

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tuula Renbi

Opinnäytetyö

Prosessiajattelulla tehokkuutta yhdistystoimintaan

Vapaaehtoisten rekrytointiprosessi: case Kehitysmaayhdistys Tasajako ry

Työn ohjaaja Karoliina Nisula
Tampere 6/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tuula Renbi
Prosessiajattelulla tehoa yhdistystoimintaan
37 sivua + 3 liitesivua
Kesäkuu 2010
Työn ohjaaja Karoliina Nisula

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli prosessiajattelun hyödyntäminen yhdistystoiminnassa. Työn toimeksiantaja, Kehitysumaayhdistys Tasajako ry, on voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys, joka toiminnallaan pyrkii edistämään kestävästä kehitystä. Pääasiallisena toimintamuotonaan yhdistys ylläpitää vapaaehtoisvoimin pienyritystä, reilun kaupan erikoisliike Maailmankauppa Tasajakoa. Vapaaehtoisten määrästä riippuu, kuinka tehokasta tai vaikuttavaa yhdistyksen toiminta on, joten vapaaehtoisten rekrytointiprosessin toimivuus on Tasajaolle erittäin tärkeää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa prosessiajattelun hyödyllisyys voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toiminnan tehostamisen apuvälineenä. Työn tarkoituksena oli pyrkimys teorian ja käytännön esimerkin avulla selvittää, mitä hyötyjä prosessiajattelu yhdistystoiminnalle tarjoaa, sekä mitä haasteita siihen voi liittyä. Työ tehtiin käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kirjallisuus- ja tapaustutkimusta.

Raportissa käsitellään prosessiajatteluun sekä yhdistys- ja vapaaehtoistoimintaan liittyvää teoriaa. Prosessiajattelun yhteydessä tarkastellaan myös prosessiajattelun käyttöönoton vaatimaa muutosjohtamista. Opinnäytetyön produktiivinen osuus on Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessin prosessikaavio sekä kaaviota tarkentava prosessin kuvaus. Lisäksi työssä esitetään perusteluja sille, miksi prosessilähtöinen ajattelutapa kannattaisi lanseerata toimeksiantaja-yhdistyksessä sekä pohditaan yleisiä keinoja, joilla toiminnan kehittämistä seuraavien muutosten vastaanottamista voitaisiin helpottaa.

Keskeisinä tuloksina todettiin, että prosessien kuvaaminen auttaa yhdistystä mittaamaan toimintansa tehokkuutta luoden siten perustan kehittämistyölle, sekä samalla työkalun toiminnan tehostamiselle. Samalla prosessikuvaus palvelee organisaation perehdyttämisen, työnjaon ja tiedonkulun tarpeita. Esimerkki ja muutosagentti helpottavat prosessiajattelun omaksumista. Opinnäytetyössä esitettyjen asioiden avulla myös muut alan organisaatiot voivat löytää kehittämisideoita omaan toimintaansa.

Asiasanat: nonprofit-organisaatio, vapaaehtoistyö, prosessiajattelu

Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

Tuula Renbi
The Advantages of Process thinking in Non-profit Organizations
37+3
June 2010
Thesis Supervisor Karoliina Nisula
Co-operating Company Kehityksmaayhdistys Tasajako ry

ABSTRACT

The subject of this Bachelor's thesis was the usability of process thinking in the operations of a non-profit organization. The objective was to demonstrate the advantages offered by process thinking in making the functions of a nonprofit organization more efficient.

The thesis was commissioned by Kehityksmaayhdistys Tasajako ry, a volunteer-based non-profit organization which aims to promote fair trade and sustainable development. The primary function of the client is to maintain a Fair Trade shop, World Shop Tasajako. The efficiency and the societal impact of the organization depend on the number of its active volunteers. The functionality of the recruitment process is therefore a key factor in attracting and retaining volunteers.

This Bachelor's thesis examines the concepts of nonprofit organization, voluntary work and process thinking. Management of change required by the implementation of process thinking is also discussed. In addition, the thesis looks at recruiting and retaining volunteers. The productive part of the thesis is a process chart showing the volunteer recruitment process of Kehityksmaayhdistys Tasajako ry, and a more detailed process description to support the chart. The methods used in this study were methods of qualitative research: literature research and case study.

The purpose of this work was to demonstrate the advantages of process thinking in the operations of a non-profit organization. The secondary interest was to find out ways of facilitating the implementation of process thinking. The results showed that process thinking works as a means of transferring knowledge to new and existing volunteers, and it also helps in clarifying the organization's mission. Process thinking also offers guidance for the organization's operations, as it makes it possible to measure their efficiency and therefore gives a basis for development. It was also found, that a good change agent is essential in making the implementation of process thinking more fluent.

Keywords: nonprofit organizations, voluntary work, process thinking

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
2 Kehityismaayhdistys Tasajako ry	7
2.1 Toiminta-ajatus	7
2.2 Organisaatio ja resurssit	8
2.3 Vapaaehtoiset	8
2.3.1 Vapaaehtoisten rekrytointi	9
2.3.2 Vapaaehtoisten sitouttaminen	10
3 Nonprofit-organisaation toiminta	12
3.1 Luokittelu	12
3.2 Vapaaehtoistoiminta	14
3.3 Muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden haasteet	15
3.3.1 Resurssit	15
3.3.2 Missio	16
4 Vapaaehtoisten rekrytointi	17
4.1 Pohdintaa rekrytoinnista	18
4.2 Sitouttaminen	20
5 Prosessit	22
5.1 Prosessien luokittelu	22
5.2 Prosessin tunnistaminen	23
5.3 Prosessikuvaus	24
5.4 Prosessin kehittäminen	27
5.5 Prosessiajattelu	28
5.6 Prosessiajattelun hyödyt yhdistystoiminnassa	29
5.7 Prosessiajattelun vieminen organisaatioon	30
6 Yhteenveto ja pohdintaa	33
Lähteet	36
Liitteet	38
Liite 1: Prosessikuvaus	38

1 Johdanto

Kehitysmaayhdistys Tasajako ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka pyrkii edistämään kestäväää kehitystä. Yhdistyksen keskeisin toimintatapa on reilun kaupan erikoisliikkeen, Maailmankauppa Tasajaon ylläpito vapaaehtoisvoimin. Yhdistyksellä ei ole mahdollisuutta palkata työntekijää omin varoin, joten Maailmankauppa Tasajaon ylläpitäminen vaatii koko ajan tietyn määrän aktiivisia vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten määrä on kuitenkin vähentynyt vuosi vuodelta. Toimintaympäristö on olennaisesti muuttunut yhdistyksen perustamisajoista, mutta yhdistyksen toimintatavat esimerkiksi rekrytointiasioissa, eivät ole.

Reilu kauppa on arkipäiväistynyt ja vapaaehtoistoiminnan kenttä kokonaisuudessaan käy läpi laadullista muutosta. Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kiristynyt, eivätkä samat keinot, jotka viisi vuotta sitten vielä toimivat enää välttämättä houkuttele uusia ihmisiä mukaan toimintaan. Näihin asioihin ei Tasajaolla ole osattu reagoida tarvittavalla tavalla ja niin ollen esimerkiksi elämäntilanteiden muuttumisen vuoksi toiminnasta pois jääneiden, pitkän linjan aktiivien tilalle ei ole saatu uusia.

Yhdistys on perustettu, jotta ihmisille voitaisiin tarjota konkreettinen tapa vaikuttaa positiivisesti kehitysmaiden oloihin. Sen toiminnan teho ja vaikuttavuus on suoraan riippuvainen vapaaehtoisten määrästä. Mitä enemmän henkilöresursseja, sitä enemmän voidaan tehdä. Esimerkiksi tiedotustoiminta, erilaiset tempaukset ja tapahtumiin osallistuminen jäävät helposti vähäisiksi kun pelkkä kaupan pyörittäminen nielee kaikki resurssit - välillä resurssit eivät riitä edes siihenkään. Maailmankauppa Tasajaon aukioloaikoja on jouduttu vapaaehtoisten puutteen vuoksi supistamaan viimeisen kahden vuoden sisällä jo kaksi kertaa. Jos vapaaehtoisia ei ole, yhdistyksen toiminta lakkaa. Vapaaehtoisten rekrytointiprosessi on siten kaupan pyörittämisen ohella yksi Tasajaon avainprosesseista, ja prosessin tehokkuus kriittisimpiä tekijöitä koko yhdistyksen toiminnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on aiheeseen liittyvän teorian tiedon ja esimerkkiorganisaation avulla osoittaa prosessiajattelun hyötyjä nonprofit-organisaation toiminnassa. Työ on tehty käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kirjallisuus- ja tapaustutkimusta. Nonprofit-organisaatioiden olemassa olo perustuu missioon, ja työn lähtökohtana on näkemys siitä, että prosessiajattelu auttaa ennen kaikkea keskittymään tehtävään, eli mission toteuttamiseen. Työssä eritellään ensin nonprofit-organisaatioiden ja vapaaehtoistyön erityispiirteitä sekä prosessiajattelun lähtökohtia, ja sen jälkeen pohditaan, miten nämä voidaan kytkeä tehokkaaksi toiminnaksi. Samalla pohditaan keinoja siihen, miten prosessiajattelun viemistä organisaatioon ja uusien toimintatapojen omaksumista voidaan edesauttaa. Käytännön esimerkkinä työssä toimii Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessi.

2 Kehitysmaayhdistys Tasajako ry

Kehitysmaayhdistys Tasajako ry on uskonnollisesti ja puoluepoliittisesti sitoutumaton, voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys, joka on perustettu vuonna 1992. Yhdistyksen pääasiallinen toimintamuoto on reilun kaupan erikoisliikkeen, Maailmankauppa Tasajaon ylläpito. Yhdistys kuuluu Maailmankauppojen liitto ry:hyn, joka on Suomen kehitysmaa- ja maailmankauppayhdistysten kattojärjestö. Liiton tehtävänä on parantaa kehitysmaa- ja maailmankauppayhdistysten toimintaedellytyksiä ja edistää niiden toimintaa. Maailmankauppojen Liitto myös myöntää oikeuden Maailmankauppa -nimen käyttämiseen. Tämä edellyttää tiettyihin toimintaperiaatteisiin ja kriteereihin sitoutumista. Näitä ovat esimerkiksi reilun kaupan ideologian mukainen toiminta sekä mahdollisten liikevoittojen sijoittaminen reilun kaupan järjestelmään. Suomessa on tällä hetkellä yli kaksikymmentä Maailmankauppaa ja alan toimintaryhmää. (Maailmankauppojen Liitto ry)

2.1 Toiminta-ajatus

Kehitysmaayhdistys Tasajaon toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. Sen lähtökohtana on kaupan, tiedottamisen ja elämysten keinoin muuttaa maailma oikeudenmukaisemmaksi paikaksi, jossa myös köyhien maiden ihmisille taataan edes välttämättömimmät perusoikeudet. Tavoitteeseen Tasajako pyrkii lisäämällä ihmisten tietoisuutta maailmankaupan vääristymistä, tarjoamalla tuottajilleen kolmansissa maissa elinkeinon ja asiakkaille konkreettisen tavan vaikuttaa kehitysmaiden oloihin. (Tasajako 2007) Pienyrityksen ylläpidon lisäksi yhdistys pyrkii mission toteutumiseen muun muassa tiedottamalla reilun kaupan periaatteista ja osallistumalla erilaisiin toiminta-ajatuksiin tukeviin tapahtumiin sekä Maailmankauppojen liiton kampanjoihin.

