

Eija Hakkarainen

VAPAAEHTOISORGANISAATION TOIMINTA JA JOHTAMINEN
CASE: NOKIAN PALLOSEURA

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

Vapaaehtoisorganisaation toiminta ja johtaminen – case Nokian Palloseura

Hakkarainen, Eija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2013
Ohjaaja: Heilala, Pirjo
Sivumäärä: 93
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, organisaatiot, urheilujärjestöt, vapaaehtoistyö

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia muutostilanteeseen joutuneelle Nokian Palloseuralle uusi toimintamalli; organisaatiokaavio, tehtävänkuvat ja toimintatavat. Näiden laatimista varten selvitettiin haastattelujen, kyselytutkimusten ja havainnoinnin avulla, mikä on Nokian Palloseuran nykytilanne ja mitä haasteita seura on kohdannut menneisyydessä. Työ jakaantuu teoria- ja empiriaosiin.

Teoriaosuudessa käsiteltiin vapaaehtoistyön muutosta, vapaaehtoisorganisaation toimintaedellytyksiä ja vapaaehtoisorganisaation johtamista. Lähdeaineiston perusteella vapaaehtoistyössä on näkyvissä muutosta. Suomalaiset ovat edelleen halukkaita tekemään vapaaehtoistyötä, mutta aika ja tapa toimia ovat muuttumassa. Ihmisille on tärkeää, että he pääsevät vaikuttamaan tekemiseensä ja kokevat saavansa jotain itselleen. Vapaaehtoisorganisaation toimintaedellytyksiä ajateltaessa strategiatyö ja hyvä johtajuus ovat vapaaehtoisorganisaatiolle tärkeitä asioita. Vapaaehtoisorganisaation johtajan tulee kyetä erottamaan toisistaan vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten johtaminen, ja selviytyä molemmista. Vapaaehtoisten johtamisessa tärkeimpiä asioita ovat henkilöiden kohdistamiseen sekä palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat.

Tutkimusten perusteella todettiin, että Nokian Palloseuran suurimmat haasteet menneisyydessä ovat liittyneet vastuun jakautumiseen ja johtamiseen. Ihmisiä ei ole saatu sitoutumaan tehtäviin, jolloin sovittuja asioita ei ole hoidettu. Nykytilanteessa todettiin olevan samankaltaisia haasteita. Kaikki toimijat eivät tällä hetkellä tiedä omia tehtäviään, ja keskushallinnon taholta tapahtuvaa valvontaa on hyvin vähän, eikä se ole kontrolloitua. Päätöksenteossa ja avoimuudessa on myös parantamista; nyt monet asiat päätetään liian pienellä piirillä, eikä päätöksistä tiedoteta riittävästi. Myös vapaaehtoistoimijoiden huomioinnissa oli parannettavaa.

Nokian Palloseuralle laadittiin organisaatiokaavio ja tehtävänkuvaukset, joista voidaan muokata mukana oleville henkilöille sopivat kokonaisuudet. Tehtävänkuvaukset laadittiin siten, että kaikki asiat eivät jää hallituksen hoidettaviksi. Myös erilaisia tiimejä ja projekteja käytetään asioiden hoitamisessa. Tämän lisäksi laadittiin toimintatavat; ohjeet päätöksenteosta, strategiatyöstä, seuratoimijoiden johtamisesta, palautteesta ja palkitsemisesta ja viestinnästä. Päätöksentekoa varten laadittiin ohjeistus, ja strategiatyötä varten oma strategiamalli. Seuratoimijoiden johtamisessa painotettiin henkilöiden valitsemista tehtävän mukaan. Lisäksi esitettiin ajatuksia palkitsemista-voista ja palautteenannosta sekä laadittiin viestinnän pääperiaatteet.

Operations and management of voluntary organization – case Nokian Palloseura

Hakkarainen Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administrations

May 2013

Supervisor: Heilala, Pirjo

Number of pages: 93

Appendices: 2

Keywords: leadership, organizations, ports association, voluntary work

The purpose of this thesis was to create a new operations model for Nokian Palloseura, which had experienced some changes. The working model was to involve organogram, remits and working methods. The present situation and past challenges of Nokian Palloseura were figured out with the help of interviews, surveys and observation. Knowing them helped creating the operations of model. There are theoretical and empirical parts in thesis.

Changes in voluntary work and operational preconditions and leadership of the voluntary organization were covered in theoretical part. According to literature there are some changes to be seen in voluntary work. Finnish are still eager to do voluntary work, but time used in it and the way of participating are about to change. People want to be able to make an impact on what they do and also want something in return. When it comes to operational preconditions of voluntary organization it seems that strategy and leadership are crucial. The leader of the voluntary organization needs ability to tell a difference between management and leadership. In management most important things are the ones concerning the use of human resources, feedback and compensations.

Based on research the biggest challenges in the past of Nokian Palloseura were in remits and leadership. People weren't committed to their tasks and things were left undone. It came out that there are similar challenges also in present situation. Not all volunteers know their remits and there is very little or none supervision by central administration. There is also need of improvement in decision making and openness. Decisions are made among few people and everyone isn't notified of them. Some need of improvements was also seen in feedback and compensations given to volunteers.

Organogram and remits, which can be adjusted for people involved, were created for Nokian Palloseura. In remits it was kept in mind, that all responsibility shouldn't lay in the shoulders of administration. A lot of things will be taken care of by different teams and projects. New working methods were also created. They included directions of decision making, strategy, leadership, feedback, compensations and communications. Specific instructions were given for decision making and strategy. In guidelines of leadership was use of human resources emphasized. There was also made some suggestions for feedback and ways of compensating. The principals of information were also created.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VAPAAEHTOISTYÖ.....	7
2.1	Vapaaehtoistyö Suomessa.....	7
2.2	Vapaaehtoistyö – motiivit.....	9
2.3	Vapaaehtoistyön muutos.....	11
3	TOIMIVA ORGANISAATIO	12
3.1	Organisaatio koostuu elementeistä	13
3.2	Rakenteet määrittävät toimintaa	14
3.3	Dynamiikka luo järjestystä kaaokseen.....	16
3.4	Tavoitteet kertovat minne ollaan menossa.....	17
4	VAPAAEHTOISORGANISAATION JOHTAMINEN	22
4.1	Vapaaehtoistoiminnan johtaminen.....	23
4.2	Vapaaehtoisten johtaminen	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
5.1	Nokian Palloseuran ja tutkimuksen esittely	29
5.2	Tutkimusmenetelmien esittely	30
5.3	Nokian Palloseura: haastattelut.....	31
5.3.1	Haastattelu Henkilö A	31
5.3.2	Haastattelu Henkilö B.....	33
5.3.3	Haastattelujen yhteenveto.....	34
5.4	Nokian Palloseura: seuratoimijoiden kyselytutkimus.....	35
5.4.1	Kyselyn taustamuuttujat	36
5.4.2	Seuran toiminta-ajatus, tehtävät ja vastualueet	42
5.4.3	Tiedotuksen tilanne	44
5.4.4	Standardit ja suorituskyvyn arviointi.....	45
5.4.5	Palautteen saaminen	46
5.4.6	Toiminnan läpinäkyvyys	49
5.4.7	Toimiminen joukkueen ja seuran keskushallinnon tehtävissä.....	51
5.5	Nokian Palloseura: hallituksen jäsenten kyselytutkimus.....	62
5.5.1	Kyselyn taustamuuttujat	63
5.5.2	Toiminta-ajatus ja toiminnan kehittäminen.....	64
5.5.3	Päätöksenteko ja toiminnan läpinäkyvyys.....	65
5.5.4	Standardit ja suorituskyvyn arviointi.....	67
5.5.5	Seuran toimihenkilöiden tehtävät, valinta ja seuranta	69

5.5.6	Hallituksessa toimimisen motiivit	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET: NOKIAN PALLOSEURAN NYKYTILA JA SWOT-ANALYYSI.....	72
6.1	Perustehtävä, strategia ja mittarit	73
6.2	Tehtäväkenttien ja vastuiden määrittely	73
6.3	Seuratoimijoiden johtaminen; toiminnan seuranta ja palautteen anto	75
6.4	Päätöksenteko ja toiminnan läpinäkyvyys	76
6.5	Viestintä osana johtamista	77
6.6	Nokian Palloseura: SWOT-analyysi	77
7	TUTKIMUSTYÖN TULOS: NOKIAN PALLOSEURAN UUSI TOIMINTAMALLI.....	78
7.1	Organisaatiokaavio kertoo, miten vastuut jakautuvat.....	79
7.1.1	Vastuun jakautuminen	81
7.1.2	Projektit, tiimit ja niiden toiminta	83
7.2	Toimintatavat antavat säännöt toiminnalle	85
7.2.1	Päätökset on tehtävä oikein	85
7.2.2	Strategiatyö auttaa tavoitteiden konkretisoinnissa	86
7.2.3	Seuratoimijoiden johtaminen.....	88
7.2.4	Palaute ja palkitseminen	90
7.2.5	Viestinnän rooli seuratoiminnassa on merkittävä.....	91
8	LOPPUSANAT	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on vapaaehtoisorganisaation toiminta ja johtaminen. Idea työhöni lähti liikkeelle, kun työni Nokian Palloseurassa päättyi tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Samalla seurassa siirryttiin täydelliseen vapaaehtoisorganisaatioon. Opinnäytetyöni tavoite on laatia Nokian Palloseuralle uusi toimintamalli; organisaatiokaavio, tehtäväkuvaukset sekä toimintatavat. Selvitän millaisia rooleja organisaatiossa tarvitaan ja miten tehtävät jakautuvat eri toimijoiden välillä. Toimintamalliin sisällytetään ohjeistukset esimerkiksi päätöksenteosta, strategiatyöstä ja vapaaehtoisten johtamisesta. Valmis opinnäytetyö vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin;

- millaisen organisaatiokaavion ja tehtäväkuvaukset Nokian Palloseura tarvitsee
- millainen toimintamalli mahdollistaa seuran pyörittämisen vapaaehtoisvoimin
- mitä vapaaehtoisten johtamisessa tulee ottaa huomioon

Lisäksi valmis opinnäytetyö antaa selkeän kuvan sekä Nokian Palloseuran nykytilasta, että siitä, millaisia haasteita seuralla on ollut menneisyydessä.

Teoriaosuudessa selvitetään, miten vapaaehtoistyö on muuttunut vuosien varrella ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Lisäksi selvitetään, mitä tekee vapaaehtoisorganisaatiosta toimivan, ja miten vapaaehtoisorganisaatiota johdetaan. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle nykytilanteesta, eli mikä tilanne on, kun seura on toiminut muutamaa kuukautta vapaaehtoisvoimin. Nykytilanteen kartoittamisen lisäksi selvitetään, mitä tulevaisuudelta halutaan. Haastattelemalla nykyisiä ja entisiä seuratoimijoita, sekä seuran johtoa, saadaan selville mihin pyritään ja mitä haasteita siinä on. Jokainen organisaatio on erilainen, ja samat toimintatavat eivät sovi kaikille. Tämän vuoksi lähtökohtana tuleekin olla se, millainen organisaatio Nokian Palloseura on ja millaiset toimintatavat sille sopivat. Jotta saadaan luotettava kuva organisaatiosta ja sen tarpeista, täytyy saada tietoa nykytilanteen ja tulevaisuuden tavoitteiden lisäksi myös menneisyydestä. Tärkeimmät tutkimusmenetelmät ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi.

2 VAPAAEHTOISTYÖ

Suomessa on ollut yhdistystoimintaa satoja vuosia. Jo 1800-luvun alussa oli sivistysseuroja ja uskonnollisia yhdistyksiä ja ennen vuotta 1850 syntyi mm. raittiusyhdistyksiä ja vapaapalokuntia. Myös puolue- ja ammattiyhdistystoiminta alkoi 1800-luvulla, ja ensimmäinen urheiluseura on perustettu vuonna 1856. Yhdistystoiminnalla, ja sitä kautta vapaaehtoistoiminnalla, on siis pitkät perinteet. (Raninen, Raninen, Toni & Tornaes 2007, 14–15)

2.1 Vapaaehtoistyö Suomessa

Vapaaehtoistoimintaa on ollut Suomessa kauan ja se on ollut osa ihmisten arkea. Yksi vapaaehtoistoiminnan muodoista on talkoot. Nykyään sanasta talkoot tulee ensimmäisenä mieleen yhdistyksen varainhankintakeino, mutta alkujaan talkoot on ollut pikemminkin naapuriapuun verrattavaa toimintaa. Maaseudulla esim. heinä- ja puintitöitä tehtiin yhdessä talkoilla, jonka jälkeen talkooväki kestettiin ja järjestettiin pä usein tanssejakin. Myös seuraintalojen rakentaminen, kyläteiden raivaus tai vaikka pukukoppien pystytys uimarannalle on ollut tyypillistä koko kyläyhteisöä palvelevaa talkootoimintaa. Talkoot ovatkin olleet tärkeä osa sosiaalista kanssakäymistä, ja niillä on ollut voimakas yhteisöllisyyttä lisäävä merkitys. Jo sota-aika toi kuitenkin muutosta talkootyön luonteeseen. Sotien runtelema Suomi tarvitsi uudelleen rakennusta, ja tähän veloitettiin kaikki suomalaiset osallistumaan. Talkoilla autettiin sodasta kärsineitä, kuten siirtolaisia, sotaleskiä ja sotainvalideja. Pidettiin rakennustalkoita, kerättiin polttopuita ja ruokaa ja korjattiin satoa. Sodan jälkeiset jälleenrakennustalkoot olivat maallemme ainoa tapa selviytyä sodasta ja ihmisille ainoa tapa saada ruokaa ja katto pään päälle. Vaikka talkootyön luonne näissä tehtävissä oli erilainen kuin iloisissa koko kylän heinätalkoissa, joiden päätteeksi järjestettiin tanssit, eivät sotien jälkeiset ”pakkotalkoot” onnistuneet tappamaan talkootyötä toimintamuotona, vaan se elää ja voi hyvin. (Raninen ym. 2007, 22–23)

Talkootyöllä tarkoitetaan toisen hyväksi tehtävää työtä, joka on palkatonta. Nykyään moni yhdistys hankkii varoja tekemällä talkoilla esimerkiksi inventointeja tai pieniä siivous- ja rakennustöitä. Tämä toiminta on kuitenkin vähenemään päin, sillä verovi-

ranomaiset ovat jatkuvasti tiukentaneet näkemystään siitä, mitä voidaan katsoa verottomaksi talkootoiminnaksi, ja milloin kyse on elinkeinotoiminnasta. Suuri talkootyön muoto nykyään ovat erilaiset tapahtumat; muun muassa musiikkifestivaalit ja urheilukilpailut tarvitsevat valtavasti vapaaehtoisia toimijoita, jotta ne voidaan toteuttaa. Vuonna 2005 Suomessa järjestetyissä yleisurheilun MM-kisoissa oli 3200 talkoolaista, ja musiikkifestivaalien talkoisiin osallistuu satoja vapaaehtoisia. Yhteistä näille talkoille on se, että talkootyötä tehdään itselle tärkeän asian hyväksi ja tässä suhteessa näkisin talkootyön samankaltaisena kuin heinätyöt aikanaan; sosiaalista kanssakäymistä, yhteisöllisyyttä ja toimimista itselle tärkeän asian eteen. (Raninen ym. 2007, 22–23)

Tänä päivänä suomalainen vapaaehtoistyö profiloituu usein tietyn yhdistyksen jäsenyyteen ja yhdistyksessä tehtäviin toimintoihin. Yhdistyksiä on valtavasti ja niin myös vapaaehtoisille tarjolla olevia tehtäviä. Tietyt tehtävät on sidottu johonkin yhdistyskenttään, kun taas toiset ovat lähes jokaisesta yhdistyksestä löytyviä tehtäviä. Yleisiä vapaaehtoistehtäviä ovat esimerkiksi hallituksen tehtävät; sihteeri, taloudenhoitaja ja puheenjohtaja löytyvät jokaisesta yhdistyksestä ja he ovat usein vapaaehtoisia toimijoita. Sosiaalisilla järjestöillä on esimerkiksi vanhusten ulkoilutus- ja ystävätoimintaa, hyväntekeväisyysjärjestöillä on rahankerääjiä ja urheiluseuroilla valmentajia. Vapaaehtoistoiminnan kirjo on valtava ja lähes jokainen löytää sieltä itselleen sopivaa toimintaa. (Raninen ym. 2007, 24–27. Vikström, Raitanen & kansalaisareena 2012, 125–129)

Vuonna 2010 15–79 vuotiaista suomalaisista 36 % osallistui säännöllisesti vapaaehtoistoimintaan. Luku on täsmälleen sama kuin eurooppalainen keskiarvo, ja Suomi onkin Euroopan kuudenneksi aktiivisin maa, mitä tulee vapaaehtoistyöhön. Osallistujia on siis paljon ja vielä enemmän on niitä, jotka kokevat vapaaehtoistyön tärkeänä ja olisivat valmiita osallistumaan. Vuonna 2011 64 % täysi-ikäisistä suomalaisista piti vapaaehtoistoimintaa ainakin jonkin verran tärkeänä ja 65 % oli vähintään kohtalaisen halukas osallistumaan toimintaan. Toimintaan osallistuvien määrä on lähivuosina pysynyt melko samana, mutta aika, joka toimintaan käytetään, on vähentynyt. Vuonna 2002 ihmiset käyttivät vapaaehtoistoimintaan keskimäärin 18 tuntia kuukaudessa, kun määrä vuonna 2010 oli enää 13,4. Tämä tarkoittaa vapaaehtoistyöhön

käytetyn ajan putoamista noin neljästä viikkotunnista noin kolmeen. (Kansalaisbarometri 2011, 142–149. Vikström, Raitanen & kansalaisareena 2012, 125–128)

2.2 Vapaaehtoistyö – motiivit

Ihmisillä on erilaisia syitä tehdä vapaaehtoistyötä, mm. auttamisen halu, vertaisuus, sosiaalisuus, identiteetin kasvattaminen, kotoa saatu malli, vastapaino työlle, ammatitaidon ylläpito, elämäntilanne ja sen muutos, vaikuttaminen päätöksentekoon ja yhteisöllisyys. (Raninen ym. 2007, 82–102)

Auttamisen halu on tärkein syy tehdä vapaaehtoistyötä, ja pohjoismaisissa vertailututkimuksissa 80 % vastaajista nimesi sen syyksi toimia. Tähän yhdistyy usein se, että auttaessaan muita ihminen kokee myös itse saavansa jotain. Auttaminen on myös vastuun kantamista myös muiden kuin omasta hyvinvoinnista. Tyypillistä auttamiselle motiivina on se, että kohde valitaan oman kiinnostuksen mukaan. Vertaisuus on motiivina yleensä ihmisillä, jotka ovat itse käyneet läpi rankan kokemuksen, kuten vaikean sairauden tai päihdeongelman. Päästyään siitä yli he haluavat auttaa muita samassa tilanteessa olevia tarjoamalla vertaistukea, esim. tukihenkilötoimintana. Vertaisuus tukee sekä omaa eheytymistä, että auttaa toisen henkilön yli kriisistä. (Raninen ym. 2007, 82–86)

Sosiaalisuus on motiivina etenkin eläkeläisille, työttömille tai kotiäideille, joilla ei ole työn kautta sosiaalisia yhteyksiä. Vapaaehtoistoiminta tarjoaa heille sosiaalisia kontakteja ja uusia tuttavuuksia. Myös uudelle paikkakunnalle muuttava saattaa hakeutua yhdistystoimintaan solmiakseen uusia tuttavuuksia. Ihmiset, joilla osallistumisen motiivina on sosiaalinen toiminta, lähtevät mukaan ensisijaisesti itseään auttaakseen, mikä ei kuitenkaan vähennä heidän tekemänsä vapaaehtoistyön arvoa. Identiteetin rakentaminen vapaaehtoistoiminnan avulla on tyypillistä uudenaikaisessa elämäntilanteessa oleville ihmisille. Yhdistystoiminta mm. tarjoaa tilaisuuden peilata omia arvoja yhdistyksen arvoihin tai vahvistaa ajatusta ammatillisesta suunnasta. Sosiaalialaa miettivä ihminen voi hakeutua vapaaehtoistyöhön sosiaalialan järjestöön kokeillakseen, onko se hänelle oikea suunta. (Raninen ym. 2007, 86–89)

Aktiivisissa perheissä lapsi saa kuin huomaamatta osallistumisen mallin. Kun vanhemmat osallistuvat vapaaehtoistoimintaan, näkevät sen tärkeänä ja kenties ottavat myös lapset mukaan, tulee vapaaehtoistyöhön osallistumisesta luonteva osa elämää. Jos taas vanhemmat suhtautuvat nihkeästi vapaaehtoistyöhön, ja sivuuttavat esimerkiksi koulun yhteiset tilaisuudet, saa lapsi helposti osallistumattomuuden mallin. Nyky-yhteiskunnassa työelämä on vaativaa ja hektistä, ja moni hakeekin vapaaehtoistoiminnasta vastapainoa ja riittävyuden ja tarpeellisuuden tunteita. Vapaaehtoistyössä voi itse säädellä tekemisensä määrää, mutta vapaaehtoisten ollessa vähissä, käy helposti niin että muutama aktiivi joutuu hoitamaan liian paljon asioita, jolloin sekä palkkatyö että vapaaehtoistyö ovat yhtä uuvuttavia, jolloin vapaaehtoistyö voi mennä suorittamiseksi, eikä välttämättä palvele enää edes yhdistystä, jolle se suoritetaan. (Raninen ym. 2007, 89–91)

Monille eläkeläisille syy osallistua vapaaehtoistoimintaan on työssä käytetyn ammattitaidon ylläpito, toisaalta työelämässä oleva voi saada järjestön koulutuksista lisätietoa, jota voi hyödyntää työelämässä. Tyypillinen esimerkki elämäntilanteesta ovat ihmiset, jotka tekevät vapaaehtoistyötä urheiluseurassa mahdollistaakseen oman lapsen harrastamisen ja vain koska kukaan muu ei sitä tee. Nämä henkilöt tekevät yleensä juuri sen pakollisen, mutta eivät yhtään ylimääräistä, ja he lopettavat heti kun tehtävään löytyy joku muu. Vaikka asiat tulevat hoidettua, ei heidän toimintansa auta viemään organisaatiota eteenpäin, ja saattaa jopa haitata organisaation toimintaa tai julkisuuskuvaa. Elämäntilanteen muutos taas tuo toimintaan esimerkiksi työttömäksi joutuneita jotka kaipaavat mielekästä tekemistä. Etenkin ympäristöjärjestöihin ja poliittisiin järjestöihin osallistuu ihmisiä, joiden motiivina on halu vaikuttaa. (Raninen ym. 2007, 96–102)

Vaikka yhteisöllisyys on omana kohtanaan, on se samalla leimallista kaikelle yhdistystoiminnalle. Yhteisöllisyys saa ajattelemaan talkoita, kyläyhdistyksiä, sukuseuroja ja vanhempainyhdistyksiä, mutta mielestäni mitään yhdistystoimintaa ei ole ilman yhteisöllisyyttä, tai ainakaan se toiminta ei kannu kovin pitkälle. Toisaalta monessa yhdistyksessä puhutaan yhteisöllisyyden katoamisesta, esimerkiksi urheiluseuroissa puhutaan nykyään paljon siitä, että yhdistyksen sisällä on pieniä, itsenäisiä ryhmiä, eikä yhteisöllisyyttä ja yhteiseen hiileen puhaltamista enää löydy. (Raninen ym. 2007, 102)

2.3 Vapaaehtoistyön muutos

Siinä missä vapaaehtoistyöhön käytettävä aika on vähentynyt, on myös ihmisten suhtautuminen ja sitoutuminen muuttunut. Monissa yhdistyksissä keskushallinnossa ja hallituksessa toimii ihmisiä, jotka ovat olleet mukana vuosikausia ja ovat sitoutuneita yhdistyksen toimintaan. Nyt on edessä se, että yhdistysaktiivit alkavat ikääntyä, eikä paikalle ole yhtä helppo löytää ihmisiä, jotka olisivat valmiita niin voimakkaaseen sitoutumiseen. Työelämän muuttuminen hektisemmäksi ja rikkonaisemmaksi tarkoittaa sitä, että ihmisten vapaa-aika on vähentynyt ja se on myös pirstoutuneempaa kuin aikaisemmin. Vaikka vapaaehtoistyötä tehdään ja ollaan edelleen valmiita tekemään, ei haluta ottaa vastaan säännöllistä osallistumista vaativia tehtäviä, vaan halutaan mieluummin osallistua projektimuotoisiin tehtäviin tai tehdä satunnaisia ”keikkoja”, puhutaan niin sanotusta ptkävapaaehtoisuudesta. Tämän rinnalle on tullut myös virtuaalivapaaehtoisuus, joka tarkoittaa toimintaa erilaisissa verkon vertaistukiryhmissä sekä verkkoneuvontaa. (Raninen ym. 2007, 69–70, 120–123. Vikström, Raitanen & kansalaisareena 2012, 129–132)

Mediassa puhutaan paljon Y-sukupolvesta - tarkoittaen 1980–2000 syntyneitä nuoria – ja sen vaatimuksista ja asenteista. Yleensä tämä nousee keskustelun aiheeksi puhuttaessa työelämän muutoksista, mutta yhtäläillä Y-sukupolven asenteen ja arvomaailma vaikuttavat vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuteen. Nuoret tekevät vapaaehtoistyötä enemmän kuin vanhempansa, mikä osin selittyy suuremmalla määrällä vapaa-aikaa. Suuri ero nuorten ja heidän vanhempiensa, ja etenkin isovanhempiensa, välillä on kuitenkin siinä, että nuorille vapaaehtoistoiminta ei ole yhdistyssidonnaista. Heillä ei ole samanlaista lojaalisuutta tiettyä yhdistystä kohtaan, eikä myöskään intressejä sitoutua pitkällä tähtäimellä. Samoin kuin työelämässä, nuorille on myös vapaaehtoistyössä tärkeää se, mitä he itse sillä saavuttavat. Myös mahdollisuus päättää itse osallistumisestaan ja sen laajuudesta, sekä jatkuva palaute ja haasteet ovat tärkeitä, jotta nuoret jatkavat toimintaa samassa yhdistyksessä. Voisi sanoa, että Y-sukupolvi ei kysy mitä hän voi tehdä yhdistyksen eteen, vaan mitä yhdistys voi tarjota hänelle. (Vikström, Raitanen & kansalaisareena 2012, 129–132. Vesterinen & Suutarinen 2011, 19–23.)

Siinä missä ihmisten ajankäyttö on vähentynyt, on vapaaehtoistoiminta muuttunut vastuullisemmaksi. Neuvontaa tuottavissa yhdistyksissä, kuten SPR:n ystäväpalvelu ja katupäivystys, kohdataan aiempaa enemmän vaikeita tilanteita. Yhdistysten talousasiat vaativat tietämystä taloushallinnosta, ja erilaisiin avustushakemuksiin joutuu hakemaan valtavasti tietoa. Myös vapaaehtoistojen ohjaaminen on aikaa ja strategisia taitoja vaativaa toimintaa. Tästä seuraakin se, että tehtäviin on vaikea löytää tekijöitä, jotka olisivat sekä sitoutumishaluisia että päteviä, kun kuka tahansa ei jokaiseen tehtävään sovellu. (Raninen ym. 2007, 80, 148–151.)

Vaikka vapaaehtoistyön tekemiselle ei näytä tulevan loppua on arvioitu, että yhä useampi vapaaehtoisorganisaatio joutuu sen tilanteen eteen, ettei toimintaa pystytä pyörittämään sataprosenttisesti vapaaehtois pohjalta. Vaikka toimintaa suurilta osin pyöritetään vapaaehtoisvoimin, tarvitaan palkattua työvoimaa etenkin vapaaehtoisten koordinointiin. Tyypillisiä töitä, joita vapaaehtoisorganisaatioissa hoidetaan palkatulla henkilöstöllä, ovat mm. toiminnanjohtajan, sihteerin ja taloudenhoitajan tehtävät. Kilpaurheilun puolella valmennuksen on pakko olla ammattimaista, ja näkyvyyttä tarvitsevat järjestöt käyttävät yleensä ammatti-ihmisiä viestinnässä ja tiedotuksessa. (Raninen ym. 2007, 148–151. Vikström, Raitanen & kansalaisareena 2012, 129–132.)

