mieltä, mutta osittain eri mieltä koki olevansa noin 12 prosenttia vastanneista. Suuri nuorten määrä hankaloittaa nuorten tukemista toiminnan aikana, mikä voi osittain vaikuttaa tulokseen.

Lähettiläsyhteisön ja toisten Pörssilähettiläiden vaikutusta selvitettiin kyselyn avulla. Alla olevassa kuviossa 32 on kuvattu lähettiläsyhteisön ja lähettilästäpahtumien vaikutusta nuoriin.

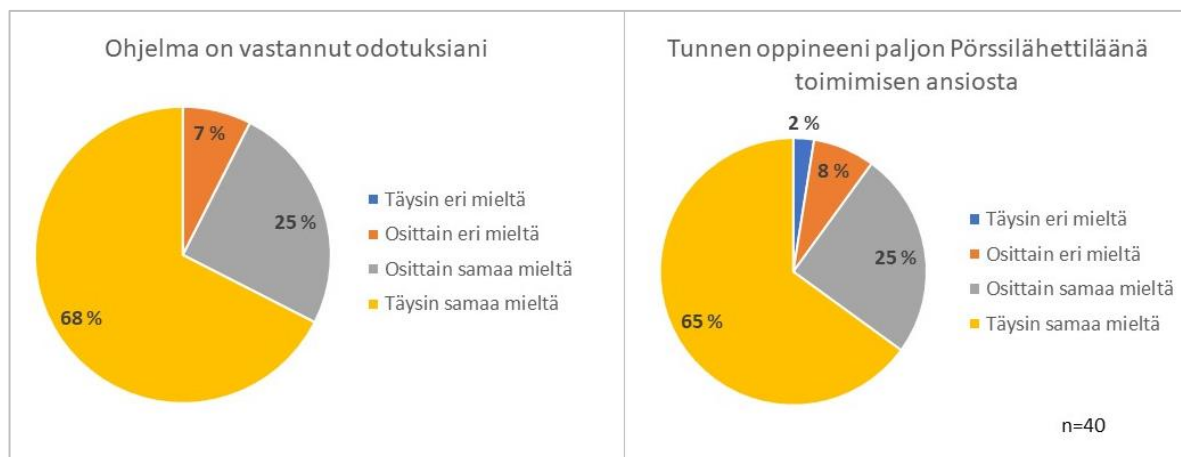


Kuvio 32: Lähettiläsyhteisön sekä yhteisten tapahtumien vaikutus nuoriin

Yksi Pörssilähettiläs -ohjelman vahvuuksista on suuri nuorten verkosto. Lähettiläsyhteisö koettiin olevan tärkeä osa toimintaa myös nuorten mielestä. 45 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia osittain samaa mieltä väittämästä, että lähettiläsyhteisössä osana oleminen koetaan tärkeäksi osaksi toimintaa. Osittain eri mieltä väittämästä oli 15 prosenttia vastanneista.

Lähettiläsyhteisön yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta on pyritty tukemaan esimerkiksi yhteisillä lähettilästäapahtumilla, joita järjestetään konkreettisina tilaisuuksina sekä verkossa toteutettuina tapahtumina. Lähettilästäapahtumat koettiin vastanneiden mielestä pääosin hyödyllisiksi. Yli puolet vastanneista eli noin 58 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja noin 35 prosenttia osittain samaa mieltä. Noin 7 prosenttia vastanneista oli osittain tai täysin eri mieltä väittämästä. Lähettilästäapahtumien järjestämisen voidaan siis arvioida olevan tehokas tapa sitouttaa nuoria toimintaan.

Lähettiläiltä selvitettiin myös, onko lähettiläänä toimiminen vastannut odotuksia ja tunteeko nuori oppineensa paljon lähettiläänä toimimisesta. Nämä teemat ovat esitettyinä alla olevassa kuviossa 33.

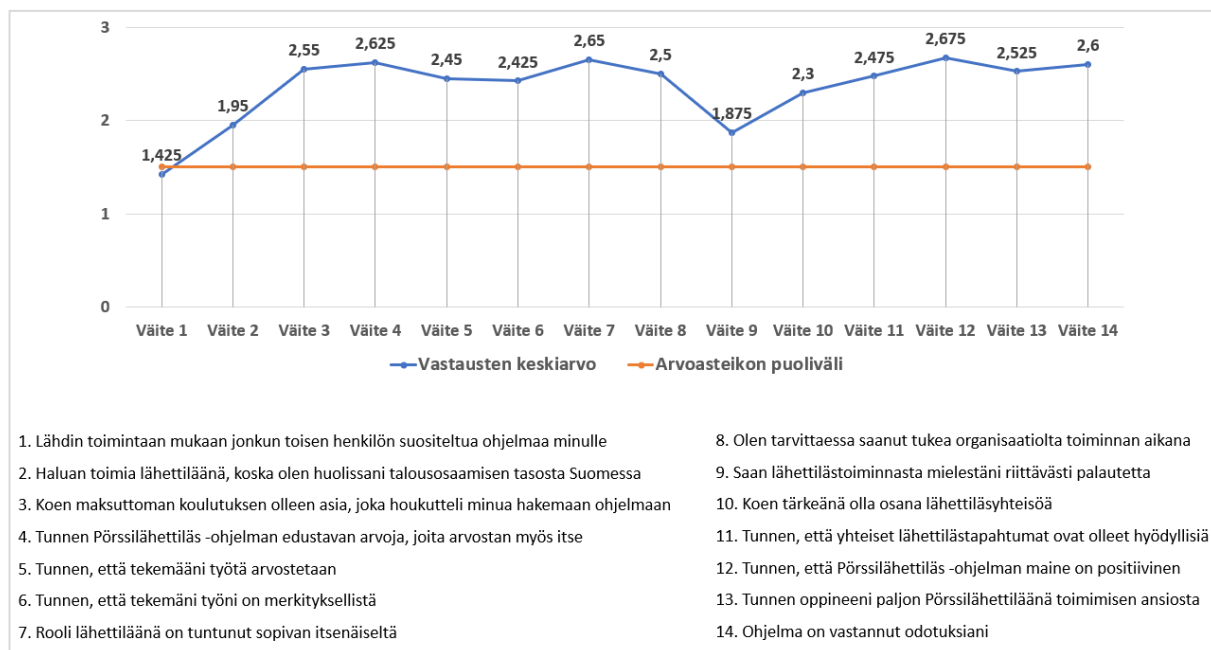


Kuvio 33: Nuorten kanta odotuksiin ja oppimiseen liittyen

Toiminnan on osattava luoda oikeanlaiset odotukset nuorelle, jotta toiminta voi alusta asti tuntua mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Tutkimuksen perusteella Pörssilähettiläs -ohjelma on vastannut nuorten odotuksia, sillä vastanneista noin 68 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 25 prosenttia osittain samaa mieltä. Tämän mukaan suurin osa nuorista kokee toiminnan olevan samankaltaista, kuin mitä he ajattelivat sen olevan toimintaan hakiessaan.

Miltei samankokoinen määrä nuoria oli samaa mieltä ohjelmasta saadun opin suhteen. 65 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 25 prosenttia osittain samaa mieltä, että he tuntevat oppineensa paljon lähettiläänä toimimisen ansiosta. Noin 10 prosenttia vastanneista oli väittämästä eri mieltä.

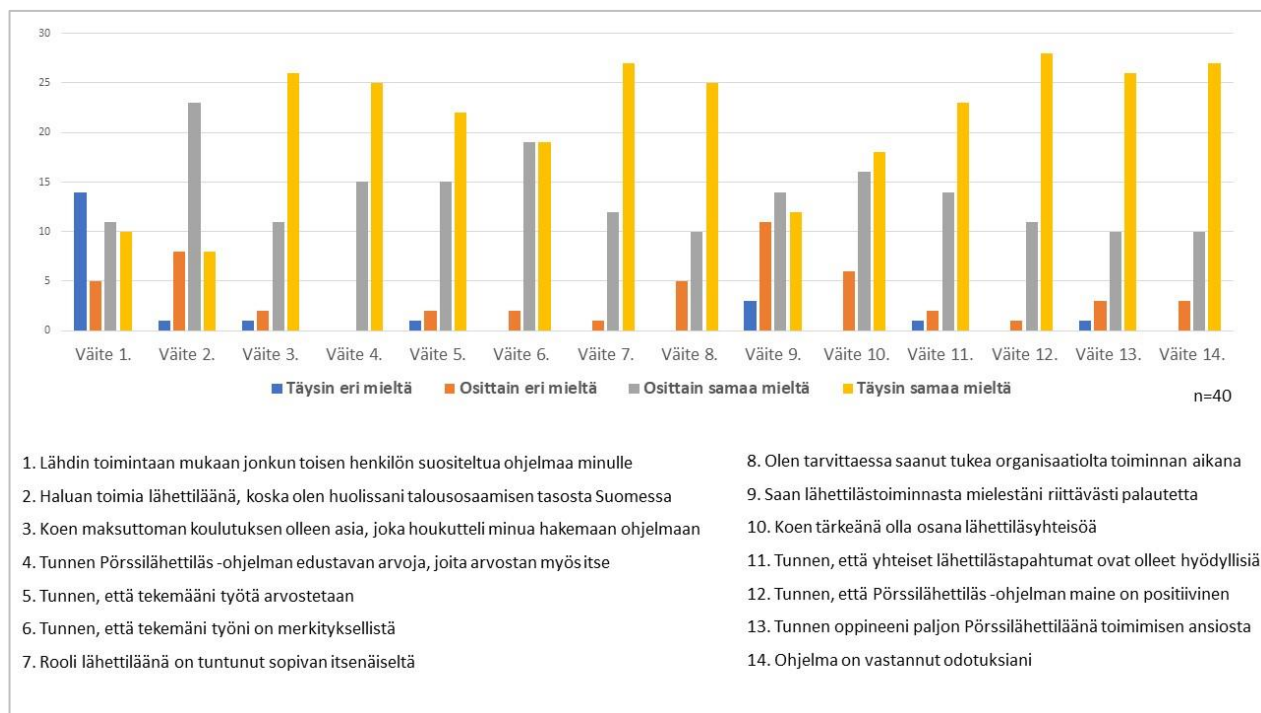
Alla olevissa kuviossa 34 on nähtävissä lähettiläiden vastausten keskiarvo ja miten se vertautuu kuvion toiseen janaan, joka kuvastaa tilannetta, jolloin vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 34: Lähettiläiden vastausten keskiarvo kyselyn osiossa 1.

Kuvion 34 arvoasteikon mukaan 3 tarkoittaa vastaajan olevan väitteestä täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 1 osittain eri mieltä ja 0 täysin eri mieltä. Kuvion oranssi jana kuvastaa vastaajan ollessa ei samaa eikä eri mieltä. Pääosin keskiarvoltaan nuoret ovat väitteistä samaa mieltä. Ainoastaan väite 1. oli keskiarvon perusteella vertailtavan oranssin janan alapuolella. Tämän perusteella voidaan todeta, että toimintaan mukaan lähteminen toisen suositeltua ohjelmaa jakaa mielipiteitä. Samoin väitteet 2. ja 9. olivat keskiarvoltaan alle 2, mikä kuvastaa, että nuorten vastaukset jakautuivat kokonaisuutena tasaisesti.

Alla olevassa kuviossa 35 on esiteltyä kaikki Pörssilähettiläille esitetyt väitteet osiossa yksi ja niihin saadut vastaukset.



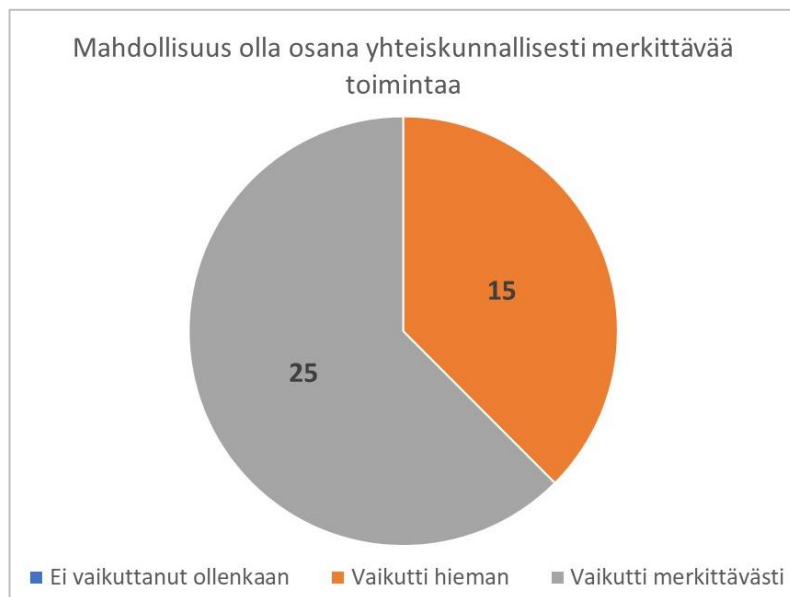
Kuvio 35: Kyselyn ensimmäisen osan väittämät ja vastaukset

Kyselyn ensimmäisen osion osalta nuorten mielipiteitä jakoivat eniten toimintaan mukaan lähteminen toisen suositeltua ohjelmaa sekä lähettilästoiminnasta riittävän palautteen saaminen. Suuri osa nuorista oli samaa mieltä esimerkiksi lähettiläsroolin itsenäisyydestä, ohjelman maineen positiivisuudesta sekä siitä, että ohjelma edustaa arvoja, joita nuori itse arvostaa. Saadut tulokset olivat toiminnan kannalta pääosin positiivisia, mutta kehityskohteeksi tulokista nousi toiminnasta annettavan palautteen määrä sekä lähettiläsyhteisön arvo.