2.2 Organisaatio ja resurssit

Yhdistyksellä on yksi osa-aikainen, palkkatuella työllistetty työntekijä, joka vastaa Maailmankauppa Tasajaon päivittäisestä aukiolosta aamupäivisin. Vapaaehtoistyöntekijät pitävät kauppaa auki iltapäivät ja lauantait, lisäksi kaikki muut kaupan ja yhdistyksen toiminnan kannalta välttämättömät tehtävät, kuten esimerkiksi taloudenhoito, markkinointi ja tavaroiden tilaaminen, hoituvat vapaaehtoisvoimin. Toimintaa koordinoi yhdistykselle vuosittain valittava hallitus, joka kokoontuu kaikille avoimissa kokouksissa kolmen viikon välein.

Kehitysmaayhdistys Tasajako ry:n jäsenyys on maksullinen. Vapaaehtoisilta työntekijöiltä ei edellytetä yhdistyksen jäsenyyttä. Yhdistyksen jäsen tulee kuitenkin olla, mikäli vapaaehtoinen haluaa hakeutua sen toimihenkilöksi. Toisaalta jäsenyys ei velvoita osallistumaan Kehitysmaayhdistys Tasajako ry:n toimintaan, vaan itseään voi toteuttaa myös tukemalla yhdistyksen missiota kannatusjäsenenä.

Kehitysmaayhdistys Tasajaon toiminta rahoitetaan Maailmankauppa Tasajaolta saatavilla tuloilla sekä jäsenmaksuilla. Maailmankauppa Tasajaon liikevaihto oli vuonna 2009 noin 37 000 euroa ja tulos lähes 3000 euroa alijäämäinen. Yhdistyksen jäsenmaksutuotot vuonna 2009 olivat noin 200 euroa, eli murto-osa toiminnan rahallisista resursseista. (Tasajako 2009)

2.3 Vapaaehtoiset

Kehitysmaayhdistys Tasajaon käytännön toiminnassa näkyy mukana alle 20 henkilöä, mutta yhdistyksen sähköpostilistalla on yli 100 henkilöä. Vapaaehtoisten ikähaarukka on noin 18-60 vuotta ja toiminnassa on tyypillisesti mukana enemmän naisia kuin miehiä. Tällä hetkellä pisimpään mukana olleet toimijat ovat liittyneet joukkoon 5-7 vuotta sitten. Vapaaehtoistoimintaa kuvaa syklistyys. Vaihtuvuus on suurta, ja tämä koetaan yhdistyksessä toisaalta ideologian uudistumisen kannalta arvokkaana, mutta samalla

myös suurena ongelmana, koska vaihtuvuuden myötä katoaa usein tärkeää hiljaista tietoa. Lisäksi tietynasteinen pysyvyys olisi helpompaa pienyrityksen pyörittämisen kannalta. Viime vuosina on myös havaittu, että poistuvien tilalle on ollut entistä hankalampi saada uusia sitoutuneita vapaaehtoisia. Usein uudet vapaaehtoiset osallistuvat toimintaan muutaman kerran, mutta poistuvat sitten kuvioista kokonaan. Niille muutamille, jotka jäävät aktiiveiksi, kasaantuu yhä enemmän tehtävää ja siitä seuraa helposti uupuminen ja koko toiminnan näivettyminen. Kaikki pakolliset tehtävät on silti tehtävä ja viranomaisvelvoitteet hoidettava.

2.3.1 Vapaaehtoisten rekrytointi

Vapaaehtoisia rekrytoidaan Kehitysmaayhdistys Tasajaolla jatkuvasti ja yleisesti, suureen yleisöön vedoten. Selkeää kohderyhmää rekrytoinnissa ei siis ole. Yhdistyksen hallitukseen tai hallituksen ulkopuoliseksi avustajaksi valitaan joka vuodelle vapaaehtoisvastaava, joka vastaa rekrytoinnin organisoimisesta. Rajallisten resurssien vuoksi rekrytointitoiminnalla on tiettyjä budjettiin perustuvia rajoituksia, eli toiminta vaatii verrattain innovatiivisuutta ja luovuutta. Esimerkiksi rekrytointiin liittyvä markkinointi joudutaan toteuttamaan lähes nollabudjetilla.

Keskeisiä käytössä olevia rekrytointikeinoja ovat tapahtumiin osallistuminen, henkilökohtainen ja joukkoviestinten kautta vaikuttaminen, yhdistyksen www-sivut ja sähköpostilistat, sekä erilaiset koulutukset ja teemaillat, joita yhdistys järjestää toimitiloissaan. Ainoa säännönmukainen rekrytointimenetelmä ja yhdistyksessä tärkeimmäksi rekrytointikeinoksi koettu tapa on uusille vapaaehtoisille järjestettävä infoiltpäivä. Infoiltpäiviä pidetään noin 2-4 kertaa vuodessa. Aloitteen tilaisuuden järjestämisestä tekee yhdistyksen hallitus ja käytännön järjestelyt hoitaa vapaaehtoisvastaava. Tällä hetkellä infoiltpäiviin osallistuu keskimäärin 10 henkilöä. Aiemmin tilaisuuksia on järjestetty 6-7 kertaa vuodessa, keskimääräinen osallistujamäärä niissä on ollut noin puolet nykytilanteeseen verrattuna.

Infoiltapäivien sisältö on yhdistyksessä jatkuvan pohdinnan alla. Vaikka kyse on uusien vapaaehtoisten rekrytoimisesta ja perehdyttämisestä, pyrkimyksenä on ollut muuttaa koulutusmainen tilaisuus vapaamuotoisemmaksi. Sisällöllisesti yhdistyksen toimintatavat ja vapaaehtoisten toimintamahdollisuudet ovat infoiltapäivissä tärkeimmässä roolissa. Reilun kaupan ideologiaa esitellään osallistujien tietotason mukaan. Asiakaspalvelu, tuote- ja tuottajaesitykset eivät kuulu tilaisuuden asiasisältöön, vaan niihin on tarkoitus perehtyä tulella Maailmankauppa Tasajalle harjoitteluun. Yhdistys kokee, että tärkeintä on tuoda esille missio toiminnan takana ja tarjota uusille vapaaehtoisille riittävät valmiudet käytännön toimintaan mukaan tulemiseen. (Tasajako 2008)

Maailmankaupoilla ei ole olemassa yhtenäistä uusien vapaaehtoisten rekrytointikäytäntöä. Tasajaon sidosryhmiin kuuluu sen toimihenkilöiden, vapaaehtoisten ja tukijoiden ohella monimuotoinen järjestöverkosto, jonka kanssa yhdistys tekee kiinteästi yhteistyötä. Useimmilla näistä järjestöistä ja yhdistyksistä on tapana järjestää infoiltapäivien tapaisia koulutustilaisuuksia, joilla uusia tulijoita pyritään saamaan ja sitouttamaan mukaan toimintaan. Esille on nostettu mahdollisuus tehdä tulevaisuudessa vapaaehtoisten rekrytointia ainakin osin yhdessä yhteistyöverkoston kesken, esimerkiksi järjestämällä yhteinen rekrytointitapahtuma.

2.3.2 Vapaaehtoisten sitouttaminen

Vapaaehtoisten tehokkaampi sitouttaminen yhdistyksen toimintaan on vuosittain keskeinen kohta Kehityskaayhdistys Tasajaon toimintasuunnitelmassa. Yhdistys on kerännyt tietoa vapaaehtoisten motiiveista ja kiinnostuksesta yhdistyksen eri toimintoihin lukuisilla sähköpostikyselyillä ja varta vasten järjestetyissä kokouksissa. Kehityskaayhdistys Tasajako pyrkii vapaaehtoisten sitouttamiseen monin erilaisin keinoin. Näistä keskeisin on kuukausittain sähköpostilistalle lähetettävä uutiskirje, jossa kerrotaan esimerkiksi tulevista tapahtumista ja Maailmankauppa Tasajaon kuulumisista, kuten uusista tuotteista ja kampanjoista. Heti infoiltapäivän järjestämiseen jälkeen yhdistyksen vapaaehtoisvastaava myös lähettää tilaisuudessa mukana olleille

sähköpostitse kiitoksen osallistumisesta ja kutsuu näitä uusia toiminnasta kiinnostuneita mukaan lähitulevaisuuden tapahtumiin. (Tasajako 2010)

Lisäksi Kehitysmaayhdistys Tasajako järjestää virkistystoimintaa vapaaehtoisille. Perinteisesti keväällä, syksyllä ja joulun alla Tasajako järjestää juhlat vapaaehtoisilleen. Tilaisuudet toimivat samalla tutustumisfoorumina vapaaehtoisten kesken. Aikaisempina vuosina yhdistyksen hallituksessa on myös ollut virkistysvastaava, joka on organisoinut muun muassa piknikkejä, levyraateja ja vierailuja muiden alan toimijoiden, kuten reilun kaupan tukkureiden luona. Lisäksi yhdistyksessä pidetään teemailtoja ja erilaisia koulutustilaisuuksia esimerkiksi reilun kaupan tuottajayhteisöistä, tuotteista sekä muista ajankohtaisista aiheista. Osa järjestetyistä tilaisuuksista on ollut avoimia muulle yleisölle, joten ne ovat samalla toimineet rekrytoinnin ja markkinoinnin välineenä.

3 Nonprofit-organisaation toiminta

Yhdistys tai järjestö on ihmisten yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on tietyn arvon, intressin tai tarpeen, lyhyesti toiminta-ajatuksen toteuttaminen (Heikkala 2002: 53).

Järjestöt ja yhdistykset saattavat usein harjoittaa myös erilaista liiketoimintaa, mutta toiminnan ensisijainen tavoite ei kuitenkaan ole taloudellisen voiton tuottaminen (Heikkala 2002: 42), vaan nonprofit-organisaatio on nimensä mukaisesti voittoa tavoittelematon yhdistys, joka tähtää missionsa toteuttamiseen. Missio on näkemys siitä, miksi organisaatio on olemassa (Anheier 2005: 176). Nonprofit-organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa (Drucker 2008: 21) ja missio kertoo mitä, miksi, miten ja kenelle tehdään, siis antaa yhdistykselle identiteetin, paikan ja suunnan (Heikkala 2002: 53, Anheier 2005: 176-178).

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden tavoin nonprofit-organisaatiotkin pyrkivät vaikuttamaan kohderyhmiensä valintoihin ja lisäämään itsensä, tuotteidensa, palveluidensa ja ajamiensa asioiden suosiota. Tällä haetaan kuitenkin voiton sijaan mission toteutumista (Vuokko 2004: 51). Kehitysmaayhdistys Tasajako voi siis harjoittaa reilua kauppaa, mutta liiketoiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa välitöntä etua yhdistykselle, vaan toteuttaa sen avulla yhdistyksen tarkoituksperiä.