3 TOIMIVA ORGANISAATIO

Kuten missä tahansa muussakin organisaatiossa, myös vapaaehtoisorganisaatiossa kaikki lähtee perustehtävästä. Vapaaehtoisorganisaation olemassaolon syy on sen perustehtävän toteuttaminen joten organisaatiolla tulee olla toiminta-ajatus, joka tukee perustehtävää ja sen olemassaoloa. Toiminta-ajatus ei saa olla liian monimutkainen, vaan sen tulee olla riittävän selkeä, yksinkertainen, ja muuttua tarpeen mukaan – uusien tehtävien tullessa, tulee vanhoja tehtäviä siirtää sivuun tai poistaa kokonaan. Riittävän kapea toiminta-ajatus mahdollistaa keskittymisen riittävän vähiin asioihin ja sitä myötä niiden tekemisen hyvin. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyväkään toiminta-ajatus ei ole ikuinen, vaan asioita täytyy seurata; yhteiskunta ympärillä muuttuu, joten organisaation on tehtävä samoin. Perustehtävän lisäksi organisaation toimintaa määrittävät sen arvot, ja niiden tulisikin heijastua kaikessa, mitä organisaatio tekee. Jokaiselle mukanaolijalle tulee olla selvää, mikä on perustehtävä ja mitkä ovat

ne arvot, joiden mukaan toimitaan. (Drucker 2008, 21–25, 56–59.) Organisaatio rakentuu elementeistä, rakenteista, dynamiikasta ja tavoitteista. Toimivassa organisaatiossa kaikki nämä pelaavat yhteen. (Heikkala 2001, 90)

3.1 Organisaatio koostuu elementeistä

Elementit ovat perusosia, joista organisaatio koostuu. Elementit voidaan tiivistää ihmisiin, aikaan, rahaan ja osaamiseen. (Heikkala 2001, 90–91) Vapaaehtoisorganisaation suurin voimavara ovat mukana olevat ihmiset, mutta samalla kenties suurin haaste on ihmisten rekrytointi mukaan toimintaan. Ihmisistä puhuttaessa tulisi puhua ennemminkin rooleista ja toimenkuvista kuin persoonista. Kun palkataan työntekijöitä, mietitään mikä on työtehtävä ja etsitään henkilöä sen mukaan. Vapaaehtoisorganisaatiossa sorrutaan liian usein siihen, että mietitään kuka voisi suostua tehtävään, sen sijaan että mietittäisiin kuka olisi sopiva. Vapaaehtoisorganisaatioiden rekrytoinnissa etsitään usein ”jotakuta joka ottaisi tämän hoitaakseen”, jolloin annetaan se kuva, että tehtävä ei ole erityisen vaativa tai tärkeä. Kun uusi tehtävä avautuu, tulisi aloittaa miettimällä mitä tehtävä edellyttää, ja millaisia taitoja siinä toimiva tarvitsee. Tehtävää on hyvä markkinoida laajasti, mutta potentiaalisia ihmisiä on hyvä lähestyä suoraan. Tällöin on hyvä olla mietittynä, miksi juuri kyseinen henkilö olisi sopiva tehtävään, ja toisaalta mitä organisaatiolla olisi tarjota. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 44-46)

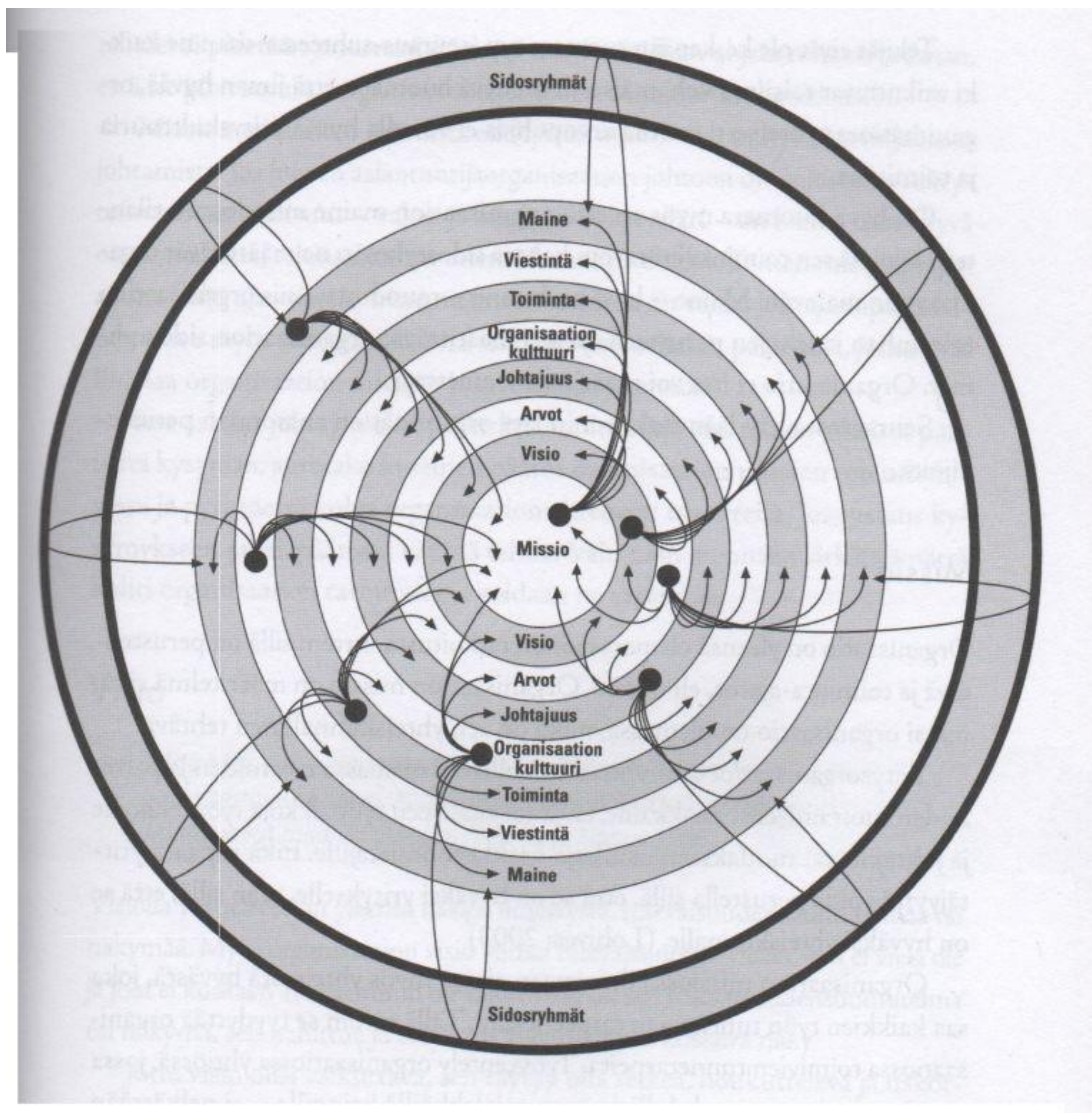
Kuten jo aiemmin todettiin, vapaaehtoistyöhön käytettävä aika on vähenemään päin, ja ihmiset haluavat mieluummin pieniä palasia tai projektitehtäviä. Usein vaatimukset vapaaehtoisille ovat liian suuria, jolloin potentiaalinen toimija ei uskalla lähteä ollemaan mukaan. Organisaatioiden tulisi tarjota enemmän lyhytkestoisia tehtäviä ja projekteja, ja jakaa isompia vastuualueita pienempiin osiin, jolloin useampi ihminen voisi hoitaa tehtävän pienellä panoksella. On myös tärkeää, että projektit ja erilaiset tapahtumat on suunniteltu hyvin, jolloin vapaaehtoisia voidaan rekrytoida tehtävään, jonka kesto ja tehtäväkokonaisuudet on selkeästi tiedossa. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 10–13)

Raha on tietysti tärkeä resurssi. Vapaaehtoisorganisaatioille on olemassa erilaisia tukimahdollisuuksia. Useimmat kunnat jakavat toiminta-avustuksia, veikkaus ja raha-automaattiyhdistys avustavat yhdistystoimintaa ja erilaisiin projekteihin on mahdollista saada esim. EU-rahoitusta. Iso osa rahoituksesta tulee toki itse toiminnasta, eli jäsen- ja osallistumismaksuista, sekä toiminnan tukemiseksi suoritettavasta varainhankinnasta. Erilaisia arpajaisia, puffetteja ja fanituotteita myymällä voidaan tuoda kassaan lisää rahaa ja etenkin urheilussa sponsorirahoitus tuo oman lisänsä. Kaiken tämän mahdollistamiseen tarvitaan tietysti vapaaehtoisia ja heidän työpanostaan. (Raninen ym. 2007, 132–145.)

Osaaminen on tärkeässä roolissa, kun puhutaan tehtävistä joissa vaaditaan tiettyjä taitoja. Yhtä tärkeää on osaamisen ylläpitäminen ja aktiivien kouluttaminen. Monet sidosryhmät järjestävät koulutustilaisuuksia yhdistyksille ja yhdistysaktiiveille, ja ideaalitulanteessa organisaatiolla on olemassa koulutussuunnitelma, jota noudatetaan ja päivitetään aktiivisesti. Osaamisen ja ihmisten kasvun kannalta on tärkeää, että ihmisiä kehitetään ja heidät sijoitetaan heidän osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Tehtäviä pitäisi myös vaihtaa riittävän usein, muuten käy helposti niin, että ihmiset uraantuvat ja toiminta jämähtää paikoilleen. Uraantunut ihminen, joka ei koe toimintaa mielekkäänä tai haasteellisena, ei myöskään jaksakaan kovin pitkään tehtävässään. (Drucker 2008, 146–153. Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 56–59.)

3.2 Rakenteet määrittävät toimintaa

“Organisaatorakenne muodostaa puitteet toiminnalle ja määrittelee, millaisia muotoja ryhmän jäsenten organisoituminen saa tavoitteellisessa toiminnassa.” (Huuhka 2010, 93) Kuviossa 1 on kuvattu organisaation anatomia.



Kuvio 1. Organisaation anatomia (Huuhka 2010, 95)

Organisaatiossa kaikki lähtee liikkeelle perustehtävästä eli missiosta. Yksinkertaisimmillaan perustehtävän voi määritellä organisaation olemassaolon syyksi, ja sen tulee olla perustana kaikelle mitä tehdään. Perustehtävä on vastaus kysymykseen miksi organisaatio toimii. Perustehtävän pohjalta luodaan organisaation arvot ja visio. Johtajuus, toiminta ja viestintä perustuvat arvoihin ja visioon ja näistä kaikista muodostuu organisaatiokulttuuri. Organisaatiossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, eivätkä asiat ole syy-seuraus suhteessa toisiinsa. Erityisen merkillepantavaa on maineen rakentuminen; mainetta ei määrittele organisaation, sen määrittelevät sidosryhmät organisaation toiminnan ja tekojen perusteella. (Huuhka 2010, 93–99)

Visio on organisaation tulevaisuudensuunnitelma. Visio kertoo kaikille toimijoille, mikä on se päämäärä mitä kohti pyritään. Ei kuitenkaan riitä, että visio on olemassa, organisaatiolla pitää olla selkeä strategia vision toteuttamiseksi, ja mittarit jotka kertovat, mitä on saavutettu ja mihin on vielä matkaa. Näihin kaikkiin on sitouduttava. (Huuhka 2010, 96–99. Jalava & Matilainen 2010, 44–45) Visiota, strategiaa ja mittareita käsitellen tarkemmin luvussa 3.4.

Organisaation arvot muodostavat perustan, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Ne näkyvät asenteissa, siinä miten asioita tehdään ja miten käyttäytytään. Organisaation arvoja ei välttämättä mietitä sen kummemmin, ne ovat vain sanoja, joita mainitaan kun kerrotaan organisaatiosta ulkopuoliselle. On kuitenkin hyvä muistaa, että sidosryhmillä on tietty näkemys siitä, mitä arvoja organisaatio edustaa, ja viime kädessä arvot ovat suuressa osassa organisaation maineen määrittelyssä. (Huuhka 2010, 99–104. Jalava & Matilainen 2010, 44–45)

3.3 Dynamiikka luo järjestystä kaaokseen

Dynamiikasta puhutaan mekaniikassa tarkoittaen kappaleiden vaikutusta toisiinsa. Organisaatiossa dynamiikka tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, miten eri organisaation osat toimivat keskenään. Dynamiikka on ihmissuhteita ja kommunikaatiota, sekä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Vapaaehtoisorganisaatiossa dynamiikkaan vaikuttaa se, miten hyvin vastataan vapaaehtoisten ja sidosryhmien tarpeisiin. Sidosryhmillä on omat odotuksensa organisaatioille; julkinen sektori panostaa kansalaisten hyvinvointia, markkinat asiakkaiden tarpeita ja omia intressejään ja yhteisöyhteydet samankaltaisia arvoja ja yhteistyötä. Samaan aikaan on kyettävä tarjoamaan vapaaehtoisille, mitä he haluavat; esim. yhteisöllisyyttä, mielekästä tekemistä ja elämyksiä. Dynamiikkaa on kuvattu kaaoksen ja järjestyksen taisteluksi, jossa pyritään muuttamaan kaaosta perustehtävää tukeväksi toiminnaksi ja luomaan jotain uutta ja toimivaa. (Heikkala 2001, 100–107)

3.4 Tavoitteet kertovat minne ollaan menossa

Organisaation tavoitteet kertovat mihin organisaatiossa halutaan mennä, eli mitkä ovat organisaation visio ja strategia. Visio on organisaation tulevaisuudensuunnitelma. Se kertoo mihin halutaan mennä, mikä on se päämäärä minkä organisaatio haluaa saavuttaa. Hyvää visiota kuvataan usein esimerkiksi innostavaksi, motivoivaksi, mieleenpainuvaksi, haastavaksi ja toimintaa fokusoivaksi. Visio asettaa organisaatiolle tavoitteen, jota kohti kuljetaan, ja jonka toteuttamiseen kaikki toiminta tähtää. Vision työstämiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa. Usein visiota ei mietitä sen kummemmin ja silloin tulos on monesti merkityksetön, eivätkä visio ja strategia tue toisiaan. Yksi vaihtoehto on iteroiva työtapo. Iteroinnilla tarkoitetaan sitä, että vaiheita toistetaan, kunnes päästään haluttuun lopputulokseen. Visiota laadittaessa iteroiva prosessi etenee esimerkiksi seuraavasti;

1. laaditaan karkea, alustava visio esimerkiksi strategiatyöryhmässä
2. alustava visio ja sen perustelut jaetaan organisaation jäsenille kommentointia varten
3. organisaation jäseniltä tiedustellaan mielipiteitä visiosta sekä sen herättämiä kysymyksiä
4. strategiatyöryhmä tai vastaava jatkaa vision työstämistä palautteen pohjalta

Palautevaihe voidaan toistaa, mikäli se on tarpeellista. Kun visio on alkaa olla valmis, ja aletaan työstää strategiaa, kannattaa pitää mielessä, että visioon on mahdollista vielä palata. Usein strategiaa työstettäessä herää uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia siihen, mitä visio voisi olla. (Kehusmaa 2010, 76 - 80) Kun visio on valmis, on syytä muistaa, että se pitää myös jalkauttaa organisaatioon. Usein unohdetaan, että visio tulee esitellä, se pitää avata ja sitä pitää perustella, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät vision ja kykenevät sitoutumaan siihen. Vision on tarkoitus ohjata organisaation toimintaa, mutta mikäli organisaatio ei sitoudu visioon, ei ohjausta tapahdu. (Huuhka 2010, 97 - 99)

Organisaatiolle ei riitä, että visio on olemassa. Organisaatiolla pitää olla selkeä strategia vision toteuttamiseksi, ja mittarit jotka kertovat, mitä on saavutettu ja mihin on vielä matkaa. Näihin kaikkiin on sitouduttava. (Jalava & Matilainen 2010, 44–45) Kehusmaa (2010, 9-10) vertaa strategiatyötä vaellusretkeen; retkellä on lähtöpiste ja määränpää (visio) ja reitti (strategiset valinnat) vie määränpäähen. Hän muistuttaa,

ettei strategiatyö ole tiedettä eikä taidetta, vaan organisaation arkipäivässä tapahtuvaa tekemistä.

Monissa organisaatioissa strategiatyö on sitä, että kerran vuodessa päivitetään strategia, eikä siihen palata uudelleen ennen seuraavaa päivitystä. Strategiatyön pitäisi kuitenkin olla jatkuvaa. Jatkuvan strategiatyön vaiheet ovat;

1. Strategiatyömallin eli prosessin suunnittelu
2. Strategian laadinta
3. Strategian toteuttaminen eli organisaation jokapäiväinen toiminta
4. Strategian seuranta ja arviointi
5. Strategian päivitys

Vaiheet eivät kuitenkaan seuraa toisiaan, vaan ne tapahtuvat limittäin. Strategiaa laadittaessa tehdään samalla arviointia ja päivitystä. Myös toteutus, seuranta ja arviointi ovat sidoksissa toisiinsa. (Kehusmaa 2010, 15 – 17)

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran julkaisemassa Strategiabarometrissa on selvitetty muun muassa strategian toteutukseen liittyviä ongelmia. Strategiabarometri on laadittu vuosina 2007 – 2010, ja toteutukseen liittyvien ongelmien TOP 5:ssä on ollut kaikkiaan seitsemän kohtaa;

- Strategian ja prioriteettien epäselvyys
- Puutteelliset johtajuustaidot
- Päivittäisen työn hallitsevuus
- Toimintaympäristön muutokset
- Omien yksiköiden etujen ajo
- Rakenteiden jäykkyys
- Taloudellisten resurssien niukkuus

Näistä viisi ensimmäistä on ollut kärkisijoilla koko ajan. (SSJS 2010, 34–35) Kehusmaa (2010, 25–26) on koonnut kymmenen haastetta, joita hän pitää strategiatyön merkittävimpinä kehityskohteina nykypäivänä. Taulukosta 1 näkee, miten haasteet liittyvät strategiatyöhön ja toisiinsa.

Strategiatyön haasteet	Strategiatyömallin suunnittelu	Strategian laatiminen	Strategian toteutus	Strategian seuranta ja arviointi	Strategian päivitys
Strategiatyön irrallisuus					
Strategiatyöhön osallistuu vain pieni joukko					
Todellisia strategiavalintoja ei tehdä					
Strategia on huonosti viestittävässä					
Johtamismalli ei tue strategiaa					
Johto arvio organisaatiota väärin					
Konkreettista toteutusta ei suunnitella					
Toteutus ei onnistu käytännössä					
Strategiaa ei seurata ja arvioida jatkuvasti					
Strategiaa ei päivitetä					

Taulukko 1. Strategiatyön haasteet (Kehusmaa 2010, 26)

Strategiatyön irrallisuus johtuu siitä, että strategia ja käytäntö nähdään erillisinä asioina. Strategiatyö nähdään vain strategian laatimisena kerran vuodessa, eikä jatkuvana toimintana. Tähän liittyy myös pienen joukon osallistuminen strategiatyöhön. Koska strategiatyö nähdään irrallisena toimintana, sitä ajatellaan helposti jonain, mitä ainoastaan organisaation johtoporras tekee. (Kehusmaa 2010, 26–28) Jos strategiaa työstetään vain pienellä valikoidulla ryhmällä, menetetään valtavasti potentiaalia. Ihmiset kokevat, ettei strategia ole heitä varten, koska he eivät ole päässeet vaikuttamaan siihen. Unohdetaan, että ihmiset tekevät strategiat ja myös toteuttavat ne - yksikään strategia ei synny itseksensä eikä toteuta itseään. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 22–23)

Strategiavalintojen osalta sorrutaan helposti siihen, ettei uskalleta tehdä suuria linjauksia, vaan näperretään pienten asioiden parissa. Voidaan myös pelätä, että tietyt strategiset linjaukset ärsyttävät jotain henkilöä tai asiakasryhmää, joten linjaukset jätetään mieluummin kokonaan tekemättä. Näin käy helposti etenkin silloin, jos strategisista linjauksista päättävillä on niin sanotusti oma lehmä ojassa. Tähän liittyy osin myös strategiabarometrissä mainittu omien yksiköiden etujen ajo – vältetään tekevästä linjauksista, jotka heikentävät tietyn yksikön asemaa. (Kehusmaa 2010, 29–31)

Strategiaan pätee sama kuin visioonkin, se pitää pystyä jalkauttamaan. Yleensä jalkauttaminen kaatuu viestintään. Mantere, Suominen ja Vaara (2011, 47) ovat emeritusprofessori Osmo.A.Wiion viestinnän laeista ensimmäisen – ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta” – pohjalta luoneet strategian jalkauttamisen lait.

- Strategian jalkauttaminen yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta
lain vahvempi versio:
- Strategian jalkauttaminen ei onnistu, ei edes sattumalta
lain täydennys:
- Strategia tulkitaan eri tavoin kuin sen laatija on sen tarkoittanut

Strategian viestinnässä on usein se ongelma, että strategia on kirjoitettu vaikeaselkoisesti ja ympäripyöreästi. Strategiatyöryhmässä on keskitytty pikemminkin hienojen lauserakenteiden kehittelyyn, kuin strategian tekemiseen ymmärrettäväksi. Kuitenkin jokaisen tulisi ymmärtää, mihin strategialla pyritään ja mitä se vaikuttaa kunkin omaan toimenkuvaan. (Kehusmaa 2010, 31 – 33)

Monissa organisaatioissa johtaminen ja strategia kohtaavat toisensa ainoastaan silloin, kun mietitään tulospalkkauksen perusteita tai organisaatorakenteita. Tämä laittaa miettimään, onko kyse siitä, että johtaja ei itsekään ymmärrä strategiaa, eikä siten osaa johtaa sitä. Väärä johtamismalli vaikuttaa strategian toteuttamiseen ja seurantaan, mutta strategian laadintaa vaikeuttaa, jos johto arvio organisaatiotaan väärin. Johto voi olla liian skeptinen, nähdä vain puutteet organisaation toiminnassa ja epäillä organisaation kykyä toteuttaa strategiaa. Toisaalta liian optimistinen johto ei näe puutteita, vaan yliarvioi organisaation resurssit. Skeptinen johto asettaa strategian tavoitteet liian alas, kun taas optimistinen johto asettaa ne liian korkealle. Organisaation lisäksi johto arvioi monesti myös strategian toteutumista väärin. Strategiat laaditaan usein pitkälle aikavälille, mutta johto saattaa kuvitella oman toimintansa ja panoksensa niin merkittäväksi, että suuria tuloksia näkyy jo ensimmäisen vuoden aikana. (Kehusmaa 2010, 34 – 36)

Johtamiseen liittyvät myös strategian toteuttamiseen liittyvät ongelmat. Vaikka strategiaa on laadittu, on sitä vaikea jalkauttaa, jos se jää pelkäksi sanahelinäksi. Strategian toteuttamiseksi tarvitaan toimintasuunnitelma ja toiminnan mukainen budjetti, joista nähdään konkreettiset askelet strategian toteutumiseksi. Jos konkreettista toteu-

tusta ei ole suunniteltu, ei käytännön toteutus onnistu. Käytännön toteutus onnistuu, kun toimintasuunnitelmaan on kirjattu tavoitteet ja organisaation jäsenillä on riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jalava & Matilainen 2010, 45)

Strategian seurannassa ja arvioinnissa sekä päivityksessä on puutteita eniten sellaisissa organisaatioissa, joiden strategiatyö on puutteellista. Näissä organisaatioissa strategiaa käsitellään kerran vuodessa, monesti toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä. Kun strategiatyötä ei tehdä läpi vuoden, ei seurantaakaan tapahdu kuin kerran vuodessa. Usein seurantakin on melko pintapuolista ja keskittyy muutamaan helposti selville saatavaan tunnuslukuun, kuten liikevaihto ja tulos. Tavoitteet ja mittarit joko puuttuvat, tai ne on laadittu epämääräisesti eivätkä ole oikeasti mitattavissa. Seurannan ja arvioinnin puutteet ovat usein yhteydessä päivityksen ongelmiin, joista suurin on se, ettei päivitystä ole. Tällöin organisaation ajattelutapa on, että kun strategia kerran on tehty, ei sitä tarvitse enää sen kummemmin ajatella. Päivitys tarkoittaa lähinnä sitä, että lisätään aina yksi vuosi lisää strategian aikaväliin. Päivitykset ovat usein rutiiniluontoisia, eikä strategiaa mietitä syvällisesti tai arvioida. (Kehusmaa 2010, 39 – 41)

Strategian seuranta ja arviointi edellyttää mittareiden olemassaoloa, mittarit taas selkeitä tavoitteita. Tavoitteita laadittaessa käytetään usein SMART-periaatetta, jonka mukaan tavoitteiden tulee olla

1. Yksilöityjä ja riittävän tarkkoja (Specific)
2. Mitattavia (Measurable)
3. Hyväksyttävissä olevia (Acceptable)
4. Realistisia, toteutettavissa olevia (Realistic)
5. Aikaan sidottuja (Time based)

Hyvään tavoitteeseen ei pelkkä SMART-periaatteen noudattaminen riitä, vaikka se hyvä lähtökohta onkin. On tärkeää, että tavoite on selkeä, haastava ja että se on laadittu yhteistyötä tehden. (Sistonen 2008, 112) Laamanen (2003, 203 – 204) kuvaa tavoitteen merkitystä tarinan muodossa.

Paikka on urheilukenttä. On kaunis kesäpäivä. Urheilukentän toisessa päässä on pehmustettu patja ja kaksi tolppaa pystyssä. Valmentajani on pyytänyt minut paikalle. Kävelen tolppien luo ja kokeilen patjaa. Se tuntuu jämäkältä, mutta kuitenkin pehmeältä. Valmentajani pyytää minua hyppimään patjalle. Hän myös antaa

tarkat ohjeet siitä, miten hyppimisen tulee tapahtua. 15 minuutin kuluttua minua alkaa kyllästyttää. Myöskin valmentajani antamat jatkuvat lisäohjeet ärsyttävät minua. Olen jo lähtemässä pois, kun yhtäkkiä valmentaja asettaa riman tolppien väliin. Tilanne muuttuu kertahetimitä. Rima vaikuttaa minusta sopivan korkuiselta. Ylitän sen ensi yrittämällä. Jatkamme treenausta koko ilta päivän. Ennätykseni paranee 20 senttiä. Tunnen onnistumisen riemua.

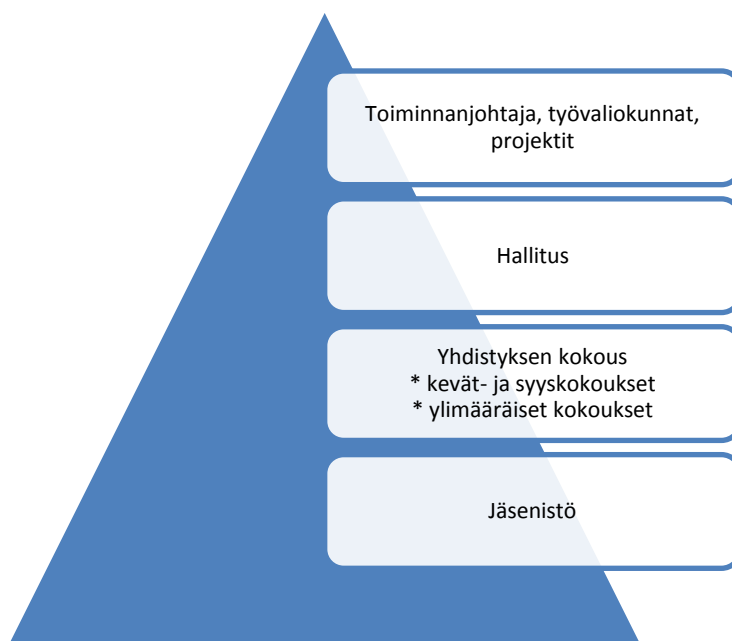
Tarinan päätteeksi Laamanen esittää kysymyksen, laitetaanko ihmiset sinun organisaatiossasi vain hyppimään tolppien välissä, vai annetaanko heille myös rima. Tässä ollaan taas tekemisissä strategian viestinnän kanssa; jos tavoitteita ei saada viestittyä kentälle asti, hypitään tolppien välissä tietämättä mihin pitäisi pyrkiä.

Kun mittareita aletaan miettiä, pitää tunnistaa mitä halutaan mitata ja miksi. Kun tiedetään mitä mitataan, tulee ottaa selville, mitä tietoja kerätään, mistä ja miten usein. Tulee myös miettiä, miten tietojen luotettavuus varmistetaan. Kun nämä asiat tiedetään, on vielä mietittävä miten tiedot kerätään yhteen ja ennen kaikkea, kuka on vastuussa tietojen keräämisestä. (Laamanen 2003, 173 – 174)

4 VAPAAEHTOISORGANISAATION JOHTAMINEN

Vanha tarina kertoo miehestä, joka kulki teitä pitkin ja näki kivenhakkaajia työssään. Hän kysyi ensimmäiseltä mieheltä mitä tämä teki. ”Näethän, että hakkaan kiviä, ” vastasi mies. Toinen kivenhakkaaja vastasi samaan kysymykseen tienaavansa leipäänsä. Mies esitti saman kysymyksen vielä kolmannelle kivenhakkaajalle, ja sai vastaukseksi: ”Rakennan katedraalia meidän herramme kunniaksi”. Vapaaehtoisorganisaatiossa johtajan on kyettävä toimimaan niin, että organisaation vapaaehtoiset eivät hakkaa kiviä, vaan rakentavat katedraalia. Peter Druckerin (2008, 41) sanoin ”Tehtävä on tärkein, johtaja on sen renki”. Vapaaehtoisorganisaatiossa perustehtävän johtaminen ja sen jalkauttaminen on tärkeää, mutta liian usein unohdetaan, että myös vapaaehtoiset vaativat johtamista. Vapaaehtoisten johtaminen on eri asia kuin vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja on tärkeää, että johtaja sekä ymmärtää tämän että toimii sen mukaisesti. (Drucker 2008, 40–41. Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 93)

Puhuttaessa vapaaehtoistoiminnan johtamisesta, tulisi muistaa, että johtajuus on harvoin vain yhdellä henkilöllä. Vapaaehtoisorganisaatioista suurin osa kuuluu yhdistyslain alaisuuteen, ja päätöksentekovalta on määritelty kuuluvan jäsenille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietyt asiat, esimerkiksi sääntömuutokset, päätetään yhdistyksen yhteisissä kokouksissa. Yleensä päätäntävaltaa käyttää hallitus tai muu vastaava elin, ja usein hallitus on jakanut toimeenpanovaltaa esimerkiksi toimikunnille, toiminnanjohtajalle tai erilaisille muille vastuuhenkilöille. Se, miten päätäntävalta yhdistyksessä jakaantuu, mainitaan yhdistyksen säännöissä. Mikäli muuta ei mainita, tekee yhdistyksen kokous kaikki päätökset. Tämä ei kuitenkaan poista jäsenen oikeutta valittaa päätöksestä. Kuvio 2 esittelee tyypillisen yhdistyksen organisaatiomallin. Mitä ylemmäs pyramidissa mennään, sitä enemmän on hoidettavia asioita, ja sitä vähemmän todellista päätösvaltaa. Toisaalta mitä alemmas mennään, sitä suurempi on päätösvalta, mutta hoidettavat asiat vähenevät. (Paasolainen 2012, 8-11)



Kuvio 2; organisaatiomalli

4.1 Vapaaehtoistoiminnan johtaminen

Vapaaehtoistoiminnan johtamisella tarkoitetaan asioiden johtamista. Johtajan tehtävänä on toteuttaa toiminta-ajatusta, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaiken pitää aina pysyä ennallaan. Usein vapaaehtoisorganisaation ovat sitä mieltä, että kaikki sen toiminta on oikeaa, moraalista ja asiaa palvelevaa. Jos tuloksia ei kuitenkaan synny,

on toiminta-ajatus väärä, tai tekeminen ei palvele perustehtävää. Tällöin organisaation tulisi myöntää, että muutoksia tulee tehdä. Muutosvastaisuus on kuitenkin yksi vapaaehtoisorganisaatioiden piirteistä. Internetissä kiertävä apinatarina kuvaa hyvin ajatusmaailmaa;

Häkissä on viisi apinaa. Laitetaan banaani roikkumaan häkin katosta ja tikkaat banaanin alapuolelle. Jonkin ajan kuluttua joku apinoista lähtee kiipeämään banaania kohti. Heti, kun apina koskettaa tikkaita, muita apinoita ruiskutetaan kylmällä vedellä.

Jonkin ajan kuluttua joku toinen apina lähtee kohti banaania samoin tuloksin - muita apinoita ruiskutetaan kylmällä vedellä. Kohtapuoliin tikkaille pyrkivän kolmannen apinan aikeet estetään toisten toimesta.

Nyt luovutaan kylmästä vedestä. Yksi apina otetaan häkistä pois, ja tilalle laiteetaan uusi. Uusi apina haluaa kiivetä tikkaille ja hakea banaanin. Kauhukseen apina huomaa, että muut käyvät sen kimppuun. Parin yrityksen jälkeen apina ymmärtää, että yritys kiivetä tikkaita johtaa joukkokuritukseen.

Seuraavaksi korvataan taas yksi alkuperäisistä apinoista uudella. Edellisellä kerralla vaihdettu apina osallistuu kuritukseen nyt innolla! Näin toimitaan kaikkien alkuperäisten apinoiden kanssa. Joka kerta, kun uusi tulokas yrittää tikkaille, muut kurittavat tätä.

Lopulta kaikki alkuperäiset apinat on korvattu, eikä yhtäkään häkissä olevaa apinaa ole ruiskutettu kylmällä vedellä. Kuitenkin kun uusi apina tulee häkkiin, ja yrittää tavoitella banaania, hän kohtaa joukkokurituksen. Miksi? Koska ”Näin meillä on aina toimittu”.

Usein vapaaehtoisorganisaatiot toimivat niin, että uudet jäsenet toimivat saatujen oppien mukaan, ja oppivat näin tiettyyn organisaatiokulttuuriin. Tämä koetaan ainoaksi oikeaksi tavaksi toimia ja muutostilanteissakin pyritään pitämään mahdollisimman paljon vanhaa toimintaa uuden rinnalla. Johtajalla tulisi olla rohkeutta haastaa vanhoja toimintatapoja, mutta muutoksen tulee kuitenkin olla aina tarveperäistä, eikä muutosta voi tehdä vain muutoksen vuoksi. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että tehdään oikeita asioita ja saavutetaan oikeita tuloksia. Viime kädessä johtaja on vastuussa tuloksista ja hänen vastuullaan on kohdistaa resurssit oikein. (Drucker 2008, 21–25, 27–40, 56–59.)

Vapaaehtoisorganisaation johtajan on osattava tasapainoilla asioiden välillä. Hänen tulisi osata nähdä organisaationsa muiden näkökulmasta, esimerkiksi kaupungin, asiakkaiden ja sponsoreiden. Johtaja toimii myös esimerkkinä ja edustaa organisaatiota. Organisaatiossa tulisi säännöllisesti toteuttaa kyselyitä sekä sisäisille että ulkoisille ryhmille. Pelkät kyselyt eivät kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää että niiden tuloksiin pureudutaan riittävästi. Organisaation sisällä tulee helposti kiusaus lakaista huonot

tulokset maton alle tai selitellä niitä yksittäistapauksiksi. (Drucker 2008, 27–40, 56–59 Heino, Levä & Tuominen 2006)

Päätöksenteko on tärkeä osa asioiden johtamista. Vapaaehtoisten on voitava luottaa siihen, että organisaation johto tekee päätökset koko organisaation etua silmällä pitäen. Myös varojenkäyttö on asia, joka herättää paljon puhetta. Sekä päätöksenteossa että varojenkäytössä tuleekin noudattaa hyvän hallinnon periaatteita; avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus. (Somerkivi 2011, 33–34) Avoimuus ja rehellisyys päätöksenteossa alkavat jo käsittelyvaiheessa. Usein päätöksiä, esimerkiksi sopimuksia, valmistellaan muualla, ennen kuin ne tuodaan hallituksen käsittelyyn. Tämän vuoksi hallituksen tuleekin saada riittävät tiedot, jotta päätös on oikea ja organisaation etuja palveleva. Olen itsekin istunut kokouksissa, joissa päätösasia tuodaan puutteellisesti esiteltynä, eikä vaihtoehtoja oikeastaan ole. Oikea tapa tuoda asia käsittelyyn menee seuraavalla kaavalla;

- kerrotaan mistä pitää päättää
- kerrotaan miten asiaa on valmisteltu
- kerrotaan mitkä ovat vaihtoehdot
- kerrotaan muut tosiseikat jotka vaikuttavat asiaan
- kerrataan, onko huomioon otettava sääntöjä tai lainpykälä
- tehdään päätösehdotus, jonka pohjalta aloitetaan keskustelu

Esittelyn jälkeen päätöksestä tulisi keskustella, ja miettiä asiaa sen kannalta, mitä päätös merkitsee organisaation toiminnalle. Kun päätös on tehty, seuraa kenties jopa esittelyä tärkeämpi vaihe, täytäntöönpano. Päätöksen pitäisi aina olla sitoutumista toimintaan, mutta usein päätökset ovat vain sanoja vailla toteutusta. Syyt ovat mm. seuraavia;

- päätös yritetään myydä markkinoinnin sijaan – päätökset tehdään nopeasti ja sitten aletaan miettiä toteutusta, kun pitäisi miettiä toteutus ennen päätöstä
- testausvaiheen väliin jättäminen – päätös viedään suoraan käytäntöön, kokeilematta onko se toimiva
- ketään ei ole nimetty vastuuhenkilöksi – päätökset eivät toteudu itsestään, vaan niitä toteuttavat ihmiset
- ei ole mietitty millaisia resursseja päätöksen toimeenpano vaatii, ja kuka huolehtii niiden hankkimisesta.