Kyselyn osa 2.

Kyselyn toisessa osassa selvitettiin tiettyjen tekijöiden positiivisia vaikutuksia Pörssilähettiläiden motiiviin ja sitoutumiseen toimintaa kohtaan. Osiossa nuorten tuli valita vaihtoehdoista: ”vaikutti merkittävästi - vaikutti hieman - ei vaikuttanut”, se vaihtoehto, joka sopii hänen mielestensä parhaiten tiettyyn kohtaan. Osaan kaksi vastasi pääasiassa kaikki 40 lähettilästä kahta kysymystä lukuun ottamatta, johon vastasi 39 lähettilästä.

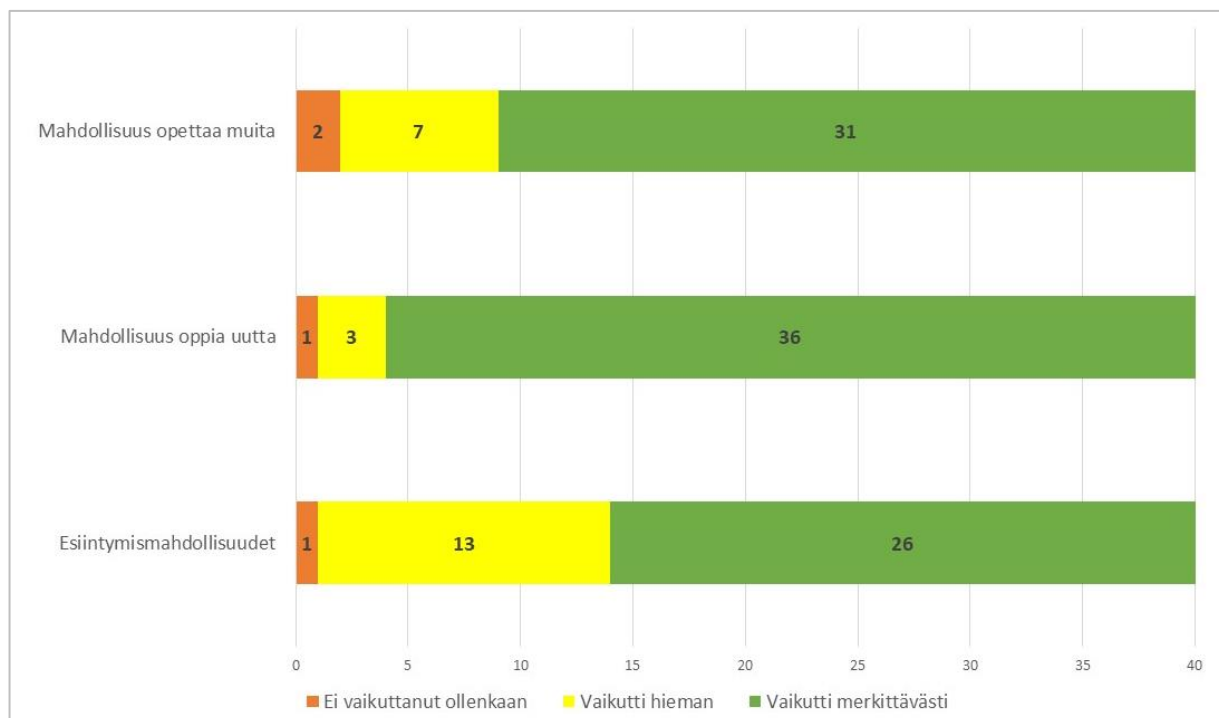
Alla olevassa kuviossa 36 on esitettyä toiminnan yhteiskunnallisen merkittävyyden vaikutus lähettiläiden motivaatioon positiivisesti.



Kuvio 36: Toiminnan yhteiskunnallisen merkittävyyden vaikutus lähettiläiden motivaatioon positiivisesti.

Kuten osiossa 1. tutkittiin, nuorten haluun aloittaa Pörssilähettilästoiminta vaikuttaa positiivisesti talousosaamisen taso Suomessa. Kuten kuviossa 37 on nähtävissä, suuri osa vastanneista eli 25 nuorta koki yhteiskunnallisesti merkittävän toiminnan vaikuttavan merkittävästi motivaatioon positiivisesti. Loput 15 lähettilästä ilmaisi toiminnan merkittävyyden vaikuttavan ainakin hieman motivaatioon toimintaa kohtaan.

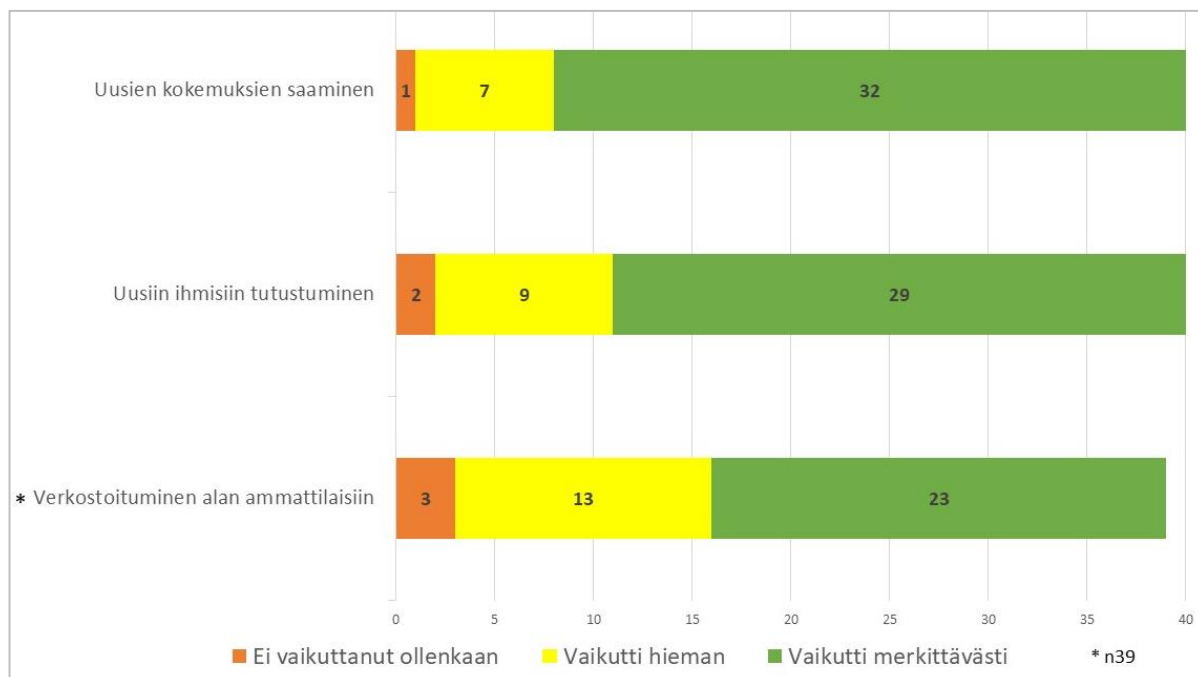
Alla olevassa kuviossa 37 on esitetty uuden oppimisen ja opettamisen sekä esiintymismahdollisuuksien vaikutus nuorten motivaatioon.



Kuvio 37: Uuden oppimisen ja opettamisen sekä esiintymismahdollisuuksien vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti

Mahdollisuus oppia uutta lähettilästoiminnan avulla on merkittävä tekijä nuorelle toimintaan hakemiseen ja lähettiläänä toimimiseen liittyen. Yhtä vastannutta lukuun ottamatta kaikki lähettiläät mainitsivat uuden oppimisen vaikuttaneen ainakin osittain ja valtaosa vastaajista mainitsi sen vaikuttavan merkittävästi. Uuden oppimisen lisäksi miltei yhtä suuri vaikutus on mahdollisuudella jakaa opittua myös muille kouluvierailujen avulla. 31 lähettilästä mainitsi uuden opettamisen vaikuttavan motivaatioon merkittävästi. Osalle vastanneista mahdollisuudet päästä esiintymään vaikutti myös toiminnan motivaatioon. 26 nuorta kertoi sen vaikuttavan merkittävästi ja 13 nuorta kertoi sen vaikuttavan hieman. Kouluvierailujen kannalta tulokset vaikuttavat positiivisilta, sillä halu opettaa muita ja esiintyä tukee kouluvierailujen luonnetta ja toiminnan tehtävää.

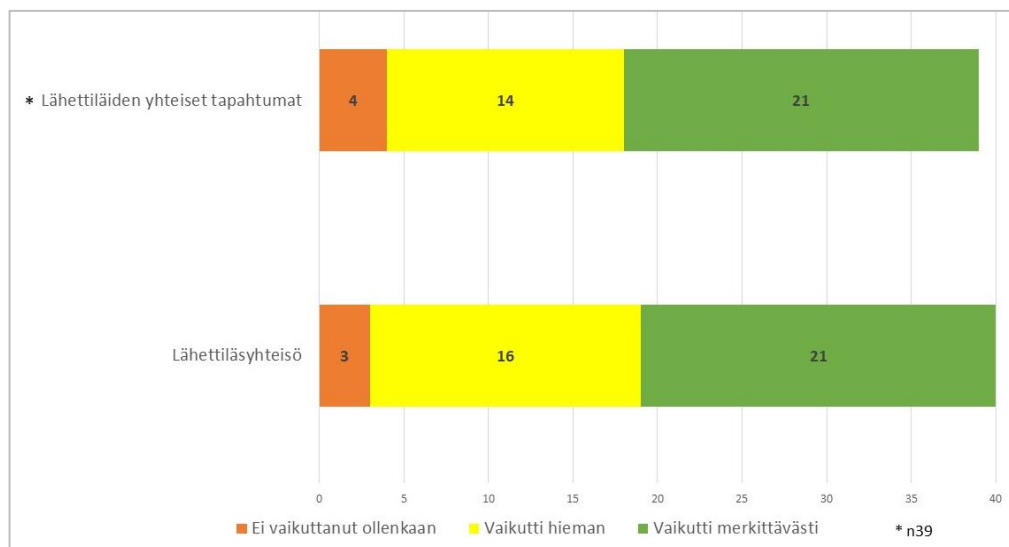
Alla olevassa kuviossa 38 on esitetty verkostoitumisen sekä uusien kokemusten vaikutukset nuoren motivaatioon positiivisesti.



Kuvio 38: Verkostoitumisen ja kokemusten vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti

Varsinkin nuorelle uusien kokemusten saaminen vaikuttaa motivaatioon usein. Tämä on todistettavissa myös tutkimuksen tuloksista. 32 vastannutta kertoi uusien kokemusten vaikuttavan merkittävästi motivaatioon toimia lähettiläänä ja seitsemälle muulle se vaikutti hieman motivaatioon. Myös verkostoitumisen arvo nähtiin oleellisena toiminnan vaikutuksena. Uusiin ihmisiin tutustuminen vaikutti merkittävästi 29 vastanneen motivaatioon positiivisesti sekä 9 lähettiläänä motivaatioon hieman. Toiminnan laajentuminen ympäri Suomen ja uusien lähettiläiden tavoittaminen eri kouluista tukee siis nuorten motivaation kasvua toiminnan kannalta. Myös verkostoituminen talouden alan ammattilaisiin vaikutti oleellisesti. Yli puolelle tämä vaikuttaa merkittävästi ja noin kolmannes vastaajista kertoi tämän vaikuttavan hieman. Verkostoituminen alan ammattilaisiin väittämään vastauksia oli yhteensä 39.