3.1 Luokittelu

Nonprofit-organisaatioille ei ole olemassa yleispätevää luokittelua. Niitä luokitellaan suuntaa-antavasti esimerkiksi organisaation roolien, organisoitumisen muodon tai toiminnan sisällön mukaan. Vuokon (2004: 16–18) toimintasisältöön perustuvia luokitteluesimerkkejä ovat kulttuuri- ja virkistystoiminta, koulutus- ja tutkimus, terveys, sosiaalialan palvelut sekä politiikka ja hyväntekeväisyys. Heikkalan (2002: 44) roolin mukaan luokiteltuja esimerkkejä nonprofit-organisaatioista ovat palvelu-, kansalais-, vapaaehtois-, painostus-, intressi-, asiantuntija-, koulutus-, jäsen-, valistus-,

hyväntekeväisyys-, yhdessäolo- tai kulttuuriorganisaatio. Kehitysmaayhdistys Tasajako voidaan luokitella näistä ainakin palvelu-, painostus- ja vapaaehtoisorganisaatioksi.

Nonprofit-organisaatiot ovat yhteiskunnassa omalla sektorillaan. Sektoreita on neljä. Ensimmäinen on yksityinen, yritysten muodostama kaupallinen sektori ja toinen valtion ja kuntien muodostama julkinen sektori. Nonprofit-organisaatiot toimivat kolmannella sektorilla, jolla viitataan koko kansalaistoiminnan kenttään. Tämä voidaan vielä jakaa organisoituun ja ei-organisoituun toimintaan. Tällöin kolmas sektori on organisoidun toiminnan aluetta, jonka muodostavat erilaiset yhdistykset ja järjestöt. Neljänteen sektoriin taas kuuluvat ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät organisoimattomat yhteenliittymät, kuten perheet, naapurusto ja kaveripiirit. (Vuokko 2004: 15, Heikkala 2002: 47)

Käytännössä nonprofit-organisaatiot ovat tiiviisti sidoksissa kaikkiin yhteiskunnan sektoreihin, sillä niiden toimintaa rahoittavat pääosin yksityinen ja julkinen sektori, joiden perustoimintaa puolestaan ylläpitää neljäs sektori. Kolmannen sektorin muut toimijat ovat nonprofit-organisaatioille tärkeitä yhteistyökumppaneita. Tasajaon toimintaan vaikuttavat esimerkiksi Maailmankauppojen Liiton sekä Reilun kaupan edistämisyhdistyksen päätökset, sekä neljännen sektorin asenteet kestävästä kehityksestä, reilua kauppaa ja kehitysyhteistyötä kohtaan.

Nonprofit-organisaatiot ovat yksityisiä ja itsehallinnollisia toimijoita. Vaikka yhdistysten taloudellisessa määrittelyssä olennaista on voittoa tavoittelemattomuus, on niillä kuitenkin taloudellisia tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi toiminnan kulujen kattaminen sekä pyrkimys minimoida alijäämä. Yhdistyksillä voidaan siis katsoa olevan kahdenlaisia päämääriä: mission toteuttaminen sekä taloudellisten tavoitteiden täyttäminen (Vuokko 2004: 19). Kehitysmaayhdistys Tasajako ry:n taloudellisena tavoitteena on kattaa toiminnasta syntyvät kustannukset. Maailmankauppa Tasajaon myyntituotoilla ylläpidetään ja kehitetään yhdistyksen toimintaa. Liikkeen tulos on viime vuosina ollut jatkuvasti ja enenevässä määrin alijäämäinen. (Tasajako 2009)

3.2 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoinen toiminta on vastuun ottamista ja sitoutumista yhteiseen hyvään. Vapaaehtoisuuden voi yleisesti määritellä ajan antamiseksi toisen henkilön, ryhmän tai tavoitteen hyväksi. Nylund (2008: 27) määrittelee vapaaehtoistoiminnan olevan palkatonta, vapaasta tahdosta kumpuavaa yleishyödyllistä toimintaa, joka useimmiten on organisoitunut jonkin tahon avustuksella. Se on siis yksittäisten ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä, ei-ammattillista toimintaa, josta ei saa palkkaa ja joka ei tavoittele taloudellista hyötyä. Toiminnassa ollaan mukana aatteellisen perustan takia, ei rahan (Heikkala 2002: 88).

Nylundin (2008: 24) mukaan ihmiset osallistuvat vapaaehtoistoimintaan edistääkseen omaa sekä kanssaihmiesten hyvinvointia ja arkielämän sujuvuutta tai muuttaakseen vallitsevia käytäntöjä. Toiminnan piirissä voi tavata toisia samankaltaisessa elämäntilanteessa olevia, saman ideologisen kaikupohjan omaavia ihmisiä, ja osallistua itselle mielekkääseen tekemiseen. Myös Leskinen (2008:15) muistuttaa arvojen ohella sosiaalisten siteiden ja toiminnallisten syiden olevan tärkeitä selittäjiä vapaaehtoistyölle.

Vapaaehtoistoiminnassa ollaan motiivien armoilla. Siksi toimintaan sitouttaminen vaatii vapaaehtoisten tarpeiden tuntemista ja huomioon ottamista, sekä erilaista johtamista. Vapaaehtoisen toiminnan motiivi voi olla niinkin pyyteetön kuin halu auttaa (Vuokko 2004: 57). Vapaaehtoistyössä motiivit eivät myöskään ole pysyviä vaan muuttuvat tilanteiden, kuten esimerkiksi iän mukaan (Kontinen 2008: 40). Vapaaehtoinen toiminta vaatii osallistujalta ennen kaikkea aikaa, joten on luonnollista, että vapaaehtoistyö ajoittuu useimmiten sellaisiin elämänvaiheisiin, joissa työ ja perhe-elämä eivät ole kiireisimmillään (Kontinen 2008: 44). Vapaaehtoinen antaa organisaatiolle omaa aikaansa ja asiantuntemustaan, sekä toteuttaa itseään tai kohderyhmää varten sitä toimintaa, jota halutaan. Wymerin & Samun (2002) mukaan (ks. Vuokko 2004: 28) vapaaehtoistoiminnalla voi olla tekijälle neljänlaista merkitystä. Se voi olla tapa täyttää tarpeita, keino kuulua tiettyyn joukkoon, tuntea yhteenkuuluvuutta tai mahdollisuus toteuttaa omaa yksilöllisyyttä ja erityisiä arvoja. Se voi olla osa identiteettiä.

3.3 Muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden haasteet

Vapaaehtoistoiminta käy läpi laadullista muutosta. Shieldsin (2009: 140) mukaan halukkuus tehdä vapaaehtoistyötä tuntuu nykyään riippuvan altruismin sijaan yhä enemmän henkilökohtaisista tarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kulttuurisen yksilöllistymisen myötä kiinnitetään entistä enemmän huomiota omien henkilökohtaisten arvojen ja tarpeiden tyydyttämiseen. Perhe-elämän vaatimukset, työkiireet ja kilpailevat vapaa-ajan harrastukset vaikuttavat siihen, että vapaaehtoisten toiminnallinen panos kohdentuu entistä tarkemmin ja rajatummin. Perinteisen uhrautuvan vapaaehtoistoiminnan aika on ohi (Heikkala 2002: 75, Kontinen 2008: 44).

Ihmisten ajankäyttö työssä ja arjessa on tiivistynyt ja sen myötä lyhytjänteisyys on yleistynyt myös yhdistystoiminnassa. Puhutaan kevytaktivismista: toimintaa kokeillaan ja siihen osallistutaan, mutta siihen ei haluta välttämättä sitoutua. Aktivoituminen on helposti vain hetkellistä, ja samalla ollaan vähemmän uskollisia yhdelle järjestölle tai yhdistykselle. Pitkä sitoutuminen ja sinnikäs puurtaminen korvautuvat uudenlaisilla lyhytkestoisilla toimintamuodoilla (Heikkala 2002: 77). Nylundin (2008: 37) mukaan uudenmuotoinen sitoutuneisuus voi olla esimerkiksi projektiluontoista, harrastajatyypistä tai toimintaorientoitunutta. Vaihtoehto on myös osallistuminen vain yhdistyksen tiettyihin palveluihin.

3.3.1 Resurssit

Nonprofit-organisaatioiden resurssit ovat usein hyvin rajalliset. Paljon ajatustyötä ja innovatiivisuutta käytetään pakosti siihen, miten niukoillakin voimavaroilla voidaan saada aikaan toimintaa ja edistää missiota. Kokeiluihin ei ole varaa, joten joudutaan miettimään tarkkaan etukäteen, miten vähät resurssit voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Vuokko 2004: 308). Vapaaehtoisvoimin ylläpidettävän pienyrityksen kannalta ongelmallista on nimenomaan se, että vapaaehtoistyönteossa aika ja osaaminen ovat varsin rajallisia suhteessa työelämään. Lisäksi vapaaehtoistoiminnan luonteeseen kuuluu, että sen voi lopettaa milloin vaan. Vapaaehtoisten lyhytjänteisyys ja sitoutumattomuus ovat maailmankauppojen toiminnassa johtamassa siihen, että osaaminen kaupanpitämisestä katoaa koko ajan

nopeammin (Laine 2007: 45). Tämä on muodostumassa vakavaksi ongelmaksi myös toimeksiantajan ylläpitämän Maailmankauppa Tasajaon toiminnan kannalta.

Reilun kauppa on arkipäiväistynyt ja vaikka se onkin Kehitysumaayhdistys Tasajaon mission kannalta positiivinen asia, se asettaa myös uusia vaatimuksia yhdistyksen toiminnalle. Kun reilun kaupan tuotteita saa jo lähes joka kaupasta, tarkoittaa se, että Maailmankauppa Tasajaon kilpailijat ovat ammattilaisia, jotka tavoittelevat toiminnallaan voittoa ja joilla on käytössään hyvin erilaiset resurssit. Selviytyäkseen Tasajaon on mietittävä uusia toimintatapoja niin, että organisaatio pystyy ennakoimaan kriisejä, selviytymään niistä ja olemaan niitä edellä. Innovaatio ja jatkuva uudistuminen ovat avainasemassa nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Drucker 2008: 26). Tämä opinnäytetyö toimii osaltaan apuna Tasajaon selviytymistaistelussa.

3.3.2 *Missio*

Ihmiset työskentelevät voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, koska he uskovat asiaan (Drucker 2008: 177). Nonprofit-organisaatioissa vapaaehtoistyöntekijöiden motivaation perustana on mahdollisuus toteuttaa organisaation missiota ja samalla omia tarpeitaan (Vuokko 2004: 308). Vapaaehtoistyön luonne onkin kehittynyt siihen suuntaan, että vaaditaan yhä selkeämpää näyttöä siitä, mihin työn panos menee. On oltava jotain, mikä osoittaa ja sanoo ettei ole tehty turhaa työtä (Drucker 2008: 58). Liian usein tavoitteet kuitenkin jäävät epäselviksi ja muodottomiksi, ja vapaaehtoistyöntekijän on hankala hahmottaa omaa merkitystään ja rooliaan organisaation mission toteuttamisessa.