Päätöksen yhteydessä pitäisi aina todeta

- mitä päätettiin
- kuka toteuttaa
- milloin toteutetaan
- mitä tiedotetaan, kenelle ja kuka
- miten toteutumista valvotaan

Päätöksestä tiedotettaessa tulisi aina tiedottaa, mitkä olivat vaihtoehdot, mihin päädyttiin ja miksi. (Drucker 2008, 40–41, 123–131. Paasolainen 2012, 68–70, 79.)

4.2 Vapaaehtoisten johtaminen

Vapaaehtoisten johtaminen on ihmisten johtamista. Organisaation suorituskyvyn määrittelevät ihmiset, joten organisaatio on ainoastaan niin hyvä kuin siinä toimivat ihmiset. Organisaation todelliset saavutukset määrittelee ihmisresurssien tuotto, josta päätetään peruspäätöksillä: keitä palkataan, keitä erotetaan, mihin tehtäviin sijoitetaan ja ketä ylennetään. Vaikka kyse olisi vapaaehtoisten rekrytoinnista, tulee aina valita henkilö tehtävän mukaan. Kun valitaan henkilöä johonkin tehtävään, tulee aloittaa tehtävän ja sen valtuuksien määrittelystä. Ihmisille on annettava selkeitä tehtäviä, sekä resurssit ja valtuudet tehtävän toteuttamiseen. Johtajan on luotettava siihen, että vapaaehtoiset tekevät parhaansa, ja toimivat organisaation eduksi. (Drucker 2008, 146–153, 175–176. Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 93–96)

Yhtä tärkeää kuin henkilöiden hankkiminen, on vastualueiden jakaminen. Charles Osgoodin runo kuvaa mielestäni hyvin sitä, mitä tapahtuu kun vastuita ei ole määritetty.

There was a most important job that needed to be done,

And no reason not to do it, there was absolutely none.

But in vital matters such as this, the thing you have to ask

Is who exactly will it be who'll carry out the task?

Anybody could have told you that everybody knew

That this was something somebody would surely have to do.

Nobody was unwilling; anybody had the ability.

But nobody believed that it was their responsibility.

*It seemed to be a job that anybody could have done,
If anybody thought he was supposed to be the one.
But since everybody recognized that anybody could,
Everybody took for granted that somebody would.*

*But nobody told anybody that we are aware of,
That he would be in charge of seeing it was taken care of.
And nobody took it on himself to follow through,
And do what everybody thought that somebody would do.*

*When what everybody needed so did not get done at all,
Everybody was complaining that somebody dropped the ball.
Anybody then could see it was an awful crying shame,
And everybody looked around for somebody to blame.*

*Somebody should have done the job
And Everybody should have,
But in the end Nobody did
What Anybody could have.*

Runossa kiteytyy hyvin se, mitä tapahtuu jos joku tietty tehtävä laitetaan esimerkiksi sähköpostijakeluun, ja kysytään voisiko joku hoitaa sen. Helposti ollaan runon tilanteessa, eli jonkun olisi pitänyt hoitaa tehtävä, kuka tahansa olisi voinut hoitaa tehtävän, mutta koska kukaan ei nähnyt sitä velvollisuudekseen, ei kukaan sitä hoitanut.

Leo Bartel, katolisen hiippakunnan pastori Illinoisista kertoo, että hänen organisaatiossaan vapaaehtoisia kohdellaan henkilökunnan jäsenenä. ”Työtulokset ovat aina työtuloksia ja pätevyys pätevyyttä”. Jos työ ei millään suju on sanottava, että ehkä sopisit paremmin johonkin muuhun tehtävään. Vapaaehtoisia tulisi ajatella enemmänkin palkattomina työntekijöinä, ja heiltä pitää vaatia ja heille pitää asettaa tavoitteita ja odotuksia. Usein ajatellaan, että koska vapaaehtoiset ovat vapaaehtoisia, on heidät pidettävä hyvällä tuulella, saatetaanpa jopa jättää tiettyjä päätöksiä tekemättä, koska pelätään vapaaehtoisten lopettamista. On kuitenkin syytä muistaa, että silloin

kun vapaaehtoisen toiminta ei palvele organisaatiota, on parempi vaihtoehto siirtää hänet toisiin tehtäviin, joissa hänen voimavaransa pääsevät paremmin oikeuksiin. (Drucker 2008, 162–163, 175–176)

Vapaaehtoisorganisaatiossa palkitsemisella ja palautteenannolla on valtava merkitys. Kun rahallista korvausta ei tule, on onnistuminen ainoa palkinto. Kun työlle on asetettu tavoitteet ja henkilölle on annettu riittävät resurssit tehtävän hoitamiseen, on hänen helpompi toimia ja työ on myös merkityksellisempää. Jos tavoitteita ei ole tai resurssit puuttuvat, tulee työstä tolppien välissä hyppimistä ja tolpatkin saattavat puuttua. Vapaaehtoisten johtamisessa on pidettävä mielessä se, ettei vapaaehtoinen tiedä onnistuneensa, jos ei sitä hänelle kerrota. Mikäli palautetta ei tule mistään, kokee ihminen helposti, ettei ole merkitystä sillä, tekeekö työn hyvin vai huonosti, kun lopputulos on kuitenkin sama. Kun työstä saa palautteen, auttaa se kokemaan työn merkitykselliseksi ja innostaa jatkamaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17–19)

Palkitseminen on aineellisista ja aineettomista asioista koostuva kokonaisuus, joka vapaaehtoisorganisaatiossa koostuu pääosin aineettomista asioista. Aineellisetkin asiat ovat yleensä rahalliselta arvoltaan pieniä muistamisia. Kun palkitseminen on aineetonta, on tärkeää tehdä se oikein, jotta organisaation ihmiset ovat motivoituneita. Taulukossa 2 on vertailtu tehokasta ja tehotonta palkitsemista. (Sistonen 2008, 177–178)

Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti
Perustuu suorituksen ja osaamisen yksityiskohtiin	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa
On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta	Ei tuota tietoa osaamisesta eikä tuloksista
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät, kuten tavoitteet ja osaamiset	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota	Vahvistaa henkilöiden motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta
Kiinnittää henkilöiden huomion omiin suorituksiin	Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suorituksiin

Taulukko 2. Tehokas ja tehoton palkitseminen (Sistonen 2008, 211)

Kiittäminen unohtuu liian usein, vaikka sillä on suuri merkitys vapaaehtoisen motivaatiolle. On myös tärkeää, ettei kiitos ole vain yleinen ”kiitos kaikille osallistujille”, vaan vapaaehtoista kiitetään myös henkilökohtaisesti. Kiitoksen yhteydessä on hyvä tilaisuus muistuttaa, että hänen panokselleen on jatkossakin käyttöä. Pelkän kiitoksen lausumisen lisäksi myös yhteiset tilaisuudet esim. projektin jälkeen tai pienet muistamiset ovat hyvä tapa osoittaa arvostusta toimijoille. Kiittämisen lisäksi myös säännöllinen palautteen antaminen (ja vastaanottaminen) on tärkeää ja palvelee sekä vapaaehtoisen että organisaation kehittymistä. Myönteisten palautteen antaminen on mukavaa, mutta myös kielteistä palautetta tarvitaan, muuten ihminen ei voi tietää, mitä virheitä hänen toiminnassaan on. Sanotaan, että myönteistä palautetta tulisi antaa viisi kertaa niin paljon kuin kielteistä, koska onnistumiset ja epäonnistumiset kulkevat samassa suhteessa. Palautteenannossa tulisi aina muistaa, että palaute kohdistuu henkilön toimintaan eikä henkilöön itseensä. Palautteenantamista on hyvä harjoitella, ja organisaatiossa tulisi olla selkeästi määritelty, miten palautetta annetaan ja kenen tehtävä palautteen antaminen on. (Drucker 2008, 115–121. Karreinen, Halonen & Tennilä 2010, 79–85.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Nokian Palloseuran ja tutkimuksen esittely

Nokian Palloseura on vuonna 1968 perustettu urheiluseura, joka vuoteen 2001 asti toimi vapaaehtoisorganisaationa. Vuonna 2001 seuran palkattiin päätoiminen työntekijä, joka luonnollisesti muutti organisaatiokulttuuria. Olen itse työskennellyt Nokian Palloseura ry:n toimistosihteerinä tammikuusta 2004 elokuuhun 2011. Nokian Palloseura oli aikaisemmin kahden lajin (salibandy ja jalkapallo) erikoisseura, mutta keväällä 2011 suurin osa seuran salibandyjoukkueista teki päätöksen siirtyä toiseen nokialaiseen seuran, jolloin Nokian Palloseuralle jäi kaksi aikuisten salibandyjoukkuetta ja yksi juniorijoukkue. Tämän siirtymän johdosta seuran kokonaisharrastajamäärässä tapahtui niin suuri lasku, että seuran oli siirryttävä täydelliseen vapaaehtoisorganisaatioon.

Tutkimuksen avulla selvitetään, mikä on Nokian Palloseuran nykytilanne, ja minkälaisia haasteita Nokian Palloseuralla on ollut aiemmin, kun seura on toiminut vapaaehtoisvoimin. Kyselytutkimuksen, haastattelun ja havainnoinnin pohjalta analysoidaan nykytilannetta ja laaditaan SWOT-analyysi. Tutkimustuloksia ja teoriaa hyväksi käyttäen laaditaan toimintamalli, joka mahdollistaa vapaaehtoisorganisaation toiminnan.

5.2 Tutkimusmenetelmien esittely

Selvittääkseni, mitä vapaaehtoistoiminnan haasteet olivat nimenomaan Nokian Palloseuran kohdalla, haastattelin kahta seuratoiminnassa mukana ollutta henkilöä. Henkilö A toimi seuran puheenjohtaja vuodesta 1997 vuoteen 2002 ja henkilö B toimi seuran varapuheenjohtajana ja salibandyjaoston puheenjohtajana vuodesta 1998 vuoteen 2005. Molemmat ovat olleet mukana sekä vapaaehtoisuuden että palkatun työvoiman aikana. Haastattelu toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna. Pitkärannan (2009, 63) mukaan teemahaastattelussa korostetaan ihmisen omia tulkintoja tietyistä asioista. Teemahaastattelussa ei aseteta selkeitä kysymyksiä, vaan ennemminkin keskustellaan teemoista. Valitsin teemaksi vapaaehtoisorganisaation toimijoilleen asettamat haasteet, vapaaehtoistoiminnan uhat ja mahdollisuudet sekä Nokian Palloseuran mahdolliset erityishaasteet. Lisäksi halusin kuulla haastateltavien mielipiteet siitä, miksi Nokian Palloseurassa päädyttiin työntekijän palkkaamiseen ja miten palkattu työvoima vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan.

Seuran nykytilaa lähdin selvittämään kahdella tavalla: havainnoimalla ja kyselytutkimuksella. Havainnointi on tutkimustapa, jossa aineistoa hankitaan seuraamalla tutkimuskohdetta ja tekemällä siitä havaintoja. Havainnointia voi tehdä sekä ulkopuolisena tarkkailijana että sisäisesti, osallistuen itse toimintaan. (Pitkäranta 2009, 63) Suoritin työhöni liittyvän harjoittelun Nokian Palloseurassa projektisihteerinä ja tammikuusta 2012 olen ollut myös hallituksen jäsen, joten havainnointi on ollut osallistuvaa havainnointia. Toisaalta osa aineistosta on sellaista, jota olen saanut tarkkailemalla toimintaa ulkopuolisen silmin, sillä hallituksen jäsenenä en ole osallistunut esimerkiksi kentällä tapahtuvaan käytännön toimintaan. Valitsin havainnoinnin, koska aiempi kokemukseni Nokian Palloseurassa järjestetyistä kyselytutkimuksista on

osoittanut, että ihmisillä on taipumusta kaunistella asioita, vaikka vastaukset kerättäisiinkin nimettöminä. Havainnoin avulla saamieni tietojen perusteella saatoinkin tutkiskella kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia kriittisesti ja verrata niitä havainnoinnin tuloksiin.

Kyselytutkimus on laajalti käytetty tutkimustapa. Yleisesti ajatellaan, että kyselytutkimus on pätevä vain, jos vastaajia on paljon. Tämä pätee silloin, kun halutaan saada kansalaismielipide, mutta kysely voidaan toteuttaa myös pienehköllä ryhmällä. (Pitkäranta 2009, 62–63) Toteutin kyselytutkimuksen sekä Nokian Palloseuran hallitukselle että Nokian Palloseuran seuratoimijoille. Kysely oli avoinna seuran internet-sivuilla, mutta se ei ollut vapaasti kenen tahansa nähtävillä. Kyselystä lähetettiin kutsu, jonka mukana oli linkki kyselyyn.

5.3 Nokian Palloseura: haastattelut

5.3.1 Haastattelu Henkilö A

A näkee vapaaehtoisorganisaation suurimpana haasteena nimenomaan toiminnan vapaaehtoisuuden. Siitä seuraa helposti sitoutumisen puute, eikä tehtäviä hoideta niin kuin on sovittu. A myös toi omana mielipiteenään esiin sen, että vapaaehtoisorganisaation toiminnassa on kyse ennen kaikkea johtajuudesta tai sen puutteesta. Toimiva vapaaehtoisorganisaatio tarvitsee hyvän johtajan.

Vapaaehtoistoiminnan uhkina A näkee sitoutumisen puutteen; ei haluta sitoutua tiettyihin tehtäviin tai toimenkuvaan, ja luvattuja asioita jätetään tekemättä. Tekemisestä puuttuu pitkäjänteisyys. Myös henkilökemiat ja sitä kautta yhteistyökyky asettavat haasteita, kun toiminnassa on mukana erilaisia ihmisiä. A:n mukaan myös sopeutumisessa yhteisiin sääntöihin voi olla ongelmia – asioita halutaan tehdä omalla tavalla, vaikka se poikkeaaakin organisaation säännöistä.

Mahdollisuuksina A näkee luonnollisesti taloudelliset syyt, vapaaehtoisille ei tarvitse maksaa palkkaa, mikä vähentää organisaation kuluja. A näkee myös vapaaehtoistojoiden tunnesiteen organisaatioon mahdollisuutena, sillä hänen mukaansa ihmiset

toimivat aktiivisemmin ja ovat valmiita käyttämään enemmän aikaansa, kun ovat emotionaalisesti sitoutuneita.

Nokian Palloseuran haasteet alkoivat A:n mukaan 1998, salibandyn tullessa seuran lajiksi jalkapallon rinnalle. Tuolloin seuran pelaajamäärä yhtäkkiä liki tuplaantui. Vaikka Nokian Palloseuralla ei ollut varsinaisesti palkattua työvoimaa, oli seuralla kuitenkin työllistämisvaroin palkattuja osa-aikaisia sihteereitä, jotka hoitivat toimitorutiineja kuten laskutusta, jäsenrekistereitä ja paperiasioita. Henkilöt kuitenkin vaihtuivat puolivuositain, ja tiheä vaihtuminen tarkoitti, että työllistettyjen ”vaihtaminen” vaati paljon resursseja hallituksen vapaaehtoisilta. Seuran nopea kasvu tarkoitti, että tarvittiin lisää vapaaehtoisia, ja vapaaehtoisten rekrytointi osoittautui vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Rekrytoidut vapaaehtoiset piti tietysti kouluttaa ja heitä piti ohjata, mikä vaati lisää resursseja. Myös viestintää tarvittiin lisää, ja uuden lajin tulo asetti paineita toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiselle. Aktiivisia toimijoita keskushallinnossa oli vain kourallinen, ja lisääntynyt työtaakka alkoi näkyä hoitamattomina tehtävinä. Kaiken kruunuksi seuran taloutta kauan hoitanut henkilö ilmoitti lopettavansa taloudenhoitajana, jolloin taloudesta tuli uusi asia, jolle piti löytää tekijä. Todettiin, että on saatava lisää tekijöitä keskushallintoon, tai palkattava joku hoitamaan asioita.

A:n näkemys työntekijästä vapaaehtoisten rinnalla on se, että työntekijä ruokkii vapaaehtoisuutta. Keskushallinnon työntekijä ehkäisee vapaaehtoisten loppuun palamista, kun hän hoitaa rutiinit antaen lajista innostuneille vapaaehtoisille mahdollisuuden keskittyä itse toimintaan kentällä.

A kertoi myös seuraavansa seuran nykyistä toimintaa, ja esitti mielipiteensä, että seuran keskushallinto on nykyään rakenteeltaan hyvin raskas; hallituksen alaisuudessa toimii jalkapallojaosto, jonka alla toimivat joukkueet. A:n mielestä jaosto on seuran nykytilassa turha. Kun lajeja on yksi, voi hallitus päättää lajin asioista.

5.3.2 Haastattelu Henkilö B

B näkee vapaaehtoisorganisaation haasteina sen, että se vaatii ihmiseltä sitoutumista ja halua käyttää omaa aikaansa organisaation hyväksi. Vapaaehtoistoiminnan haasteina yleensä B näki sen, että urheiluseurassa ei juuri haluta toimia muissa kuin suoraan oman lapsen harrastukseen liittyvissä tehtävissä. Keskushallinnon tekijät ovat harvassa, jolloin vastuu kasautuu vain muutamalle ihmiselle. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksiin B ei juuri usko.

Mietittäessä nimenomaan Nokian Palloseuran tilannetta, B tuo esiin eriarvoisuuden. Hänen mukaansa seurat Nokialla olivat eriarvoisia, ja Nokian Palloseuran sisällä lajit olivat eriarvoisia ja laji-ihmiset kiistelivät keskenään, mikä söi yhteisöllisyyttä.

Työntekijän palkkaamisesta henkilöllä B on hieman henkilön A kertomuksesta poikkeava näkemys. B:n mukaan seuralla oli jo toimistolla työllistettyjä, jotka hoitivat toimistorutiineja. Hallituksen osalta työt olivat hyvin hoidossa; vastualueet olivat selkeät ja puheenjohtaja huolehti siitä, että kaikki rullasi. Asiat hoidettiin ja kaikki tiesivät omat tehtävänsä. Vaikka vastualueet olivat selkeät, oli vastuuhenkilöillä kuitenkin liikaa töitä, mikä näkyi jo pienenä purnaamisena. Päätoiminen työntekijä palkattiin alun perin liikunnanohjaajaksi toimimaan valmentajien tukena. Kun puheenjohtaja vaihtui, uusi ei ollut valmis ottamaan suurta vastuuta toiminnasta. Hän ei enää johtanut toimintaa ja ihmiset alkoivat lipsua tehtävistään. Rahastonhoitaja, joka oli hoitanut kirjanpidon, lopetti. Koska liikunnanohjaajan tieto-taito riitti, hänelle annettiin myös kirjanpito ja pikku hiljaa myös muut keskushallinnon tehtävät siirtyivät pois vapaaehtoisilta

Myös työntekijästä vapaaehtoisten rinnalla B:llä on täysin A:n mielipiteestä poikkeava näkemys. B:n mukaan työntekijän tuleminen syö vapaaehtoisuuden. Ajattelutapa on, että työntekijä tekee, koska saa siitä palkankin. Esimerkkinä hän mainitsee, että kun liikunnanohjaaja valmensi muutamaa joukkuetta, ne, joita ei valmennettu, nostivat siitä äläkän. Mielestään myös he olivat oikeutettuja valmennukseen seuran taholta, koska maksutkin olivat samat.

5.3.3 Haastattelujen yhteenveto

Koska haastateltavien kertomukset erosivat toisistaan merkittävästi, lähdin kaivelemaan työntekijän palkkaamisen taustoja Nokian Palloseuran arkistosta. Vuoden 2000 toimintakertomuksesta käy ilmi, että vuonna 2000 palkattiin oppisopimuksella liikunnanohjaaja, jonka tarkoitus oli toimia valmentajien tukena. Hän irtisanoutui myöhemmin, koska piti tehtävää liian vaativana. Samaan aikaan herättiin molempien mainitsemiin ongelmiin keskushallinnon tehtävien hoidossa, ja marraskuussa 2000 tehtiin päätös toiminnanjohtajan palkkaamisesta. Toiminnanjohtajan vastuualueeksi sovittiin alun perin talous ja vetäjähankinta. Kuten etenkin B:n kertomuksesta käy ilmi, ja myös omat kokemukseni ko. toiminnanjohtajan alaisena työskentelystä kertovat, siirtyivät keskushallinnon tehtävät pikkuhiljaa suurilta osin toiminnanjohtajalle. Liikunnanohjaajan lopettamisen vuoksi toiminnanjohtaja sai vastuulleen myös mm. kerhotoiminnan ja nuorimpien junioreiden ohjaamisen.

Kiinnostukseni herätti myös haastateltavien poikkeava näkemys siitä, miten työntekijä vaikuttaa vapaaehtoiseen. Uskon kuitenkin, että molemmat ovat omalla tavallaan oikeassa. Lausunnot yhdistelemällä voidaan vetää se johtopäätös, että palkatulle työntekijälle lipsuvat helposti ne tehtävät, jotka eivät suoranaisesti liity itse aktiiviseen toimintaan kentällä, kuten esimerkiksi keskushallinto. Näiden osalta ajatellaan, että palkattu työntekijä voi ne hoitaa. Tämä kuitenkin mahdollistaa vapaaehtoisten keskittymisen heille tärkeään, aktiiviseen, toimintaan ja näin ollen työntekijä tukee vapaaehtoisuutta.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sitoutuminen ja vastuun jakaminen ovat vapaaehtoisorganisaation suurimpia haasteita. Aikaa vaativat myös vapaaehtoisten rekrytointi, koulutus ja johtaminen sekä mm. viestinnän ja taloushallinnon tehtävät. Hyvällä johtajuudella voidaan pyörittää toimivaa vapaaehtoisorganisaatiota, mutta se edellyttää myös selkeitä vastuualueita ja vapaaehtoisten sitoutumista toimintaan.

5.4 Nokian Palloseura: seuratoimijoiden kyselytutkimus

Seuratoimijoille suunnatussa kyselyssä (Liite 1) taustamuuttujia olivat sukupuoli, ikä, elämäntilanne, mukanaoloaika Nokian Palloseurassa, seuratoimintaan käytettävä aika ja oma rooli seurassa. Kysymykset oli jaoteltu 7 osa-alueeseen, joiden kunkin alla oli yksi tai useampi kysymys. Osa-alueista ensimmäinen oli toiminta-ajatus. Perustehtävän tärkeyttä on korostettu useaan kertaan, ja niinpä ensimmäinen kysymys koskikin toiminta-ajatuksen selkeyttä. Toinen kohta, tehtävien jakaantuminen eri toimijoille, käsitteli sitä, miten hyvin ihmisillä on tiedossa omat ja seuran keskushallinnon tehtäväalueet, ja miten hyvin niistä on tiedotettu. Haastattelujen perusteella Nokian Palloseurassa on aikaisemmin ollut ongelmia tehtäväkenttien määrittelyssä. Koska vastuunjako ja delegointi ovat tärkeä osa johtamista, oli mielestäni tärkeää selvittää millaisena asia nykyisin koetaan. Kolmas kohta koski tiedotusta ja oli tarkoitettu lähinnä auttamaan seuran viestintäsuunnitelman laatimista, itse tutkimustyöhöni tällä kohdalla ei ollut suurta vaikutusta. Neljännessä kohdassa tiedusteltiin, miten hyvin toiminnan vaatimukset ovat selvillä ja miten niitä arvioidaan, viides kohta käsittelee palautetta. Kuudes kohta, läpinäkyvyys, liittyi paljolti päätöksentekoon. Viimeisessä kohdassa tiedusteltiin henkilön toimintamotiiveja ja halukkuutta ottaa vastaan keskushallinnon tehtäviä. Seuratoimijoiden kyselyyn vastasi noin 35 % seuratoimijoista.

Suurin osa kysymyksistä oli väittämiä, joiden paikkansa pitävyyttä arvioitiin asteikolla 1 – 4, vaihtoehdot olivat:

4 = Samaa mieltä

3 = Melko samaa mieltä

2 = Melko eri mieltä

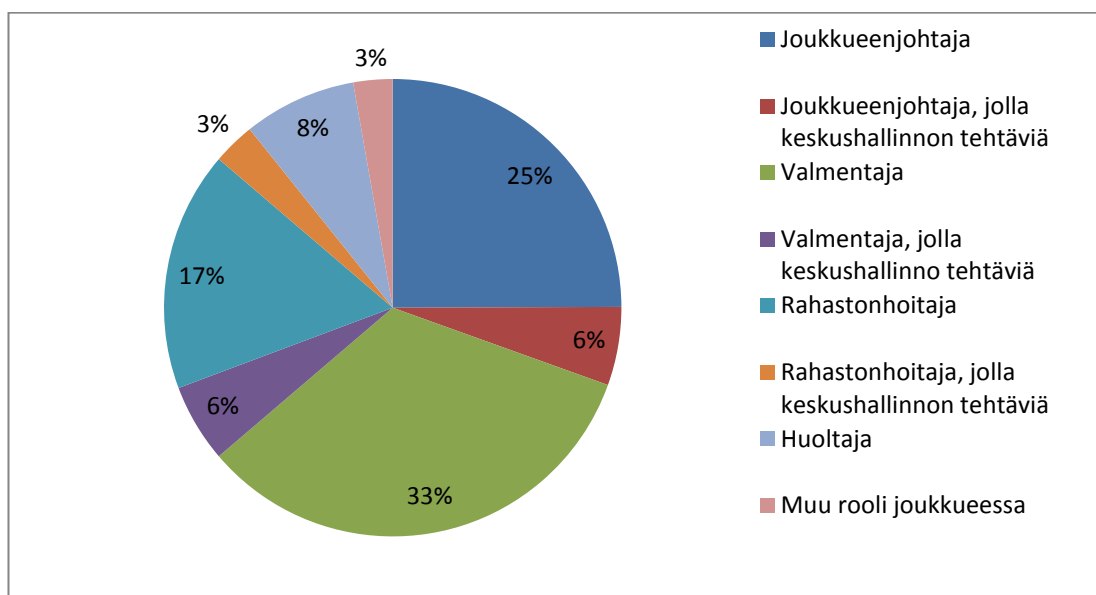
1 = Eri mieltä

Muutama kysymys oli laadittu siten, että vastaaja sai valita useasta vaihtoehdosta parhaan tai parhaat.

5.4.1 Kyselyn taustamuuttajat

Elämäntilanteen osalta taustamuuttajat jakautuivat niin epätasaisesti, ettei niistä mielestäni voinut tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Vastaajista 71 % oli kokopäivätyössä olevia, ja loput 29 % jakaantuivat neljään kategoriaan: opiskelija, osa-aikatyössä, vanhempainvapaalla ja yrittäjä. Koska otanta muiden kategorioiden osalta jäi niin pieneksi, en lähtenyt tulkitsemaan vastauksia elämäntilanteen perusteella.

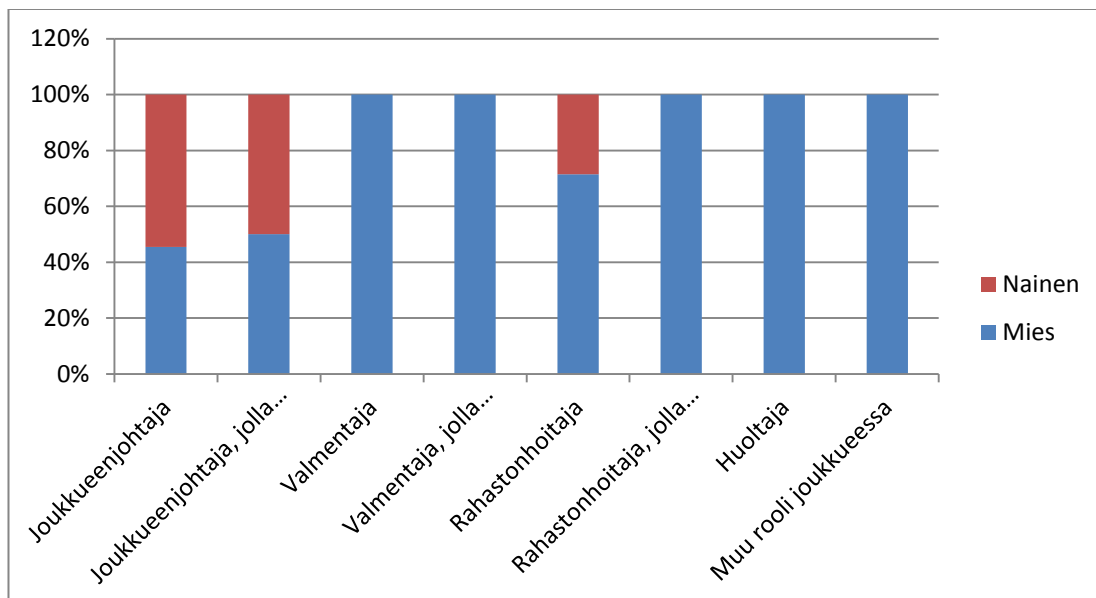
Yksi taustamuuttujista oli oma rooli seuran toiminnassa. Vaihtoehtoina olivat joukkueenjohtaja, valmentaja, huoltaja, rahastonhoitaja ja muu rooli joukkueessa. Lisäksi tiedusteltiin, onko henkilöllä lisäksi keskushallinnon tehtäviä. Kuviossa 3 on kuvattu, miten vastaajat jakautuivat eri rooleihin. Vastaajissa oli eniten joukkueenjohtajia, valmentajia ja rahastonhoitajia. Huoltajien tai muun roolin omaavien määrä oli vähäinen. Myös niitä, joilla on lisäksi keskushallinnon tehtäviä, oli vain pieni osa vastaajista. Se, miten roolit jakautuivat vastaajien kesken, on mielestäni melko yhdenpitävä sen kanssa, miten roolit jakautuvat Nokian Palloseuran seuratoimijoilla. Huoltajien määrä oli kenties vastaajien joukossa hieman todellisuutta vähäisempi, samoin valmentajien.