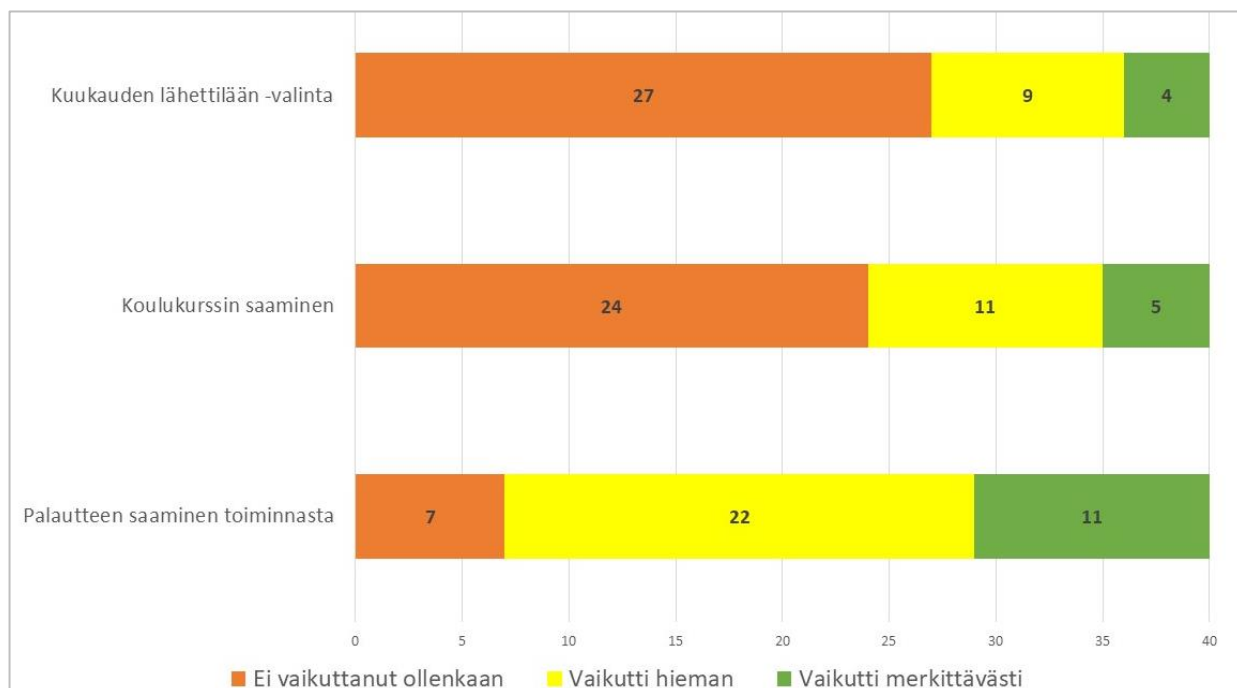
Verkostoitumisen lisäksi lähettiläiltä selvitettiin, kuinka paljon lähettiläsyhteisö ja yhteiset tapahtumat näkyvät nuorten motivaatiossa. Tämä esitetty kuviossa 39.



Kuvio 39: Lähettiläsyhteisön ja yhteisen tapahtumien vaikutus nuorten motivaatioon positiivisesti

Lähettiläiden yhteisten tapahtumien vaikutusta koskevaan kysymykseen vastasi 39 lähettilästä ja lähettiläsyhteisöä koskevaan 40. Tämä huomioonotettaessa tulokset ovat miltei identtiset. Yhtä suuri määrä vastaajista koki lähettiläsyhteisön sekä yhteisten tapahtumien vaikuttavan merkittävästi positiivisesti motivaatioon syntyyn. Lähettiläsyhteisö vaikutti 40 prosenttiin vastaajista hieman ja yhteisten tapahtumien osa oli noin 36 prosenttia.

Kyselyssä tutkittiin ulkoista motivaatiota tukevia tekijöitä, joiden vaikutusta on esitelty alla olevassa kuviossa 40.



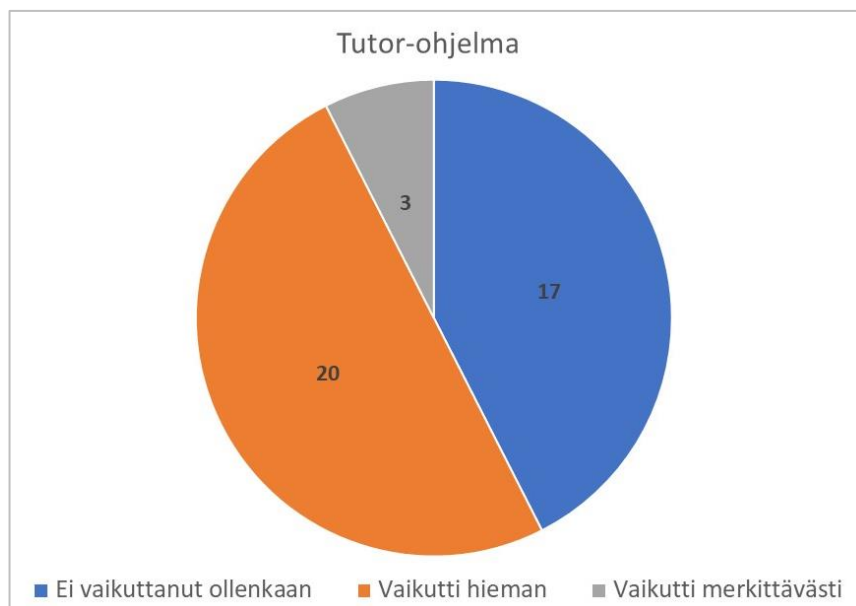
Kuvio 40: Ulkoista motivaatiota tukevien tekijöiden vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti

Sisäistä motivaatiota tukevat tekijät, kuten uuden oppiminen vaikutti laajasti nuorten ohjelmaan hakemiseen ja motivaation kasvamiseen sen aikana. Myös altruismisella näkökulmalla on vaikutuksena Pörssilähettilästoimintaan, sillä nuoret näkevät nykyisen talousosaamisen tason Suomessa huolestuttavana. Kuitenkin ulkoista motivaatiota tukevilla tekijöillä on vaikutusta nuorten motivaatiota myös lähettilästoiminnassa. Tutkimuksen perusteella näistä suurin vaikutus on palautteen saamisella toiminnasta. Esimerkiksi palautteen saaminen kouluvierailuista koetaan motivoivaksi. Noin 27 prosenttia vastaajista kertoi palautteen vaikuttavan merkittävästi positiivisesti motivaatioon. Hieman yli puolet eli noin 55 prosenttia kertoi palautteen vaikuttavan hieman, eli noin 82 prosenttia vastaajista koki palautteen vaikuttavan toiminnan motivaatioon positiivisesti.

Koulukurssin merkitys toiminnan motivaatioon kokonaisuudessa ei ole huomattavan suuri, mutta osan toimintaan sillä on positiivinen vaikutus. Noin 60 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoi, ettei koulukurssin saamisella toiminnan avulla ole lainkaan vaikutusta toiminnan motivaatioon. Osalle koulukurssin saaminen ei ole mahdollista, sillä kurssisuorituksen antamisen määrittää nuoren koulu. Noin 27 prosenttia kertoi kurssimerkinnän vaikuttavan hieman ja noin 12 prosenttia kertoi sen vaikuttavan merkittävästi.

Kuukauden Pörssilähettilään valinnalla on tutkimuksessa tutkittujen ulkoisten motivaattoreiden mukaan pienin vaikutus nuorten motivaation syntyyn. Vain 10 prosenttia kertoi kuukauden Pörssilähettiläs palkitsemisen vaikuttavan merkittävästi ja noin 22 prosenttia kertoi sen vaikuttavan hieman. Loput vastanneista eli noin 67 prosenttia kertoi, ettei valinta vaikuta heidän motivaatioonsa lainkaan.

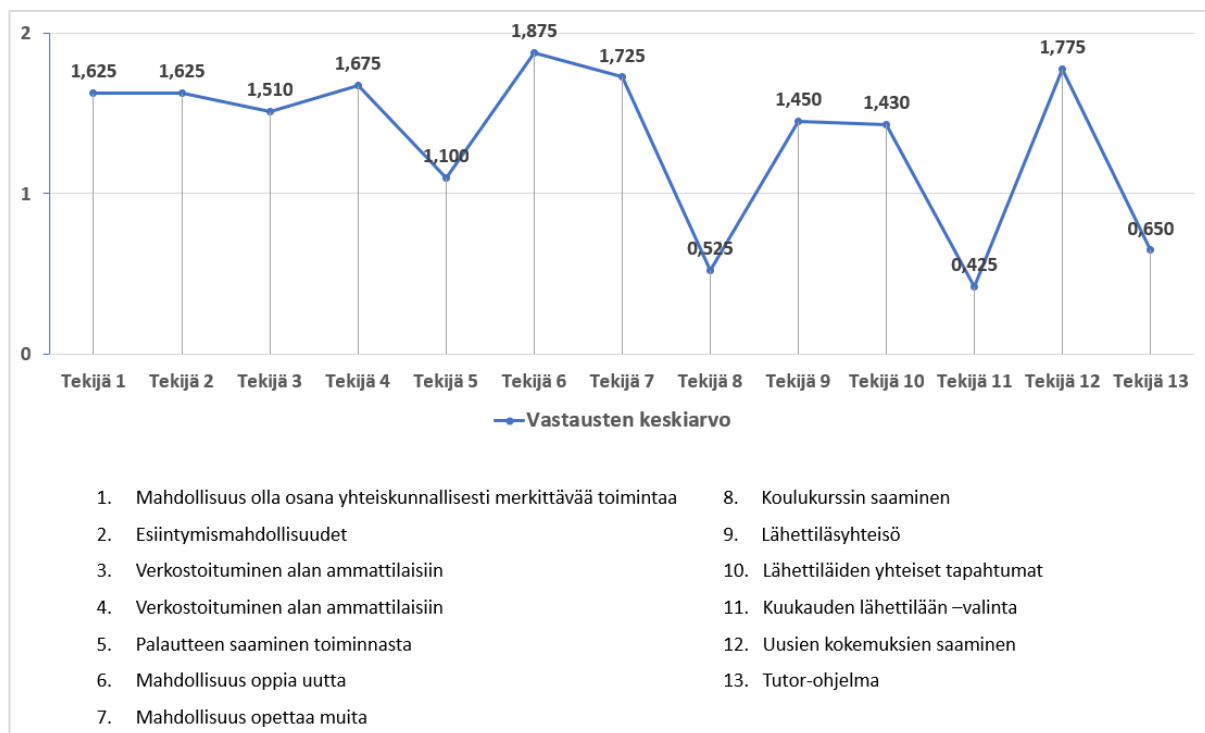
Tarvittavan kouluvierailumäärän suoritettuaan lähettiläs voi hakea lähettilästutoriksi, minkä vaikutusta nuoren motivaatioon tutkittiin kyselyssä. Alapuolella kuviossa 41 on esitettyinä tutor -ohjelman vaikutus nuoren motivaatioon.



Kuvio 41: Lähettilästäutor -ohjelman vaikutus nuoren motivaatioon

Lähettilästäutor -ohjelman vaikutus nuoren motivaatioon ei ole merkittävä. Puolet vastanneista kertoi sen vaikuttavan toimintaan hieman ja kolme nuorta kertoi sen vaikuttavan merkittävästi. Kuitenkin yli 42 prosenttia lähettiläistä kertoi, ettei se vaikuttanut motivaatioon ollenkaan. Tutorlähettiläiden hyödyntäminen osana uusien koulutusta ja toimintaa ylipäättään on vielä suuruusluokaltaan pientä. Nuorten kiinnostavuus tutor -ohjelmaa kohtaan on myös oletettavasti siitä syystä vielä pientä.

Alla olevassa kuviossa 42 on esiteltyinä lähettiläiden vastausten keskiarvo kyselyn osiossa 2.



Kuvio 42: Lähettiläiden vastausten keskiarvo kyselyn osiossa 2.

Kuvio 42 kertoo nuorten vastausten keskiarvon heitä motivoivissa tekijöissä lähettilästoiminnassa. Asteikon arvo 2 tarkoittaa, että tekijä vaikutti merkittävästi motivaatioon positiivisesti, arvo 1, että tekijä vaikutti hieman motivaatioon positiivisesti ja arvo 0, ettei tekijällä ollut nuoren motivaatioon positiivista vaikutusta. Kuvioista on nähtävissä keskiarvillisesti eniten ja vähiten motivaatioon vaikuttavat tekijät. Keskiarvon perusteella eniten lähettiläiden toimintaan vaikuttivat mahdollisuus oppia uutta, uusien kokemusten saanti sekä mahdollisuus opettaa muita. Vähiten positiivisesti vaikuttivat koulukurssi, Kuukauden lähettilään valinta sekä tutor -ohjelma.

Asteikkokysymysten lisäksi nuorilta kysyttiin muita tekijöitä, jotka motivoivat toimintaan hakemiseen. Esiin nousi esimerkiksi nuoren oma talousosaaminen, jota nuori kykenee kehittämään lähettilästoiminnan avulla, samalla verkostoituen muihin samanhenkisiin nuoriin.