Kehitysumaayhdistys Tasajaon mahtipontinen missio on muuttaa koko maailmankauppa reiluksi. Ikuisuustavoitteiden myötä onnistumisen tunnetta ei automaattisesti synny ja kiinnostus toimintaan helposti katoaa, kun tavoitteeseen ei päästä tai työn tulosta ei näy. Maailmankauppaliikkeen sisällä on myös erilaisia toimijoita ja yhteisestä tavoitteesta huolimatta näkemykset siitä, miten tavoitteeseen päästäisiin voivat erota merkittävästi (Laine 2007: 39). Siksi organisaatioissa olisi syytä huolella pohtia, mitkä ratkaisut tukisivat parhaiten mission toteutumista ja miten tavoitteita voitaisiin osittaa. Tämä pysäyttäisi myös miettimään, käytetäänkö organisaation rajallisia resursseja oikeisiin tarkoituksiin.

4 Vapaaehtoisten rekrytointi

Vapaaehtoisten rekrytointi on nonprofit-organisaatioille tärkeä tulevaisuuden ja samalla myös nykyhetken haaste. Organisaatioiden täytyy pysähtyä pohtimaan mihin, miksi, mitä tekemään ja kenelle tai kenen kanssa vapaaehtoisia rekrytoidaan (Nylund 2008: 38). Vuokko (2004: 29) kehottaa pohtimaan myös sitä, miten organisaatio hoitaa suhteitaan vapaaehtoiisiin sekä miten organisaatio saa vapaaehtoiset toimimaan tavoitteidensa mukaisesti. Huomioon tulisi ottaa myös perehdytyksen, koulutuksen, rekrytoinnin ja tarvittaessa jopa erottamisen organisointi. Druckerin (2008: 154-155) mukaan nonprofit-organisaation menestys tai epäonnistuminen riippuu siitä, saako organisaatio vedettyä puoleensa ja pitämään toiminnassaan mukana sitoutuneita ihmisiä, eli ei kuitenkaan ihan ketä tahansa. On tärkeää, että toimintaan saadaan mukaan nimenomaan ihmisiä, joiden vastuulle organisaatio halutaan antaa.

Myös Hartenian & Lilly (2009: 97) esittävät, että vapaaehtoisten rekrytointi ja sitouttaminen ovat vapaaehtoistyöstä riippuvaisten nonprofit-organisaatioiden kaksi suurinta haastetta. Näihin haasteisiin organisaatio kykenee parhaiten vastaamaan pyrkimällä ymmärtämään motiivit vapaaehtoisen työn tekemisen taustalla. Vapaaehtoistyön tekeminen perustuu ihmisen arvomaailmaan. Siksi pyrkimys ymmärtää vapaaehtoisen arvoja, tarpeita ja motivaatiota antaa organisaatiolle paremman näkemyksen siitä, miten vapaaehtoisia voidaan tehokkaasti johtaa, rekrytoida ja sitouttaa (Shin & Kleiner 2003:64).

Jokaisella nonprofit-organisaatiolla ja vapaaehtoisjärjestöllä on omat erityispiirteensä ja missionsa, jotka houkuttelevat uusia vapaaehtoisia niiden toiminnan pariin. Vaikka organisaatioiden toiminta-ajatukset ja toimintatavat voivatkin olla hyvin erilaisia, niiden vapaaehtoisten rekrytoinnissa kuitenkin pitkälle pätevät samat lainalaisuudet. Tärkeää on muistaa, että kun ihmiset lähtevät mukaan vapaaehtoistyöhön, sillä on aina jokin tarkoitus. Tämä tarkoitus tulee selvittää rekrytointia ajatellen. Vapaaehtoisuuden motivaatioiden tunteminen on rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeintä tähdentävät Wymer, Knowles & Gomes (2006: 283).

Wittich'n (2000: 11-12) mukaan suurin osa vapaaehtoisista lähtee mukaan toimintaan, koska heitä pyydetään. Harvemmat lähtevät mukaan pelkän mainoksen perusteella. Hän

huomauttaa, että osoitettu kiinnostus täytyy nopeasti hyödyntää, sillä varmin tapa menettää vapaaehtoinen on jättää hänen taitonsa käyttämättä. Vapaaehtoisille täytyy myös tarjota mahdollisuus kehittää työtä haasteellisemmaksi, jotta pitkään mukana olleet kokevat työnsä mielekkääksi (Vuokko 2004: 29). Drucker puolestaan (2008: 176) muistuttaa, että ihmiset vaativat selkeitä tehtäviä. Vapaaehtoisten on tiedettävä, mitä organisaatio heiltä odottaa. Ei riitä, että kerrotaan yleisesti kaikesta, mitä organisaatiossa voi tehdä. Tehtäviä täytyy yksilöidä. Myös Heikkala (2002: 76) toteaa, että vaihtoehtoisten toimintamuotojen ja -kohteiden lisääntyessä on vapaaehtoisia helpompi rekrytoida selkein, rajatuin ja kohdistetuin hankkein kuin avoimin ja yleisin tarjouksin.

4.1 Pohdintaa rekrytoinnista

Wittich (2000: 19-21) esittää, että toimiva rekrytointitapa on kolmeportainen prosessi, PCA, eli prospect, cultivate, ask. Prospect-sanalla tarkoitetaan prosessissa mahdollisuutta. Wittich huomauttaa, että ihmisten on yleensä helpompaa tulla tekemään vapaaehtoistyötä organisaatiossa, jonka tuntee jo ennalta. Näin ollen siis kannattaa aloittaa rekrytointi lähipiiristä, esimerkiksi ystävistä, tutuista tai vaikkapa työkavereista, ja muodostaa yhteys, eli mahdollisuus tällaisen potentiaalisen vapaaehtoisen ja organisaation välille. Cultivate tarkoittaa tässä yhteydessä luodun mahdollisuuden eteenpäin kehittämistä. Kehittämisvaiheessa kerrotaan mahdollisimman innostavasti ja kiinnostavasti siitä, minkälaista toimintaa vapaaehtoisorganisaatiossa on tarjolla. Ystävän suosittelu on parasta mainosta. Ask taas tarkoittaa pyytämistä, eli prosessin kolmannessa vaiheessa potentiaalista vapaaehtoista pyydetään mukaan. Wittichin (2000: 24) mukaan parhaita rekrytoijia ovatkin organisaation innokkaat vapaaehtoiset. Myös Leskinen (2008: 16) muistuttaa, että monen vapaaehtoistyöhön osallistuvan syy tulla mukaan toimintaan on ollut läheisen esittämä kutsu.

Nylund (2008: 31) lähestyy vapaaehtoisten rekrytointia myös pohtimalla osallistumattomuuden syitä. Hän esittää tärkeimmän syyn osallistumattomuuteen olevan ylimääräisen ajan puuttuminen. Yksi syy on myös se, ettei henkilöä koskaan ole kysytty mukaan toimintaan. Samoin syyksi voidaan laskea myös erityisen syyn puuttuminen.

Tämä voidaan tulkita esimerkiksi siten, että mukaan lähtemistä ei vain ole tullut ajateltua.

Vuokko (2004: 43) puolestaan korostaa markkinoinnin tärkeää roolia rekrytoinnissa. Hän huomauttaa, että on tärkeää muistaa, ettei markkinointi ole vain viestintää. Markkinointiin kuuluu viestinnän lisäksi myös organisaation tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittäminen. Vapaaehtoisille annetut lupaukset tulee täyttää, joten vapaaehtoistyötä täytyy kehittää sellaiseksi, että työ tuntuu antoisalta ja tärkeältä. On turha markkinoida organisaatiota houkuttelevana ja palkitsevana vapaaehtoistyön tarjoajana, mikäli todellisuus ei vastaa annettua kuvaa. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa markkinoinnin kannalta keskeisimpiä asioita ovat siten sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen, ennakointi ja tyydyttäminen (Vuokko 2004: 46).

Wymer, Knowles & Gomes (2006: 289) ehdottavat vapaaehtoistyön työtehtävien kuvaamista rekrytoinnin avuksi. Nämä toimisivat myös organisaation apuna, koska työtehtävien kuvauksen myötä organisaatio pystyisi paremmin hahmottamaan, millaisia tarpeita sillä on ja millaisille vapaaehtoisille. Toisaalta työnkuvaukset auttaisivat myös potentiaalista vapaaehtoista hahmottamaan, mitä vapaaehtoisuuteen liittyy ja tekemään odotuksista realistisempia. Tämä taas vahvistaisi organisaation kykyä vastata vapaaehtoisen odotuksiin.

Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoistyön organisoinnissa tehtävänkuvaukset on otettu huomioon. Vapaaehtoisten sitouttamisessa organisaatioon tärkeää on roolitus ja vastuutus (Vuokko 2004: 60). Uusilta vapaaehtoisilta kysytään ensimmäiseksi syytä siihen, miksi he haluavat tulla mukaan toimintaan. Tällä pyritään selvittämään, millaiset tehtävät vapaaehtoiselle sopivat ja toisaalta sopivatko hänelle sellaiset tehtävät, joita hän itse toivoisi pääsevänsä tekemään. Tärkeintä on kuitenkin löytää sopivaa tekemistä mahdollisimman pian, jotta organisaatio ei menetä vapaaehtoisen kiinnostusta. Se, että vapaaehtoinen saa selkeän roolin, ja myös sen mukanaan tuoman vastuun, lisää SPR:n mukaan vapaaehtoisten motivaatiota ja sen myötä sitouttaa heitä paremmin organisaatioon.

4.2 Sitouttaminen

Sitoutuminen on asenne, joka heijastaa organisaatioon samaistumista sekä sen tavoitteiden hyväksyntää (Hartenian & Lilly 2009: 100). Sitoutunut henkilö on mukana organisaation toiminnassa ja pysyy siinä. Kun sitoutumisen aste pienenee, organisaation jättäminen tulee todennäköisemmäksi. Hartenian & Lilly (2009:114) nostavat vapaaehtoistyöntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä esille erityisesti organisaation ja vapaaehtoisen arvomaailman. Organisaation arvomaailman täytyy korreloida vapaaehtoisen arvomaailman kanssa, jotta hän kiinnittyy organisaatioon ja suosii juuri kyseistä organisaatiota monien muiden joukossa. Arvomaailmojen vastaavuus ei siis ainoastaan houkuttele vapaaehtoisia organisaation pariin, vaan saa vapaaehtoisen tuntemaan siihen kuuluvuutta.

Myös Nylund (2008: 27) tarkastelee arvoja vapaaehtoisuuden ja sitoutumisen taustalla. Hänen mukaansa esimerkiksi se, että on itse saanut apua vaikeassa tilanteessa, toimii usein taustamotiivina vapaaehtoistyön tekemiselle. Omakohtaisten tapahtumien lisäksi Nylund nostaa esiin myös vapaaehtoisen oman maailmankatsomuksen motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

Wittich (2000: 27) muistuttaa, että kaikilla on joku syy tehdä vapaaehtoistyötä, yleensä muukin, kuin vain halu tehdä hyvää. Tämä syy organisaation täytyy selvittää, sillä sitouttamisen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin organisaatio kykenee vastaamaan vapaaehtoisen odotuksiin. Strategisesti tämä tarkoittaa myös pohdiskelua siitä, kuinka kiinnostava ja ajankohtainen organisaation toiminta-ajatus on nykyisten tai potentiaalisten vapaaehtoisten kannalta (Heikkala 2002: 73). Useimmat ihmiset eivät halua jatkaa yleishyödyllisessä organisaatiossa työskentelyä, elleivät he jaa edes osittain organisaation visiota (Drucker 2008: 181).