Kuvio 3. Vastaajien rooli seuran toiminnassa

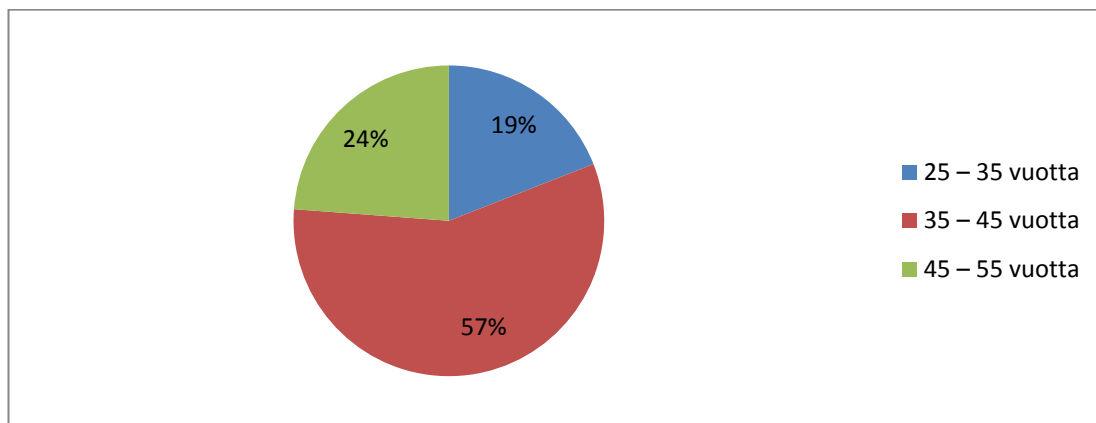
Vastaajista 73 % oli miehiä ja 27 % naisia. Tämä on arvioni mukaan ainakin melko lähellä seuratoimijoiden sukupuolijakaumaa. Kuvio 4 käy ilmi, miten sukupuoli ja roolit vaikuttivat toisiinsa. Valmentajista, huoltajista sekä muun roolin omaavista

kaikki olivat miehiä. Joukkueenjohtajien ja rahastonhoitajien kohdalla molempia oli lähes yhtä paljon. Molemmissa sukupuolissa oli joukkueenjohtajia, joilla on keskushallinnon tehtäviä. Sen sijaan keskushallinnon tehtävissä ja joukkueen rahastonhoitajan tehtävissä toimivia oli vain miehissä.



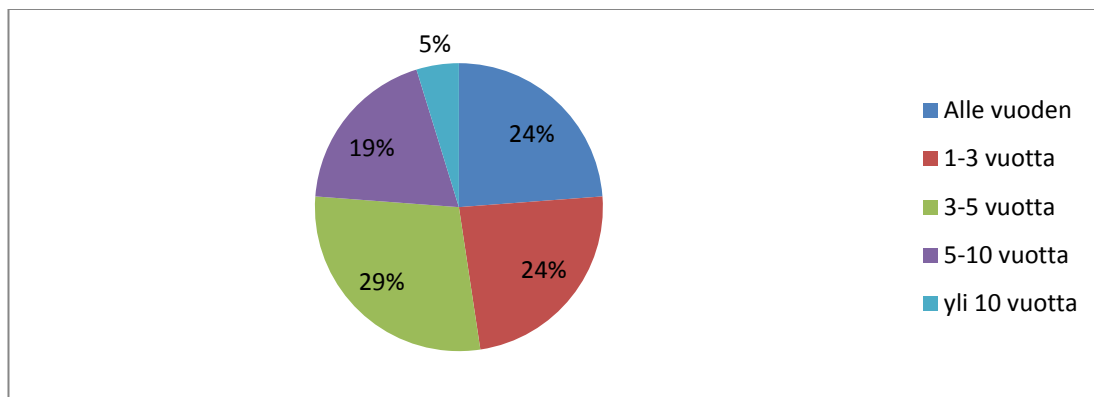
Kuvio 4. Roolien jakautuminen sukupuolen mukaan

Taustamuuttujissa tiedusteltiin myös vastaajan ikää, toimintavuosia seurassa sekä seuratoimintaan käytettävää aikaa. Vastaajat jakautuivat kolmeen ikäluokkaan, joista suurin oli 35 – 45-vuotiaita. Tämän voisi ajatella johtuvan siitä, että tuolla ikäluokalla on eniten lapsia, jotka ovat mukana nuorempien junioreiden joukkue toiminnassa. Nokian Palloseurassa 4 – 5-vuotiaiden toiminta on seuravetoista, mutta 6-vuotiaista eteenpäin toimintaan tarvitaan pelaajien vanhempia. Esikoulu- ja alakouluikäisten pelaajien joukkueissa vanhempien rooli seuratoiminnassa on merkittävä.



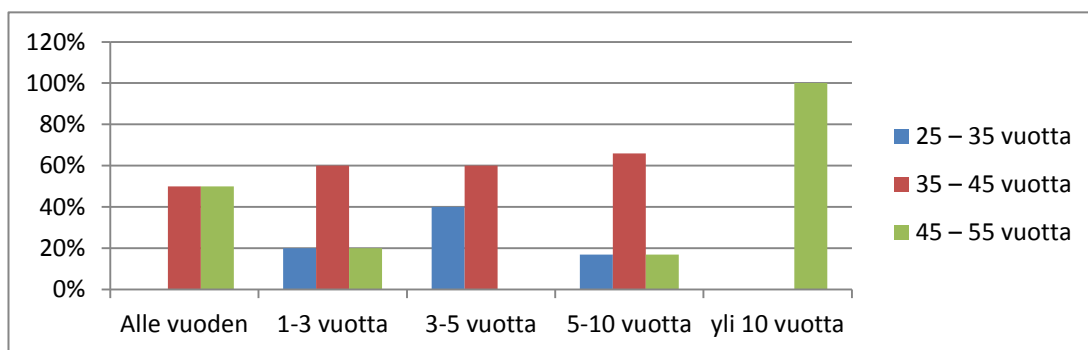
Kuvio 5. Vastaajien ikä

Kuviosta 6 näkee, että seuratoimijoiden toimintavuodet jakaantuivat melko tasaisesti, ainoastaan yli 10 vuotta toimineiden osuus oli huomattavasti muita pienempi. Tämä ei sinällään yllätä, sillä Nokian Palloseurassa on mukana ainoastaan kourallinen yli 10 vuotta toimineita.



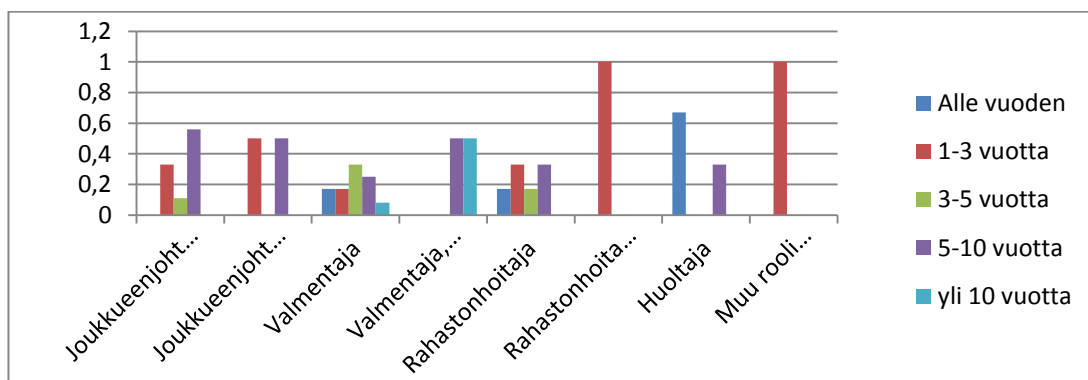
Kuvio 6. Toimintavuodet seurassa

Kuviossa 7 on vertailtu vastaajien ikää ja toimintavuosia. Alle vuoden toimineista löytyi 35 – 55-vuotiaita. Heidän voisi olettaa olevan esi- tai alakouluikäisten lasten vanhempia, jotka ovat lähteneet uusina mukaan. 1 – 3 vuotta toimineissa suurin ikäluokka on 35 – 45-vuotiaat, muiden ikäluokkien edustajia on huomattavasti vähemmän. Tämäkin voisi selittyä vanhemmuudella. 3 – 5 vuotta toimineissa on ainoastaan kahden nuoremman ikäluokan edustajia, heitä on melko tasaisesti. 5 – 10 vuotta toimineissa 35 – 45-vuotiaita on huomattavasti muita enemmän, mistä voisi vetää sen johtopäätöksen, että ikäluokasta löytyy enemmän halua pitkäjänteiseen toimintaan. Tätä johtopäätöstä syö se, että yli 10 vuotta toimineita on ainoastaan 45 – 55-vuotiaissa. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että yli 10 vuotta toimineiden osuus oli muutenkin pieni, joten ei ole yllättävää että se keskittyy vain yhteen ikäluokkaan. 45 – 55-vuotiailla voidaan myös olettaa olevan vanhempia lapsia, jolloin yli 10 vuotta toimineet ovat niitä, jotka ovat jatkaneet seuratoiminnassa lapsen mukana, ja kenties myös oman joukkueen toiminnan ulkopuolella.



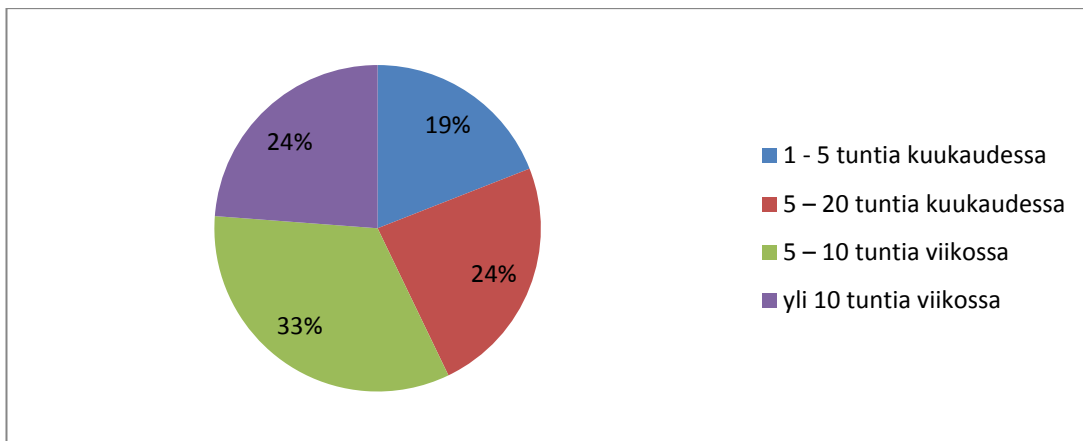
Kuvio 7. Ikä ja toimintavuodet

Edellä esitettyä johtopäätöstä tukee kuvio 8, jossa on vertailtu roolien ja toimintavuosien suhdetta. Kuvioista nähdään, että yli 10 vuotta toimineet ovat valmentajia ja valmentajia, joilla on keskushallinnon tehtäviä. Kuvioista käy myös ilmi, että suurin osa keskushallinnossa toimivista on ollut mukana vähintään 5 vuotta, mutta myös 1 – 3 vuotta toimineita löytyy. Sen sijaan 3 – 5 vuotta toimineissa ei ole lainkaan keskushallinnossa mukana olevia.



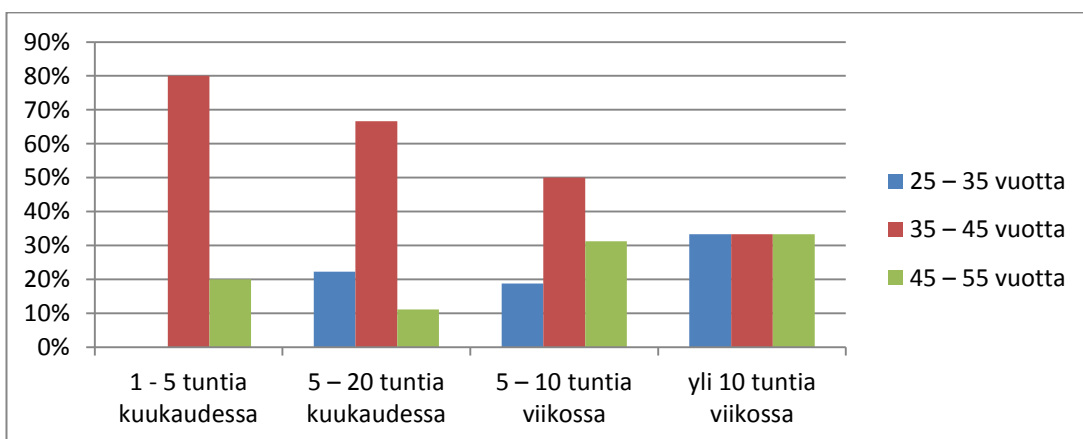
Kuvio 8. Roolit ja toimintavuodet

Kuviossa 9 on vertailtu seuratoimintaan käytettävää aikaa. Ajankäytössä ei ole suuria eroja, ainoastaan 5 – 10 tuntia viikossa toimivien osuus on hivenen muita suurempi.

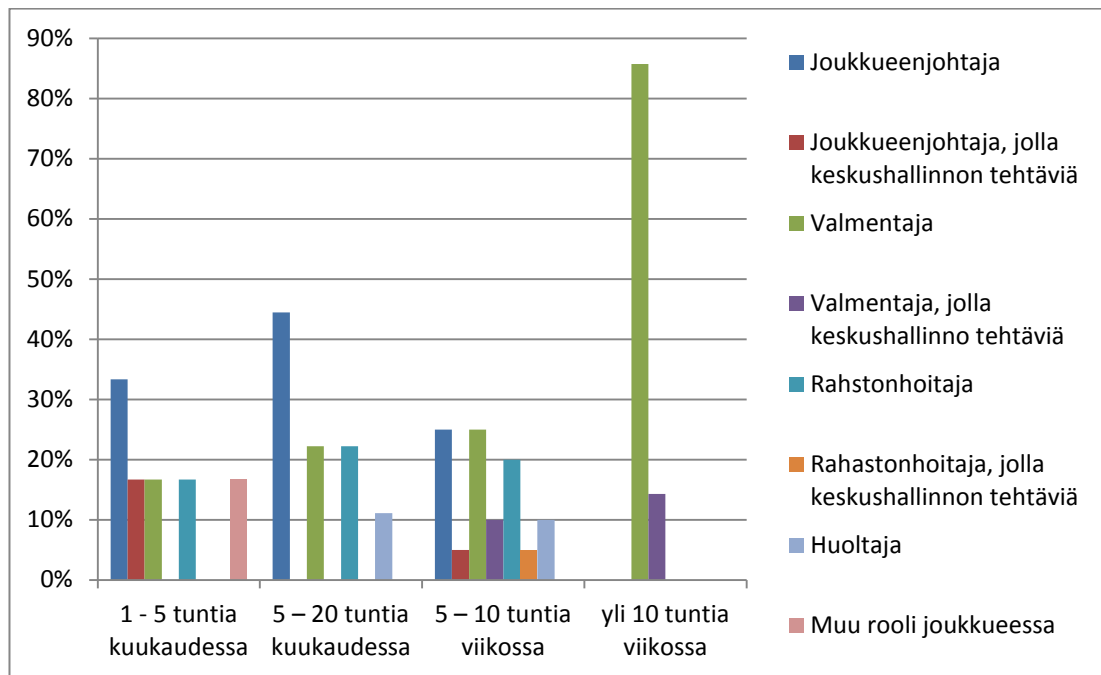


Kuvio 9. Seuratoimintaan käytettävä aika

Kuviossa 10 on tutkittu ajankäyttöä iän ja kuviossa 11 roolin mukaan. Vähiten aikaa – yhdestä viiteen tuntia kuukaudessa – käyttävät 35 – 45-vuotiaat ja joukkueenjohtajat. Tämä tukee edelleen ajatusta siitä, että kyseisessä ikäluokassa on nuorien, vasta joukkue toiminnan aloittaneiden lasten vanhempia, sillä joukkue toiminnan ensimmäisinä vuosina joukkueenjohtajan tehtäväkenttä on vielä melko pieni. Samat ryhmät ovat eniten edustettuna myös viidestä kahteenkymmeneen tuntia kuukaudessa toimivissa. Kun mennään suurempiin tuntimääriin, 5 – 10 viikkotuntiin, nousevat valmentajat joukkueenjohtajien rinnalle mitä tulee rooleihin. Sen sijaan ikäluokittain 35 – 45-vuotiaat ovat edelleen suurin ryhmä, ja itse asiassa 35 - 45-vuotiaista suurin osa, 33 %, käyttää seuratoimintaan 5 – 10 tuntia viikossa. Tämä tukee aiempaa tulkintaani siitä, että tämä ikäluokka suosii pitkäjänteistä toimintaa, ja voisi olettaa, että 5- -10 tuntia viikossa toimiviin kuuluu hieman vanhempien pelaajien vanhempia, jotka ovat olleet pidempään mukana. Yli 10 tuntia viikossa toimivissa ikäluokat ovat tasaisesti edustettuina, mutta roolillisesti nähdään, että ainoastaan valmentajat käyttävät näin paljon aikaansa seuran hyväksi.

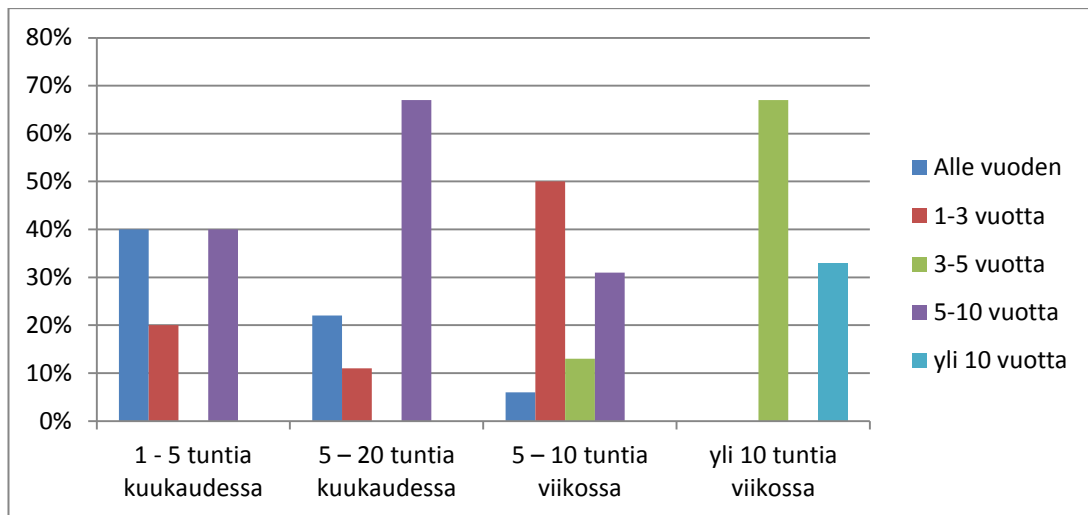


Kuvio 10. Seuratoimintaan käytettävä aika ja ikä



Kuvio 11. Seuratoimintaan käytettävä aika ja rooli seurassa

Kuviossa 12 on vertailtu seuratoimintaan käytettävää aikaa ja toimintavuosia seurassa. Vähän aikaa, 1 – 20 tuntia kuukaudessa, viettävissä on alle vuoden ja 1 – 3 vuotta mukana olleita sekä 5 – 10 vuotta toimineita. Sen sijaan 3 – 5 vuotta toimineet osallistuvat viikoittain, joko 5 – 10 tai yli 10 tuntia. Kaikki yli 10 vuotta mukana olleet käyttävät aikaa yli 10 tuntia viikossa. Mielenkiintoista on se, että 5 – 10 vuotta mukana olleista enemmistö on mukana toiminnassa vain kuukausittain, toisaalta 1 – 3 vuotta toimineet ovat enemmistö niistä, jotka tekevät seuratyötä 5 – 10 tuntia viikossa.



Kuvio 12. Seuratoimintaan käytetty aika ja toimintavuodet

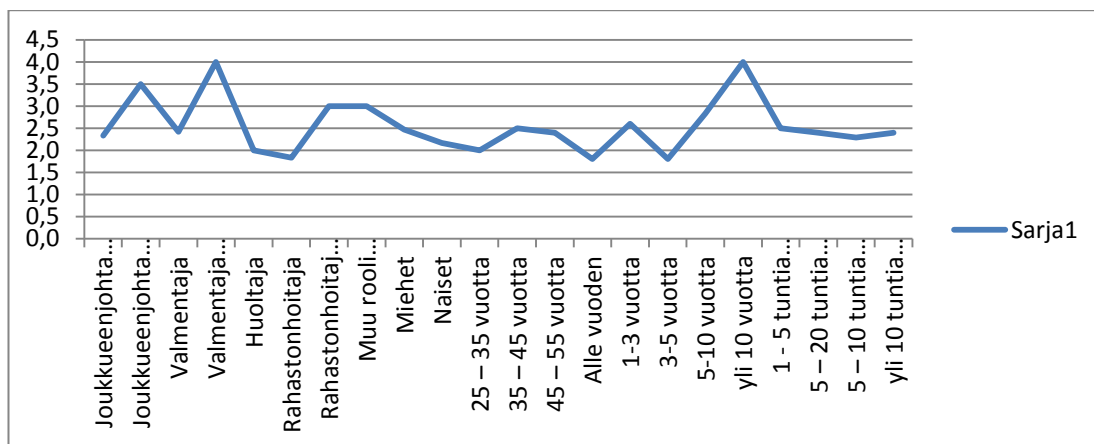
5.4.2 Seuran toiminta-ajatus, tehtävät ja vastualueet

Ensimmäinen väittämä kuului “ Seuran toiminta-ajatus on selkeästi kerrottu kaikille toimijoille sekä pelaajien vanhemmille”. Vastaukset vaihtelivat välillä 2 – 4, vastauksen keskiarvon ollessa 3. 71 % vastaajista vastasi 3, joten mielestäni voidaan päätellä, että seurassa on onnistuttu toiminta-ajatuksen viestimisessä kohtalaisen hyvin, tosin parannettavaa on. Taustamuuttujien suhteen ei ollut merkittäviä eroja. Joukkueenjohtajien, naisten ja alle 5 vuotta toiminnassa olleiden vastaukset jäivät alle keskiarvon, mutta olivat kuitenkin lähempänä kolmea kuin kahta.

Tehtävien ja vastualueiden jakautumisesta oli kolme väittämää, joista yksi koski henkilön omaa tehtävää ja kaksi seuran hallintoa. Ensimmäinen, omaa tehtävää koskeva, väittämä kuului ” Minulle on selvää, mitkä ovat vastualueeni, velvollisuuteni ja valtuuteni”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,48 ja 57 % vastaajista oli vastannut neljä. Yhdessäkään taustamuuttujien ryhmässä keskiarvo ei mennyt alle kolmen, joten voidaan sanoa, että seuratoimijoiden tehtävistä ja vastuista on informoitu hyvin.

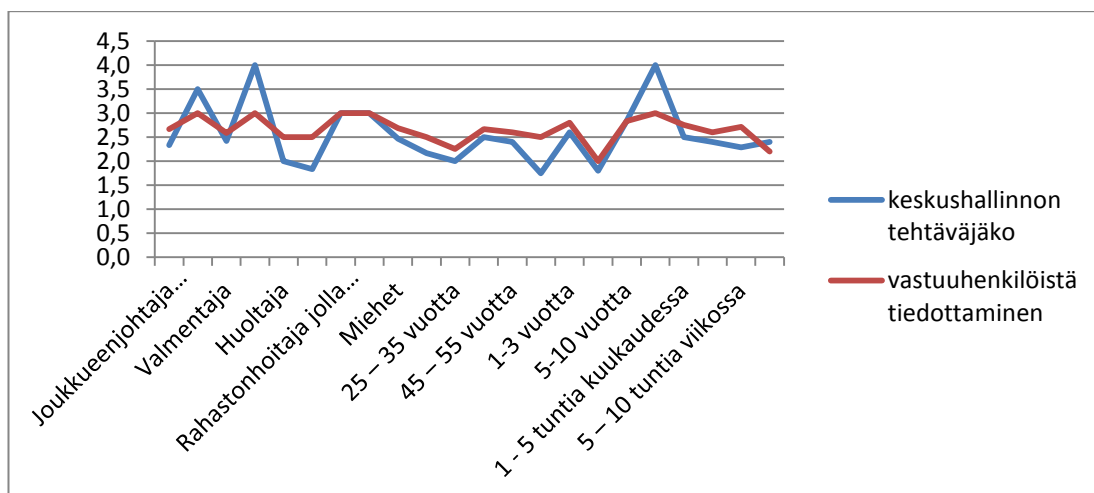
Ensimmäinen hallituksen toimintaa koskeva väittämä kuului ”Minulle on selvää, miten tehtävät seuran keskushallinnossa on jaettu”. Vastausten keskiarvo oli 2,38 ja 38 % vastaajista oli vastannut kaksi. Tämän vastauksen kohdalla oli taustamuuttujien kesken huomattavia eroja. Kuviosta 13 nähdään, että keskushallinnon tehtäväjako on

selkein yli 10 vuotta mukana olleille, sekä niille, jotka ovat mukana myös keskushallinnon tehtävissä. Kaikissa muissa ryhmissä keskiarvo jäi alle kolmen, ja rahastonhoitajilla sekä alle vuoden tai 3 – 5 vuotta mukana olleilla alle kahden. Keskushallinnon tehtävän jaon suhteen on siis paljon epäselvyyttä, mikä hankaloittaa seuratoimijoiden tehtäviä, kun ei tiedetä kenen vastuulle mikäkin asia kuuluu.



Kuvio 13. Keskushallinnon tehtäväjaon selkeys

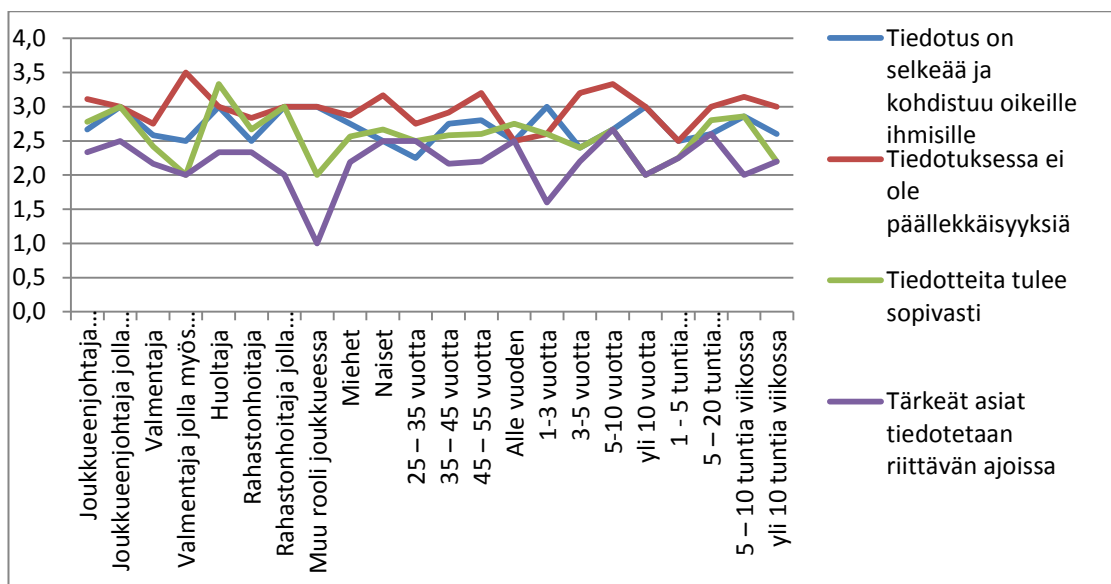
Toinen hallintoon liittyvä väittämä liittyi edelliseen, ja kuului ” Vastuuhenkilöt, sekä heidän vastuualueensa ja yhteystietonsa on selkeästi informoitu seuraväelle”. Tämän väittämän keskiarvo oli 2,57, mutta vastaajista 52 % oli valinnut vaihtoehdon kolme. Taustamuuttujien osalta ei tämän kysymyksen kohdalla ollut niin paljon vaihtelua, vaan keskiarvot vaihtelivat välillä 2,2 - 3,0. Aikaisemmassa väittämässä löytyi jopa täyden neljän keskiarvoja, joita tässä ei ollut yhtään. Kuviosta 14 näkyy, että kahden väittämän vastaukset myötäilevät toisiaan. Vastuuhenkilöitä koskevan väittämän kohdalla vaihteluväli on pienempi, kun taas keskushallinnon tehtäväjakoa koskevassa väittämässä oli enemmän ääripäitä.



Kuvio 14. Keskushallinnon tehtäväjako ja vastuuhenkilöistä tiedottaminen

5.4.3 Tiedotuksen tilanne

Tässä osiossa oli neljä väittämää, sekä monivalinta koskien parasta tiedotusmallia tulevaisuudessa. Väittämät kuuluivat: ”Tiedotus on selkeää ja kohdistuu oikeille ihmisille”, ”Tiedotuksessa ei ole päällekkäisyyksiä”, ”Tiedotteita tulee sopivasti” ja ”Tärkeät asiat tiedotetaan riittävän ajoissa”. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 2,24:stä 2,95:een. Suurin keskiarvo oli päällekkäisyyttä koskevassa väittämässä ja pienin tärkeiden asioiden tiedottamisessa riittävän ajoissa. Kuviosta 15 näkyvät väittämien vastaukset taustamuuttujien suhteessa. Ensimmäisen tiedotuksen selkeyttä ja kohdistamista koskevan väittämän keskiarvo vaihteli 2,3:n ja tasan kolmen välillä. Tiedotuksen päällekkäisyyttä koskevan väittämän keskiarvo vaihteli 2,5:n ja 3,5:n välillä. Kolmas väittämä, tiedotteita tulee sopivasti, keräsi keskiarvovaihtelun 2 – 3,3 ja viimeisen väittämän vaihteluväli oli 1 – 2,7. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tiedottamisessa on parannettavaa joka osa-alueella, ja etenkin ajoitukseen pitäisi panostaa.



Kuvio 15. Tiedottamista koskevat väittämät

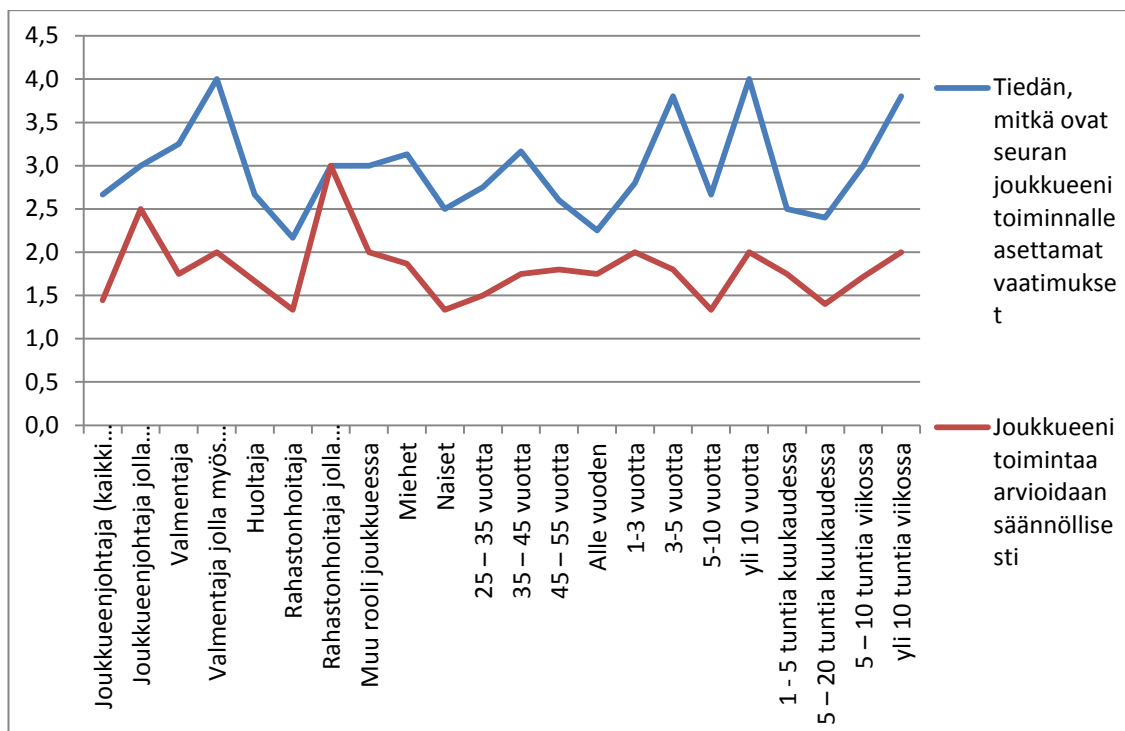
Tiedottamista koskeva monivalintakysymys kuului: ”Paras vaihtoehto tiedotukseen olisi (valitse yksi) - akuuteilla asioilla tarkoitetaan asioita, joihin tulee reagoida noin kahden vuorokauden sisään” Vaihtoehdot olivat:

- a) viikkotiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava – lisäksi akuutit asiat tekstiviestillä
- b) viikkotiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava – lisäksi akuutit asiat sähköpostilla
- c) kuukausitiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava - lisäksi akuutit asiat tekstiviestillä
- d) kuukausitiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava - lisäksi akuutit asiat sähköpostilla
- e) erilliset viestit silloin kun jotain tiedotettavaa on

Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa E, mistä voidaan päätellä että säännöllinen tiedottaminen on se, mitä kaivataan. 52,4 % valitsi vaihtoehdon A. Toiseksi eniten ääniä, 23,8 %, sai vaihtoehto C. Kolmantena tuli vaihtoehto D 14,3 %:lla ja viimeiseksi jäänyt B keräsi 9,5 % äänistä.