Motivaatioon vaikutti: ”Oma intohimo sijoittamista kohtaan ja halu kehittyä sillä alalla sekä mahdollisuus verkostoitua”

-Pörssilähettiläs

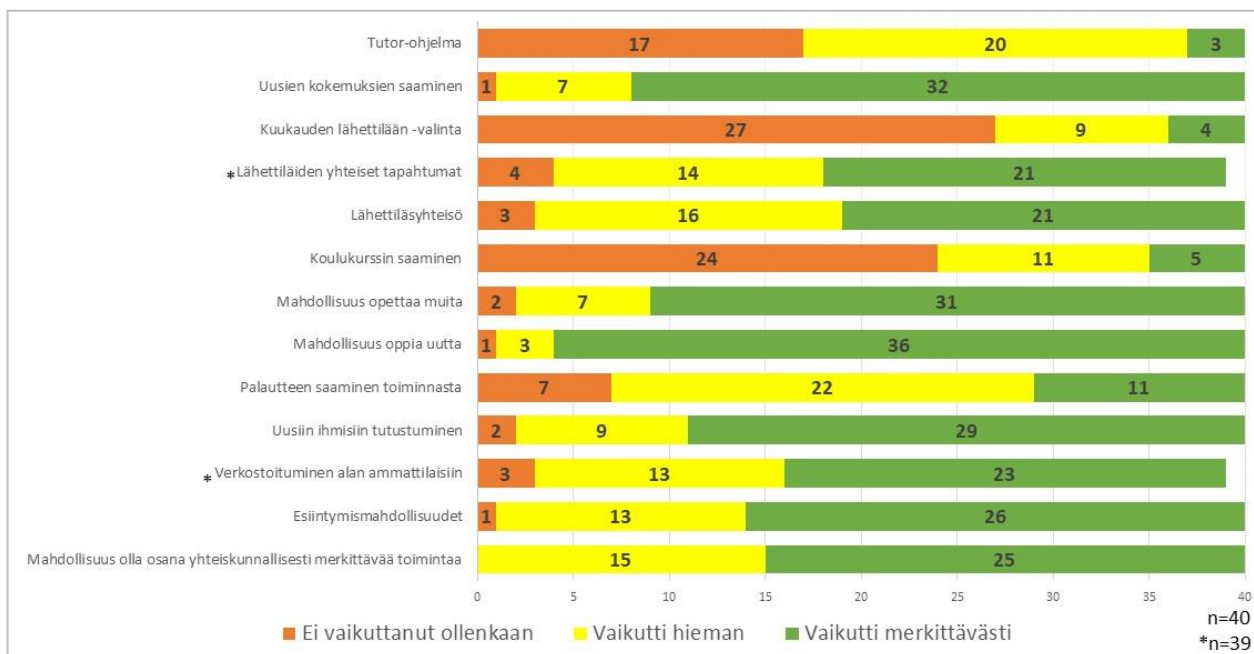
Myös Pörssisäätiön ja nuorten välinen kommunikointi ja vuorovaikutus nousi esiin vastauksissa.

Motivaatioon vaikutti: ”Pörssisäätiön lämmin ja välittävä asenne pörssilähettiläitä kohtaan.”

-Pörssilähettiläs

Edellä mainittujen lisäksi mainintoja saivat koulutuksen saaminen toiminnan avulla, palautteen saaminen sekä lähettiläille jaettavat hupparit.

Alla olevassa kuviossa 43 on esitettyä kaikki osion kaksi kysymykset ja lähettiläiden vastaukset.



Kuvio 43: Eri ohjelmaan liittyvien tekijöiden vaikutus nuorten motivaatioon.

Tarkasteltaessa kaikkia nuorten motivaatioon vaikuttavia tekijöitä voidaan tuloksista vetää seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Merkittävimmin positiivisesti nuorten motivaatioon vaikuttivat mahdollisuus oppia ja opettaa uutta, uusien kokemusten saanti sekä uusiin ihmisiin tutustuminen, jotka ovat kaikki perinteisiä nuoria motivoivia tekijöitä. Myös mahdollisuus olla osana yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa sekä lähettiläisyhteisöön vaikuttavat tekijät vaikuttivat monelle positiivisesti toiminnan motivaatioon. Ulkoista motivaatiota tukevat tekijät, kuten kuukauden Pörssilähettiläs -palkinto sekä koulukurssi olivat pääosin vähiten motivaatioon vaikuttavat osa-alueet. Myös tutor -ohjelman merkitys nuorten motivaatioon jäi pieneksi.

Kyselyn osa 3.

Kyselyn kolmas osa koostui lähettiläille suunnatuista avoimista kysymyksistä. Ensimmäinen avoin kysymys oli:

Mitkä asiat motivoivat sinua aloittamaan Pörssilähettilästoiminnan?

Alla olevassa kuviossa 44 on esitettyä sanapilvimuodossa kysymykseen lähettiläiltä saatuja vastauksia.



Kuvio 44: Pörssilähettelitä motivoineet syyt aloittaa toiminta

Kysymykseen vastasi yhteensä 39 lähettelystä. Suurin yhteinen motiivi toiminnan aloittamiseen oli halu oppia uutta. Ohjelman keskittyminen talouteen, säästämiseen, sijoittamiseen ja pörssin toimintaan kiinnosti monia nuoria ja oli monelle tärkein syy toimintaan hakemiseksi. Maksuttoman koulutuksen avulla nuoret kokivat myös tärkeänä pystyä jakamaan opittua eteenpäin myös muille. Itsensäkehittäminen uuden tiedon tai esiintymiskokemusten kautta nousi myös yleisenä vastauksena esiin. Uusien kokemusten ja suhteiden luominen koettiin myös oleelliseksi asiaksi. Verkostoituminen ja lähetteliäsyhteisöön kuuluminen oli myös osalle nuorista tärkeää. Ohjelmaan houkuttelun tehokkuus näkyi myös vastauksissa, sillä osa nuorista koki tärkeäksi kuulleensa ohjelmasta ystävältään tai houkuteltuaan kaverinsa osaksi toimintaa. Nuoren houkuttelu toimi siis motivaationa molemmille osapuolille. Myös koulukurssi sekä mahdollinen CV-merkintä mainittiin vastauksissa.

Allaolevassa kuviossa 45 on listattuna suurimman määrän mainintoja saaneet tekijät hakea toimintaan mukaan.

Mainitut tekijät	Mainintojen määrä
Mahdollisuus oppia uutta taloudesta	23
Oma kiinnostus talouteen liittyvistä teemoista	11
Mahdollisuus verkostoitua	11
Mahdollisuus opettaa muita	6
Kaveri suositteli Pörssilähettiläs -ohjelmaa	4
Uudet kokemukset	4
Mahdollisuus kehittää itseään / esiintymistaitoja	4
Kiinnostus Pörssilähettiläänä toimimisesta	3
Koulutuksen hyöty työnhaussa / CV-merkintä	2
Positiivinen kokemus yläasteelta Pörssilähettiläsvierailulta	1
Mahdollisuus esiintyä	1
Koulukurssin saaminen	1
Lähettiläsyhteisö	1
Huoli nuorten talousosaamisesta	1
Sain kaverin suositeltua toimintaa mukaan	1

Kuvio 45: Lähettiläiden mainitsemat syyt, jotka vaikuttivat toimintaan mukaan hakemiseen

Toinen kyselyn avoin kysymys oli:

Mitkä ovat merkityksellisimmät asiat, mitä olet Pörssilähettiläs -ohjelmalta saanut?

Alla olevassa kuviossa 46 on esitettyä sanapilvimuodossa kysymykseen lähettiläiltä saatuja vastauksia.



Kuvio 46: Pörssilähettiläiden kokemat asiat, joita he ovat toiminnasta saaneet

Kysymykseen saatiin yhteensä 39 vastausta. Nuoret kertoivat saaneensa monia eri asioita toiminnan avulla, mutta yleisimpiin vastauksiin lukeutui uuden oppiminen erityisesti taloutta koskeviin teemoihin liittyen. Useat nuoret mainitsivat myös tutustuneensa moniin uusiin ihmisiin, saaneensa ystäviä ja verkostoituneet alan ammattilaisiin. Varsinkin nuorten toiminnassa uusien ystävien saaminen on erittäin tärkeää, koska sillä saattaa olla positiiviset vaikutukset nuoren toimintaan pitkäkestoisesti. Lähettilästoiminnan voidaan nähdä pienentävän mukanaolevien nuorten syrjäytymisriskiä. Uusien kokemusten ja toiminnan avulla eri tapahtumiin pääsy nähtiin myös hyötynä. Lähettiläsesitysten kautta esiintymisvarmuuden ja -kokemusten saanti oli myös yleinen teema vastauksissa.

Allaolevassa kuviossa 47 on listattuna suurimman määrän mainintoja saaneet tekijät, jotka lähettiläät mainitsivat olleen merkittävimmät asiat, jotka he ovat toiminnan avulla saaneet.

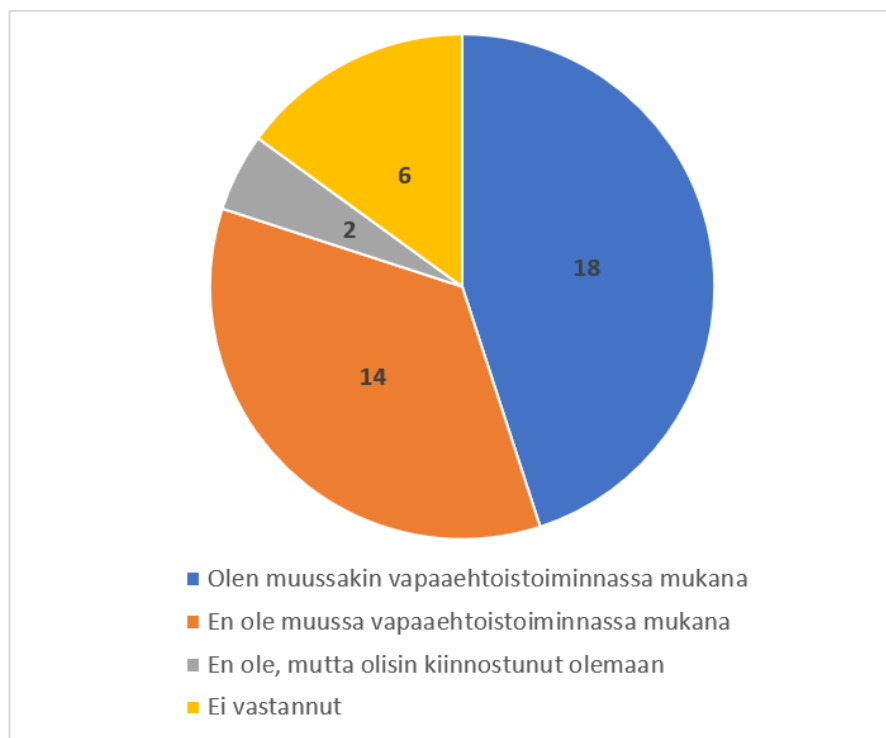
Mainitut tekijät	Mainintojen määrä
Uuden oppiminen	27
Verkostoituminen / uudet ystävät	18
Esiintymistaidon /-varmuuden kehittyminen	14
Uudet kokemukset	3
Tapahtumat	2
Onnistumisen tunne toiminnan ansiosta	1
Lähettiläshuppari	1

Kuvio 47: Lähettiläiden maininnat toiminnan avulla saaduista merkittävimmistä asioista

Kyselyn kolmas ja viimeinen avoin kysymys oli:

Oletko jossakin muussa vapaaehtoistoiminnassa mukana lähettilästoiminnan lisäksi?

Kysymykseen vastasi yhteensä 34 lähettilästä. Kuviossa 48 on esiteltyä nuorten vastaukset.



Kuvio 48: Nuoret osana jotakin muuta vapaaehtoistoimintaa Pörssilähettiläs -toiminnan lisäksi.

Kysymykseen vastasi yhteensä 34 nuorta, mutta voidaan olettaa, että vastaamatta jättäneet eivät ole muussa vapaaehtoistoiminnassa mukana. Kaikista vastanneista 18 nuorta kertoi olevansa jossakin muussa vapaaehtoistoiminnassa mukana Pörssilähettilästoiminnan lisäksi. Tämä tarkoittaa siis vajaat puolta vastanneista. 16 vastannutta kertoi, ettei ainakaan tällä hetkellä ole muussa vapaaehtoistoiminnassa mukana, mutta kaksi nuorta mainitsi olevansa kiinnostunut jostakin muusta toiminnasta tällä hetkellä. Suurin osa muussa toiminnassa mukana olleista nuorista kertoi toiminnan olevan seurakunnan, partion tai koulun toimintaa. Osa nuorista kertoi olevansa mukana nuorisovaltuustossa, eri yhdistystoiminnassa tai tutorina koulussa.

Nuorilla oli myös mahdollisuus jättää Pörssisäätiölle avointa palautetta toimintaan liittyen. Pääasiassa nuorten antama avoin palaute oli positiivista ja nuorille suunnattu toiminta koettiin onnistuneeksi. Kuitenkin myös kehitettävää nousi esiin osista vastauksista. Yksi vastannut mainitsi, ettei kokenut saaneensa samaa ennakkotietoa kouluvierailusta, mitä hänen parinsa oli Pörssisäätiöltä saanut WhatsAppin välityksellä. Tieto on saattanut sisältää vierailun nuorten määrän tai esitystilaan liittyvää käytännön tietoa. Toinen kehityskohta liittyi ohjelman markkinointiin pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Lähettiläs mainitsi, että pääkaupunkiseudun ulkopuolella markkinoinnin teho sekä nuorten välinen suusta suuhun liikkuva tieto on vähäistä, minkä takia tieto ohjelmasta ei leviä tehokkaasti.

7 Pohdinta

Seuraavissa kappaleissa on esiteltynä tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset sekä kehitysehdotukset Pörssisäätiölle. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta on arvioitu opinnäytetyön teorian sekä tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta. Myös opinnäytetyön itsearviointi on esitettyinä kappaleiden päätteeksi.

7.1 Johtopäätökset

Haastattelujen ja sähköisen kyselyn avulla saatiin kerättyä paljon tietoa, miten eri vapaaehtoistoimintaa organisoivat tahot sitouttavat nuoria osaksi toimintaansa ja millä eri keinoin nuoret tuntevat motivaatiota ja sitoutuneisuutta toimintaa kohtaan. Vaikka tutkittujen ohjelmien toiminnot eroavat toisistaan, on usein syyt toiminnan taustalla monelle nuorelle samat. Uuden oppiminen, uusien verkostojen sekä kokemusten saanti toimii monelle nuorelle toimintaan lähtemisen kriteerinä. Oleellinen kriteeri on myös ajatus, että toiminta on merkityksellistä ja taustaorganisaation arvot ja toiminta koetaan tärkeiksi. Organisaation tunnettuus lisää vapaaehtoistoiminnan kiinnostavuutta.