Drucker (2008: 175) esittää samalla tärkeän huomion koskien vapaaehtoisten sitouttamista organisaatioon. Vapaaehtoistyöstä täytyy saada onnistumisen elämyksiä ja palvelun tuomaa tyydytystä. Ei ole järkeä työskennellä edes yleistä hyvää edistävässä yhdistyksessä vapaaehtoisena, jos oman työnsä tuloksia ei voi nähdä. Erityisesti vapaaehtoiset, jotka eivät saa paljon irti työstään, eivät pysy kuvioissa kauan. Koska heille ei makseta palkkaa, heidän on saatava työstään irti vielä muita enemmän (Drucker

2008: 181-182). Nonprofit-organisaation etuna on, että niiden henkilökunta ei työskentele elääkseen vaan hyvän asian puolesta. Toisaalta tämä luo myös valtavaa vastuuta, jotta liekki pysyy elossa eikä muutu vain työksi (Drucker 2008: 150).

Myös Internetin mahdollistama uudenlainen vuorovaikutuksellisuus ja tekniikan kehittyminen tulee ottaa huomioon. Internet on jo muuttanut yhdistystoiminnan luonnetta, sillä se toimii nykyään yhtenä yhteiskunnallisen osallistumisen kanavana. Eri keskustelufoorumeissa yksilö voi kokea yhteenkuuluvuutta tiettyyn yhteisöön ilman, että fyysisesti tapaa muuta yhteisöä. Hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi kansainvälisen kriisin tapahtuessa nopeasti perustetut Facebook-tukiryhmät tai vaikkapa tietyn vähemmistön oikeuksia ajavat kannatusryhmät. Ryhmään kuulumisen ja myötätunnon ilmaisemisen voi kokea riittäväksi identiteetin ja arvojen toteuttamiseksi sen sijaan, että tekisi jotain konkreettista ja henkilökohtaista. Toisaalta Wymer, Knowles & Gomes (2006: 292) viittaavat tulevaisuuden mahdollisuutena myös virtuaalivapaaehtoisuuden. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi teknistä tukemista, jolloin vapaaehtoiset lahjoittavat esimerkiksi tietoteknisen osaamisensa organisaation käyttöön. Tasajaolla esimerkiksi yhdistyksen Internet-sivuja ja blogia ylläpidetään vapaaehtoisvoimin, eli yhdistyksen toiminnassa jo tavallaan virtuaalivapaaehtoisuutta hyödynnetään.

5 Prosessit

Prosessin ideassa lähdetään liikkeelle siitä, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää (Laamanen 2005: 20). Yksinkertaistetusti ilmaistuna kyse on siis toiminnan ja sen tuloksellisuuden hahmottamisesta, joka on kriittistä minkä tahansa organisaation menestykselle. Tämän opinnäytetyön taustalla on usko siitä, että prosessilähtöisestä ajattelutavasta on paljon hyötyä yritystoiminnan lisäksi myös yhdistystoiminnassa, jossa toimijoiden vaihtuvuus on usein suurta ja nopeaa. Koska prosessit kuvaavat organisaation toiminnan logiikkaa, eli sitä toimintojen sarjaa, jolla tulokset saavutetaan (Laamanen 2005: 37), ne ovat myös tehokas tapa esittää sekä organisaation käytännön työtä että sen strategisia tavoitteita uusille tulijoille.

Periaatteessa mitä tahansa toimintaa tai muutosta voidaan nimittää prosessiksi (Laamanen & Tinnilä 2009: 61). Laamanen suosittelee määritelmää, johon sisältyvät myös resurssit, tuotokset ja suorituskky. Hän jakaa prosessin käsitteen liiketoimintaprosessiksi ja toimintaprosessiksi (Laamanen 2005: 19): liiketoimintaprosessissa toistuvien toimintojen ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi; toimintaprosessissa loogisesti toisiinsa liittyvien toimintojen ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessi voidaan siis käsittää eri toiminnoista, vaiheista ja resursseista muodostuvaksi toistuvaksi ja tavoitteelliseksi tapahtumasarjaksi, jota voidaan johtaa ja kehittää. Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi Virtanen & Wennberg (2005: 114) kiteyttävät.

5.1 Prosessien luokittelu

Prosesseja voidaan luokitella monin tavoin. Tyypillisimmin prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Tässä raportissa käytetään Kai Laamasen (2005: 54) esittämää luokittelua, jossa ydin- ja tukiprosessien lisänä käytössä on avainprosessi -termi.

Laamanen & Tinnilä (2009: 61) määrittelevät ydinprosessit yksinkertaisesti prosesseiksi, jotka tuottavat lisäarvoa ulkoisille asiakkaille. Ydinprosesseissa syntyy

organisaation jalostusarvo, ja niillä on yleensä suora ja välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen (Laamanen 2005: 54). Virtasen ja Wennbergin (2005: 118) mukaan ydinprosessit toteuttavat organisaation ydintehtäviä ja ilmaisevat, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Ydinprosessi on siis nimensä mukaisesti toiminnalle keskeinen, ja se alkaa asiakkaasta sekä päättyy asiakkaaseen. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tilauksesta-toimitukseen sekä asiakastyytyvyyden ylläpitäminen (Laamanen & Tinnilä 2009: 61). Kehitysumaayhdistys Tasajako ry:n ydinprosesseja ovat esimerkiksi myyntiprosessi, markkinointiprosessi, jäsenpalveluprosessi ja asiakaspalveluprosessi.

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosesseille, eli mahdollistavat niiden toiminnan (Laamanen 2005: 57, Virtanen & Wennberg 2005: 118). Jokaisessa organisaatiossa on pakollisia hoidettavia tukitehtäviä, ja juuri näitä tehtäviä varten tukiprosessit ovat olemassa. Ne siis avustavat ydinprosesseja ja muodostavat pohjan tehokkaalle toiminnalle (Laamanen 2005: 56). Tukiprosessit ovat luonteeltaan yleensä organisaation sisäisiä prosesseja joita ovat esimerkiksi hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto, osaamisen kehittäminen ja toimintojen kehittäminen (Laamanen 2005: 57). Kehitysumaayhdistys Tasajako ry:n tukiprosesseja ovat muun muassa vapaaehtoisten rekrytointiprosessi, tiedotusprosessi, koulutusprosessi ja taloudenpito-prosessi.

Avainprosessi voi olla joko tuki- tai ydinprosessi. Olennaista avainprosessille on, että se on organisaation menestymisen kannalta tärkeä prosessi (Laamanen & Tinnilä 2009: 61). Vapaaehtoisten rekrytointiprosessi, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään, on yksi Kehitysumaayhdistys Tasajaon avainprosesseista. Lisäksi myös myyntiprosessi ja asiakaspalveluprosessi voidaan määritellä Tasajaon avainprosesseiksi.

5.2 Prosessin tunnistaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista (Virtanen & Wennberg 2005: 116). Tämä koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Sen määrittämisestä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Määrittely on tärkeä, sillä prosessit luovat eräänlaiset

parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Jos rajauksessa epäonnistutaan, silloin epäonnistutaan myös toiminnan prosessilähtöisessä kehittämisessä (Laamanen 2005: 52). Prosessien tunnistamista aloitettaessa onkin oltava selkeä käsitys organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksesta (Virtanen & Wennberg 2005:119).

Lähtökohtana prosessien tunnistamisessa on se, että prosessit sekä alkavat asiakkaasta että päättyvät asiakkaaseen. Virtanen ja Wennberg pitävät tätä koko prosessiajattelun kulmakivenä (2005: 116). Prosessin tulee tähdätä sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle tuotettavaan arvoon tai hyötyyn. Toinen lähtökohta prosessien tunnistamiselle on, että sen tulee alkaa toiminnan suunnittelusta ja päättyä arviointiin tai seurantaan (Virtanen & Wennberg 2005: 116). Tämä rajausperiaate edistää jatkuvan kehittämisen periaatetta.

Kehitysmaayhdistys Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessissa välitön asiakas on yhdistys itse ja sen vapaaehtoiset. Maailmankauppa Tasajaon asiakkaat ja tuotteiden tuottajayhteisöt ovat toki varsinaisia asiakkaita, sillä vapaaehtoisten rekrytointiprosessi on tukiprosessi, joka mahdollistaa yhdistystoiminnan jatkuvuuden ja liiketoiminnan ylläpidon.

5.3 Prosessikuvaus

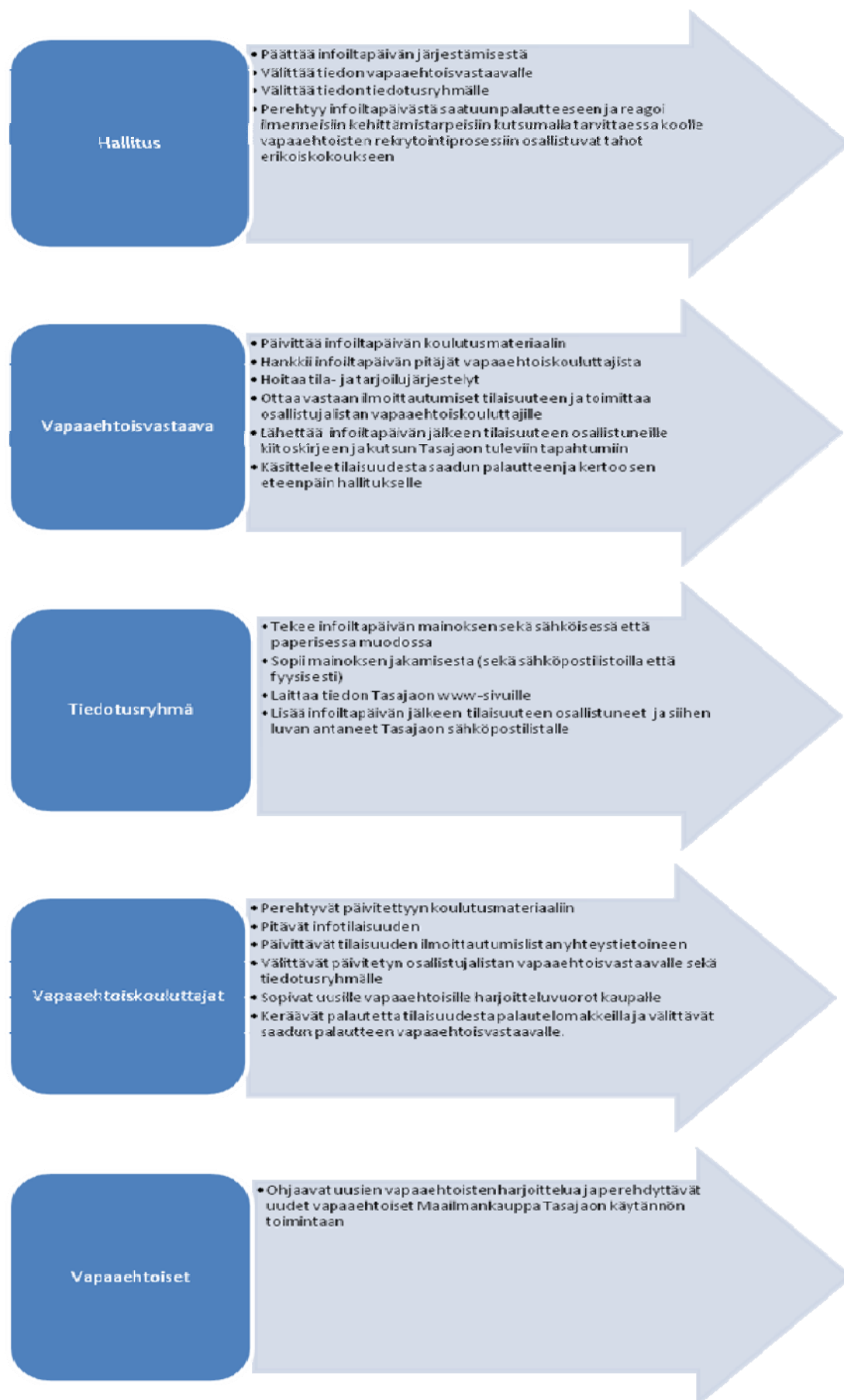
Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline (Virtanen & Wennberg 2005: 114). Niillä pyritään systematisoimaan ja tekemään näkyväksi organisaation toimintatavat, prosessien kuvaaminen siis tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä (Laamanen 2005: 23). Prosessikuvausten avulla yritetään ymmärtää sitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tavalla voidaan mittaaminen ja kehittäminen kohdistaa näihin kriittisiin vaiheisiin ja samalla vältetään osaoptimointi. Kuvaus sisältää kriittiset toiminnot sekä muut määritykset, jotka ovat tärkeitä prosessin ymmärtämisen kannalta: prosessiin tarvittavat resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, ympäristökuvaus ja rajapinnat toisten prosessien kanssa (Laamanen & Tinnilä 2009: 62).