5.4.4 Standardit ja suorituskyvyn arviointi

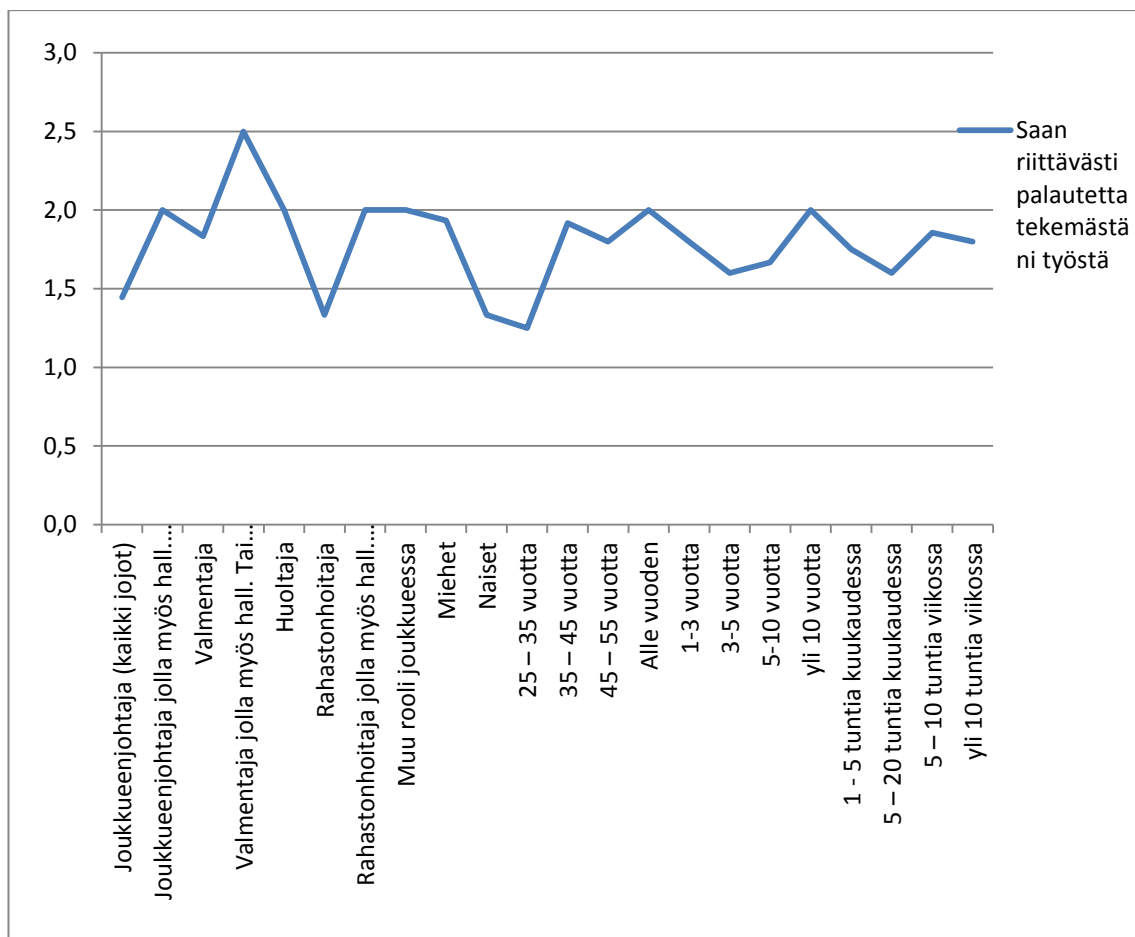
Tässä osiossa oli kaksi väittämää, joista ensimmäinen oli ” Tiedän, mitkä ovat seuran joukkueeni toiminnalle asettamat vaatimukset”. Vastausten keskiarvo tässä väittämässä oli 2,95 ja 48 % vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme. Toinen väittämä kuului ”Joukkueeni toimintaa arvioidaan säännöllisesti”. Tämän väittämän vastauksissa keskiarvo jäi 1,71:een ja 52 % vastaajista valitsi vaihtoehdon kaksi. Kuviossa 16 näkyvät näiden väittämien vastaukset taustamuuttujien suhteessa. Kuviosta nähdään, että valmentajat ovat muita toimijoita paremmin selvillä siitä, mitä vaatimuksia joukkueen toiminnalle on asetettu. Kun asiaa tarkastellaan toimintavuosien valossa, nähdään että 3 – 5 ja yli 10 vuotta mukana olleet ovat paremmin perillä asetetuista vaatimuksista, kuin 5 – 10 vuotta mukana olleet. Toimintaan käytettävä aika ja vaatimuksista perillä olo näyttäisivät kulkevan käsi kädessä. Jos joukkueen toiminnalle asetetuista vaatimuksista ollaankin edes kohtalaisesti perillä, niin suurin osa tuntuu olevan sitä mieltä, ettei joukkueen toimintaa arvioida. Poikkeuksen tässä tekevät rahastonhoitajat ja joukkueenjohtajat, joilla on seuran keskushallinnon tehtäviä. Kaikilla muilla taustamuuttujaryhmillä keskiarvo jää korkeintaan kahteen.



Kuvio 16. toiminnalle asetetut vaatimukset ja toiminnan arviointi

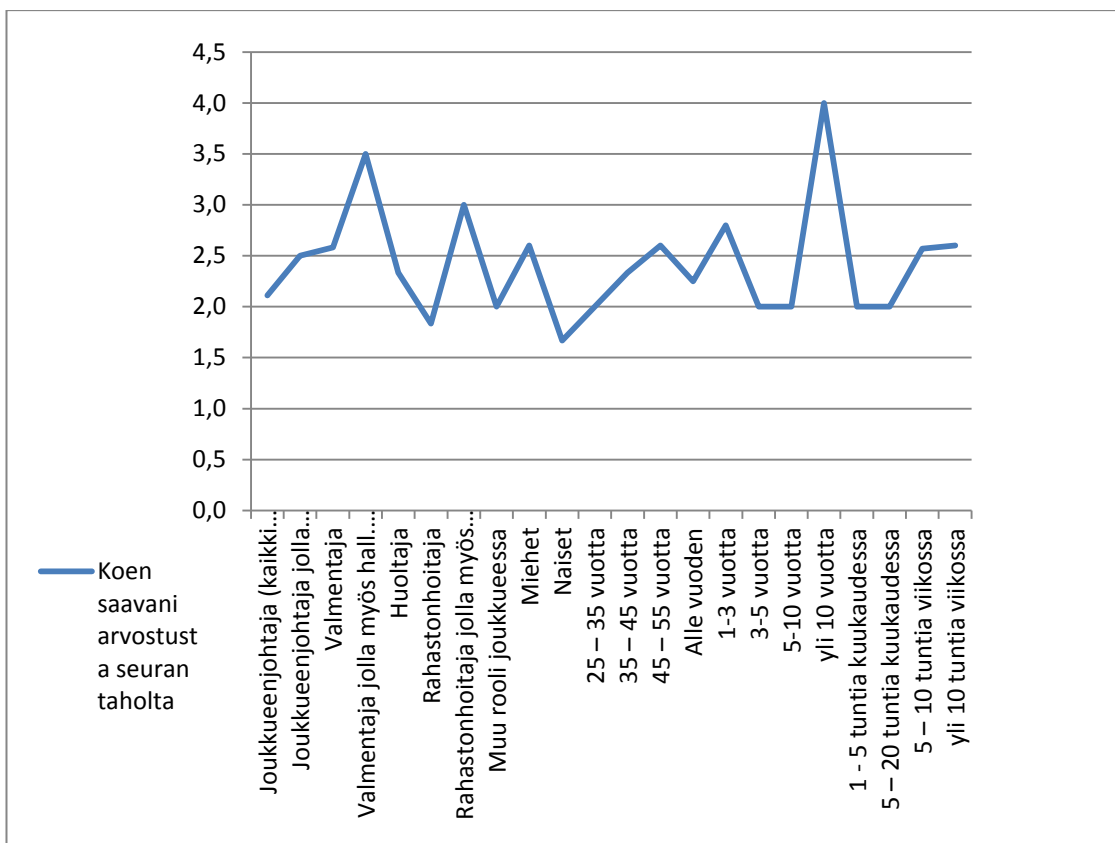
5.4.5 Palautteen saaminen

Tähän osioon kuului kolme väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Saun riittävästi palautetta tekemästani työstä”. Vastausten keskiarvo oli 1,76 ja 57 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon kaksi. Kuviosta 17 nähdään, että valmentajilla, jotka ovat mukana myös keskushallinnon tehtävissä, keskiarvo on 2,5, kun se kaikissa muissa ryhmissä jää korkeintaan kahteen. Tyytymättömyimpiä saamansa palautteen määrään ovat naiset sekä 25 – 35-vuotiaat. Ikäluokan vastaukset ovat linjassa sen kanssa, mitä teoriaosuudessa todettiin Y-sukupolvesta, sekä heidän kaipaamastaan palautteesta.



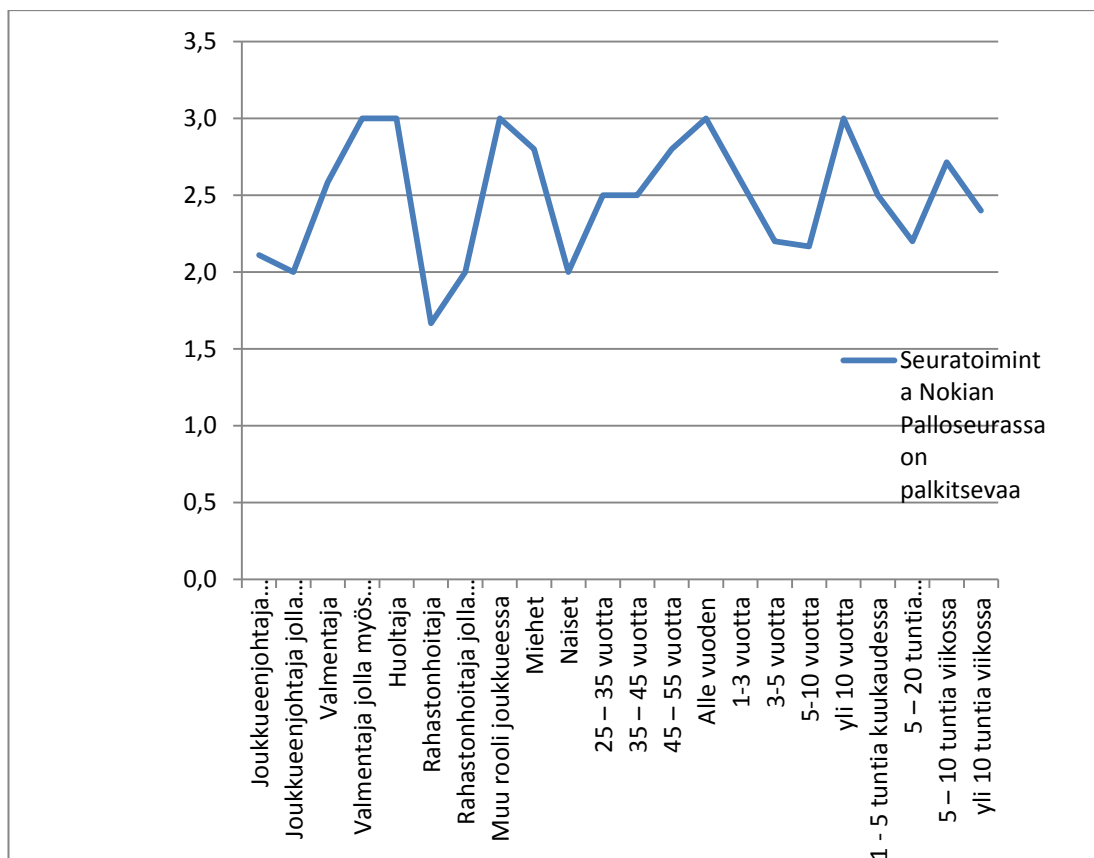
Kuvio 17. Palautteen määrä

Seuraava väittämä kuului ”Koen saavani arvostusta seuran taholta”. Tämänkin kohdan keskiarvo oli matala, 2,33, ja 43 % vastaajista valitsi vaihtoehdon kaksi. Kuvios- ta 18 nähdään, että jälleen keskushallinnossa toimivat valmentajat ovat muita toimi- joita tyytyväisempiä. Yli 10 vuotta toimineet kokevat saavansa arvostusta huomatta- vasti enemmän kuin muut taustamuuttujaryhmät, mikä varmasti osaltaan selittää pit- kän uran seuratoiminnassa.



Kuvio 18. Seuran taholta saatu arvostus

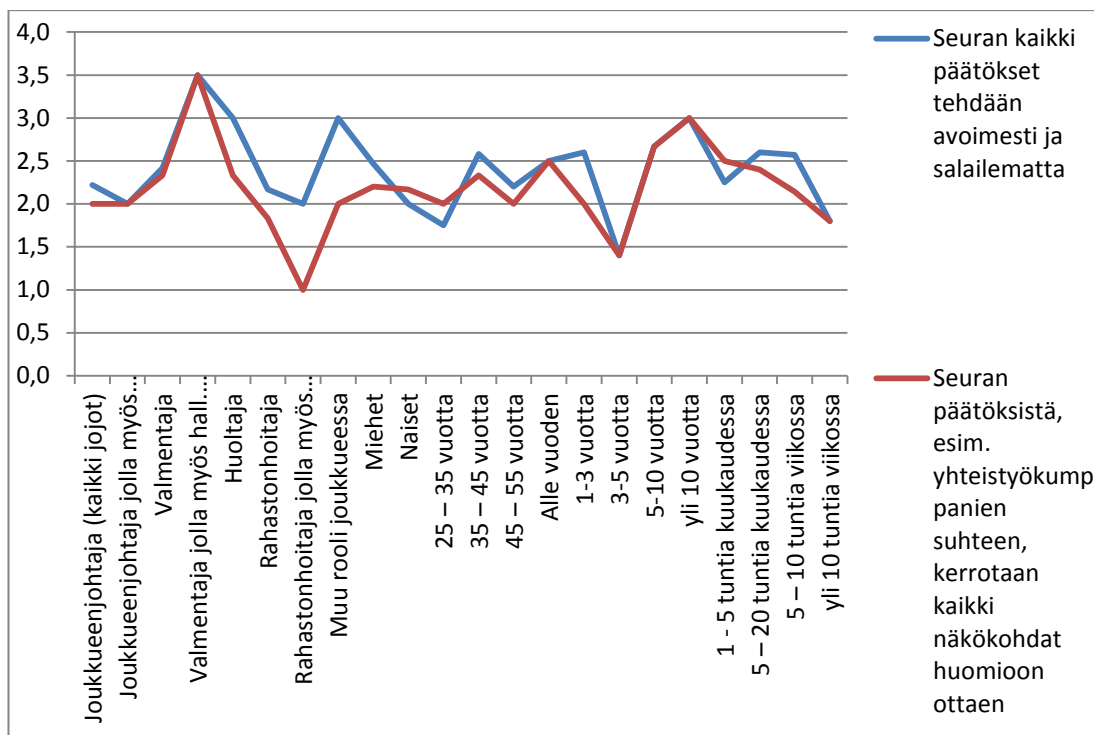
Kolmas väittämä kuului ” Seuratoiminta Nokian Palloseurassa on palkitsevaa”. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 2,48 ja 48 % vastasi kaksi. Kuvioista 19 nähdään, että keskushallinnossa mukana olevat valmentajat, huoltajat ja muussa roolissa toimivat kokevat toiminnan melko palkitsevana, kun muut toimijat näkevät asian negatiivisemmin. Melko palkitsevana toiminnan kokevat myös alle vuoden tai yli kymmenen vuotta toimineet.



Kuvio 19. Toiminnan palkitsevuus

5.4.6 Toiminnan läpinäkyvyys

Toiminnan läpinäkyvyyttä koskevaan osioon kuului neljä väittämää. Ensimmäinen väittämä kuului ” Seuran kaikki päätökset tehdään avoimesti ja salailematta”. Vastausten keskiarvo oli 2,33. Vastaajista 43 % oli valinnut vaihtoehdon kolme. Tähän väittämään liittyi läheisesti myös neljäs väittämä: ” Seuran päätöksistä, esim. yhteistyökumppanien suhteen, kerrotaan kaikki näkökohdat huomioon ottaen”. Tässä väittämässä vastausten keskiarvo oli 2,19 ja 48 % oli valinnut vaihtoehdon kaksi. Kuvio 20 näkyy näiden kahden väittämän vastaukset taustamuuttujien mukaan.

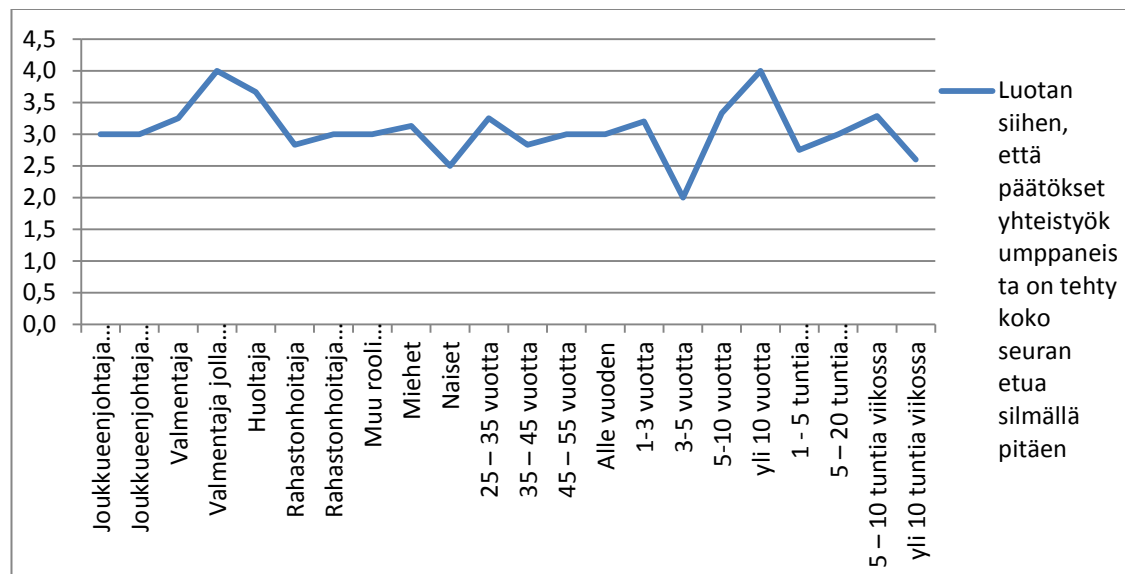


Kuvio 20. Päätöksenteon avoimuus ja päätöksistä tiedottaminen

Toinen väittämä kuului ”Tiedän miten saan halutessani tutustua esim. yhteistyökumppanien tarjouksiin tai kilpailutusten raportteihin”. Tämän väittämän kohdalla täytyy todeta, että kaikki vastanneet eivät välttämättä ole seuran jäseniä, jolloin heillä ei ole edes oikeutta tutustua kyseisiin asiakirjoihin. Vastausten keskiarvo, 1,95, ja se, että vastaajista 52 % vastasi kaksi, kertovat etteivät edes seuran jäsenet ole tietoisia tästä. Taustamuuttujien suhteen ei ollut suurta eroavaisuutta, lukuun ottamatta keskushallinnon tehtävissä toimivia valmentajia, joiden keskiarvo oli kolme. Seuraavaksi suurin keskiarvo oli 2,3. Mielenkiintoista oli, että keskushallinnon tehtävissä toimivat joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat olivat epätietoisempia kuin ne joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat, jotka eivät keskushallinnossa toimi. Voisi siis päätellä, etteivät kaikki keskushallinnon toimijatkaan pääse tarjouksia tutkimaan.

Kolmas väittämä tässä osiossa oli ”Luotan siihen, että päätökset yhteistyökumppaneista on tehty koko seuran etua silmällä pitäen”. Luottamus on tärkeää, ja etenkin urheiluseuroissa kuulee usein epäilyjä siitä, että päätöksiä tehdään edustusjoukkueiden etua silmällä pitäen. Tässä väittämässä vastausten keskiarvo oli 2,95 ja 48 % vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme. Kuvioista 21 voidaan todeta, että naiset ovat keskimääräistä epäluuloisempia päätöksenteon oikeellisuutta kohtaan. Alle kolmen kes-

kiarvo oli naisten lisäksi rahastonhoitajilla, 35 – 45-vuotiailla, 3 – 5 vuotta mukana olleilla ja niillä, jotka käyttivät aikaa 1 – 5 tuntia kuukaudessa tai yli 10 tuntia viikossa. Eniten päätöksenteon oikeudellisuuteen luottivat keskushallinnossa toimivat valmentajat ja yli 10 vuotta toimineet.



Kuvio 21. Päätöksenteon oikeellisuus

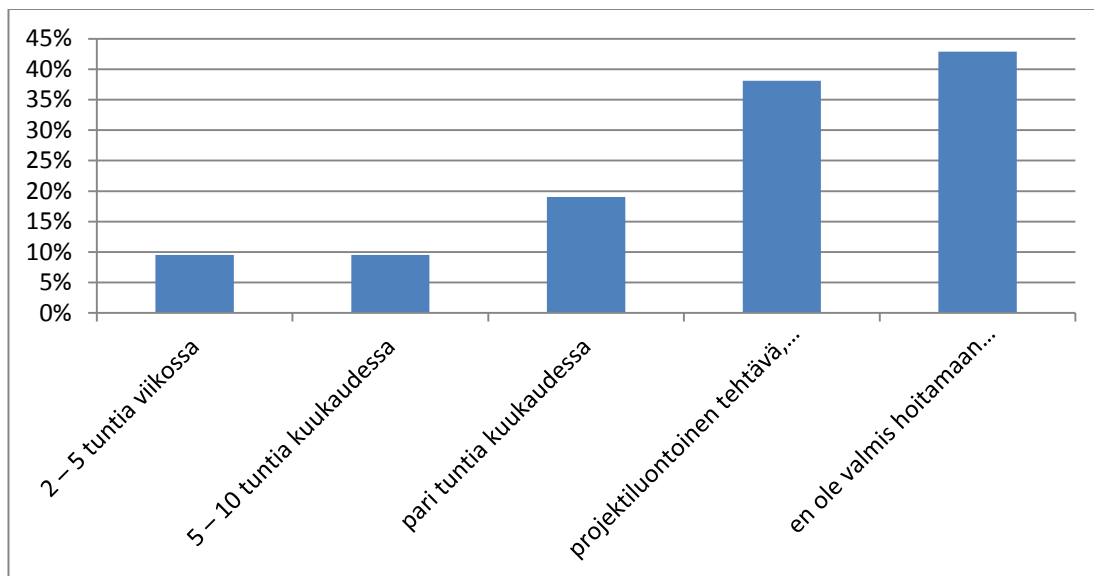
5.4.7 Toimiminen joukkueen ja seuran keskushallinnon tehtävissä

Tässä osiossa oli monivalintakysymyksiä, jotka koskivat halukkuutta toimia seuran keskushallinnon tehtävissä, sekä toiminnan motiiveja. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä tiedusteltiin, paljonko henkilö olisi valmis hoitamaan keskushallinnon tehtäviä nykyisen tehtävänsä ohella. Kohdista oli mahdollista valita useampi. Vastausvaihtoehdot olivat:

- a) yli 5 tuntia viikossa
- b) 2 – 5 tuntia viikossa
- c) 5 – 10 tuntia kuukaudessa
- d) pari tuntia kuukaudessa
- e) projektiluontoinen tehtävä, esim. vuosijuhlan järjestely tai jalkapalloturnauksen vastuualue
- f) en ole valmis hoitamaan seuran keskushallinnon tehtäviä

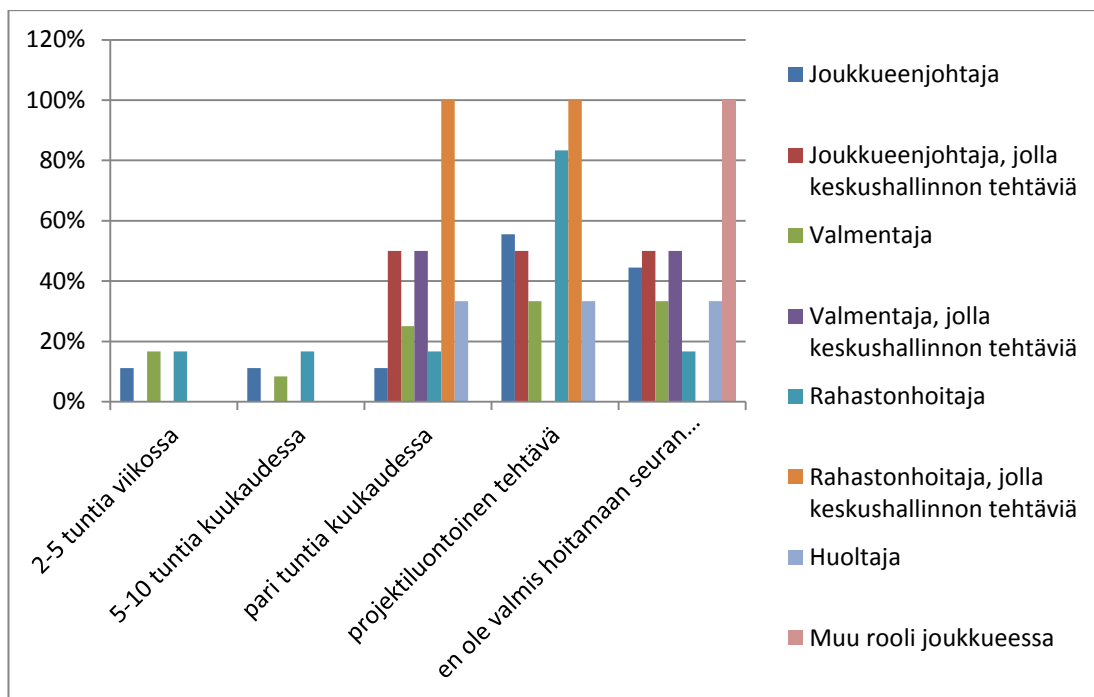
Vastausten jakautumisen näkee kuviosta 22. Vaihtoehtoa A ei valinnut yksikään vastaaja, ja 43 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole lainkaan valmis ottamaan keskushal-

linnon tehtäviä. Lähes 40 % oli valmis ottamaan vastaan projektiluontoisen tehtävän, mutta säännöllisempään toimintaan ei ollut paljon halukkuutta. Tämä tukee teoriassa lainattuja tutkimustuloksia, joiden mukaan nykyihminen ei halua sitoutua pitkäksi aikaa, vaan osallistuu mieluummin projekteihin.



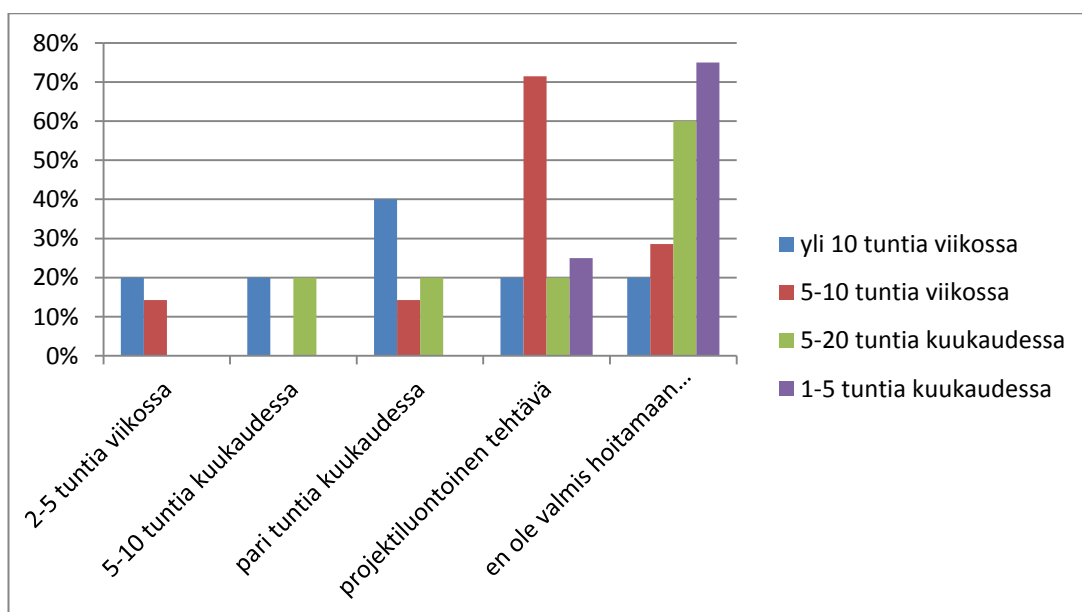
Kuvio 22. Halukkuus osallistua keskushallinnon toimintaan

Kuvioissa 23 – 26 näkyy halukkuus osallistua keskushallinnon tehtäviin taustamuuttujien mukaan. Rooleittain tarkasteltuna haluttomimpia keskushallinnon tehtäviin olivat ne joukkueenjohtajat ja valmentajat, joilla jo on keskushallinnon tehtäviä, sekä muissa rooleissa joukkueessa toimivat. Vähiten keskushallinnon tehtäviä vastustivat rahastonhoitajat. Muussa roolissa toimivia lukuun ottamatta kaikista toimijoista löytyi niitä, jotka olisivat valmiita käyttämään pari tuntia kuukaudessa keskushallinnon tehtäviin. Tätä enemmän aikaansa oli valmis käyttämään pieni osa joukkueenjohtajista, valmentajista ja rahastonhoitajista, joilla ei ole keskushallinnon tehtäviä. Projektiluontoiseen tehtävään löytyi tekijöitä miltei jokaisesta toimijaryhmästä, ainoastaan muussa roolissa toimivat ja keskushallinnon tehtävissä toimivat valmentajat eivät olleet valmiita projektiluontoisiin tehtäviin. Innokkaimpia projektitehtäviin olivat rahastonhoitajat.



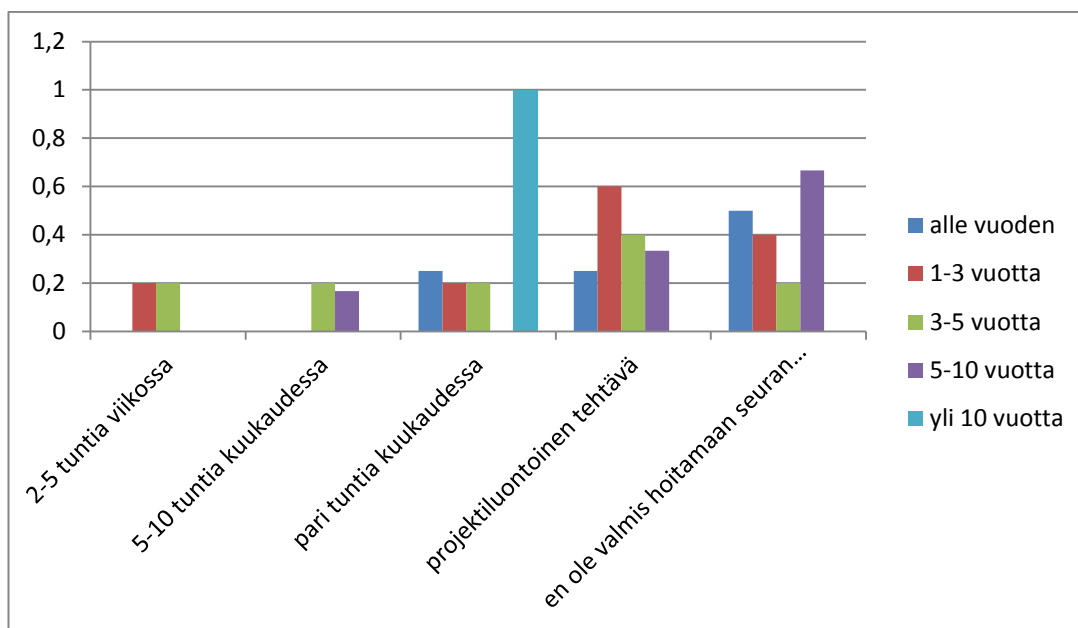
Kuvio 23. Halukkuus osallistua keskushallinnon toimintaan rooleittain

Tarkasteltaessa miten nykyinen ajankäyttö vaikuttaa halukkuuteen vastaanottaa keskushallinnon tehtäviä, nähdään että ne, jotka jo nyt toimivat seuratehtävissä viikoittain, olivat valmiita ottamaan vastaan viikoittain hoidettavia keskushallinnon tehtäviä. Haluttomimpia keskushallinnon tehtäviin olivat yhdestä kahteenkymmeneen tuntia kuukaudessa aikaansa käyttävät. Voidaan todeta, että ne jotka nyt toimivat aktiivisesti joukkueen tehtävissä, ovat valmiita toimimaan myös keskushallinnon tehtävissä.