Vapaaehtoistoiminnan taustalla on usein pieni ydintiimi, jonka vastuualueisiin kuuluu muuta kuin vapaaehtoistoiminnan koordinointi. Usein myös toimintaan käytettävien resurssien määrä on rajallinen. Kaikki ohjelmat pyrkivät ottamaan mukanaolevien nuorten toiveet ja ideat huomioon, mutta toimintaa sanelee laajasti organisaation toiminnan tavoitteet. Myös nuorten määrä toiminnassa vaikuttaa toimintaan laajasti. Esimerkiksi Nordic Business Forumin sekä Pörssilähettiläiden toiminta on rajoitettua, jotta suurta määrää nuoria olisi mahdollista johtaa yhdenmukaisesti ja saman arvoisesti, samalla mahdollistaen päämäärän, johon toiminnalla pyritään. Lennonien toiminta on kolmesta ohjelmasta pienikokoisinta, mutta toiminta palvelee mukanaolevien sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä vahvimmin. Myös mahdollisten yhteistyökumppanit ja heidän toiveensa saattavat vaikuttaa toimintaan.

Rekrytointi on merkittävä osa niin vapaaehtoisten, mutta myös organisaation toiminnan onnistumista. Nuoren kannalta on tärkeää, että hänelle luodaan oikeanlainen oletus, millaista toiminta tulisi olemaan. Odotusten ja todellisuuden erotessa, on motivaatiota erittäin vaikea ylläpitää. Organisaatiolle rekrytointi mahdollistaa nuorten motiivien tunnistamisen, joka on vapaaehtoistoiminnan kannalta ehto. Nuorten on koettava mielenkiintoa itse toimintaa kohtaan, mutta ohjelmaan on haettava myös niin sanotuista oikeista syistä, jotka mahdollistavat vapaaehtoistoiminnan mission. Organisaation on osattava valita toiminnan kannalta oikeanlaiset rekrytointimenetelmät, jotka huomioivat toiminnan kannalta oleelliset tekijät, kuitenkin venyttämättä rekrytoinnin kestoa liian pitkäksi. Rekrytoinnin olisi myös hyödyllistä tarjota nuorelle mahdollisuus osoittaa omaa osaamistaan.

Koulutus vapaaehtoisohjelmiin on toteutettu pääosin suunnitteleamalla nuorille niin yhteisiä kuin myös pienryhmäkoulutuksia. Koulutuksella on usein tärkeä rooli nuorten oppimisen, mutta myös ryhmäytymisen kannalta. Kokeneet nuoret ovat usein osallisina koulutuksiin josakin määrin. Alkukoulutus on usein tiivis. Aikaa on rajallisesti, mutta opetettavaa asiaa runsaasti.

Nuoren rooli ja toiminnan koordinointi voi vaikuttaa motivaatioon kahdella eri tapaa. Roolitus voi luoda toimintaan merkityksellisyyttä, mikäli nuori kokee tehtävänsä miellyttäväksi ja kokee olevansa osa suurta kokonaisuutta. Valmis roolitus voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti, mikäli nuori kokee, ettei toiminta ole monipuolista, merkityksellistä tai riittävän haasteellista. Usein organisaation tarpeet ja vapaaehtoisen toiveet ovat tällöin ristiriidassa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että osaa vapaaehtoisia motivoi työskentelyn ja toimintatapojen vapaus, kun taas selkeät tavoitteet ja yhteinen päämäärä toisia. Toiminnan monipuolisuuteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin kokeneita nuoria hyödynnetään ja huomioidaan toiminnan kehittämässä. Kokeneilla vapaaehtoisilla on myös positiivinen vaikutus uusiin nuoriin ja heidän tukemiseensa.

Tutkimuksen perusteella nuoret arvostavat vapaaehtoistoiminnassa verkostoitumista ja uusien ystävien ja kokemusten kerryttämistä. Myös tulevaisuuden työtä silmällä pitäen toiminnasta saatava hyöty ja suhteet koetaan hyödyllisiksi. Nuorille suunnatun vapaaehtoistoiminnan voidaan kokea laskevan nuorten syrjäytymisriskiä huomattavasti, sillä uusien kontaktien ja ystävien luonti on yleistä. Tämän takia olisi hyödyllistä, mikäli nuorille suunnattua toimintaa ei rajoitettaisi tiettyyn kouluun tai alueeseen. Toisten nuorten houkuttelu ohjelmaan on yleistä kaikissa tutkituissa ohjelmissa, mutta haasteita luo, miten jo syrjäytymisriskissä olevia nuoria kyettäisiin tavoittamaan paremmin.

Toiminnan laajuus luo toiminnalle omat mahdollisuutensa ja riskinsä. Toiminnan ollessa pienimuotoista on usein resurssit pienemmät ja toiminnan kehittyminen on hitaampaa. Kuitenkin vahvuutena on mahdollisuus huomioida yksilö paremmin ja toiminnan suunnittelun helppous. Toiminnan laajentuessa yksittäisen nuoren huomioiminen hankaloituu sekä vapaaehtoisen toiveet ja ideat muuttuvat vaikeammaksi toteuttaa. Toimintaan sitouttaminen sekä siihen liittyvät menetelmät ja niiden käyttöönotto vaatii laajempaa suunnittelua, sillä jokaista vapaaehtoista motivoivat osittain eri tekijät. Suurimuotoisessa toiminnassa taas laajuus luo toiminnalle usein merkityksellisyyttä ja merkittävyyttä.

On myös tärkeää tunnistaa, kuinka vahvasti toiminnan ajoitus ja kesto vaikuttavat nuorten sitoutumiseen. Toiminnan luonne määrittelee, onko toiminnan tehokkuus korkeimmillaan sen keskittyessä tiettyyn ajanjaksoon vai ollessaan ympärivuotista. Tähän vaikuttaa vahvasti toiminnan monipuolisuus. Opiskelijoilla toiminnan ajoitukseen vaikuttaa laajasti myös omien opiskelujen ajoitus. Toiminnan kesto vaikuttaa motivoinnin ja sitouttamisen tarpeeseen.

Tarve sitouttaa kasvaa usein, mitä pidempikestoista toiminta on. Myös toiminnan monipuolisuus laskee sitouttamisen tarvetta. Nuoren pystyessä hyödyntämään omaa osaamistaan ja kyetessä vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen, on sillä usein merkittävä vaikutus nuoren motivaatioon.

Nuorten sitouttamisen kannalta hyödylliset sitouttamismenetelmät määrittyvät toiminnan luonteen ja laajuuden perusteella. Nuorille suunnatut vapaaehtoisohjelmat saattavat tarjota nuorille kurssimerkintöjä tai opintopisteitä, mutta niiden vaikutus nuoren motivaatioon on usein yksinään riittämätön. Usein toiminnan merkityksellisyys ja monipuolisuus vaikuttavat ulkoisia palkintoja voimakkaammin. Nuorten osallistaminen sitoutusmenetelmien suunnitteluun takaa nuoren kannalta tehokkaimman lopputuloksen.

Nuorten tukeminen toiminnan aikana on toteutettu pääasiassa viestinnällisin keinoin, mutta myös erilaiset nuorille suunnatut tapahtumat ovat yleisiä. On tärkeää, että nuoren ja organisaation välinen kommunikaatio on avointa ja kynnys sille matala. Myös kokeneiden nuorten rooli toiminnan tukemisessa vahvistaa usein nuorten motivaatiota. Palautteen anto nuorille on kuitenkin vaihtelevaa ohjelmien välillä.

Ohjelman ideoinnin ja koordinoinnin vastuuta on mahdollisuuksien mukaan oleellista antaa nuorille, jotta toiminta nuorten mielestä tuntuu monipuoliselta ja tärkeältä, mutta sillä voidaan myös helpottaa palkallisten työntekijöiden vastuun määrää. On oleellista pohtia, minkälaisissa tehtävissä nuorten panosta voidaan hyödyntää, jotta toiminta ei tunnu liian sitouttavalta ja aikaa vievältä nuoren kannalta. Esimerkiksi uusien nuorten tukemisella, heidän auttamisellaan ja palautteen antamisella voidaan jo luoda nuorelle mahdollisuus vaikuttaa ja näin vaikuttaa positiivisesti toiminnan monipuolisuuteen.

Kyselyn vastaukset tukivat haastatteluista nousseita teemoja. Pörssilähtetilästoiminnan koordinointi on sen lyhyestä iästä ja nopeasta kasvusta huolimatta hyvällä tasolla. Suurin osa nuorista koki lähtetilästoiminnan merkityksellisenä ja että hänen työtään arvostetaan. Merkittävä osa nuorista koki ohjelman maineen olevan positiivinen ja sen koettiin vastanneen odotuksia. Usein toisen henkilön houkuttelu tai toiminnan suosittelu vaikuttaa positiivisesti. Tämä on varsinkin nuorissa yleistä. Suosittelun merkitys Pörssilähtetilästoiminnassa on yleistä varsinkin pääkaupunkiseudulla.

Vastausten perusteella mahdollisuus oppia uutta kiinnosti nuoria ohjelmaan haettaessa ja suuri osa vastanneista koki oppineensa paljon toiminnan aikana. Myös nuoren kiinnostus talouteen liittyvistä teemoihin nousi vastauksista motivoivana tekijänä. Vapaaehtoistoiminnan on oleellista pystyä tarjoamaan nuorelle opettava ympäristö, jonka avulla nuori tuntee oppivansa asioita, jotka eivät rajoitu vain itse toimintaan. Tehokkainta on, kun nuori tuntee itsekin saavuttavansa toiminnasta jotain.

Suuri osa vastanneista lähettiläistä kertoi talousosaamisen tason vaikuttavan ainakin osittain toimintaan. Pörssilähettiläs -ohjelma pyrkii kehittämään nuorten talousosaamisen tasoa, joten on tärkeää, että nuoret kokevat tämän hetkisen tilanteen olevan osasy toimintaan. Tätä väitettä tukee se, että kaikki vastanneet tuntevat, että ohjelman edistämät arvot ovat tärkeitä myös heille. Kouluvierailujen kannalta oli myös oleellista, että tutkimuksen perusteella myös mahdollisuus opettaa muita vaikutti nuorten motivaatioon positiivisesti. Vaikka Pörssilähettiläs -toiminta on pääasiassa strukturoitua, koki pääosa kyselyyn vastanneista nuorista roolin olevan sopivan itsenäinen. Tämä on tärkeää, sillä toiminta ei saa tuntua nuoresta liian määritellyltä.

Palautteen määrä koettiin osittain alhaiseksi verrattuna muihin kyselyn vastauksiin. Tähän saattaa vaikuttaa lähettiläiden suuri määrä, minkä takia palautteen antaminen organisaation toimesta jää usein vähäiseksi. Nuoret saavat suoraa palautetta kouluvierailuista, mutta siitä huolimatta palautteen määrä jää vähäiseksi ja epäsäännölliseksi. Kuitenkin nuoret kokivat saaneensa tarvittaessa organisaatiolta tukea toiminnan aikana.

Myös lähettiläisyhteisöön kuulumisen jakoi mielipiteitä. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että lähettiläisyhteisöön kuulumisen kasvatti toiminnan motivaatiota. Kuitenkin osalle yhteisö ei toiminut motivoivana. Tähän voi vaikuttaa eri kaupunkien lähettiläiden välisen toiminnan ja kommunikaation vähäisyys.

Kyselyn perusteella tutor -ohjelma, kuukauden lähettilään -valinta ja mahdollisen koulukursin saaminen vaikuttivat vähiten toiminnan motivaatioon. Tämä on oletettua, sillä toimintaan haetaan pääasiassa syistä, jotka kumpuavat sisäisestä motivaatiosta. Nuorten hyödyntämisen kannalta kuitenkin tutor -ohjelman kiinnostavuuden kasvattamisella olisi laajat positiiviset vaikutukset kokeneiden, mutta myös uusien nuorten motivaatioon.

Noin puolet vastanneista nuorista kertoivat olevansa mukana Pörssilähettiläs -toiminnan lisäksi jossakin muussa vapaaehtoistoiminnassa. Esimerkiksi koulun tutortoiminta tai seurakunnan vapaaehtoistyö oli yleisimmät vastaukset. Nuorten osallistuminen useaan vapaaehtoistoimintaan samanaikaisesti ilmaisee, että osan motivaatioon vaikuttaa vahvasti halu auttaa muita.

7.2 Kehitysehdotukset

Organisaatioiden haastattelut, ohjelmien vertailu sekä Pörssilähettiläiden kysely auttoivat tunnistamaan kehityskohteita, joita Pörssisäätiö voi Pörssilähettiläs -ohjelmassa ottaa huomioon. Tutkimuksen tulosten perusteella Pörssilähettiläs -toiminnassa mukanaolevat nuoret kokevat olevansa pääosin sitoutuneita ja motivoituneita toimintaan. Tämä luo mahdollisuuden kehittää toimintaa nykyisestä tilasta.