Laamasen (2005: 22) mukaan prosessin onnistuneen jäsentämisen myötä yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin, ja asiakas myös kokee saavansa hyvää palvelua Tämän

lisäksi organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta, oman roolinsa organisaatiossa sekä sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Myös toiminnan kehittäminen perustuu oikeisiin asioihin, eli organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen siis toimivat kehittämisen rakenteena, jonka avulla voidaan varmistaa, että kehittämistyö kohdistuu hyödyllisellä tavalla organisaation toimintaan (Laamanen 2005: 39).

Kuvio 1 on kaavio Kehityksmaayhdistys Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessista. Kaavio perustuu Virtasen & Wennbergin (2005: 122-123) esittämiin lähtökohtiin prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatimisesta, erityisesti niiden tarkoituksenmukaisuuteen ja tasoon. Tärkein lähtökohta kaavion laatimiselle oli sen toimivuus toimeksiantajan kannalta. Pidin toimeksiantajan tarpeisiin parhaiten soveltuvana kaaviomallina sovellettua työnkulkukaaviota. Työnkulkukaavio kuvaa toimintojen etenemisen organisaation sisällä sekä kertoo eri toiminnoista vastaavat henkilöt (Virtanen & Wennberg 2005: 125).

Tavoitteena toimeksiantajan prosessin kuvaamisella oli sujuva tiedonsiirto prosessin kulusta jatkuvasti vaihtuville prosessiin osallistuville tahoille. Pyrkimyksenä oli myös tuottaa dokumentti, jonka pohjalta toiminnan kehittämistyötä voidaan tehdä. Laaditusta prosessikaaviosta ilmenevät Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet, prosessiin osallistuvat tahot ja kunkin tahon tehtäväkuvat prosessissa. Prosessiin osallistujien suhteita ei kaaviossa ole kuvattu graafisesti, vaan sen sijaan kirjoittamalla suhteet auki itse kaavioon kunkin toimijan kohdalle. Virtanen & Wennberg (2005: 125) muistuttavat, että työnkulkukaaviot on tehty ihmisiä varten, joten helppolukuisuus on niissä tärkeintä. Kaavion ulkoasu ja rajaus perustuvat tähän ajatukseen.



Kuvio 1. Tasajaan vapaaehtoisten rekrytointiprosessi

Silén (2006: 76) muistuttaa, että pelkkä prosessien kuvaaminen ei kuitenkaan vielä riitä eikä itsessään tuo lisäarvoa. Ihmiset eivät pelkän prosessin kuvaamisen jälkeen toimi prosessiajattelun mukaisesti. Prosessiajattelun viemistä organisaation toimintaan tulee siis tarkasti pohtia, ja miettiä, miten muutoksen saa sujuvimmin lanseerattua. Myös Virtanen & Wennberg (2005: 122) tähdentävät, että prosessien kuvaus ei ole itsetarkoitus, vaan prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen apuväline.

5.4 Prosessin kehittäminen

Kun toiminta on organisoitu suunniteltujen prosessien mukaisesti, mitataan prosessien suorituskkyä. Mittaus tuottaa tietoa, jonka perusteella toimintaa ja prosesseja voidaan kehittää (Virtanen & Wennberg 2005: 116). Prosessien suorituskkyä jäsenetään useilla tavoilla. Laamanen (2005: 152) jakaa suorituskvyn mittaamisen teemoihin, joita ovat aika, raha, määrä, fyysiset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. Hän myös huomauttaa, että asiat pitää pystyä esittämään numeroilla ja että näiden lukujen hyvyyden arvioinnin pitää perustua organisaation toiminnan tarkoitukseen ja siitä johdettuihin tavoitteisiin (Laamanen 2005: 174-176).

Virtanen & Wennberg (2005: 132) painottavat, että prosessien suorituskkymittareiden pohtiminen on asiakkaiden ja toisten sidosryhmien prosessille asettamien vaatimusten pohtimista. Mittareilla tulisi siis mitata nimenomaan sitä, miten prosessin asiakkaiden odotuksiin vastataan. He myös korostavat, että mittareita määrittäessä tulee olla kriittinen: on pohdittava, tuottaako mittari prosessin kehitystyöhön tarvittavaa tietoa ja onko se strategisesti tarpeeksi tärkeä (Virtanen & Wennberg 2005: 132-133). Prosessimittarit ovat tarpeettomia, mikäli ne eivät tuota relevanttia informaatiota prosessien kehittämistyölle (Virtanen & Wennberg 2005: 130).

On siis huolehdittava, että suorituskvyn mittaamisesta ei tule itseisarvoa. On osattava kysyä oikeat kysymykset. Suomen Punainen Risti mittaa vapaaehtoistyönsä onnistumista muun muassa seuraamalla vapaaehtoisten määrää ja sen kehitystä, ihmisten vapaaehtoistyöhön käyttämää aikaa ja sitä, kuinka monia pystytään auttamaan (Vuokko 2004: 61). Näitä mittareita voidaan soveltaa myös Tasajaon vapaaehtoisten rekrytointiprosessin suorituskvyn mittaamisessa.

5.5 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta (Virtanen & Wennberg 2005: 114). Prosessiajattelu johtaa siis monien organisaation perusolemukseen liittyvien kysymysten äärelle. Pohditaan, miksi organisaatio toimii niin kuin toimii, silloin kun oikeita asioita tehdään oikein. Ei siis pohdita vain tehdäänkö oikeita asioita oikein.

Laamasen (2005: 21) mukaan prosessiajattelun idea on varsin yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla se voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi, jolla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät siis asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perustalta ne tunnistetaan ja määritetään. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseen (Virtanen & Wennberg 2005: 114).

Prosessiajattelu on olennainen osa laatujohtamisen kokonaisuudessa. Tulosten nähdään syntyvän loogisesti toisiinsa nivottujen toimintojen kokonaisuuden seurauksena. Prosessijohtamisella pyritään näkemään yrityksen toiminnan suuret linjat ja ratkaisemaan organisaatorakenteista aiheutuvia yhteistyöongelmia, kuten tiedonkulun puutteita ja asiakaskeskeisyyden puutteita. Laatu täytyy rakentaa prosessien sisälle ja kaikki turhat prosessinosat tulee poistaa (Silén 2006: 72-73). Peruslähtökohtana on se, että yritystä ja sen toimintaa tarkastellaan ja johdetaan liiketoimintaprosessien kautta pyrkien kokonaisuuden optimointiin. Tavoitteena on parantaa yrityksen joustavuutta, tehokkuutta ja toiminnan laatua. Tähän pyritään hahmottamalla toiminnan ydinprosessit ja kehittämällä niiden toimintaa jatkuvan parantamisen periaatteella

Silénin mukaan (2006: 76) prosessien johtaminen, prosessien arviointi ja jatkuvan parantamisen periaatteet pitää rakentaa prosessien sisälle, jotta varmistetaan prosessien nopeus, joustavuus ja itseoppivuus. Aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin, nyt hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä

toimintaketjuja eli prosesseja. Tavoitteena on kuvata organisaation liiketoiminnan logiikka näihin prosesseihin ja kehittää niitä. Tämän ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden (Laamanen & Tinnilä 2009: 5).

5.6 Prosessiajattelun hyödyt yhdistystoiminnassa

Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Tämän perusteella huomataan usein, että taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Organisaation suorituskky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita (Laamanen 2005: 23). Silén (2006: 74) kiteyttää, että prosessiajattelun tehtävänä on luoda tehokas malli organisaation toiminnalle. Prosessin suorituskkyä mitataan, sitä analysoidaan ja sille asetetaan tavoitteita. Prosessiajattelussa ollaan kiinnostuneita siitä miten työ tehdään eikä mitä työtä tehdään (Laamanen & Tinnilä 2009: 5). Virtanen & Wennberg (2005: 137) lisäävät, että prosessimuotoinen tapa organisoida työtä vähentää toiminnan laadun hajontaa, helpottaa organisaation ongelmakohtien ja vahvuuksien paikallistamista sekä tekee toimintojen kehittämisestä luontevaa.

Kehityksmaayhdistys Tasajaolle tehdään vuositason toimintasuunnitelma. Suunnitelmaan listatut toiminnan tavoitteet jäävät kuitenkin hyvin laajasti määritellyiksi ja konkreettiset askeleet kohti tavoitteiden toteutumista puuttuvat siitä kokonaan. Vuosien saatossa toimintasuunnitelmasta onkin muotoutunut lähinnä säännönmukainen pakko, joka tehdään vain tekemisen vuoksi. Suunnitelmaan ei millään tavoin tukeuduta. Prosessiajattelun myötä yhdistyksen tavoitteet saataisiin selkeämmiksi ja ennen kaikkea pilkottua osiin. Näin tavoitteista tulisi vapaaehtoistyöntekijöille ymmärrettävämpiä ja saavutettavampia. Prosessikuvauksien tekeminen helpottaisi samalla toiminnan kehittämistä. Kun eri toimintojen vaiheet on kirjattu ylös, on helpompi huomata, mikäli niistä löytyy karsimista tai puutteita, ja palveleeko prosessi ylipäättään organisaation strategisia tavoitteita.