Kuvio 24. Halukkuus osallistua keskushallinnon toimintaan ajankäytön mukaan

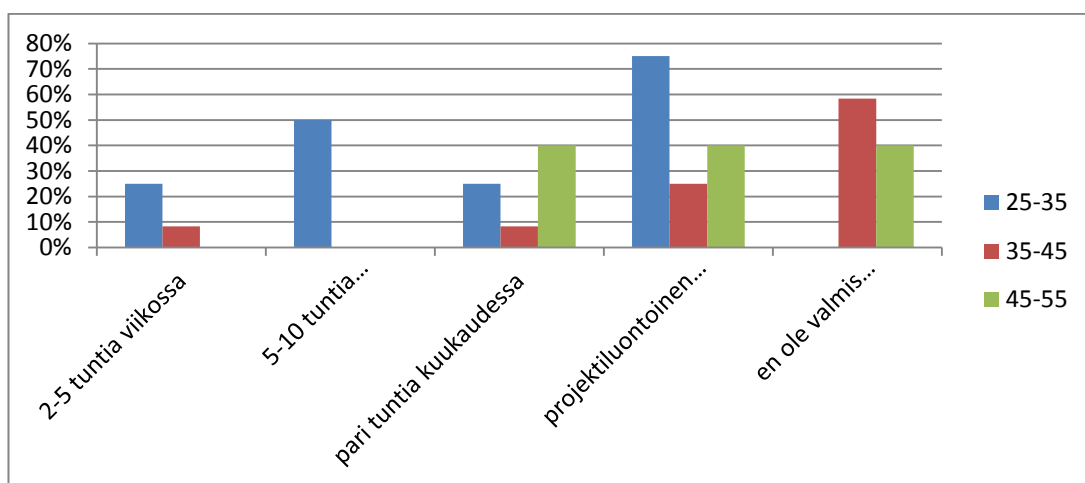
Kun tuloksia tarkastellaan iän mukaan, nähdään että 5 – 10 vuotta seurassa toimineet olivat vähiten halukkaita ottamaan vastaan keskushallinnon tehtäviä. Pienin vastustus oli 3 – 5 vuotta toimineilla, ja yli 10 vuotta toimineista kukaan ei ilmoittanut, ettei ole valmis ottamaan keskushallinnon tehtäviä. Projektiluontoiseen tehtävään löytyi halukkaita kaikista ryhmistä lukuun ottamatta yli 10 vuotta toimineita. Eniten aikaansa ovat valmiit käyttämään 1 – 5 vuotta seurassa toimineet.



Kuvio 25. Halukkuus osallistua keskushallinnon toimintaan toimintavuosien mukaan

Iän mukaan tarkastellen nähdään, että 25 – 35-vuotiaat oli ainoa ryhmä, jonka edustajista yksikään ei suoraan tyrmännyt keskushallinnon tehtävissä toimimista. Tämän ryhmän edustajat olivat myös erittäin halukkaita projektitehtäviin, ja olivat valmiita käyttämään aikaansa huomattavasti muita ryhmiä enemmän. Tässäkin kuviossa näkyy se, mitä Y-sukupolven edustajista on todettu. He ovat valmiita käyttämään aikaansa ja ovat erityisen innokkaita tehtäviin, jotka eivät vaadi pitkäaikaista sitoutumista. Puolet heistä oli kuitenkin valmis käyttämään 5 – 10 tuntia kuukaudessa aikaansa ja 25 % oli valmis sitoutumaan viikoittaiseen toimintaan. 35 – 45-vuotiaista yli puolet ilmoitti, ettei ole valmis keskushallinnon tehtäviin ja ainoastaan 25 % oli valmis ottamaan vastaan projektiluontoisen tehtävän. Aiemmin spekuloin ajatuksella, että tämän ikäluokan edustajat olisivat niitä, joilla on esikoulu- ja alakoulu-ikäisiä lapsia. Näiden lisäksi perheessä saattaisi olla myös nuorempia lapsia, ja lapsiperheen

kiireinen arki selittäisi haluttomuuden ottaa vastaan muita tehtäviä joukkuetoiminnan lisäksi. 45 – 55-vuotiaista lähes puolet oli niitä, jotka eivät halunneet keskushallinnon tehtäviä. Sama määrä oli kuitenkin halukas projektitehtävään tai pari tuntia kuukaudessa aikaa vievään toimeen. Tämän enempää tämän ikäluokan edustajat eivät halunneet aikaansa käyttää. Jos oletetaan että keskimäinen ikäluokka on lapsiperheitä, voisi tähän ikäluokkaan kuulua niitä, joiden lapset alkavat olla yläkoulu-ikäisiä ja sitä vanhempia. Vanhempien tarve joukkueen toiminnassa alkaa olla varainhankintapainotteista, joten voidaan ajatella että keskushallinnon tehtävät eivät tunnu niin läheisiltä.



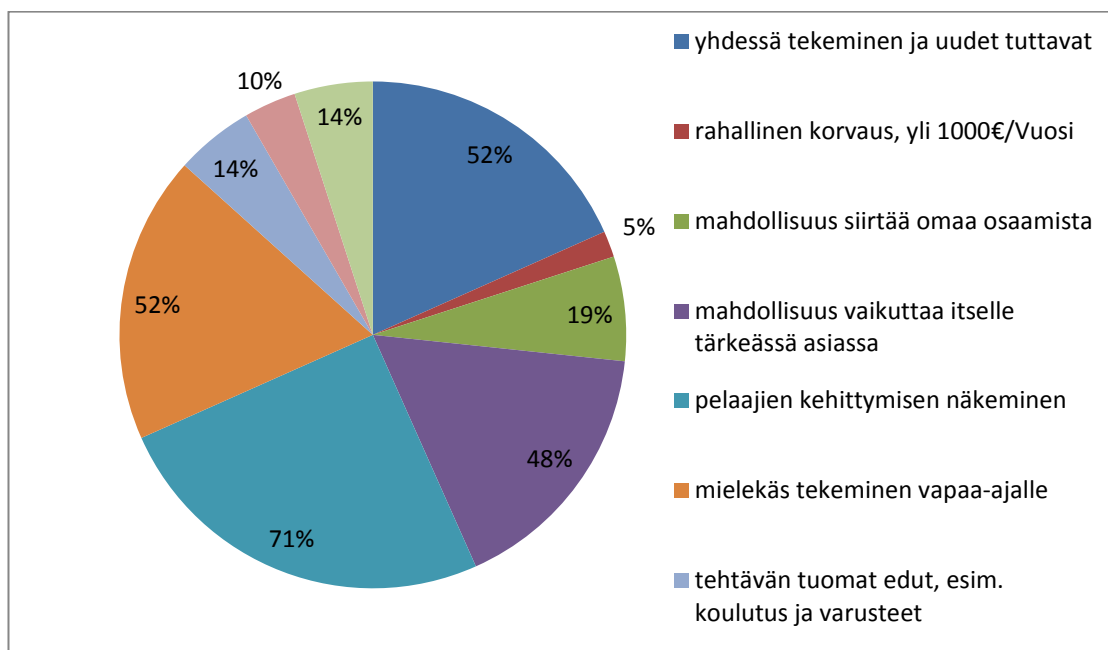
Kuvio 26. Halukkuus osallistua keskushallinnon toimintaan iän mukaan

Seuraavat kysymykset koskivat motiiveja. Ensimmäinen kysymys kuului ”Nykyisessä tehtävässäni minua motivoi (valitse yksi tai useampi)”. Vastausvaihtoehdot olivat:

- a) valta
- b) yhdessä tekeminen ja uudet tuttavat
- c) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi
- d) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi
- e) mahdollisuus siirtää omaa osaamista
- f) mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeässä asiassa
- g) pelaajien kehittymisen näkeminen
- h) mielekäs tekeminen vapaa-ajalle
- i) tehtävän tuomat edut, esim. koulutus ja varusteet
- j) joku muu
- k) tehtävä ei motivoi minua, mutta hoidan sen koska kukaan muukaan ei sitä tee

Vastausvaihtoehdoissa mainitaan rahalliset korvaukset yli ja alle 1000 €/vuosi. Tällä hetkellä Nokian Palloseurassa rahallista korvausta maksetaan koulutetuille valmentajille. Joukkueet voivat toki itsenäisesti päättää maksaa korvausta myös muille toimijoille, mutta tätä ei juuri tapahdu. Jo kysymystä laadittaessa oli siis odotettavissa, että rahallinen korvaus motivoi lähinnä valmentajia jos ketään.

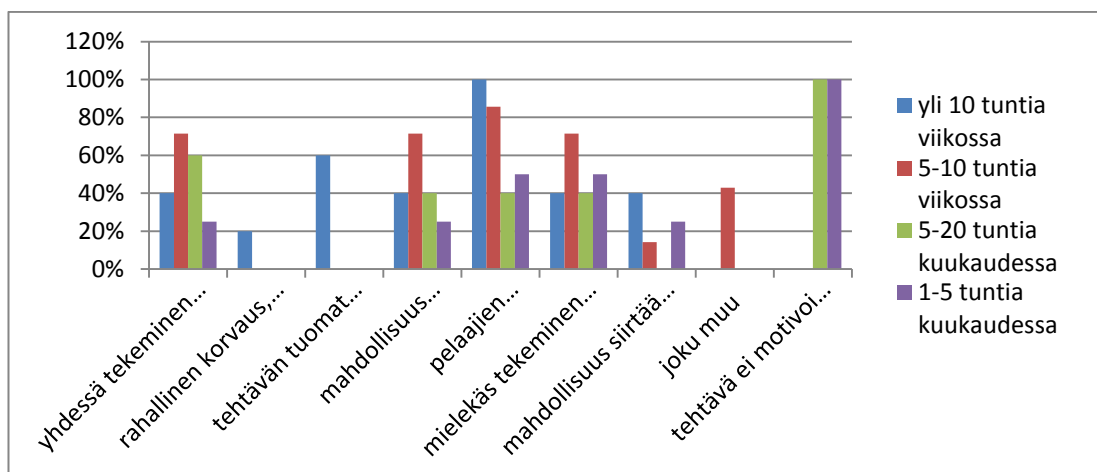
Kuviosta 27 nähdään, että suurin motiivi oli pelaajien kehittymisen näkeminen, joka toimi motiivina 71 %:lla vastaajista. Myös yhteisöllisyys korostui; yli puolet nimesi motiivikseen yhdessä tekemisen ja uudet tuttavat sekä mielekkään tekemisen vapaaajalle. Vaikutusmahdollisuus motivoi liki puolta vastaajista. Hyvin harvalla oli materialistiset motiivit, ja myös niitä, joita tehtävä ei oikeasti kiinnosta, oli ilahduttavan vähän. Muun motiivin vastanneista löytyi niitä, jotka halusivat tehdä voitavansa. Yksi vastaajista ilmoitti että tehtävä kyllä motivoi häntä, mutta totesi samalla, että jos ei hän hoitaisi sitä, se jäisi tekemättä tai tehtäisiin huonosti. Myös hyvän harrastuksen tarjoaminen lapsille ja joukkueen toiminnan edistäminen ja tukeminen nousivat esiin.



Kuvio 27. Motiivi omassa tehtävässä

Rooleittain tarkasteltuna motiivit jakaantuivat melko tasaisesti. Pelaajien kehittymisen kiinnosti enemmän valmentajia, kun taas joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat painottivat yhteisöllisyyttä. Materialistisia motiiveja oli vain valmentajilla. Rooleihin liittyvää kiinnostusta enemmän halusin tutkia, mikä motivoi ihmiset käyttämään pal-

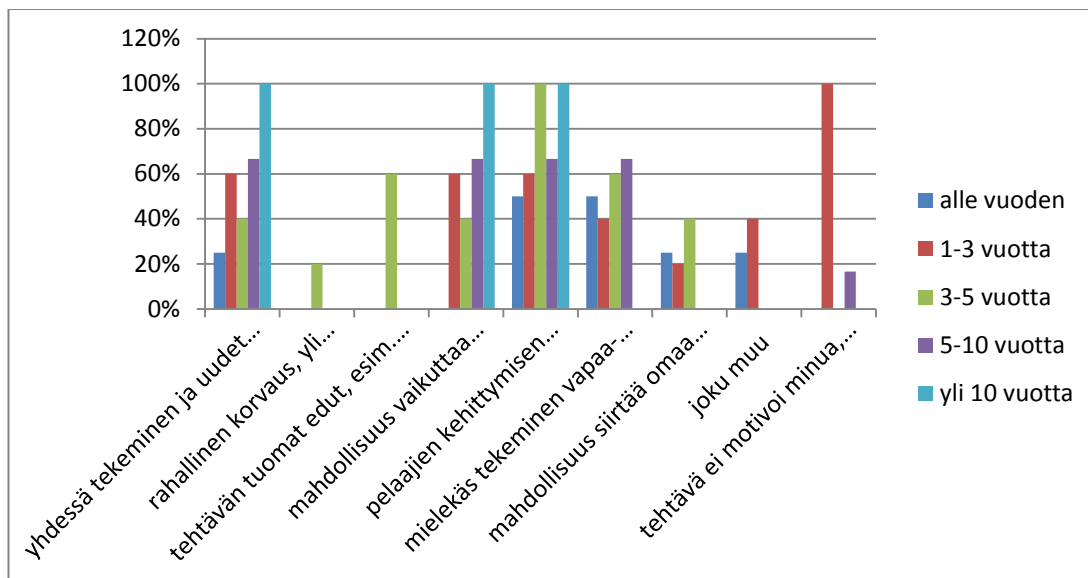
jon aikaa ja sitoutumaan toimintaan monen vuoden ajaksi. Kuviosta 28 nähdään, että yli 10 tuntia viikossa tekevät painottivat materialistisia seikkoja, mutta myös pelaajien kehitys, vaikutusmahdollisuudet ja yhteisöllisyys olivat tärkeitä. 5 – 10 tuntia viikossa toimivilla yhteisöllisyys ja vaikutusmahdollisuudet olivat pelaajien kehityksen ohella tärkeitä motivaattoreita. Samoja motivaattoreita oli nähtävissä myös niillä, jotka toimivat ainoastaan muutaman tunnin kuukaudessa. He olivat ainoat ryhmät, jotka täysin tyrmäsivät keskushallinnon tehtävät.



Kuvio 28. Omat motiivit ajankäytön mukaan

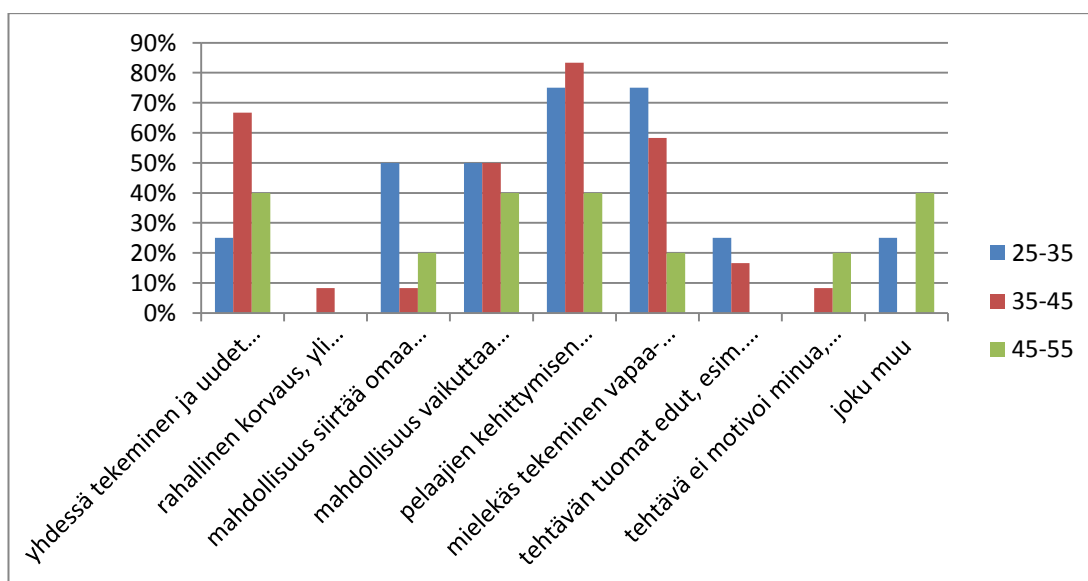
Kuviossa 29 on esitelty motiivit toimintavuosien mukaan. Monipuolisimmin motiivit jakautuivat 1 – 5 vuotta toimineilla. Eniten niitä, joita tehtävä ei motivoi, löytyi 1 – 3 vuotta toimineista. Kiinnostaa on, että myös 5-10 vuotta toimineissa oli niitä, jotka eivät koe tehtäväänsä motivoivaksi. Olettaisiin, että tässä on kyse pitkään samassa tehtävässä olleista, jotka olisivat valmiita lopettamaan, jos tilalle löytyisi joku muu. 3 – 5 sekä yli 10 vuotta toimineiden ryhmissä kaikki vastaajat nimesivät pelaajien kehittymisen näkemisen motivaattorikseen. Kuviosta voisi vetää sellaisen karkean johtopäätöksen, että ensimmäisenä toimintavuotena motiiviksi riittää pelaajien kehittyminen ja mielekäs tekeminen, monesti kyse on pienistä pelaajista, jotka vielä tarvitsevat vanhemman kentän laidalle, joten mukana olo on luontevaa, koska kentän laidalla kuitenkin ollaan. Parin seuraavan vuoden aikana yhteisöllisyys alkaa nousta tärkeäksi motiiviksi, samoin vaikutusmahdollisuudet. Toisaalta ne, jotka on värvätty niin sanotusti puoli pakolla, alkavat kärsiä motivaation puutteesta. Kun mukanaolo vuosia on yli kolme, aletaan kaivata myös materialistisia motivaattoreita; koulutuksia, varusteita, kenties rahallista korvausta. Yhteisöllisyyden merkitys ei tässä ryh-

mässä ole niin suuri, mutta pelaajien kehittymisen näkemisellä on suuri merkitys. Toisaalta yli viiden toimintavuoden jälkeen motiivit palaavat takaisin yhteisöllisyyden ja vaikutusmahdollisuuden piiriin, jotka pelaajien kehittymisen ohella ovat myös yli 10 vuotta toimivien motiivit.



Kuvio 29. Omat motiivit toimintavuosien mukaan

Y-sukupolveen on palattu moneen otteeseen, ja kuviosta 30 voi nähdä niin sen, kuin muidenkin ikäluokkien motivaation lähteet. Kuviosta nähdään, että 25 – 35-vuotiaat eivät tee tehtäviä, jotka eivät motivoi heitä. He haluavat päästä vaikuttamaan ja haluavat mielekästä tekemistä, mutta myös pelaajien kehittymisen seuranta on heille tärkeää. Sen sijaan yhdessä tekeminen ja uudet tuttavat ei motivoi heitä.



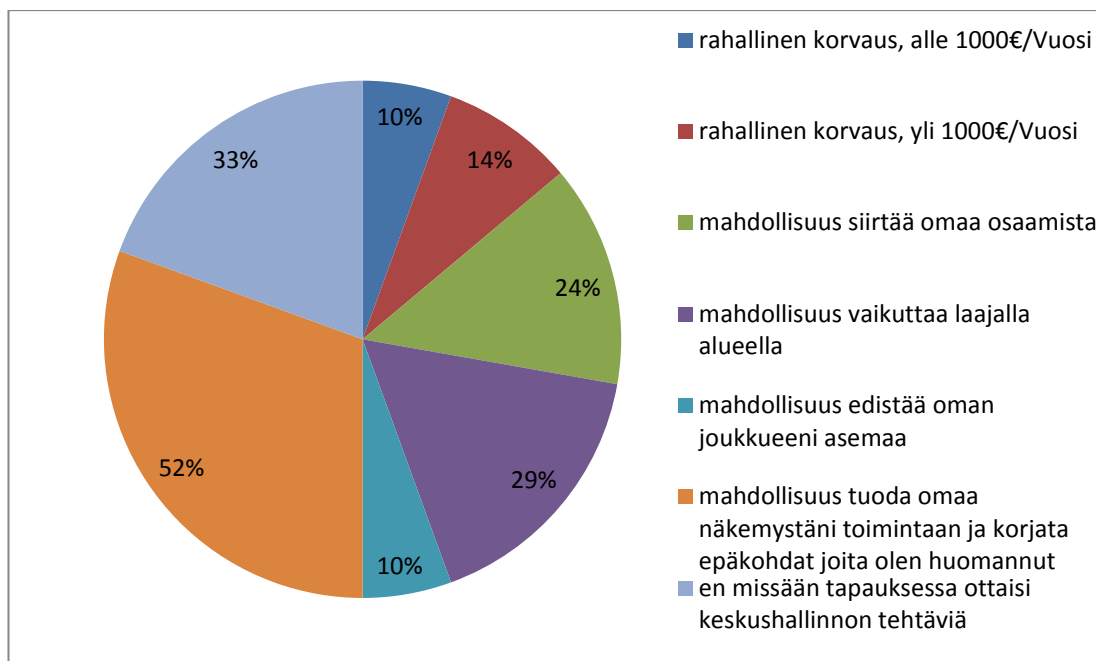
Kuvio 30. Omat motiivit iän mukaan

Toinen kysymys kuului ”Jos ottaisin hoitaakseni seuran keskushallinnon tehtävän, minua motivoisi (Valitse yksi tai useampi)”. Vaihtoehdot tässä olivat:

- a) valta*
- b) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi*
- c) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi*
- d) mahdollisuus siirtää omaa osaamista*
- e) mahdollisuus vaikuttaa laajalla alueella*
- f) mahdollisuus edistää oman joukkueeni asemaa*
- g) mahdollisuus tuoda omaa näkemystä toimintaan ja korjata epäkohdat joita olen huomannut*
- h) joku muu*
- i) en missään tapauksessa ottaisi keskushallinnon tehtäviä*

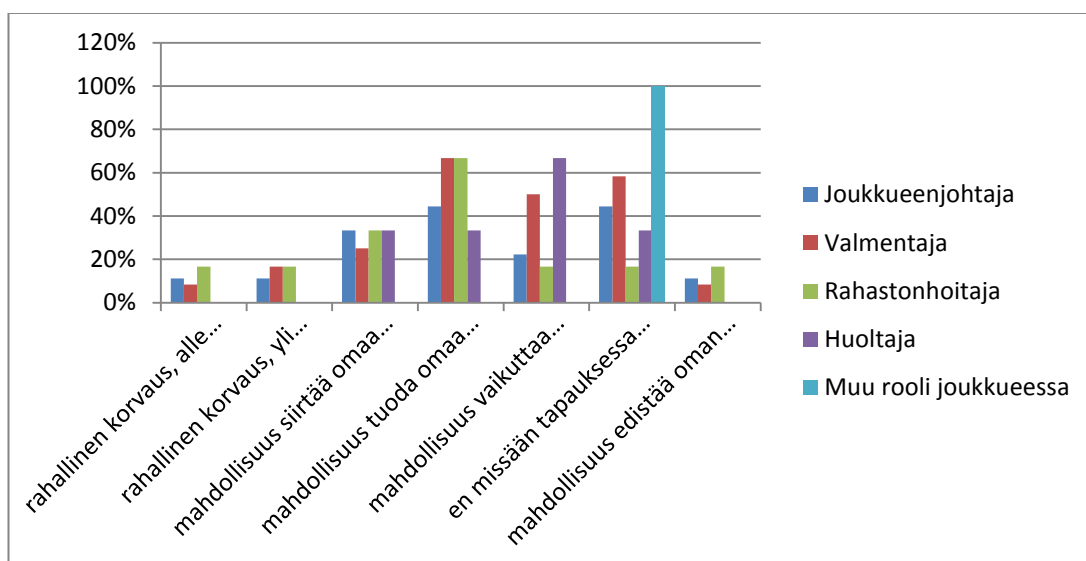
Tällä hetkellä suurin osa keskushallinnon tehtävissä toimijoista ei saa minkäänlaista rahallista korvausta, mutta halusin selvittää, toisiko rahallinen korvaus lisää toimijoita.

Aikaisemmassa kyselyssä 43 % vastasi, ettei ole valmis ottamaan keskushallinnon tehtäviä. Kuvioista 31 nähdään, että vastaajista kolmannes oli sitä mieltä, ettei missään nimessä ottaisi keskushallinnon tehtäviä. Tästä voidaan päätellä, että 10 % niistä, jotka eivät koe olevansa valmiita keskushallinnon tehtäviin, lähtisi mukaan, jos asia esitetään heille oikein. Yli puolet koki, että keskushallinnon tehtävissä motivoisi eniten mahdollisuus tuoda omaa näkemystä toimintaan ja olla korjaamassa epäkohtia, joita on huomannut. Laaja-alaiset vaikutusmahdollisuudet ja oman osaamisen siirtäminen olivat myös voimakkaita motivaattoreita. Sen sijaan materialistiset seikat jäivät vaatimattomiksi, samoin oman joukkueen aseman edistäminen.



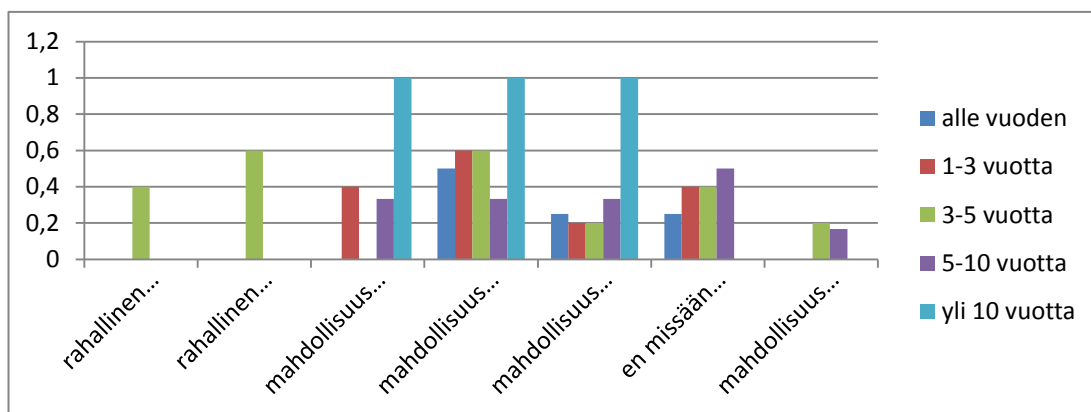
Kuvio 31. Motiivit keskushallinnon tehtäviin

Lähtiessäni tarkastelemaan motiiveja keskushallinnon tehtäviin rooleittain, jätin sivuun ne toimijat, joilla jo on keskushallinnon tehtäviä. Tein tämän sen vuoksi, että halusin tietää millä motiiveilla keskushallintoon saataisiin uusia toimijoita. Muussa roolissa toimijat eivät olleet halukkaita keskushallinnon tehtäviin, mutta muiden kohdalla motiivit jakaantuivat tasaisesti. Kuvioista 32 voidaan todeta, että henkilö, joka lähtee keskushallinnon tehtäviin, odottaa myös saavansa paljon. Erityisen tärkeitä ovat aidot vaikutusmahdollisuudet ja se, että pääsee tuomaan omaa näkemystään toimintaan.

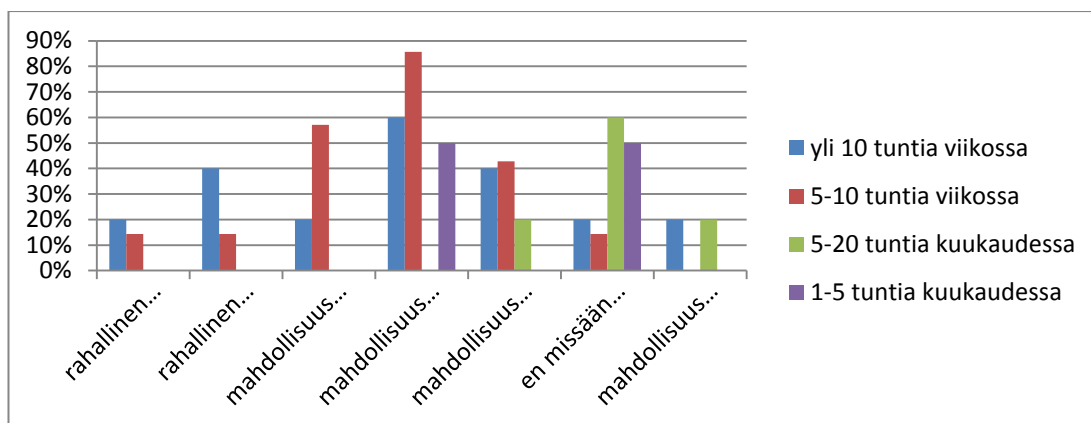


Kuvio 32. Motiivit keskushallinnon tehtäviin rooleittain

Toimintavuosien ja ajankäytön mukaan tutkittuna motiivit keskushallinnon tehtäviin käyvät melko lailla käsi kädessä oman tehtävän motiivien kanssa. Ne, joita omassa tehtävässä motivoi materialistiset asiat, odottavat niitä myös keskushallinnon tehtävistä. Toimintavuosien mukaan motiivit jakaantuivat – materialistisia seikkoja lukuun ottamatta – melko tasaisesti. (Kuvio 33.) Ajankäytön mukaan laaditusta kuviosta 34 nähdään, että ne, jotka nyt käyttävät vain vähän aikaa tehtävänsä hoitamiseen, ovat haluttomimpia ottamaan vastaan keskushallinnon tehtäviä.

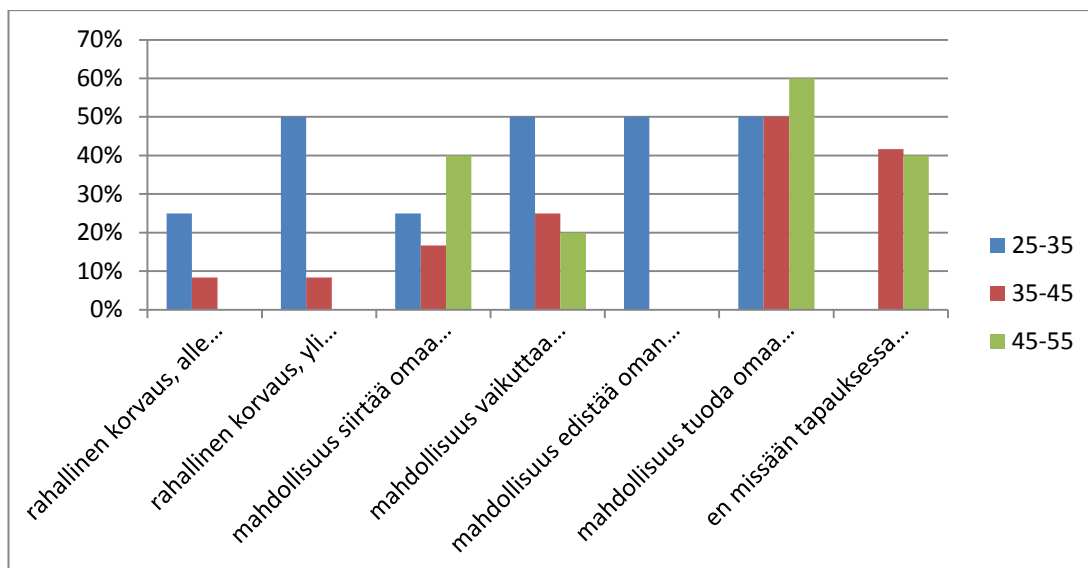


Kuvio 33. Motiivit keskushallinnon tehtäviin toimintavuosien mukaan



Kuvio 34. Motiivit keskushallinnon tehtäviin ajankäytön mukaan

Kuviosta 35 nähdään, että siinä missä muista ikäryhmistä noin 40 % kieltäytyi jyrkästi ottamasta keskushallinnon tehtäviä, ei yksikään 25 – 35-vuotias kieltäytynyt ehdottomasti. 25 – 35-vuotiaista puolet kaipasi rahallista motivaattoria. Myös oman joukkueen aseman parantaminen ja vaikutusmahdollisuudet olivat heille tärkeitä.