Koska toiminta on käynnistynyt vuonna 2017, on jatkotutkimusten tekeminen oleellista ennen suurten kehitysaskelien ottamista. Pörssilähteläis -ohjelman tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää selvittää nuorten toiveita ja ideoita toiminnan kehittämisen suhteen. Uuden oppiminen oli merkittävin syy toimintaan mukaan lähtemiseen ja se koettiin myös yhtenä tärkeimmistä toiminnasta saaduista asioista. Lähteläisten vastausten perusteella lisäkoulutukselle talusteemoihin liittyen saattaisi olla kysyntää. Oleellista olisi myös selvittää kiinnostusta mahdollisille muille koulutuksille. Esimerkiksi esimies- tai viestintäkoulutus voisivat olla teemoja, joiden kiinnostusta voitaisiin selvittää.

Nuoret kokevat Pörssisäätiön toiminnan ja arvot itselleen tärkeiksi, minkä takia heidän kiinnostuksensa talousosaamisen kehittämiseen kouluvierailujen lisäksi tulisi tutkia. Kaikille toiminnassa mukanaoleville nuorille tulisi antaa mahdollisuus suunnitella kouluvierailujen ulkopuolista toimintaa halutessaan. Nuorille voisi tarjota mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa heidän itse ideoimaansa materiaalia. Tämä voitaisiin mahdollistaa esimerkiksi toteuttamalla halukkaille suunnittelupalavereja, joissa nuoret voisivat itse suunnitella materiaalia esimerkiksi Pörssilähteläisten jo olemassa olevalle Instagram-tilille tai muihin kanaviin. Instagramin lisäksi esimerkiksi nuorten suosimaan YouTubeen olisi mahdollista luoda lähteläisille oma tili, jonka avulla nuoret voisivat suunnitella sinne julkaistavaa materiaalia Pörssisäätiön tätä fasilitoidessa. YouTube -kanavan lisäksi nuoret voisivat suunnitella muuta materiaalia, kuten podcasteja tai blogikirjoituksia, joiden sisältöä Pörssisäätiö valvoisi. Podcastia tai blogikirjoitusta voisi jakaa organisaation sisäisesti tai ulkoisesti riippuen sen sisällöstä. Toiminnan suunnittelua voisi järjestää esimerkiksi kesäisin, mikä tekisi toiminnasta ympärivuotisempaa ja sitouttaisi osaa nuorista myös kesäisin.

Viestinnän lisäksi nuorten kiinnostusta tutorkoulutusta kohtaan tulisi tarkastella. Suuri osa kyselyyn vastanneista kertoi toimivansa tutorina koulussaan tai isosena seurakunnan toiminnassa, mikä viestii, että tutortoiminta ajatuksena kiinnostaa nuoria. Lähteläistutor -ohjelma ei kuitenkaan toiminut monelle kyselyyn vastanneelle nuorelle motivoivana tekijänä, joten sen kehittämistä tulisi pohtia. Vain kolme vastannutta kertoi sen vaikuttaneen merkittävästi motivaatioon. Varsinkin ohjelman kiinnostavuutta kasvattavia tekijöitä tulisi suunnitella, jotta nuoria motivoisi toiminnassa vahvemmin mahdollisuus toimia tutorina tuleville lähteläisille.

Tutorin vastuun kasvattamisen mahdollisuutta nuorten toiminnassa tulisi tarkastella. Nykyisen tutor -ohjelman tavoin riittävän määrän kouluvierailuja suorittaneen nuoren olisi mahdollista hakea koulutukseen, mutta ohjelmassa voisi painottaa vahvemmin esimieskoulutuksen merkitystä. Monelle peruskoulun päättäneelle esimiestehtävät ja siihen liittyvä koulutus olisi ensikosketus esimiestehtäviin ja se saattaisi kiinnostaa tulevaisuuden työhaun ja saadun kokemuksen takia. Nordic Business Forumin tarjoaman esimieskoulutuksen mukaan korkeakouluopiskelijoita kiinnostaa kyseinen koulutus. Koska Pörssilähteläis -ohjelma käsittää keskiasteen opis-

kelijoita, mahdollistaisi tämä nuorille kyseisen koulutuksen tarjoamisen jo aiemmin. Resursseja laajan koulutuksen pitämiseen ei ole, mutta esimerkiksi esimieskoulutuksen painottaminen tutorkoulutuksessa saattaisi vaikuttaa ohjelman kiinnostavuuteen positiivisesti.

Tutorkoulutukseen osallistuneille voitaisiin pilotoida ryhmänvetäjän rooli, jossa hän saa vastuulleen osan tietyn alueen uusista lähettiläistä. Tämän tiiminvetäjän vastuulla voisi olla oman WhatsApp -ryhmän perustaminen jo ennen koulutusta ja tämän ryhmän ryhmäytymisen käynnistäminen, mikä helpottaisi nuorten koulutukseen saapumista ja toiminnan aloittamista. Lisäksi tutor voisi vastata oman ryhmänsä nuorten tukemisesta toiminnan alkaessa tai kouluvierailuissa, palautteen antamisesta ja kehitysideoiden keräämisestä. Näin nuorten tukeminen olisi vahvemmin toisten nuorten vastuulla, mikä madaltaisi kommunikaation kynnyksiä uusien lähettiläisten osalta. Tämä kehittäisi myös kouluvierailuissa informaation tasapuolisuutta ja säännöllisyyttä, joka nousi kehityskohteena lähettiläisten avoimissa vastauksissa. Myös tiimikohtaisten palaverien pitäminen olisi mahdollista lähettiläistapaamisten yhteydessä esimerkiksi Zoom -sovelluksen avulla, jossa mukanaolijoita on mahdollista jakaa pienempiin Breakout -ryhmiin. Tämän lisäksi tiimikohtaista palkitsemista voitaisiin pohtia, sillä kuukauden lähettiläis -valintaa ei koettu motivoivaksi kyselyn perusteella.

Tutorien välisiä suunnittelupalavereja voisi järjestää myös useammin. Tutorien vastuulle voisi antaa osittain yhteisten lähettiläistapaamisten sisällön suunnittelun. Tutorien roolia koulutuksessa tulisi kasvattaa myös esimerkiksi antamalla heille suunniteltaviksi koulutusten nuorten ryhmäytymisen ja lähettiläispolusta kertomisen. Tutoreita voisi hyödyntää koulutuksissa myös esimerkiksi valokuvaamiseen, ryhmätöissä avustamiseen tai uusien nuorten kanssa verkostoitumiseen, mikä edistäisi uusien nuorten sitouttamista, mutta tarjoaisi myös ohjelman kannalta uusia ideoita ja ajatuksia.

Rekrytointiin liittyen tulisi myös pohtia sitä tehostavia keinoja. Ohjelman markkinointi on pääosin tehokasta pääkaupunkiseudulla, mutta kyselyn perusteella esimerkiksi Oulussa markkinointiin tarvittaisiin lisää panostusta. Nuorten houkuttelu on vähäisempää pääkaupunkiseudun ulkopuolella, joten vaihtoehtoisia markkinointimenetelmiä tulisi hyödyntää. Pörssilähettiläis -ohjelmaa voisi markkinoida esimerkiksi suoraan vapaaehtoistyötä tukevissa yhteisöissä kuten Vapaaehtoistyö.fi -sivustolla, jossa kuka tahansa kiinnostunut voi hakea vapaaehtoistointaan mukaan. Tällä voitaisiin mahdollisesti tavoittaa vapaaehtoistyöstä kiinnostuneita nuoria tehokkaammin. Suuri osa lähettiläistä, jotka tekevät myös muuta vapaaehtoistyötä, toimivat koulussa tutorina tai seurakunnan toimintapiirissä. Myös näiden kanavien hyödyllisyyttä nuorten tavoittamisessa olisi mahdollista selvittää.

YouTuben hyödyntämistä myös uusien nuorten rekrytoinnissa tulisi selvittää. Esimerkiksi YouTubessa hyödynnettävien lyhytvideoiden markkinoinnin tehoa olisi aiheellista tutkia, sillä oh-

kelman kannalta tärkeät nuoret viettävät aikaa runsaasti kyseisessä palvelussa. Markkinoinnissa videoiden tehokkuus on merkittävä. Uusien lähettiläiden rekrytoinnissa voisi hyödyntää yhdessä lähettiläiden kanssa suunniteltua videoideaa, jossa voitaisiin esitellä esimerkiksi Pörssilähettilään tehtäviä ja toiminnan polkua tarkemmin. Videota voitaisiin jakaa niin sosiaalisessa mediassa, mutta myös koulukontaktoinnin yhteydessä, minkä jälkeen kiinnostuneet opettajat voisivat jakaa nuorille Wilma -viestin sijaan videon. Pörssilähettiläs -ohjelmaa markkinoidaan Instagramin lisäksi Facebookissa, mutta markkinointi tulisi siellä kohdistaa vahvemmin aikuisiin ja opettajiin, joiden kiinnostusta houkutella nuoria osaksi toimintaa tulisi pyrkiä lisäämään.

Lähettiläiden yhteisöllisyys ja toiminnan kautta uusien ystävien saanti koettiin toiminnan kannalta tärkeäksi. Myös lähettiläiden yhteiset tapahtumat koettiin hyödyllisiksi, minkä takia niiden määrää ja sisältöä tulisi lisätä. Säännöllisiä kehityskeskusteluja tutoreiden kanssa tulisi järjestää, joissa voitaisiin yhdessä suunnitella esimerkiksi yhteisiä palkitsemiskäytäntöjä tai tapahtumia. Myös vaihtoehtoisia yhteisöllisyyttä tehostavia keinoja tulisi pohtia. Esimerkiksi lähettiläiden ylläpitämä sähköinen keskusteluforum tai -palsta toimisi yhteisöllisyyden luoja, mutta toimisi myös yhtenä toimivana lähettiläiden tukemiskanavana. Palstalla lähettiläät voisivat jakaa omia tarinoitaan ohjelmaan hakemisesta tai kysyä toimintaan liittyvissä asioissa. Sivustolle olisi mahdollista lisätä myös palautelaatikko, johon lähettiläät voisivat jättää toimintaan liittyvää palautetta.

Toiminnan kannalta kesät ovat hiljaista aikaa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti nuorten sitoutumiseen. Kesän ajalle olisi aiheellista suunnitella jotakin ohjelmaa nuorille, kuten koulutuksia, palavereja tai yhteisiä tapahtumia. Halukkaille lähettiläille voitaisiin järjestää kesän alussa suunnittelupalaveri, jossa kesän ajalle olisi mahdollista suunnitella kouluvierailujen ulkopuolista toimintaa. Kesän lopussa olisi mahdollisuus järjestää kaikille lähettiläille kick-off tapahtuma verkossa, jonka sisällössä tutorit voisivat olla mukana.

Myös toiminnan vapaaehtoisuutta tulisi tuoda esiin vahvemmin eri kanavissa. Toiminnan merkityksellisyydellä sekä talousosaamisen tasolla Suomessa oli ainakin osittain vaikutusta nuorten toimintaan, joten heidän panostaan toimintaa kohtaan tulisi nostaa voimakkaammin. Esimerkiksi vuosittain vietettävänä kansainvälisenä vapaaehtoisten päivänä Pörssisäätiö voisi nostaa kanavissaan lähettiläiden toimintaa esiin tai järjestää kaikille mukanaoleville nuorille yhteistä toimintaa, kuten yhteisen tapahtuman Pörssitalolla. Kansainvälistä vapaaehtoispäivää voitaisiin hyödyntää myös markkinoinnissa.

Toiminnan lopettaville olisi oiva tilaisuus järjestää pienryhmissä ryhmähaastatteluja. Näiden haastattelujen avulla saataisiin kerättyä tietoa, miten rekrytointia, nuorten tukemista tai muuta toimintaan liittyvää voitaisiin kehittää. Vuosittain voitaisiin julkaista myös sähköinen

Pörssilähettiläiden vuosijulkaisu, jossa käytäisiin läpi vuoden tapahtumia, kouluvierailudataa ja mahdollisia nuorten suunnittelemlia ja toteuttamia osioita.

Nuorille yleisin vapaaehtoistoiminnan lopettamisen syy on ajanpuute. Tämän takia nuoria, jotka lopettivat toiminnan kesken, voitaisiin kontaktoida uudelleen uusien koulutusten yhteydessä. Heiltä voisi selvittää mielenkiintoa tulla uudelleen mukaan toimintaan esimerkiksi verkossa toteuttavien haastattelujen avulla.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Tutkimus on toteutustavoiltaan ja tuloksiltaan luotettava kokonaisuus. Opinnäytetyön tutkimus nojaa työn tietoperustaan, joka on suunniteltu tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen teoriassa on kyetty syventymään laajemmin henkilöstöjohtamiseen ja sen alalajeihin, mikä tukee opinnäytetyön tavoitteita. Teoriassa on pyritty hyödyntämään lähteitä laajasti, eri näkökulmista käsin. Myös kansainvälisten lähteiden osa työtä on suuri. Opinnäytetyö on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mikä vahvistaa työn luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta.

Organisaatioiden haastattelut sekä lähettiläille suunnattu kysely suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Niiden sisältämät kysymykset ja väittämät olivat eettisesti suunniteltuja ja ne eivät johdatelleet vastaajaa. Tutkimustuloksia ei ole luovutettu muiden haltuun ja tutkimuksessa käsiteltäviltä organisaatioilta on kysytty lupa heidän nimiensä käyttöön.