Vapaaehtoisten rekrytoinnin kannalta prosessiajattelun etu piilee myös rekrytointitoiminnon helpottamisessa sekä tiedon siirtämisessä eteenpäin uusille

ihmisille. Tasajaolla vapaaehtoiset rekrytoivat vapaaehtoisia, eli toiminnosta vastaavat henkilöt vaihtuvat. Myös toimintaa koordinoiva yhdistyksen toimihenkilö, eli vapaaehtoisvastaava vaihtuu vuosittain. Tällainen vaihtuvuus asettaa toiminnalle tiedonkulullisia haasteita. Miten uudet rekrytoijat saavat mallin siitä, miten toimia ja mitä kaikkea Tasajaon vapaaehtoisten rekrytoinnissa on otettava huomioon? Mielestäni olemassa oleva prosessikaavio kuvauksineen on tässä toimiva apuväline. Samalla se toimii hyvänä pohjana kehittämislle. Uudet vapaaehtoiset tuovat mukanaan uusia ideoita, eli saattavat nähdä prosessissa jotain sellaista parannettavaa, mitä toiminnassa jo sisällä olevat vapaaehtoiset eivät ole huomanneet.

Prosessiajattelulla siis voidaan varmistaa toiminnan sujuvuus ja jatkuvuus, sekä tehdä kehittäminen helpommaksi. Tavoitteet selkeytyvät ja voidaan varmistaa, tehdäänkö sitä, mitä pitääkin. Vapaaehtoisten rekrytoinnin lisäksi prosessiajattelua voidaan hyödyntää Tasajaon muissakin toiminnoissa, esimerkiksi työllistetyn ja työharjoittelijan rekrytoinnissa, tilausryhmätoiminnassa, tiedotustoiminnassa sekä monessa muussa.

5.7 Prosessiajattelun vieminen organisaatioon

Yleishyödyllisissä organisaatioissa ei yleensä ole puutetta ideoista. Enemmänkin on puute halukkuudesta ja kyvystä muuttaa nämä ideat todellisiksi tuloksiksi (Drucker 2008: 76). Tämä seikka on todettu myös toimeksiantajayhdistyksessä. Toiminnan kehittämiseksi on saatettu järjestää useitakin aivoriihiä, joissa on myös saatu hyviä kehittämisideoita. Asioiden eteenpäin vieminen on kuitenkin kaatunut tekijöiden puutteeseen. Kun vastuuhenkilöä ei ole löytynyt, ovat kehitysehdotukset jääneet pöytälaatikkoon odottamaan.

Prosessiajattelun viemisessä organisaatioon kannattaa muistaa, että muutoksen voi toteuttaa myös vähitellen. Laamasen (2005: 38) mukaan muutoksen aikaansaamisessa auttaa malli, jonka avulla muutostyötä voidaan toteuttaa. Tasajaon tapauksessa prosessiajattelun vieminen organisaatioon voidaan aloittaa rekrytointiprosessista. Jos prosessiajattelu koetaan yhdistyksessä toimivana ratkaisuna rekrytointitoiminnon ongelmiin, on ajattelutapaa tämän jälkeen helpompi laajentaa myös muihin yhdistyksen toimintoihin. Prosessiajattelun hyödyt on tällöin päästy käytännön tasolla toteamaan.

Myös Drucker (2008: 78-79) korostaa, että ideasta ei saa siirtyä suoraan täysimittaiseen toimintaan. Testivaihetta ei saa sivuuttaa, sillä jos hypätään suoraan toimintaideasta täyteen toimintaan, pienet ja helposti korjattavatkin virheet kaatavat koko jutun.

Muutos voi olla vaikutuksiltaan isompi tai pienempi, aikajänteeltään lyhyempi tai pitempi, tavoitteiltaan säilyttävämpi tai uudistavampi. Tavoite on tila, jota ei ole vielä saavutettu. Ydinkysymys koskee tällöin sitä, mistä muutos lähtee liikkeelle, mikä toiminnassa asetetaan muutoksen kärjeksi, ensisijaiseksi kohteeksi tai liikkeelle panevaksi voimaksi (Heikkala 2002: 215-216). Drucker (2008: 78-79) puolestaan huomauttaa, ettei pidä olettaa, että uudistumiseen on vain yksi strategia. Jokaisen innovaation kohdalla on mietittävä asiat tarkasti uudelleen. Ei voi ajatella, että kun uusi idea on otettu onnistuneesti käyttöön tietyllä tavoin useita kertoja, sen on oltava oikea tapa. Jos taas idea ei toimi, on mietittävä, voisiko asian tehdä jollain muulla tavalla.

Muutoksen aikaansaaminen on erityisen haasteellista juuri silloin, kun se koskee yksilön toimintatapoja, ajattelun malleja, rutiineja ja ylipäätään totuttuja tapoja toimia, toisin sanoen ihmisen toimintaa osana organisaation kulttuuria. Ajattelun tai käyttäytymisen muuttaminen vaatii pitkäaikaisia ponnisteluja, henkistä kestävyyttä ja jatkuvaa kommunikoinnista (Heikkala 2002: 222). Jokaista toiminnassa mukana olevaa olisikin rohkaistava kysymään itseltään, mihin hänen olisi keskityttävä, jotta tämä työ hyvin tehtynä muuttaisi sekä organisaatiota, että häntä itseään (Drucker 2008: 182). Muutos lähtee henkilöistä.

Drucker (2008: 78-79) muistuttaa, että ennen pitkää tulee hetki, jolloin on tarkasteltava työn asettamia vaatimuksia ja tehtävä suunnitelma juuri sitä työtä varten. Silloin ei riitä todeta, että työ on aina tehty näin ja nyt parannetaan sitä hiukan. Järjestöorganisaatioon ja yhdistystoimintaan liittyy jäykkyksiä ja hitauksia, jotka ovat usein lähtöisin siitä, että on helpompi jatkaa toimintaa vanhan kaavan mukaan. Muutokseen ei riitä pelkkä tavoite, vaan organisaation tahtotilan tulee olla tavoitteen mukainen (Heikkala 2002: 217). On myös huomioitava, että muutos ilman päämäärää ja perusteluja ei motivoi eikä sitouta. Muutoksella on oltava määritelty alkunsa ja loppunsa tai ainakin sellaiset välipysäkit tai reimarit, joiden kohdalla muutoksen seurauksia arvioidaan ja ongelmia ratkotaan. (Heikkala 2002: 224)

Heikkala (2002: 222-223) listaa muutoksen johtamisen ennakkoehtoja. Näitä ovat organisaation tilanteen objektiivinen arviointi ja tehtyjen analyysien kohdallisuus, aidot ja motivoituneet valinnat, joihin organisaation toimijat ovat valmiita sitoutumaan sekä muutoksen toteutettavuuden arviointi. Hän myös huomauttaa, että mitä enemmän muutostavoitteiden ja esitettyjen ennakkoehtojen välillä on epäsuhtaa, sitä helpommin muutos kariutuu organisaatiokulttuurin käytäntöihin.

Ihmisten kanssa toimimiseen ja heidän ajattelunsa ja toimintatapojensa muuttumiseen tarvitaan muutosagenttia. Muutosagentti voi olla johtaja, tiimi tai vaikka ulkopuolinen taho. Olennaista on, että muutoksen johtajuus henkilöityy (Heikkala 2002: 223). Kehitysmaayhdistys Tasajaolla muutosagenttina voisi olla vapaaehtoisvastaava, tai esimerkiksi rekrytointiryhmä, joka vastaisi prosessin kehittämisestä tai asiaan muuten vihkiytynyt vapaaehtoinen.

6 Yhteenveto ja pohdintaa

Nonprofit-organisaatioiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. Toimintaympäristö ja vapaaehtoistyön luonne käyvät läpi muutosta, mutta vapaaehtoisten tarve organisaatioilla ei kuitenkaan ole muuttunut. Vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytointi on kuitenkin muutosten myötä tullut haastavammaksi. Entiset keinot eivät enää toimi, joten esimerkiksi opinnäytetyön toimeksiantajayhdistyksessä vapaaehtoisten määrä on kääntynyt laskuun. Rekrytointiin liittyviin haasteisiin ei ole pystytty vastaamaan. Miten toimintaa sitten voitaisiin lähteä kehittämään? Yksi varteenotettava ratkaisu on prosessiajattelun vieminen organisaation toimintaan.

Prosessiajattelu tarjoaa hyvän työkalun voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toiminnan tehostamiseen. Prosessin onnistuneen jäsentämisen myötä organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja oman roolinsa organisaatiossa. Toimeksiantaja voi prosessiajattelulla varmistaa rekrytointitoimintansa sujuvuuden ja jatkuvuuden, sekä tehdä toiminnan kehittämisen helpommaksi. Prosessikuvaus ja kaavio toimivat tämän kehitystyön perustana ja mahdollistavat prosessin suorituskyvyn mittaamisen, joten prosessin toimivuutta ja kehitystä voidaan seurata. Prosessikuvauksen myötä myös rekrytoinnin tavoitteet selkeytyvät ja voidaan varmistaa, että prosessissa tehdään oikeita asioita.

Vapaaehtoisten rekrytoinnin haasteisiin organisaatio kykenee parhaiten vastaamaan pyrkimällä ymmärtämään motiivit vapaaehtoisen työn tekemisen taustalla, sillä nonprofit-organisaatioiden olemassa olo perustuu missioon ja vapaaehtoistyön tekeminen perustuu ihmisen arvomaailmaan. Organisaation arvomaailman täytyy korreloida vapaaehtoisen arvomaailman kanssa, jotta hän kiinnittyy organisaatioon. Usein missio, eli organisaation toiminnan tavoite kuitenkin jää epäselväksi. Tällöin vapaaehtoistyöntekijän on hankala hahmottaa omaa merkitystään mission toteuttamisessa. Prosessiajattelu auttaa organisaation mission tarkentamisessa ja tekee siitä vapaaehtoisille helpommin hahmotettavan. Vapaaehtoistyöstäkin täytyy saada onnistumisen elämyksiä ja palvelun tuomaa tyydytystä. Ikuisuustavoitteista sitä ei kuitenkaan saa, kun tavoitteeseen ei koskaan päästä. Prosessiajattelu mahdollistaa

toiminnan osatavoitteet ja siten samalla konkreettisen tavan vapaaehtoisille nähdä oman toiminnan arvo mission toteuttamisessa.

Prosessiajattelulla päästään monien organisaation perusolemukseen liittyvien kysymysten äärelle. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perustalta ne tunnistetaan ja määritetään. Prosessit asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille: millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseen.

Prosessiajattelun vieminen Kehityskaayhdistys Tasajako ry:n toimintaan voidaan aloittaa rekrytointiprosessista. Prosessiajattelua voidaan hyödyntää myös toimeksiantajan muissakin toiminnoissa, esimerkiksi työntekijän rekrytoinnissa sekä tilaus- ja taloushallintotoiminnoissa. Prosessiajattelun avulla voidaan parantaa organisaation joustavuutta, tehokkuutta ja toiminnan laatua. Prosessimuotoinen tapa organisoida työtä vähentää toiminnan laadun hajontaa, helpottaa organisaation ongelmakohtien ja vahvuuksien paikallistamista. Prosessikuvauksien tekeminen helpottaa samalla toiminnan kehittämistä. Kun eri toimintojen vaiheet on kirjattu ylös, on helpompi huomata, mikäli niistä löytyy karsimista tai puutteita, ja palveleeko prosessi ylipäättään organisaation strategisia tavoitteita.