Kuvio 35. Motiivit keskushallinnon tehtäviin iän mukaan

5.5 Nokian Palloseura: hallituksen jäsenten kyselytutkimus

Hallitukselle suunnatun kyselyn (Liite 2) taustamuuttujia olivat sukupuoli, ikä, mukanaoloaika Nokian Palloseurassa, seuratoimintaan käytettävä aika ja oma rooli seurassa. Kuten seuratoimijoille suunnatussa kyselyssä, oli myös hallituksen kyselyssä ensimmäinen kohta toiminta-ajatus. Hallituksen lomakkeella oli lisäksi toiminnan parantamiseen liittyviä kysymyksiä. Hallituksen lomakkeen toinen kohta koski päätöksentekoa ja kolmas osa käsitteli standardeja ja suorituskyvyn arviointia. Neljäs kohta käsitteli seuran toimihenkilöiden tehtäviä, valintaa ja seuranta. Viimeisenä kohtana hallituksen jäseniltä tiedusteltiin heidän motiivejaan. Hallituksen kyselyyn vastasi 53 % hallituksen jäsenistä (varsinaiset ja varajäsenet).

Suurin osa kysymyksistä oli väittämiä, joiden paikkansa pitävyyttä arvioitiin asteikolla 1 – 4, vaihtoehdot olivat:

4 = *Samaa mieltä*

3 = *Melko samaa mieltä*

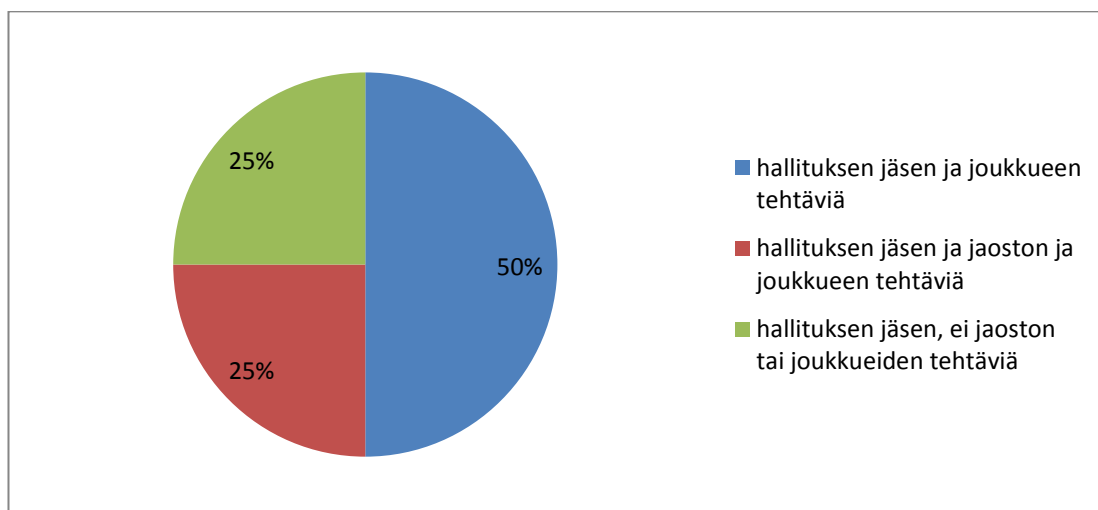
2 = *Melko eri mieltä*

1 = *Eri mieltä*

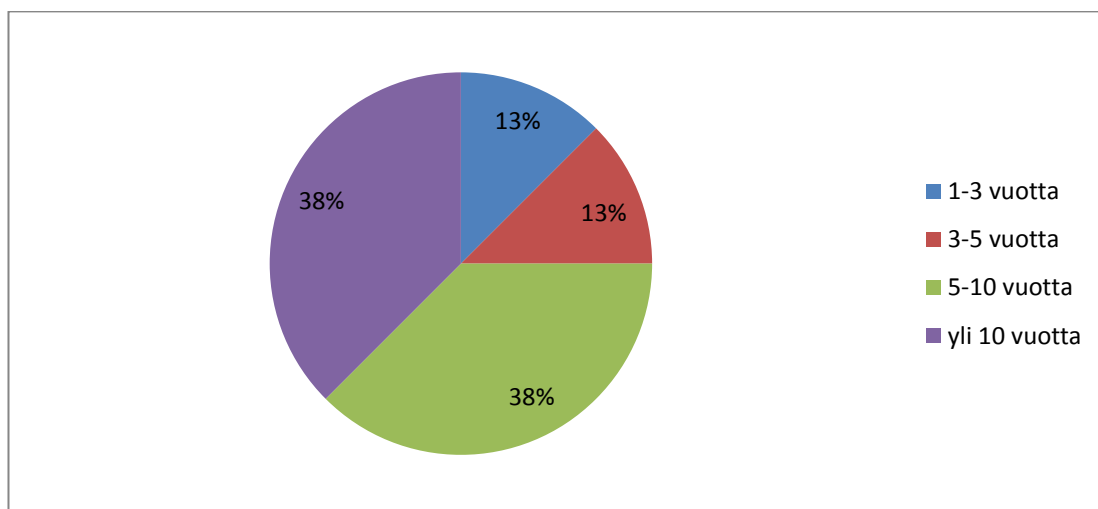
Muutama kysymys oli laadittu siten, että vastaaja sai valita useasta vaihtoehdosta parhaan tai parhaat.

5.5.1 Kyselyn taustamuuttajat

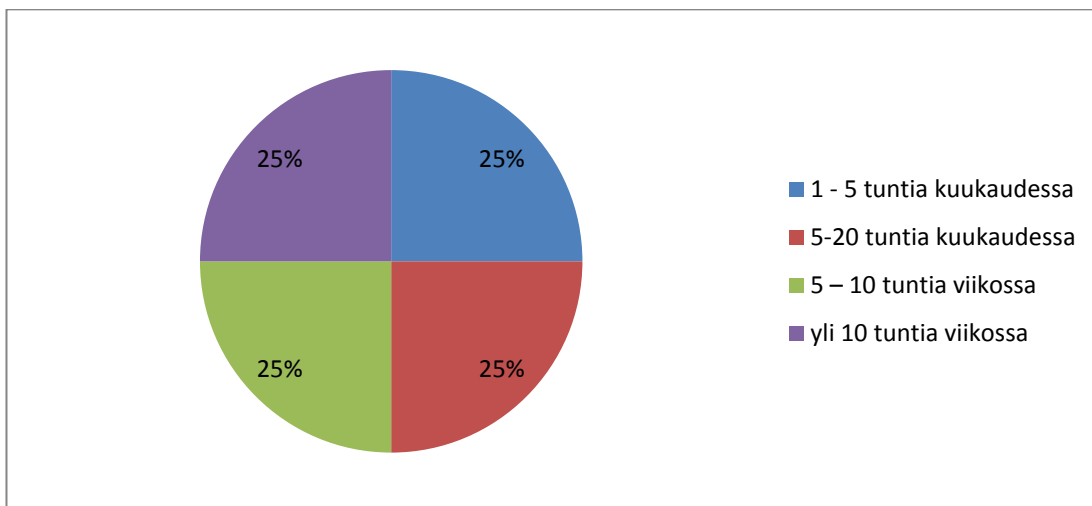
Taustamuuttujista ikä ja sukupuoli olivat sellaisia, joiden jakautuma jäi todella epäta-
sa-arvoiseksi, joten jätin ne kokonaan huomioimatta. Käsiteltäviksi taustamuuttujiksi
jäivät toimintavuodet, toimintaan käytettävä aika sekä oma rooli seurassa. Kuvioista
36–38 nähdään taustamuuttujien jakautuminen. Puolet hallituksen jäsenistä on mu-
kana myös jonkun joukkueen toiminnassa. 25 %:lla on myös jaoston tehtäviä, kun
taas 25 % osallistuu vain hallituksen toimintaan. Toimintavuosien mukaan jaoteltuna
suurin osa vastaajista on ollut mukana toiminnassa vähintään viisi vuotta, mutta hal-
lituksesta löytyy myös seuratoimintansa alkutaipaleella olevia. Toimintaan käytetty
aika jakaantui täysin tasaisesti, ajankäytössä on siis paljon eroa eri toimijoiden kes-
ken.



Kuvio 36. Roolit



Kuvio 37. Toimintavuodet

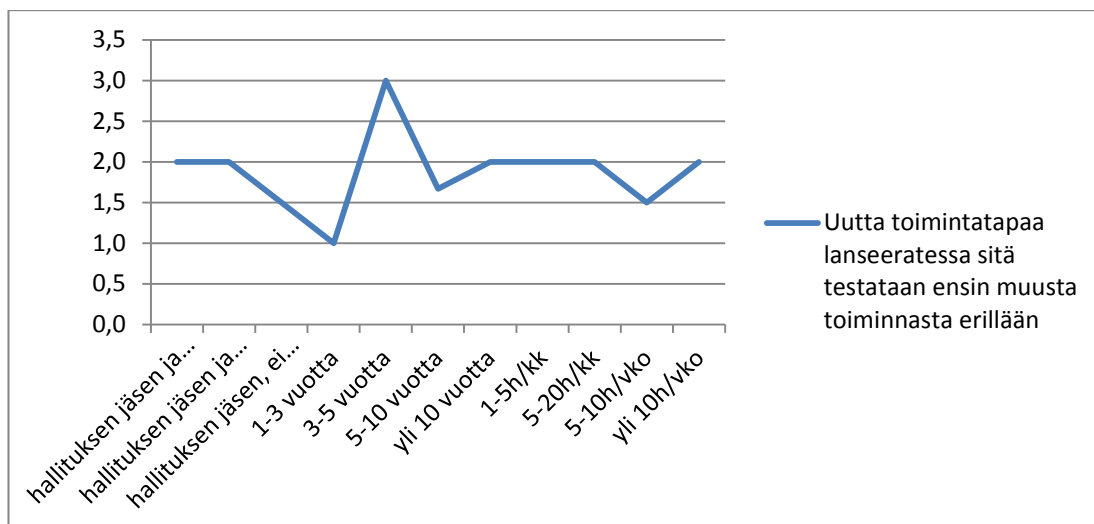


Kuvio 38. Ajankäyttö

5.5.2 Toiminta-ajatus ja toiminnan kehittäminen

Ensimmäinen väittämä oli ”Seuran toiminta-ajatus on selkeä”. Vastausten keskiarvo oli 3,5 ja vastaukset jakaantuivat tasan vaihtoehtoihin kolme ja neljä. Toinen väittämä oli ”Toimintaa parannetaan jatkuvasti”. Tämän väittämän keskiarvo oli 2,9, mutta hajontaa oli välillä 1 – 4. Eniten eri mieltä olivat 1 – 3 vuotta mukana olleet, joiden keskiarvo oli 2,0. Väittämää puolsivat eniten yli 10 vuotta toimineet, joiden kohdalla vastausten keskiarvo oli 3,3. Tämä selittynee sillä, että useat muutokset vievät aikaa, joten toiminnassa tehtävät parannukset eivät ole heti nähtävissä.

Kolmas väittämä liittyi muutosten tekemiseen ja oli ”Uutta toimintatapaa lanseera- tessa sitä testataan ensin muusta toiminnasta erillään”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 1,9. Kuvioista 39 nähdään, että optimistisimpia asian suhteen olivat 3 – 5 vuotta mukana olleet, joiden kohdalla vastauksien keskiarvo oli tasan kolme. Kaikilla muilla keskiarvo jäi korkeintaan kahteen, ja 1 – 3 vuotta mukana olleilla keskiarvo oli vain yksi.



Kuvio 39. Uuden toimintatavan testaus

5.5.3 Päätöksenteko ja toiminnan läpinäkyvyys

Tässä osiossa oli kaikkiaan viisi väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Hallituksen päätökset markkinoidaan seuratoimijoille perustellusti”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,5. Väittämän vastauksissa ei ollut suuria eroja taustamuuttujien suhteessa, suurin osa vastauksista oli vaihtoehtoa kaksi tai kolme. Toinen väittämä oli ”Päätösten jalkauttamista edeltää aina testausvaihe”. Tämän väittämän kohdalla vastausten keskiarvo oli 1,8, eikä yksikään vastaaja valinnut vaihtoehtoja kolme tai neljä. Näiden pohjalta voitaneen vetää johtopäätös, että päätöksiä ei testata, vaan ne laitetaan suoraan täytäntöön. Myös päätöksistä tiedottamisessa olisi parantamisen varaa.

Kolmas väittämä liittyi päätösten täytäntöönpanoon, ja kuului ”Jokaiselle päätökselle nimetään vastuhenkilö, joka vastaa toteutuksesta”. Vastausten keskiarvo oli 2,5 ja vastaukset jakaantuivat tasan vaihtoehtojen kaksi ja kolme välillä. Alle viisi vuotta toimineet olivat muita skeptisempiä tämän väittämän suhteen, kun taas kauemmin toimineet olivat varmempia siitä, että vastuhenkilö nimetään. Minkään ryhmän vastaukset eivät kuitenkaan olleet keskiarvoltaan yli 2,7.

Seuraavat kaksi väittämää koskivat yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyjä sopimuksia, ja näistä ensimmäinen oli ”Tehtäessä päätöksiä esim. yhteistyökumppaneista

tms., hallituksen jäsenet saavat tutustua tarjouksiin tai niiden pohjalta laadittuihin vertailutaulukoihin ennen kokousta, jossa asia käsitellään”. Tämä oli mielenkiintoinen kohta, sillä vastaukset vaihtelivat välillä 1 – 4, puolet valitsi vaihtoehdon kaksi ja keskiarvoksi muodostui 2,1. Kuvioista 40 nähdään, miten kohdan vastaukset jakaantuivat. Ne hallituksen jäsenet, joilla on myös jaoston ja joukkueen tehtäviä, vastasivat kaikki neljä. Muiden roolien keskiarvot olivat 1,8 ja 1,5. Yli 10 tuntia viikossa aikaansa käyttävillä vastausten keskiarvo oli 3,0, joten hekin näkivät tilanteen muita parempana. Oman havainnointikauteni aikana en muista, että hallitukselle olisi tullut yhtään sopimusluonnosta tutustuttavaksi, joten kallistuisin tässä kohtaa pitämään kaikkien vastausten keskiarvio todellisuutta kuvaavana.



Kuvio 40 Tarjouksiin ja sopimusehdotuksiin tutustuminen

Tämän osion viimeinen väittäjä oli ”Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt sopimukset, ja esim. varustekilpailutusten vertailutaulukot ovat kaikkien seuran jäsenien saatavilla”. Vastausten keskiarvo oli 1,8 ja puolet oli valinnut vaihtoehdon yksi. Tästäkin kohdassa jaostossa ja joukkueessa toimivat hallituksen jäsenet näkivät asian muita positiivisemmin, mutta heidänkin keskiarvonsa oli ainoastaan 2,5. Voitaneeen siis todeta, että tässä kohtaa on vielä parantamista.

5.5.4 Standardit ja suorituskyvyn arviointi

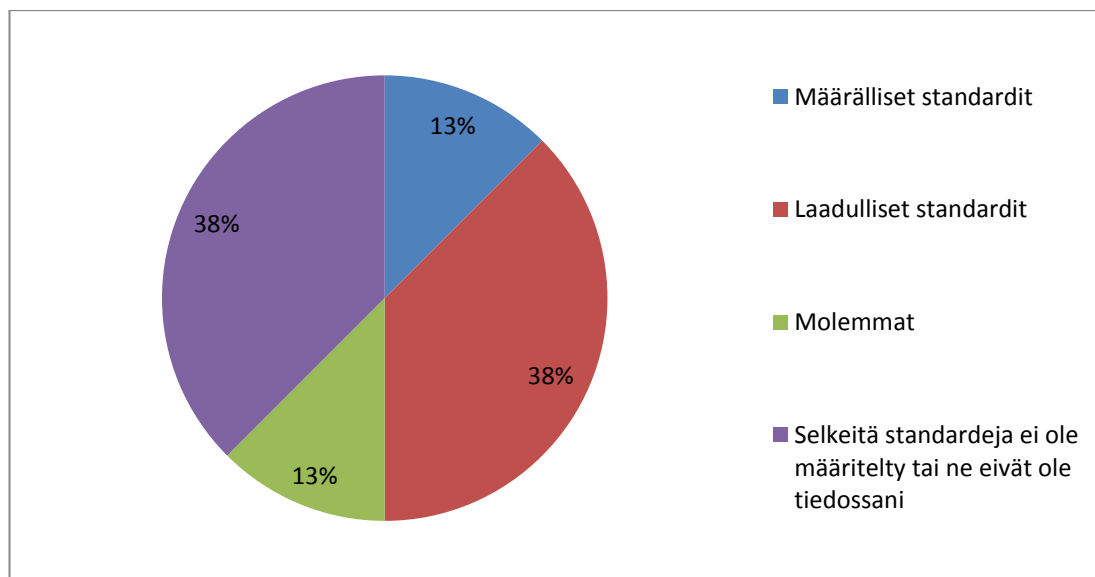
Tässä kohtaa oli kaksi kysymystä. Ensimmäinen kohta oli: ”Kaikille seuran joukkueille tai muille ryhmille on määritelty (valitse yksi)”. Vaihtoehdot olivat:

- a) *määrälliset standardit*
- b) *laadulliset standardit*
- c) *molemmat*
- d) *selkeitä standardeja ei ole määritelty tai ne eivät ole tiedossani*

Toinen kohta kuului ”Em. standardien toteutumista seurataan (valitse yksi)”. Tämän kohdan vaihtoehdot olivat:

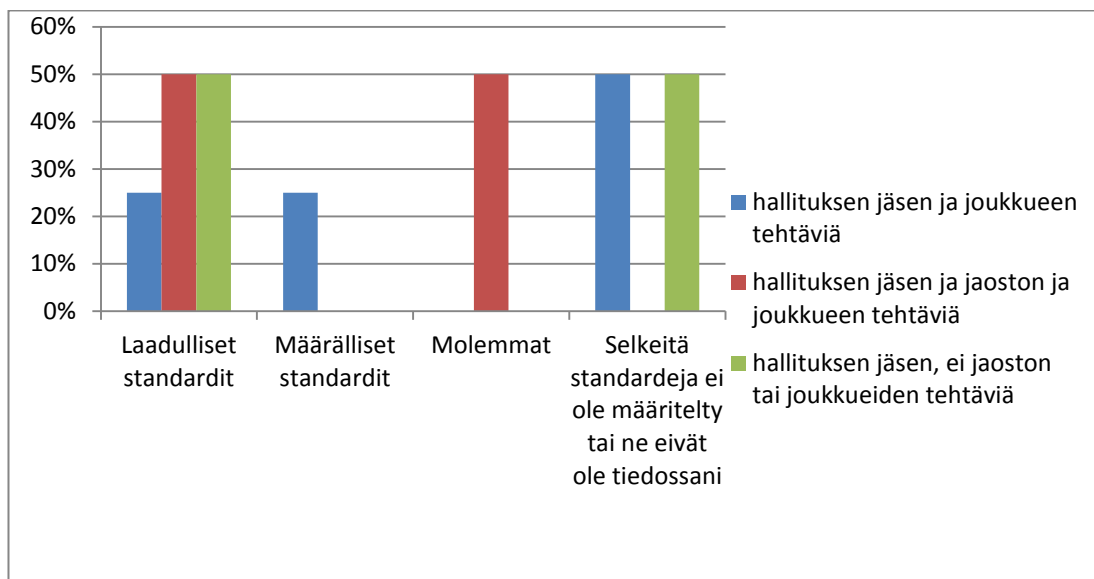
- a) *vuosittain*
- b) *puolivuosittain*
- c) *kuukausittain*
- d) *seurantaa ei ole tai en ole siitä tietoinen*

Kuviosta 41 nähdään ensimmäisen kohdan vastaukset. Eniten ääniä saivat laadulliset standardit ja standardien puuttuminen. Osa vastaajista oli myös määrällisten tai sekä laadullisten että määrällisten standardien kannalla.



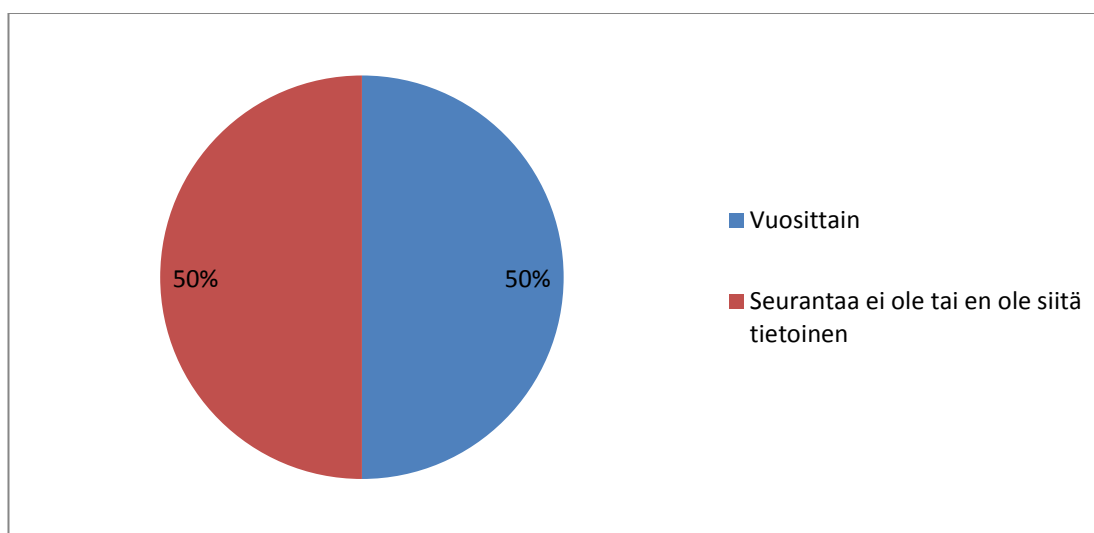
Kuvio 41 Joukkue toiminnan standardit

Kuviosta 42 nähdään, että ne hallituksen jäsenet, joilla ei ole jaoston tehtäviä, olivat eniten sen kannalla, ettei standardeja ole. Ne, joilla on jaoston tehtäviä, olivat kyllä sitä mieltä että standardeja on, mutta eivät aivan yksimielisiä siitä, millaisia ne ovat.



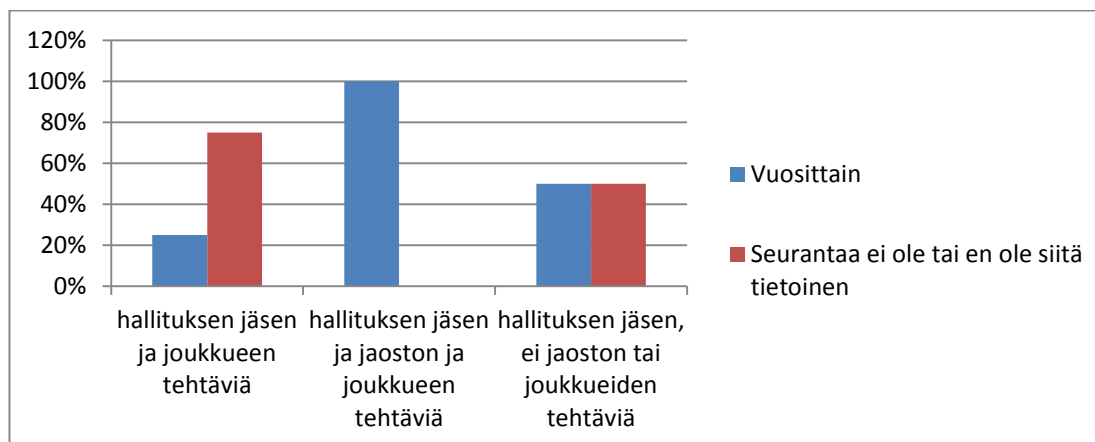
Kuvio 42. Joukkue toiminnan standardit roolin mukaan nähtynä

Standardien seurannan suhteen ei olla sen yksimielisempiä. Kuviosta 43 nähdään, että puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei seuranta ole ja puolet sitä mieltä, että seuranta toteutetaan vuosittain.



Kuvio 43. Standardien toteutumisen seuranta

Kuviosta 44 nähdään, että jaostossa toimivista kaikki ovat sitä mieltä, että seuranta tehdään vuosittain. Joukkueen tehtävissä toimivat ovat muita epätietoisempia seurannan olemassaolosta.

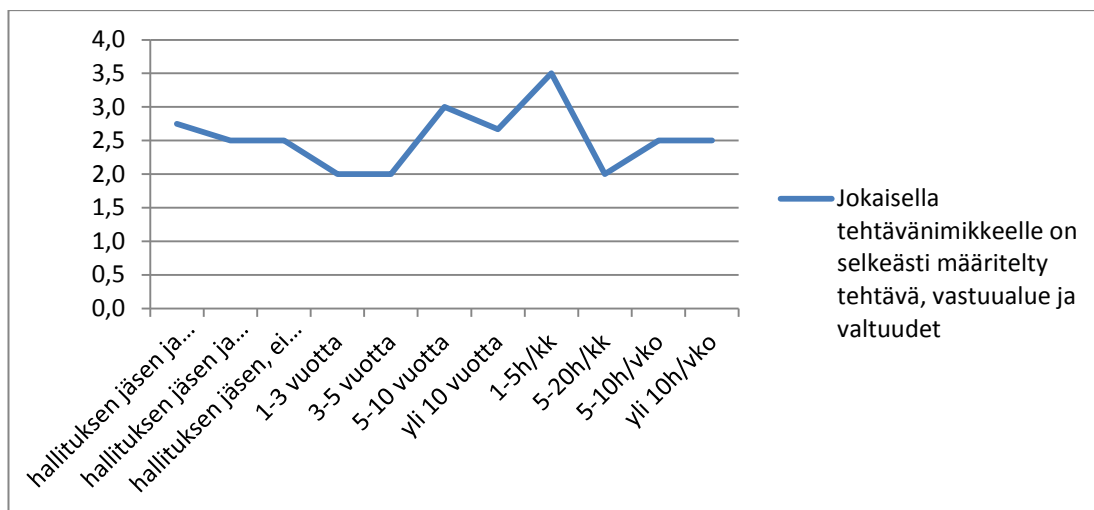


Kuvio 44. Standardien toteutumisen seuranta roolin mukaan nähtynä

5.5.5 Seuran toimihenkilöiden tehtävät, valinta ja seuranta

Tämän osion väittämät koskivat seuratoimijoiden johtamista ja sitä, miten toimijoita valitaan ja miten heidän toimintaansa seurataan. Ensimmäinen väittämä kuului ”Kaikki seuran toimijat tietävät oman tehtävänsä ja vastualueensa”. Vastausten keskiarvo oli 2,9 ja 63 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon kolme. Tämän väittämän kannalla olivat eniten ne hallituksen jäsenet, joilla on joukkueen tehtäviä, yli 10 vuotta toimineet ja yli 10 tuntia viikossa aikaansa käyttävät.

Toinen väittämä oli ”Jokaisella tehtävänimikkeelle on selkeästi määritelty tehtävä, vastuualue ja valtuudet”. Vastausten keskiarvo oli 2,6 ja 50 % oli valinnut vaihtoehdon kaksi. Kuviosta 45 nähdään, että 1 – 5 tuntia kuukaudessa aikaansa käyttävien vastaukset poikkeavat selkeästi muiden ryhmien näkemyksistä. Myös joukkueen toiminnassa mukana olevilla, 5 – 10 vuotta toimineilla sekä yli 10 vuotta toimineilla oli muita positiivisempi näkemys aiheesta.



Kuvio 45. Tehtävänimikkeiden vastuualueet

Seuraava väittämä koski toimijoiden valintaa, ja kuului ”Toimihenkilöiden valinnassa mietitään tarkasti kunkin vahvuuksia, ja jokaiselle pyritään hakemaan paras mahdollinen tehtävä”. Vastausten keskiarvo oli 2,5 ja vastaukset jakaantuivat tasan vaihtoehtojen kaksi ja kolme välillä. Osion neljäs väittämä kuului ”Toimihenkilöiden toimintaa arvioidaan jatkuvasti”. Tämän kohdalla vastaajat olivat liikuttavan yksimielisiä, sillä kaikki vastaajat olivat valinneet vaihtoehdon kaksi.

Osion viimeinen väittämä oli ”Henkilö, joka ei suoriudu hänelle asetetuista tehtävistä, vapautetaan tehtävästään tai siirretään muihin tehtäviin”. Vastausten keskiarvo oli 1,9 ja vastaajista 63 % oli vaihtoehdon kaksi kannalla. Tämän väittämän kohdalla ei ollut suuria eroja taustamuuttujien suhteen.

5.5.6 Hallituksessa toimimisen motiivit

Hallituksen kyselytutkimuksen viimeinen kohta oli monivalintakysymys, missä kysyttiin toiminnan motiiveja. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi kohta. Vaihtoehdot olivat:

- a) valta
- b) yhdessä tekeminen ja uudet tuttavat
- c) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi
- d) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi
- e) mahdollisuus siirtää omaa osaamista

f) mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeässä asiassa

g) mahdollisuus edistää oman joukkueeni asemaa

h) mahdollisuus tuoda omaa näkemystäni toimintaan ja korjata epäkohdat joita olen huomannut

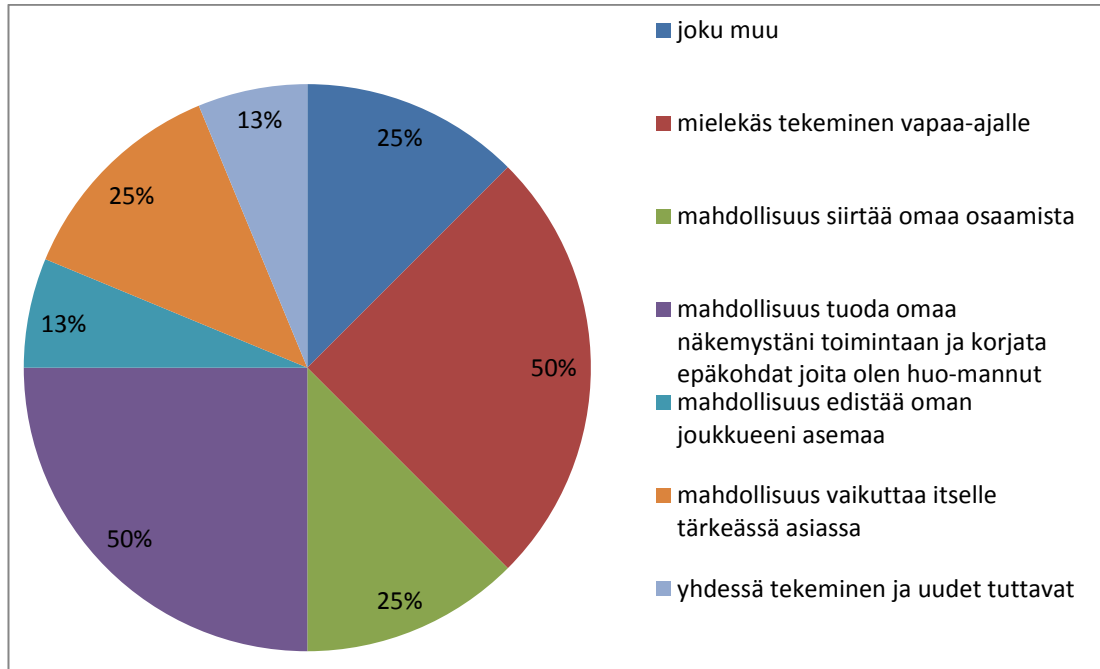
i) mielekäs tekeminen vapaa-ajalle

j) joku muu

k) tehtävä ei motivoi minua, enkä tee muuta kuin käyn kokouksissa silloin tällöin

Kuten jo aiemmin totesin, ei hallituksessa juuri makseta rahallisia korvauksia, mutta koska niitä voi tulla myös joukkue toiminnan tai joidenkin muiden projektien kautta, jätin kohdat kuitenkin kyselyyn.