Haastattelujen osalta yksi organisaatiohaastattelu peruuntui Korona -pandemian vaikutusten takia, mikä osaltaan vaikutti tutkimuksen laajuuteen ja tulosten luotettavuuteen. Kuitenkin kahden organisaatiohaastattelun vastausten vertaaminen Pörssilähettiläs -ohjelmaan tekee tuloksista käyttökelpoisia sekä luotettavia. Yksi toteutetuista haastatteluista käytiin verkossa sähköisesti, mutta sillä ei ollut tutkimustuloksiin vaikutusta.

Kyselyyn vastauksia saatiin yhteensä 40, josta voidaan jo vetää johtopäätöksiä nuorten mieliteistä ja kokemuksista. Kuitenkin se on vain pieni osa koko lähettilästoiminnassa mukana olevista ja nuoria tavoitettiin vain Helsingin ja Oulun alueilta. On kuitenkin oletettavaa, että samankaltaiset motiivit pätevät myös muiden alueiden nuorten osalta.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa nuorten motiiveista vapaaehtoistoiminnan taustalla. Kuten tutkimuksen haastatteluista kävi ilmi, nuorten motiivit toiminnan taustalla ovat usein samankaltaiset, toiminnan luonteesta riippumatta. Tästä syystä tuloksista esiin tulleet nuorten motiivit ja heitä sitouttavat tekijät toimivat käyttökelpoisina myös muissa toimintaympäristöissä toiminnan luonteesta riippumatta.

7.4 Itsearviointi

Opinnäytetyö onnistui muuttuneista olosuhteista huolimatta hyvin. Organisaatiot, jotka olivat mukana tutkimuksessa olivat yhteistyöhaluisia, joustavia ja tutkimuksen kannalta hyödyllisiä. Tutkimuksessa käsiteltävien ohjelmien rajaus ja valinta onnistui toimeksiantajan kanssa tiiviin yhteistyön ansiosta. Vaikka haastateltujen organisaatioiden määrä oli kaksi, saatiin haastatelluista hyödyllistä tietoa Pörssilähettiläs -ohjelmaan, mutta myös muihin vapaaehtoisohjelmiin liittyen. Pörssilähettiläiden vastausten määrä heille jaettuun kyselyyn oli hyvä. 40 vastausta on riittävän kattava määrä vastauksia, jotta tuloksista oli mahdollista vetää johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön teoria mahdollisti syventymisen henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen, mikä kehitti omaa osaamistani tutkimuksen toteuttamisen lisäksi. Teoriaan käytetty aika helpotti tutkimuksen tulosten analysointia ja auttoi vapaaehtoistoimintojen piirteiden vertailua. Opinnäytetyön keskittyminen nimenomaan nuoriin sekä toimintaan sitouttaviin tekijöihin toimi itselleni kiinnostavimpina osa-alueina.

Olen tyytyväinen tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Työ kokonaisuudessaan pysyi aikataulussa ja viestintä toimeksiantajan kanssa oli säännöllistä ja hyödyllistä. Omat kokemukseni Pörssilähettiläs -ohjelman parissa helpottivat ohjelmien välistä vertailua. Pörssilähettiläs -ohjelma on toimintansa aikana kehittynyt jo runsaasti, mistä johtuen toteutettavien kehitysideoiden suunnittelu osoittautui haastavaksi. Toivon kuitenkin esitettyjen ideoiden tehostavan toiminnan kehittymistä tulevaisuudessa.

Lähteet

Painetut

Berlin, S. 2019. 1.painos. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Brodie, E., Cowling, E., Nissen, N., Paine, A.E., Jochum, V. & Warburton, D. 2009. Understanding participation. London: Institute for Volunteering Research

Haski-Leventhal, D. 2009. Altruism and Volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism.

Helsilä, M. & Salojärvi, S.2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Luukka, P. 2019. 2.painos. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Mankka, M. 2010. 3.painos. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Matsuba, M.K., Hart, D., & Atkins, R. 2007. Psychological and social-cultural influences on commitment to volunteering.

Nylund, M. & Yeung, A. 2005. Vapaaehtoistoiminta - anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Peura-Kapanen, L. & Lehtinen, A. 2011. Nuorten taloudellinen osaaminen - määrittelyä, toimijoita, materiaaleja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Pink, D. 2009. Drive - The surprising truth about what motivates us. New York: Canongate Books.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri -selvitymisopas. Helsinki: Laatu keskus.

Studer, S. & Von Schnurbein, G. 2013. Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination.

Viitala, R. 2013. 4.painos. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Crisis Management Initiative. Ahtisaaripäivä. Lennonit - Keitä me olemme? Viitattu 5.4.2020: <http://ahtisaaripaiva.fi/lennonit/toiminta/>

Halttunen, I. 2017. Asiakaskokemus vai henkilöstökokemus edellä? Viitattu 22.2.2020: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tulos/>

Huttunen, J. 2018. Suomalaisista 71 prosenttia kuuluu kirkkoon. Viitattu 12.2.2020: <https://www.kirkkojakaupunki.fi/-/suomalaisista-71-prosenttia-kuuluu-kirkkoon-usko-enkeleihin-ja-saatanaan-lisaantyy#43a6bea6>

- Itä-Suomen yliopisto. Benchmarkkaus. Viitattu 7.3.2020: <https://www.uef.fi/benchmarking>
- Kalish, A.P. 2014. The Effect of Natural Disasters on Volunteerism. CMC Senior Theses. Viitattu 18.2.2020: https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/916/
- Kansalaisareena. 2018. Nuorten vapaaehtoistoiminnan esteitä ja ratkaisuja. Viitattu 25.4.2020: <http://www.kansalaisareena.fi/aineistoa/nuorten-vapaaehtoistyon-kasikirja/nuorten-vapaaehtoistoiminnan-esteita-ja-ratkaisuja/>
- Kauppalehti. 2018. Nuorten maksuhäiriöt ovat vakava aikapommi. Viitattu 28.2.2020: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nuorten-maksuhairiot-ovat-vakava-aikapommi/781772a7-bd1d-31f5-9523-6e8888406561>
- Kohll, A. 2018. Forbes. How To Build A Positive Company Culture. Viitattu: 20.2.2020: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/#273fe6aa49b5>
- Korkala, M. 2018. Contribyte. Sinä et voi motivoida ketään - Motivaatio lähtee sisältä! Viitattu 23.2.2020: <https://contribyte.fi/2018/05/16/motivaatio-lahtee-sisalta/>
- Kurvinen, J. 2016. Yrityskulttuuri on tärkein erottautumistekijä. Viitattu 19.2.2020: <https://www.toimenmielipide.fi/yrityskulttuuri-tarkein-erottautumistekijasi/>
- Lee, S. Cultureamp. What is employee experience? Viitattu 18.2.2020: <https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience/>
- Lehtinen, A. & Leskinen, J. 2005. Young Consumers' Credit Based Lifestyles and Payment Problems. Viitattu 2.3.2020: https://www.researchgate.net/publication/254935515_Young_Consumers'_Credit_Based_Lifestyles_and_Payment_Problems.
- Management study guide. Human Resource Management (HRM) - Definition and Concept. Viitattu 16.2.2020: <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 16.2.2020. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/aktiivinen_kansalaisuus/sisainen_motivaatio
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. TAMK. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Viitattu 16.4.2020: <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Nordic Business Forum. World-class business conferences & experiences to remember. Viitattu 5.4.2020: <https://www.nbforum.com/company/>
- Nupponen, J. 2017. Questback. Hyvä henkilöstökokemus = työhönsä sitoutunut henkilökunta? Viitattu 23.2.2020: <https://www.questback.com/fi/blogi/hyva-henkilostokokemus-tyhonsa-sitoutunut-henkilokunta/>
- Nykänen, M. 2020. Euro&Talous. Suomalaisoppilaiden talousosaamisen PISA-tulokset huipputasoa, mutta osaamisessa suurta vaihtelua. Viitattu 7.5.2020: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/suomalaisoppilaiden-talousoaamisen-pisa-tulokset-huipputasoa-mutta-talousoaamisessa-suurta-vaihtelua/>
- Uusitalo, K. Yle. 2019. Valtaosa suomalaisista haluaisi taloustiedon omaksi oppiaineekseen peruskouluun - Opetusalan asiantuntijat tyrmäävät ehdotuksen. Viitattu 22.1.2020: <https://yle.fi/uutiset/3-10855629>

- Pantzar, J. 2018. Suomen Pankki. Miksi talouslukutaitoja pitäisi edistää? Viitattu 14.2.2020: https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/maksuneuvoston_e-kirjanen_2018_talouslukutaito_2020-luvulla.pdf
- Pessi, P. 2018. Suomen Pankki. Digitalisaatio muuttaa kuluttajan roolia. Viitattu: https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/maksuneuvoston_e-kirjanen_2018_talouslukutaito_2020-luvulla.pdf
- Pörssisäätiö. 2017. Kasvua, työpaikkoja ja hyvinvointia - Omistajuus on kaikkien asia. Viitattu 22.1.2020: <https://www.porssisaatio.fi/blog/2017/09/22/kasvua-tyopaikkoja-ja-hyvinvointia-omistajuus-on-kaikkien-asia/>
- Raijas, A. & Uusitalo, O. 2012. Kuluttajatutkimuskeskus. Nuoret ja talousosaaminen. Viitattu: https://muntalous.fi/wp-content/uploads/2016/01/Nuoret-ja-talousoosaaminen_Kuluttajatutkimuskeskus-2012_Raijas-Uusitalo.pdf
- Raijas, A. 2020. Euro&Talous. Suomalaisilla hyvät taloustiedot ja -taidot, mutta varautumisessa parantamisen varaa. Viitattu 15.4.2020: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/suomalaisilla-hyvat-taloustiedot-ja-taidot-mutta-varautumisessa-parantamisen-varaa/>
- Rantanen, S. Bonfire. 2019. Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan? Viitattu: 22.2.2020: <https://www.bonfire.fi/mika-on-employee-value-proposition-evp-ja-mihin-niita-tarvitaan/>
- Roth, P. 2018. Hallintoakatemia. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Viitattu: 15.2.2020: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>
- Scott, S. Small Business. Why Create a Workplace Reward System? Viitattu 20.2.2020. <https://smallbusiness.chron.com/create-workplace-reward-system-11014.html>
- Segal, J. & Robinson, L. 2019. Helppuide. Volunteering and its Surprising Benefits. Viitattu 20.3.2020: <https://www.helppuide.org/articles/healthy-living/volunteering-and-its-surprising-benefits.htm>
- STT. 2020. Nuoret mukaan kansalliseen talousosaamisen suunnitelmaan. Viitattu: 2.3.2020: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/nuoret-mukaan-kansalliseen-talousoosaamisen-suunnitelmaan?publisherId=66144441&releaseId=69873683>
- Suomen Pankki. 2018. Talouslukutaito 2020-luvulla. Viitattu 14.2.2020. https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/maksuneuvoston_e-kirjanen_2018_talouslukutaito_2020-luvulla.pdf
- Suomen Pankki. 2020. Suomen Pankki laatii kansallisen suunnitelman talousosaamisen edistämiseksi. Viitattu 2.2.2020: <https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/tiedotteet/2020/suomen-pankki-laatii-kansallisen-suunnitelman-talousoosaamisen-edistamiseksi/>
- Suomen Pankki. Financial literacy. Viitattu 15.4.2020: <https://www.suomenpankki.fi/en/bank-of-finland/sustainability/financial-literacy/>
- Talentvectia. Työntekijäkokemuksen muotoilu. Viitattu 2.2.2020: <https://www.talentvectia.com/palvelut/kulttuuri-tyontekijakokemus-ja-johtamismalli/tyontekijakokemuksen-muotoilu/>
- Terveysverkko. Motivaatio. Viitattu 25.1.2020: <https://www.terveysverkko.fi/tieto-pankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Toimeksi.fi. Motivointi ja sitouttaminen. Viitattu 21.2.2020: <https://www.toimeksi.fi/kansalais-ja-yhdistystoimijoille/vapaaehtoistoiminta/arki-vapaaehtoisen-kanssa/motivointi-ja-sitouttaminen/>

Vassallo, J. 2015. Benefits of Workplace Education and Training. Viitattu 19.3.2020: <https://www.business2community.com/human-resources/benefits-of-workplace-education-and-training-01338458>

Wilke, A. 2017. Is Employee Insight Less Valuable than Customer Insight? Viitattu 20.2.2020: <https://www.questback.com/blog/is-employee-insight-less-valuable-than-customer-insight/>

Julkaisemattomat

Aku Varamäki. 2020. Workday Designers. Työntekijäkokemuksen muotoilu -webinaari. Viitattu 6.3.2020.