Uuden toimintatavan omaksuminen ei toki onnistu itsestään. Muutos voi olla vaikutuksiltaan isompi tai pienempi - ydinkysymys on, mistä muutos lähtee liikkeelle, eli mikä toiminnassa asetetaan ensisijaiseksi kohteeksi. Prosessiajattelun vieminen organisaation toimintaan tarkoittaa prosessiajattelun viemistä ihmisten toimintaan ja muutoksen aikaansaaminen on tällöin erityisen haasteellista, sillä muutos koskee ihmisen toimintaa osana organisaation kulttuuria. Ajattelun tai käyttäytymisen muuttaminen vaatii pitkäaikaisia ponnisteluja. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin helpottaa. Hyvä muutosagentti, joka vie muutosta eteenpäin ja perustelee sitä, on erittäin tärkeä tekijä muutosvastarinnan hillitsemisessä. Toinen tärkeä tekijä on sen ymmärtäminen, ettei muutosta yritetä aikaan saada ilman testausvaihetta. Vapaaehtoisten rekrytointiprosessia toimeksiantaja voi käyttää prosessiajattelun esimerkkinä ja laajentaa sen avulla ajattelua yhdistyksen muihinkin toimintoihin.

Opinnäytetyössä käsiteltiin prosessiajatteluun, muutosjohtamiseen ja yhdistys- ja vapaaehtoistoimintaan liittyvää teoriaa. Näiden teoreettinen yhdistäminen oli erittäin mielenkiintoista, sillä prosessiajattelu pohjaa vahvasti ensimmäisen ja toisen sektorin toimintaan, kun taas nonprofit-sektorilla liiketoiminnasta tutut ajattelutavat ovat usein vähemmän käytettyjä. Teoriat avasivat uusia näkökulmia nonprofit-organisaation toiminnan prosessilähtöiseen kehittämiseen sekä haasteisiin, joita kolmannen sektorin toimijat kohtaavat alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Aihe olisi sopiva ja antoisa laajemmallekin tutkimukselle. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia, miten prosessiajattelun vieminen Tasajaon toimintaan on onnistunut ja miten organisaation toimijat ovat kokeneet muutoksen, sekä aiotaanko prosessiajattelu ottaa organisaatiossa käyttöön laajemminkin.

Lähteet

Anheier, Helmut K. 2005. Nonprofit Organizations: Theory, management, policy. Routledge. London.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. Cityoffset Oy. Tampere.

Hartenian, Linda S. & Lilly, B. 2009. Egoism and Commitment. A Multidimensional Approach to Understanding Sustained Volunteering. Journal of Managerial Issues.

Kehitysumaayhdistys Tasajako ry. 2007. Säännöt.

Kehitysumaayhdistys Tasajako ry. 2009. Tilinpäätös.

Kehitysumaayhdistys Tasajako ry. 2010. Toimintasuunnitelma.

Kehitysumaayhdistys Tasajako ry. 2008. Vapaaehtoisinfo.

Kontinen, T. 2008. Vapaaehtoiset järjestöjen kehitysyhteistyössä. Teoksessa: Hakkarainen, O. & Kontinen, T. (toim.) Vapaaehtoisuus kehitysyhteistyössä. Art-Print Oy. Helsinki.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and Concepts in Business Process Management. Redfina Oy. Espoo.

Laine, E. 2007. Maailmankauppaliike murroksessa – Reilun kaupan pioneerin rooli muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntatieteiden laitos, Tampereen yliopisto.

Leskinen, T. 2008. Vapaaehtoiset järjestöjen kehitysyhteistyössä. Teoksessa: Hakkarainen, O. & Kontinen, T. (toim.) Vapaaehtoisuus kehitysyhteistyössä. Art-Print Oy. Helsinki.

Nylund, M. 2008. Vapaaehtoisuuden arvot ja motiivit. Teoksessa: Hakkarainen, O. & Kontinen, T. (toim.) Vapaaehtoisuus kehitysyhteistyössä. Art-Print Oy. Helsinki.

Shields, Peggy O. 2009. Young Adult Volunteers: Recruitment Appeals and Other Marketing Considerations. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 21:2, 139-159. [online] [viitattu 11.5.2010].
<http://dx.doi.org/10.1080/10495140802528658>

- Shin, S. & Kleiner, Brian H. 2003. How To Manage Unpaid Volunteers in Organisations. Management Research News. 26: 2/3/4, 63-71. [online] [viitattu 19.5.2010]. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01409170310784005>
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino. Helsinki.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima oy. Helsinki.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WS Bookwell Py. Porvoo.
- Maailmankauppojen liitto ry. [online] [viitattu 4.5.2010].
<http://www.maailmankaupat.fi/maailmankaupat/kriteerit.html>
- Wittich, B. 2000. The care & feeding of volunteers: recruiting, retaining & rewarding volunteers. Knowledge Transfer. [online] [viitattu 20.5.2010].
http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=i_CRIKQeossC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Give+Them+Something+to+Smile+About:+A+Marketing+Strategy+for+Recruiting+and+Retaining+Volunteers&ots=cwuD26n7lw&sig=mb5NEPtYBoeXvSumnzdPbkpbVZ0#v=onepage&q&f=false
- Wymer, Walter J., Knowles, P. & Gomes, R. 2006. Nonprofit marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. Sage Publications Inc. California.

Liitteet

1(3)

Liite 1: Prosessikuvaus

Prosessin yleiskuvaus

Kehitysumaayhdistys Tasajako ry on vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys, jonka pääasiallinen toimintamuoto on reilun kaupan liikkeen ylläpitäminen. Yhdistyksen toiminnan tavoitteena on muuttaa kansainvälisen kaupan rakenteita niin, reilusta kaupasta tulee yleinen käytäntö. Yhdistys pyrkii edistämään ekologisesti vastuullista elämäntapaa, joka ei suosi turhaa kuluttamista.

Vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytointiprosessilla pyritään varmistamaan yhdistyksen toiminnan jatkuvuus. Avainasemassa prosessissa on onnistunut markkinointi, sisällön tuottaminen ja jälkihoito.

Prosessin tavoitteet

Strateginen päämäärä

Tärkein strateginen päämäärä prosessissa on saada lisää vapaaehtoisia, eli varmistaa toiminnan jatkuvuus.

Toinen strateginen päämäärä on yhdistyksen uudistuminen. Vapaaehtoisten keskuudesta saadaan tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi toiminnan kehittämisessä. Yhdistyksen hallituksessa pyritään käyttämään rotaatiojärjestelmää, joka mahdollistaa uusien ihmisten nousun luottamustehtäviin noin vuoden välein. Tämä osaltaan motivoi ihmisiä pysymään yhdistyksen vapaaehtoisena.

Prosessin tavoitteet

Asiakkaiden keskeisin tarve vapaaehtoisten rekrytointiprosessissa on vapaaehtoisten määrän kasvu. Vapaaehtoisten määrä vaikuttaa suoraan mm. Maailmankauppa Tasajaon aukioloaikoihin. Sisäisillä asiakkailla vapaaehtoisten määrä vaikuttaa erityisesti oman työn määrään ja yhteishenkeen.

Tavoitteena prosessissa on myös taata muiden tukipalveluiden toiminta. Näitä ovat mm. markkinointi ja tiedottaminen, joista erityisesti tapahtumiin osallistuminen, kampanjointi, mainosten suunnittelu ja jakaminen.

Prosessin asiakkaat

Prosessin ulkoisia asiakkaita ovat Maailmankauppa Tasajaon asiakkaat. Sisäisiä asiakkaita ovat yhdistyksen jäsenet, hallitus sekä vapaaehtoiset, jotka ovat vastuussa prosessin osa-alueista (prosessiin osallistuu useita eri henkilöitä).

(jatkuu)

2(3)

Osallistuvat funktiot

Osallistuvia funktioita vapaaehtoisten rekrytointiprosessissa ovat ensisijaisesti vapaaehtoisvastaava ja vapaaehtoiskouluttajat, jotka hoitavat prosessin eri osa-alueita. Muita osallistuvia funktioita ovat yhdistyksen hallitus, yhdistyksen jäsenistö sekä sisäiset työryhmät, mm. tiedotusryhmä.

Prosessin omistaja

Prosessin omistaja on yhdistyksen hallitukseen nimetty vapaaehtoiskoulutusvastaava. Henkilö vaihtuu vuosittain. Vuoden 2010 hallituksessa kyseinen luottamustehtävä on Onni Sarvelalla.

Resurssit*Henkilöresurssit*

Vapaaehtoiskoulutusvastaava, vapaaehtoiskouluttajat, yhdistyksen palkkatuella työllistetty myyjä, tiedotusryhmä vapaaehtoismyyjät.

Taloudelliset resurssit

Ei erityistä budjettia. Kustannuksia aiheuttavat mainostus sekä infoiltapäivän tarjoilut.

muut resurssit

Muita prosessissa tarvittavia resursseja ovat konttorikoneet ja kalusto, toimitilat, erilaiset toimistotarvikkeet sekä esimerkiksi verkkoserverit.

Aliprosessit

tiedotus- ja markkinointiprosessi

Kriittiset menestystekijät

Infoiltapäivään osallistujien riittävyys
Lisää uusia vapaaehtoisia mukaan yhdistyksen toimintaan
Vapaaehtoiskouluttajien asiantuntevuus
Vapaaehtoistyöhön sitoutuminen
Tiedonkulun sujuvuus
Hyvä yhteishenki
Onnistunut jälkihoito

Mittarit

Osanottajien määrä
Asiantuntevuus kouluttajilta (palautteen kerääminen infoiltapäivistä)
Vapaaehtoisten määrä ja pysyvyys
Tyytyväisyys tuotettuun sisältöön (palautteen kerääminen infoiltapäivistä)
Sähköpostilistalle liittyvien määrä
Vaikutusmahdollisuudet

(jatkuu)

3(3)

Syötteet

Prosessin käynnistää hallituksen kokous, jossa päätös infoiltapäivän järjestämisestä tehdään.

Tuotokset

Prosessin tuotoksena saadaan lisää vapaaehtoisia yhdistyksen toimintaan, eli turvaa toiminnan jatkuvuudelle. Henkilöresurssien lisä puolestaan mahdollistaa aktiivisemmän ja tehokkaamman toiminnan, eli yhdistyksen yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet paranevat, samoin pyrkimys toteuttaa missiota.

Kokonaiskesto

Yleensä n. 1 kk syötteestä.

Kehittäminen

Vapaaehtoisten rekrytointiprosessin kehittäminen perustuu ennen kaikkea vapaaehtoisten määrään ja aktiivisuuteen, sekä infoiltapäivistä saatuun palautteeseen.

Raportointi

Ei säännönmukaista. Suullinen raportointi on yleisintä, tämä tapahtuu yhdistyksen hallituksen kokouksissa infoiltapäivän järjestämisen jälkeen.