Kuviot

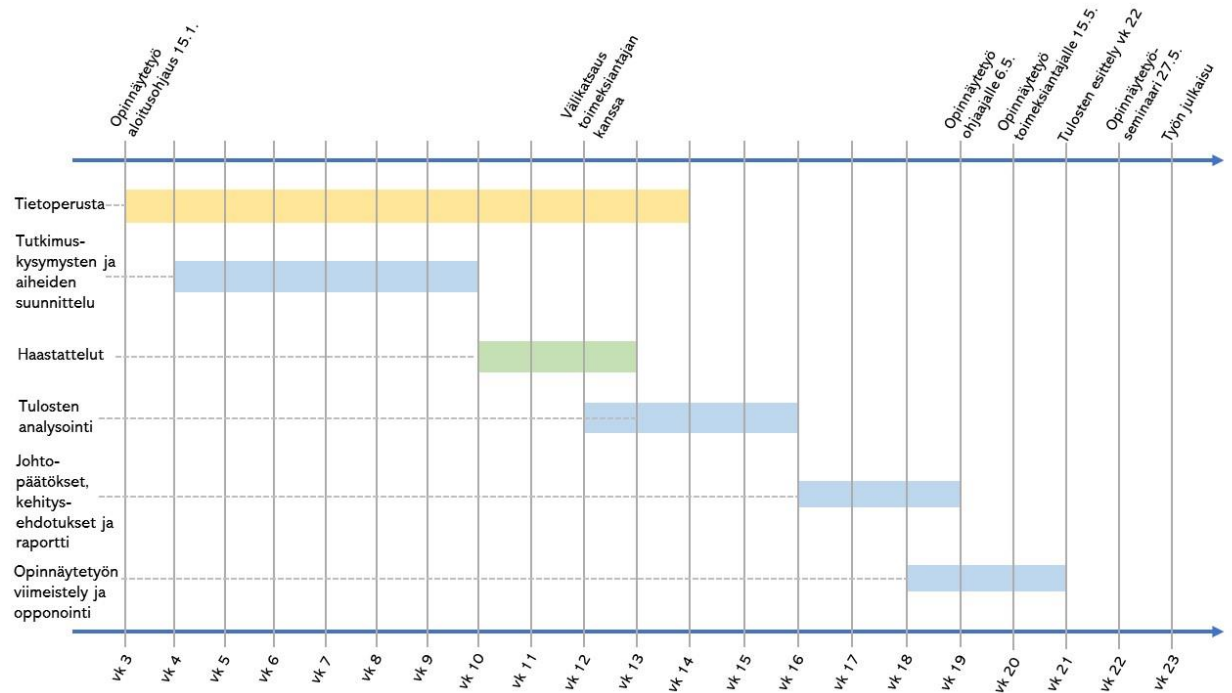
Kuvio 1: Henkilöstöymmärryksestä asiakaskokemukseen (Luukka 2019.).....	20
Kuvio 2: Kulttuurin vaikutus asiakaskohtaamiseen (Luukka 38-40, 2019.).....	22
Kuvio 3: Palkitsevan työn koostumus (Berlin 2019, 35-38.)	26
Kuvio 4: Sisäinen motivaation taustateemat (Martela & Jarenko 2014; Pink 2009.).....	27
Kuvio 5: Kymmenen sisäisen motivaation lähdettä (Korkala 2018.)	28
Kuvio 6: Sisäsyntyisen motivaation neljä motivaatiopalkintoa (Thomas 2009.)	29
Kuvio 7: Motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan (Bekkers ym. 2016, 4-8.).....	31
Kuvio 8: Sitoutumisen tyypit (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017.)	34
Kuvio 9: Henkilöstön sitouttamisen keinot (Manka 2008.)	35
Kuvio 10: Ahtisaari -päivien rakenne.	42
Kuvio 11: Toimielimet Nordic Business Forum -tapahtuman taustalla.	43
Kuvio 12: Organisaatioon ja sen rakenteeseen liittyvien tekijöiden vaikutus nuorten sitoutumiseen.....	56
Kuvio 13: Ohjelmien rekrytointiprosessit.....	56
Kuvio 14: Ohjelmien painottamat asiat nuorten rekrytoinnissa.	59
Kuvio 15: Ohjelmien rekrytointiprosessin vaikutukset nuoren sitoutumiseen toimintaa kohtaan	61
Kuvio 16: Roolituksen ajoitus toiminnan aikana.....	62
Kuvio 17: Eri ohjelmien roolituksen ja toiminnan koordinoinnin vaikutus nuoren motivaatioon	63
Kuvio 18: Nuorten rekrytoinnin ja toiminnan kesto sekä laajuus.....	65
Kuvio 19: Toiminnan ajoituksen ja laajuuden merkitys nuorten sitoutumiseen	66
Kuvio 20: Perehdytyksen ja koulutuksen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.....	68
Kuvio 21: Ohjelmien tukemiskeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.....	69
Kuvio 22: Ohjelmien sitouttamis- ja motivointikeinojen vaikutukset nuorten sitoutumiseen.....	71
Kuvio 23: Nuorten hyödyntämisen vaikutukset nuoren sitoutumiseen.	73
Kuvio 24: Lennonit -ohjelman SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta.	74
Kuvio 25: Nordic Business Forumin SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen ja motivaation kannalta.	76
Kuvio 26: Pörssilähettiläs -ohjelman SWOT -analyysi nuoren sitoutumisen kannalta.....	79
Kuvio 27: Toimintaan houkuttelun ja maksuttoman koulutuksen merkitys nuoren toimintaan hakemiselle	81
Kuvio 28: Nuorten motiivit toiminnan taustalla	82
Kuvio 29: Toiminnan merkityksen ja roolin vaikutus nuoren toimintaan	83
Kuvio 30: Lähettiläiden kanta talusosaamisen tason ja toiminnan merkityksellisyden välillä	84
Kuvio 31: Palautteen ja organisaation tuen määrä toiminnan aikana.....	85
Kuvio 32: Lähettiläisyhteisön sekä yhteisten tapahtumien vaikutus nuoriin	86
Kuvio 33: Nuorten kanta odotuksiin ja oppimiseen liittyen	87
Kuvio 34: Lähettiläiden vastausten keskiarvo kyselyn osiossa 1.	88
Kuvio 35: Kyselyn ensimmäisen osan väittämät ja vastaukset	89
Kuvio 36: Toiminnan yhteiskunnallisen merkittävyyden vaikutus lähettiläiden motivaatioon positiivisesti.....	90
Kuvio 37: Uuden oppimisen ja opettamisen sekä esiintymismahdollisuuksien vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti	91
Kuvio 38: Verkostoitumisen ja kokemusten vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti ...	92
Kuvio 39: Lähettiläisyhteisön ja yhteisen tapahtumien vaikutus nuorten motivaatioon positiivisesti.....	93
Kuvio 40: Ulkoista motivaatiota tukevien tekijöiden vaikutus nuoren motivaatioon positiivisesti.....	93
Kuvio 41: Lähettilästä tutor -ohjelman vaikutus nuoren motivaatioon.....	95
Kuvio 42: Lähettiläiden vastausten keskiarvo kyselyn osiossa 2.	96
Kuvio 43: Eri ohjelmaan liittyvien tekijöiden vaikutus nuorten motivaatioon.	97
Kuvio 44: Pörssilähettiläitä motivoineet syyt aloittaa toiminta	98
Kuvio 45: Lähettiläiden mainitsemat syyt, jotka vaikuttivat toimintaan mukaan hakemiseen99	

Kuvio 46: Pörssilähttiläiden kokemat asiat, joita he ovat toiminnasta saaneet	99
Kuvio 47: Lähettläiden maininnat toiminnan avulla saaduista merkittävimmistä asioista	100
Kuvio 48: Nuoret osana jotakin muuta vapaaehtoistoimintaa Pörssilähttiläs -toiminnan lisäksi.....	101

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulu.....	118
Liite 2: Kysely.....	119
Liite 3: Organisaatioiden haastattelupohja	122

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulu



Liite 2: Kysely

Osio 1/4

Kysely Pörssilähettiläille

Tämän kyselyn tavoite on kerätä tietoa Pörssilähettilästoimintaan liittyvistä taustatekijöistä. Kysely on osa opinnäytetutkimusta. Tutkimus käsittelee vapaaehtoistoimintaan liittyvien motivaatio- ja sitoutumistekijöiden vaikutuksia.

Kyselyyn vastataan anonymisti, joten voit vastata kysymyksiin vapaasti omien kokemuksiesi ja ajatustesi pohjalta. Vastauksia käytetään osana tutkimusaineistoa. Yhteenveto lopputuloksista toimitetaan myös Pörssisäätiölle.

Vastauksistasi on hyötyä Pörssilähettilästoiminnan kehittämisen kannalta. Kyselyssä on kolme osaa ja kokonaisuudessaan siihen vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Toivomme että vastaat.

Kiitos avusta ja aurinkoisista kevättä!

Alapuolella on väittämiä Pörssilähettilästoimintaan liittyen. Vastaa jokaiseen väittämään valitsemalla omasta mielestäsi paras vaihtoehto. Huomioi, että vastausvaihtoehdot ovat vasemmalta alkaen 'Täysin eri mieltä - Osittain eri mieltä - Osittain samaa mieltä - Täysin samaa mieltä'.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lähdin toimintaan mukaan Jonkun toisen henkilön suositeltua ohjelmaa minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan toimia lähettiläänä, koska olen huolissani talousosaamisen tasosta Suomessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen maksuttoman koulutuksen olleen tekijä, joka houkutteli minua hakemaan mukaan ohjelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Pörssilähettiläs - ohjelman edustavan arvoja, joita arvostan myös itse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että tekemäni työtä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että tekemäni työtä on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rooli lähettiläänä on tuntunut sopivan itsenäiseltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarvittaessa saanut tukea organisaatioilta toiminnan aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan lähettilästoiminnasta mielestäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tärkeänä olla osana lähettiläsyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että yhteiset lähettilästäpahtumat ovat olleet hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että Pörssilähettiläs - ohjelman maine on positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen oppineeni paljon Pörssilähettiläänä toimimisen ansiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma on vastannut odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aseta seuraavat tekijät johonkin kolmesta kategoriasta (Ei vaikuttanut ollenkaan, vaikutti hieman tai vaikutti merkittävästi), sillä perusteella, kuinka paljon tunnet sen vaikuttaneen positiivisesti motivaatioosi lähettilästoiminnassa.

	Ei vaikuttanut ollenkaan	Vaikutti hieman	Vaikutti merkittävästi
Mahdollisuus olla osana yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen alan ammattilaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiin ihmisiin tutustuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus oppia uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus opettaa muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulukurssin saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähettiläsyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähettiläiden yhteiset tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukauden lähettilään -valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien kokemusten saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutor-ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos jokin muu tekijä vaikutti positiivisesti motivaatioosi toiminnan aikana, voit mainita sen tässä.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

Mitkä asiat motivoivat sinua aloittamaan Pörssilähettilästoiminnan?

Oma vastauksesi _____

Mitkä ovat merkityksellisimmät asiat mitä olet Pörssilähettiläs -ohjelmalta saanut?

Oma vastauksesi _____

Oletko jossakin muussa vapaaehtoistoiminnassa mukana lähettilästoiminnan lisäksi?

Oma vastauksesi _____

Terveisesi Pörssisäätiölle

Oma vastauksesi _____

Liite 3: Organisaatioiden haastattelupohja

Taustaorganisaatio

- milloin ohjelma on käynnistynyt?
- kuinka monta ihmistä teillä toimii vapaaehtoishjelman organisoinnin parissa?
- millainen teidän organisaatorakenteenne on vapaaehtoishjelmassa?
 - miten organisaationne johtaa vapaaehtoistoimintaa ja siihen osallistuvia nuoria?
- kuinka monta nuorta on mukana vapaaehtoistoiminnassa?
- millainen rekrytointiprosessi on ohjelmaan?
 - missä ja miten viestitte ohjelmasta nuorille?
- millainen teidän koulutus/perehdytys on nuorille ohjelmaan liittyessä?
- millainen on organisaatiolupauksenne ohjelmaan hakevalle (mitä lupaatte?)

Motivointi- ja sitouttamistekijät

- mitkä ovat yleisimmät syyt/motiivit miksi vapaaehtoistoimintaanne haetaan?
- mitä tehtäviä vapaaehtoisten toimenkuvaan kuuluu?
- mitä keinoja olette käyttäneet nuorten sitouttamiseen/motivointiin?
- millaisia palkitsemiskäytäntöjä vapaaehtoishjelmannne hyödyntää?
- miten olette pyrkineet kehittämään vapaaehtoisten yhteisöllisyyden tunnetta?
 - onko teillä jonkinlaista oheistoimintaa/tapahtumia nuorille?
- miten otatte nuoret osaksi toiminnan suunnittelua/kehittämistä?
- miten tuette nuorten toimintaa ohjelman aikana?
- miten annatte palautetta vapaaehtoisten toiminnasta?
- miten otatte huomioon vapaaehtoisten henkilökohtaiset toiveet?
 - miten ohjelma on ottanut huomioon vapaaehtoisten motiivit toiminnan takana?
- miten seuraatte nuorten motivaatiota ja sitoutuneisuutta ohjelmassa?
- miten ohjelmannne on kehittynyt sen alkamisen jälkeen sitouttamiseen tai motivointiin liittyen?

Vapaaehtoistoiminnan päätös

- mikä on ollut yleisin syy toiminnan keskeytymiselle?
 - miten olette yhteydessä toiminnan keskeyttäneisiin nuoriin?
- onko teillä jatkosuunnitelmaa nuorelle vapaaehtoistoiminnan päätyttyä?
- kuinka tyytyväinen olet vapaaehtoistenne sitoutumiseen ohjelmaa kohtaan 1-5