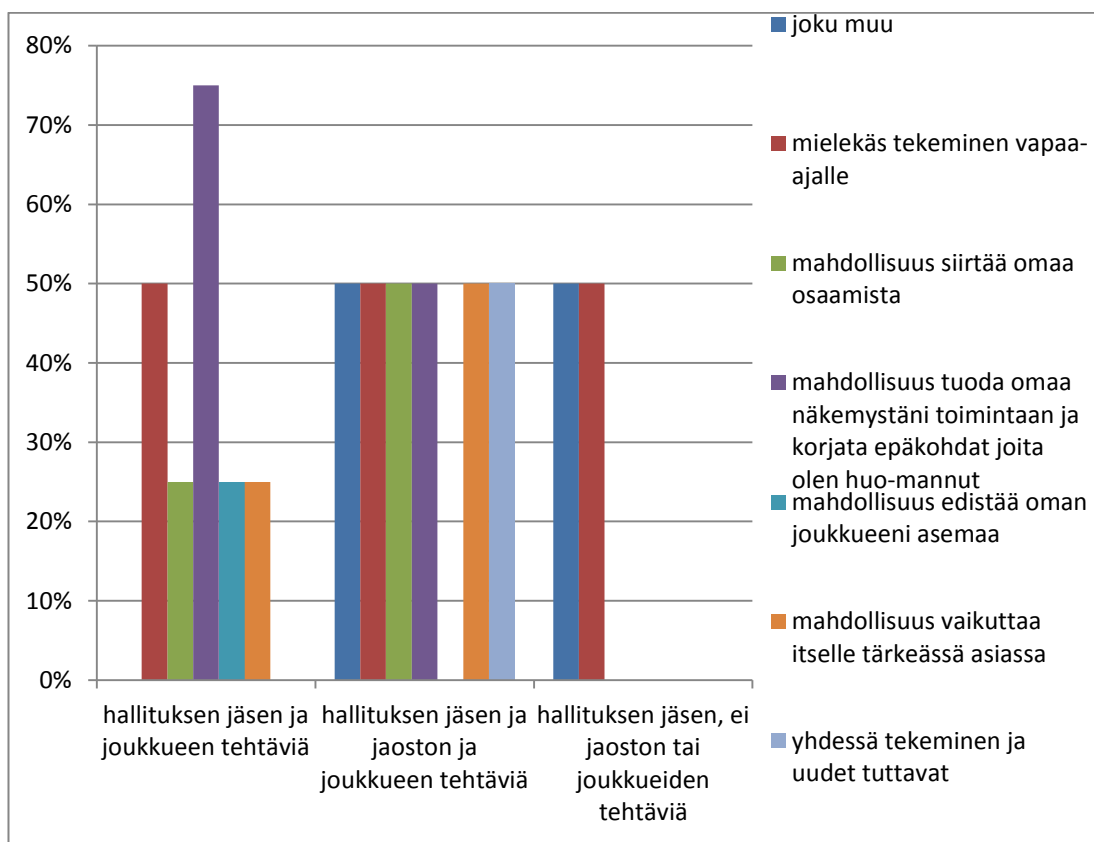
Kuviosta 46 nähdään, että tekeminen vapaa-ajalle ja oman näkemyksen esille saaminen olivat tärkeimmät motivoijat. Yhteisöllisyydellä on pieni merkitys hallituksen toiminnassa, mikä voi osaltaan selittää sen, miksi sen luominen joskus unohtuu muun toiminnan jalkoihin. Joku muu vastauksista kävi esiin esimerkiksi uusiin ihmisiin tutustuminen ja uusien toimijoiden puuttuminen.



Kuvio 46. Motiivit hallituksen toiminnassa

Kuviosta 47 nähdään, että jaostossa toimivilla motiivit jakoutuivat tasaisesti, ainoastaan oman joukkueen aseman vahvistaminen ei ollut heille tärkeää. Joukkueissa toi-

miville hallituksen jäsenille tärkeintä oli oman näkemyksen esille saaminen, myös mielekäs tekeminen oli suuressa roolissa. Ainoastaan hallituksessa toimiville motivaatiota toi mielekäs tekeminen sekä muut syyt.



Kuvio 47 Hallituksen toimintamotiivit

6 JOHTOPÄÄTÖKSET: NOKIAN PALLOSEURAN NYKYTILA JA

SWOT-ANALYYSI

Kyselyiden ja havainnoinnin perusteella olen tehnyt johtopäätöksiä siitä, mikä on Nokian Palloseuran nykytilanne. Johtopäätökset on jaettu seuraaviin kategorioihin;

1. Perustehtävä, strategia ja mittarit
2. Tehtäväkenttien ja vastuiden määrittely
3. Seuratoimijoiden johtaminen; toiminnan seuranta ja palautteen anto
4. Päätöksenteko ja toiminnan läpinäkyvyys
5. Viestintä osana johtamista

6.1 Perustehtävä, strategia ja mittarit

Sekä seuratoimijoiden että hallituksen kyselyistä kävi ilmi, että seuran toiminta-ajatus eli perustehtävä on hyvin tiedossa. Sen sijaan toiminnan kehittämisen ja mitaamisen osalla on vielä paljon tekemistä. Kyselyistä kävi ilmi, että sekä seuratoimijat että hallituksen jäsenet ovat epävarmoja siitä, mitä vaatimuksia joukkueiden toiminnalle on ja miten niiden toteutumista mitataan. Tämä johtunee siitä, että vaatimuksia ei ole kirjattu selkeästi ylös. Nokian Palloseuran toimintasuunnitelmassa vuodelle 2013 on olemassa strategia, mutta se on melko sekava. Kenties omituisinta siinä on se, että strategia on tehty toteuttamaan arvoja, vaikka arvojen pitäisi olla kaiken lähtökohta. Strategiassa taitotasot ja mittarit on ilmaistu liian epäselvästi, jotta toimijat voisivat poimia sieltä juuri omalle joukkueelleen tarkoitetut tavoitteet. Tavoitteita ei ole ilmaistu määrällisesti ja mittareissakin käytetään sellaisia ilmauksia kuin riittävä. Visioita on jokaiselle menestystekijälle omansa, ja lisäksi koko toiminnalle yhteinen. Vaikka strategiassa on paljon kehitettävää, on siinä myös paljon hyvää, jonka pohjalta sitä voisi ryhtyä rakentamaan. Suurimpana ongelmana on kenties se, ettei seurassa ole riittänyt aikaa kunnolliselle strategiatyölle. Kuten toimintasuunnitelma, on strategiakin pitkälti laadittu vanhan pohjalta, eikä sen tekemisessä ole kuunneltu kenttäväen mielipidettä. Myös käsitteet ovat menneet hieman sekaisin, ja joissain kohdin tuntuu, että on ajateltu liian vaikeasti. Myöskään sitä, miten tavoitteiden toteutumista seurataan, ja kuka vastaa seurannan toteuttamisesta, ei ole määritelly.

6.2 Tehtäväkenttien ja vastuiden määrittely

Kyselyä toteutettaessa, elo-syyskuussa 2012, seuran organisaatio koostui hallituksesta ja jalkapallojaostosta. Seuran kotisivuilla mainittiin tuolloin hallituksen ja jaoston jäsenet, sekä nimikkeet niiden kohdalla, joilla tehtävänimike oli. Kuten kyselystä saatiin selville, seuratoimijoille ei ollut täysin selvää, kenelle mikäkin asia seuran hallinnossa kuuluu. Haastatellun Risto Honkosen mielestä organisaatorakenne oli liian raskas. Lisäksi jalkapallojaostossa oli nimettynä paljon jäseniä, joilla ei ollut määrättyjä tehtäväkenttiä. Myöskään hallituksella ei ollut nimettyjä vastuualueita. Käytännössä vuoden 2012 aikana seuran keskushallinnon toiminnot olivat vain muu-

taman ihmisen harteilla. Myös johtamisen puute näkyi toiminnassa, ja etenkin erilaisissa toteutetuissa projekteissa. Yleensä projekteilla ei ollut selkeää johtajaa, tai jos oli, hänelle ei annettu riittävän selkeitä vastuita ja valtuuksia projektin johtamiseen. Projektijohtaminenkin on taitolaji, ja pitkälle pääsee jo kunnollisella suunnittelulla. Valitettavasti suunnitteluvaihe on se, joka usein tuntuu unohtuvan.

Keskushallinnon tehtävät ovat ehkä olleet hieman hämärän peitossa, mutta joukkueen sisäiset tehtävät on mielestäni määritelty hyvin. Kussakin joukkueessa joukkueenjohtajan, vastuvalmentajan ja huoltajan kanssa tehdään kirjallinen sopimus, johon on määritelty tehtävänkuvaukset. Rahastonhoitajille on olemassa talousohjesääntö, jonka mukaan hänen tulee toimia.

Kyselyn perusteella hallituksen kesken oli epävarmuutta siitä, miten tarkasti toimihenkilöitä etsittäessä mietitään kunkin vahvuuksia. Oman kokemukseni perusteella etenkin nuorimmissa joukkueissa toimihenkilöt haetaan lähinnä sillä perusteella, kuka on halukas. Valmennuspuolella mietitään havainnointini perusteella huomattavasti tarkemmin, kuka mihinkin tehtävään sopisi. Sen sijaan muissa joukkueen tehtävissä ja hallituksessa mennään enemmänkin sen mukaan, kuka suostuu mukaan. Erilaisissa irrallisissa projekteissa on vielä valitettavan paljon sitä, että halukkaita tiedustellaan sähköpostitse, sen sijaan että tehtäisiin täsmärekytöitä.

Yksi kyselyn vapaamuotoisista palautteista liittyi tähän aihepiiriin: "Mielestäni seuralla on hyviä ideoita / asioita, mutta niiden järjestelyt hyvissä ajoin ontuvat pahanpäiväisesti. Esim. on maajoukkuekoulu. Vielä viikkoa aikaisemmin koetetaan värvätä väkeä. Lyödään nämä asiat jo puolivuotta aiemmin jotenkin lukkoon."

Marraskuussa 2012, kun suunniteltiin toimintaa vuodelle 2013, tehtiin seurassa organisaatiouudistus. Hallituksen jäsenille nimettiin vastuu-alueet, ja jaoston korvasi urheilun johtoryhmä. Hallituksen ja urheilun johtoryhmän jäsenten vastuualueet ovat nähtävillä seuran internet-sivuilla, samoin kuin vastuuhenkilöiden yhteystiedot. Rakenne tuntuu edelleen hiukan raskaalta, ja tehtävät ovat jakautuneet osin epätasaisesti. Yksi syy on kenties se, että kaikki vastuualueet on pyritty saamaan hallituksen varsinaisille jäsenille, poikkeuksena ainoastaan valmennus- ja junioripäälliköt sekä internet-sivujen päivittäjä.

6.3 Seuratoimijoiden johtaminen; toiminnan seuranta ja palautteen anto

Hallituksen vastausten perusteella kävi melko selvästi ilmi, ettei seuratoimijoiden suoriutumista arvioida, eikä seuran taholta tehdä määrättyjä tehtävävaihtoksia. Tämä johtunee siitä, että vaikka seuratoimijoille on määritelty tehtävät ja vastualueet, ei tavoitteita ole. Koska tavoitteita ei ole, on suorituksen arviointi mahdotonta. Ilman tavoitteita voidaan ainoastaan mutu-tuntumalta todeta, että henkilö on melko hyvä tai melko huono tehtävässään. Toisaalta arviointi on turhaa, jos huonot suoritukset eivät johda siihen, että henkilö vapautetaan tehtävästään.

Seuratoimijoiden kyselyn perusteella kävi ilmi, että enemmistö toimijoista kokee saavansa liian vähän palautetta. Myös seuran taholta saatava arvostus, sekä seuratoiminnan palkitsevuus koettiin pieneksi. Palautteen antamista vaikeuttaa se, ettei tavoitteita ole määritelty. Oman kokemukseni mukaan Nokian Palloseurassa ei ole tapana antaa juurikaan tehtävään liittyvää palautetta. Projektin jälkeen voi sähköpostissa olla ”kiitos kaikille osallistujille” – tyyppinen palaute. Etenkin asioiden ruotiminen – mikä oli hyvää ja mikä huonoa - ja kunnolliset palautekeskustelut loistavat poissaolollaan.

Kyselyn perusteella seuratoimijat eivät koe, että seura arvostaa heidän toimintaansa. Kysymys kuuluu, miten arvostusta voi osoittaa. Tällä hetkellä Nokian Palloseura palkitsee vähintään viisi vuotta mukana olleita toimijoita seuran vuosikokouksessa. Aiemmin seura on palkinnut myös kolmen toimintavuoden jälkeen, mutta tämä askel jätettiin pois pari vuotta sitten. Noin kuusi – seitsemän vuotta sitten seuratoimijoiden palkinnot luovutettiin seuran vuosijuhlissa, johon osallistui pelaajia, vanhempia ja seuratoimijoita molemmista lajeista. Mielestäni palkitseminen vuosikokouksessa syö hivenen palkinnon arvostusta, sillä vuosikokouksen osallistujamäärä jää yleensä noin kymmeneen henkilöön. Palkinto on kuitenkin vain yksi tapa osoittaa arvostusta, yhtä lailla sitä ovat esimerkiksi joulutervehdykset ja syntymäpäiväonnittelut. Myös palautteen antaminen kytkeytyy tähän; antamalla kiitosta seura osoittaa, että arvostaa toimintaasi.

Seuratoimijat eivät myöskään koe toimintaa Nokian Palloseurassa palkitsevana. Tätä ei pidä ajatella kirjaimellisesti, sillä harva toimija varmasti kaipaa varsinaista palkin-

toa tehtävästään. Sen sijaan tähän kohtaan liittyy mielestäni vahvasti henkilön motiivit. Valmentajat kokevat toiminnan palkitsevammaksi kuin muut toimijat, mikä voisi johtua siitä, että valmentajilla vahvin motiivi oli pelaajien kehittymisen näkeminen. Muilla toimijoilla nousi vahvasti esiin yhteisöllisyys. Voisi siis ajatella, että yhteisöllisyyttä lisäämällä saadaan toiminta tuntumaan palkitsevalta. Tällä hetkellä Nokian Palloseura järjestää vetäjältoja, jotka ovat lähinnä koulutustilaisuuksia valmentajille. Sen sijaan muille toimijoille ei ole omia virkistystilaisuuksia, eikä koko perheen tapahtumia järjestetä. Urheiluseuratoiminnassa puhutaan paljon ”seuroista seurojen sisällä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että joukkueet toimivat ja ajattelevat itsenäisesti, eivätkä näe itseään niinkään emoseuran kuin oman joukkueensa jäseniksi. Mielestäni tähän vaikuttaa paljon yhteisöllisyyden puute; kun yhteisiä tapahtumia ei ole, ei sidettä seuraan synny. Myös se, ettei seura aseta toiminnalle selkeitä sääntöjä ja rajoitteita, vaikuttaa siihen, että joukkue tekee itsenäisiä päätöksiä, ja eristäytyy emoseurasta omaksi yksikökseen.

6.4 Päätöksenteko ja toiminnan läpinäkyvyys

Kyselyn perusteella seuratoimijat luottavat siihen, että päätökset tehdään koko seuran etua ajatellen. Kaikki eivät kuitenkaan täysin luota hallituksen vilpittömyyteen. Seuratoimijoiden mielestä hallituksen päätöksiä ei tehdä täysin avoimesti, eikä vaihtoehtoista kerrota. Sekä seuratoimijoiden että hallituksen vastauksista käy ilmi, ettei jäsenillä ole mahdollisuutta tutustua sopimuksiin ja kilpailutuksiin. Myös päätöksentekoprosessissa on parantamisen varaa. Nykytilanne tuntuu olevan se, että päätökset tuodaan hallitukselle valmisteltuna ja hallitus hyväksyy ne sen kummempia keskustelematta. Keskustelu tapahtuu pääsääntöisesti jossain muualla. Siirtyessäni toimistosihteerin työn jälkeen seuran hallitukseen, yllätyin siitä, miten vähän hallitukselle loppujen lopuksi kokouksissa kerrotaan. Mikäli hallituksen jäsen haluaa olla asioista selvillä, on hänen otettava niistä aktiivisesti selvää. Hyvin monet asiat tuodaan hallitukseen lähinnä ilmoitusluontoisina, ja tuntuu siltä, että operatiivinen johto, eli entinen jaosto ja nykyinen urheilunjohtoryhmä, on se, joka käytännön toimintaa itse asiassa johtaa ja tekee päätökset. Hallituksen osana on olla lähinnä hyväksyvä elin.

Päätöksistä tiedottaminen joko jää tekemättä, tai on pikemminkin ilmoitusluontoista kuin kunnolla perusteltua informaatiota. Mikäli päätöksenteko jatkuu entisellään, voi olla, että myös seuratoimijoiden luottamus päätöksenteon oikeellisuuteen alkaa hiipua. Olisi myös hyvä määritellä, miten päätöksenteko ja käytännön toimivalta jakaantuvat hallituksen ja urheilun johtoryhmän kesken.

6.5 Viestintä osana johtamista

Seuratoimijoiden keskuudessa oltiin kohtalaisen tyytyväisiä viestinnän määrään ja sen kohdistamiseen. Sen sijaan siihen, millä aikataululla kiireellisiä asioita viestitään, ei oltu tyytyväisiä. Yksi vastaajista oli kirjannut vapaamuotoisen palautteen viestintään liittyen: "Kuukausitiedotteesta heräsi semmoinen ajatus, että kun kk-tiedote olisi tehty vuoden ajan, niin seuraavan vuoden tiedote olisi helppo tehdä vanhan pohjalta, eikä pyörää tarvitsisi keksiä joka vuosi uudelleen. Se voisi toimia ns. kalenteripohjalla eli mitä täytyy olla milloinkin tehtynä ja tämän lisäksi tiedotusta ajankohtaisista asioista. Tällä hetkellä tuntuu, että tieto kulkee hitaasti varsinkin semmoisissa asioissa, joiden pitäisi olla jo monen vuoden seuran toiminnan aikana vakiintunut. Näitä on esim. budjettiin ym. uuden kauden aloitukseen liittyvät asiat."

Vastaajan mainitsema tiedon kulun hitaus tai puute uuden kauden aloituksessa voi juurtaa juurensa siihen, että tiedottamista ei ole erityisesti määritelty kenenkään tehtäväksi, eikä mietitty, miten viestintä hoidetaan. Kyselyn perusteella kuukausitiedote olisi paras vaihtoehto, ja mielestäni vastauksessa esiin tuotu ajatus kalenteripohjalla toimimisesta on hyvä ajatus.

6.6 Nokian Palloseura: SWOT-analyysi

SWOT – analyysi on yleisesti käytettävä malli, jolla kuvataan organisaation tilaa. SWOT tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats eli vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT – analyysin avulla voidaan määritellä organisaation kehityskohteet sekä se, mitä jo tehdään hyvin. (Kehusmaa 2010, 71 – 72) Nokian Palloseuran SWOT-analyysin olen koonnut käyttäen niitä tietoja, mitä

minulla on, sekä haastattelujen ja kyselyiden tuloksia. Valinnoistani voidaan olla montaa mieltä, mutta taulukosta 2 löytyvät ne asiat, joita tutkimukseni perusteella koen painottamisen arvoisiksi.

Vahvuudet	Heikkoudet
Lajista innostuneita toimijoita Koulutetut ohjaajat Perinteikäs nokialainen seura Seura on lajin sisällä tunnettu	Lajista innostuneita toimijoita; toteutus menee suunnittelun edelle Strategiatyö Yhteisöllisyyden puute
Mahdollisuudet	Uhat
Ainoa laajan pelaajapohjan omaava poika-jalkapallon erikoisseura Nokialla Yhteistyö; koulut, päiväkodit, kaupungit, muut seurat Pelaajamäärän lisääminen tarjoamalla harraste-toimintaa	Tamperelaiset jalkapalloseurat Nokialaiset muiden lajien seurat – kilpailu harrastajista Vastuun epätasainen jakautuminen keskushallinnossa

Taulukko 2. SWOT – analyysi, Nokian Palloseura

7 TUTKIMUSTYÖN TULOS: NOKIAN PALLOSEURAN UUSI

TOIMINTAMALLI

SWOT – analyysin, tutkimustyön tulosten sekä teoriaosuuden avulla voidaan määrittää, millainen toimintamalli mahdollistaisi Nokian Palloseuran toiminnan vapaaehtois pohjalta. Laatimani toimintamalli koostuu organisaatiokaaviosta ja toimintatavoista:

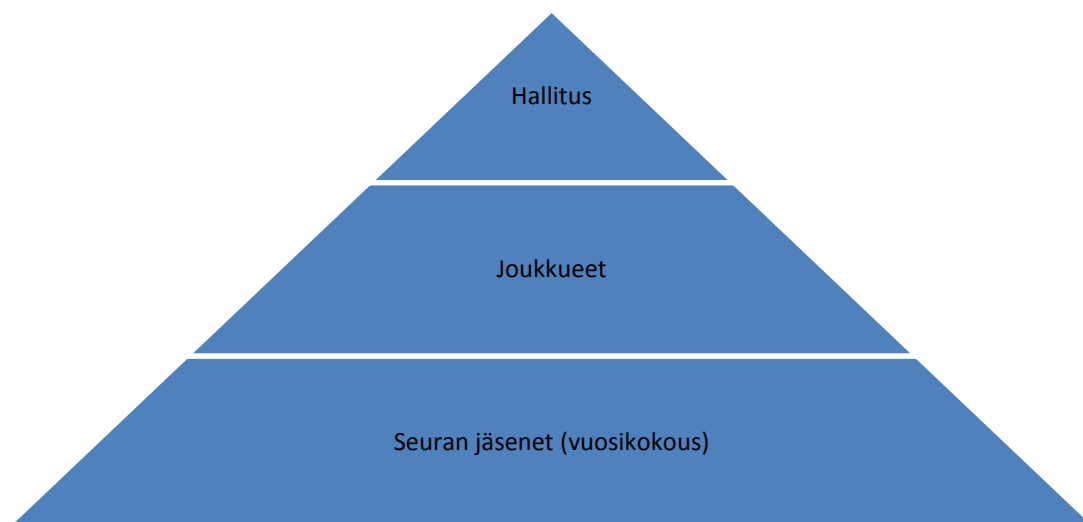
1. Organisaatiokaavio
 1. Vastuun jakautuminen
 2. Projektit, tiimit ja niiden toiminta
2. Toimintatavat
 1. Päätöksenteko
 2. Strategiatyö
 3. Seuratoimijoiden johtaminen

4. Palaute ja palkitseminen

5. Viestintä

7.1 Organisaatiokaavio kertoo, miten vastuut jakautuvat

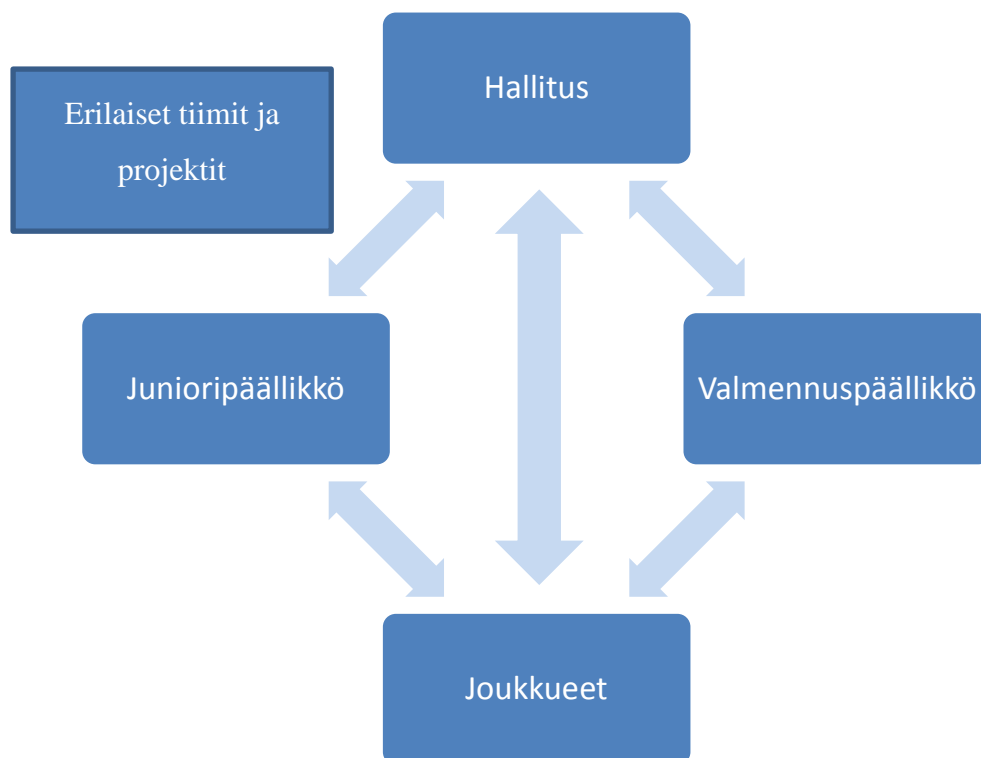
Kun lähdetään miettimään organisaatiokaaviota ja vastuun jakautumista, täytyy pitää mielessä kappaleessa 4 todetut yhdistyslain vaatimukset. Päätöksenteko siis on yhdistyksen jäsenillä. Nokian Palloseuran säännöissä todetaan, että yhdistysten kokousten välillä valtaa käyttää hallitus. Organisaatiokaavio on siis osin saneltu jo yhdistyslain ja seuran sääntöjen puitteissa. Säännöt määrittelevät myös, että hallituksessa on kahdeksan jäsentä varajäsenineen, sekä puheenjohtaja. Nokian Palloseurassa urheilu on joukkuevoimintaa, ja joka joukkueella on oma johtoryhmänsä. Nämä kaikki asiat huomioiden saadaan kuvion 75 mukainen organisaatiokaavio.



Kuvio 75. Nokian Palloseura, sääntöjen mukainen organisaatiokaavio

Kaaviota on kuitenkin syytä selkeyttää, jotta se kertoisi mahdollisimman tarkasti, miten seurassa toimitaan. Koska nykytilanteessa urheilun johtoryhmän ja hallituksen tehtävissä on paljon päällekkäisyyttä, muuttaisin organisaatiota kevyempään suuntaan. Seuralla on aktiiviset juniori- ja valmennuspäälliköt, ja toiveena on saada heidät vielä aktiivisemmin mukaan palkkaamalla heidät oto-toimisina. Oto-toimisella tarkoitetaan oman toimen ohella työskentelevää henkilöä ja oto-työsuhteet ovat yleisiä etenkin valmentajilla ja valmennuksen johtamiseen liittyvillä junioriseuroissa toimivilla. Juniori- ja valmennuspäälliköillä tulee olla selkeät vastualueet ja valtuudet

toimia niiden puitteissa. Koska he eivät ole hallituksen jäseniä, on luontevaa, että hallituksessa on joku, jolle he raportoivat ja joka valvoo toimintaa. Tähän ei kuitenkaan tarvita erillistä toimielintä. Kuvio 76 esittelee Nokian Palloseuralle laatimani organisaatiokaavion. Kaaviosta on jätetty pois jäsenten eli vuosikokouksen osuus. Kuvio on kuvattu hierarkian sijaan ympyrän muotoon. Halusin viestittää sillä sitä, että kaikkien tulee toimia keskenään yhdessä. Kaaviossa ylin valta on hallituksella. Juniori- ja valmennuspäälliköt vastaavat omista vastuualueistaan, ja valvovat joukkueiden toimintaa etenkin valmentajien osalta. Myös hallitus valvoo joukkueita ja sen toimihenkilöitä. Lisäksi kuviossa näkyy kohta erilaiset tiimit ja projektit. Ajatuksena on, että tiettyjä asioita, kuten viestintä, annetaan tiimeille, joiden johtaja on mahdollisesti hallituksen jäsen, mutta muut toimijat hallituksen ulkopuolelta. Seuran tapahtumat, kuten maajoukkueen jalkapallokoulu, erilaiset markkinointitapahtumat, jalkapallon suurturnaus ja muut vastaavat, jotka nyt ovat olleet jalkapallojaoston vastuualueena, järjestetään jatkossa erillisinä projekteina. Projektit ovat aiheesta riippuen joko hallituksessa olevan vastuuhenkilön, junioripäällikön tai valmennuspäällikön vastuulla.



Kuvio 76. Nokian Palloseuran uusi organisaatiokaavio

7.1.1 Vastuun jakautuminen

Laatimassani organisaatiokaaviossa juniori- ja valmennuspäälliköillä on omat vastualueensa. Koska en koe olevani riittävästi perillä siitä, mitä kaikkea juniori- ja valmennuspäälliköiden tehtäviin kuuluu, en ole määritellyt heidän tehtävänkuvansa vaan nimennyt sen yleisesti jalkapallotoiminnaksi. Muutkin tehtävänkuvaukset on vain pääpiirteittäin ilmaistu, mikä jättää seuralle mahdollisuuden muokata niitä henkilöille sopiviksi.

Hallituksessa on puheenjohtajan lisäksi kahdeksan varsinaista ja kahdeksan varajäsentä. Puheenjohtajan tehtävälista on tällä hetkellä todella laaja, ja sitä olisi syytä saada jaettua muille. Paasolainen (2010, 105 – 107) määrittelee puheenjohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi hallituksen toiminnan johtamisen, eli toiminnan organisoimisen ja työnjaon. Puheenjohtaja edustaa yhdistystä ja toimii sen keulakuvana. Myös esimerkiksi päätöksenteon valvonta, yhdistysaktiivien motivointi ja toiminnan suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat puheenjohtajan tehtäviin. Jos puheenjohtajalla on liikaa muita tehtäviä, jää toiminnan johtaminen helposti taka-alalle. Tämän vuoksi olisi hyvä, jos puheenjohtaja ei toimisi joukkueiden tai jaostojen tehtävissä.

Kun lähdin miettimään tehtävänkuvauksia, aloitin niin sanotuista pakollisista toimenkuvista; puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri ja rahastonhoitaja. Juniori- ja valmennuspäälliköillä on oltava johtaja, ja koska urheilutoimenjohtaja on nykyisin käytössä oleva termi, säilytin sen ennallaan. Nokian Palloseuralla on toimisto- ja kokoustilat, ja vakituisen henkilökunnan puuttuessa on hyvä olla olemassa vastuhenkilö, joka vastaa sekä tilojen siisteydestä että tarvikkeista ja laitteista. Salibandyjoukkueita on seurassa vielä kolme, ja heillä on hyvä olla oma vastuuhenkilönsä, joka hoitaa lajiin liittyvät asiat. Viestintä, markkinointi ja koulutus ovat tärkeitä osa-alueita seuran toiminnassa, ja näillä olisi hyvä olla omat vastuuhenkilönsä. Erilaisten tapahtumien järjestäminen on hyvä olla jonkun vastuulla, ja myös pelaajatietojen ylläpito sekä seuratoimijoiden ohjaus ja valvonta on hyvä selkeästi määrätä jonkun tehtäväksi.

Olen laatinut Nokian Palloseuralle seuraavanlaiset tehtävänkuvaukset. (Taulukko 3)
Kuten listasta näkyy, käy kahdeksan hallituksen jäsentä pieneksi määräksi, kun teh-

täviä lähdetään jakamaan. Tällöin tulee helposti kiusaus yhdistellä tehtäviä, jolloin helposti käy niin, että tehtävien kasautuessa vähäpätöisiltä tuntuvat tehtävät jäävät hoitamatta. On hyvä muistaa, että kaikkien vastuuhenkilöiden ei tarvitse olla hallituksen jäseniä. Moni asia on sellainen, jossa riittää, että henkilö raportoi hallitukselle sovitusti, mutta tehtävän hoitaminen ei vaadi hallituksen jäsenyyttä. Tällaisia ovat taulukon 3 nimikkeistä ainakin toimisto-, tapahtuma-, markkinointi- ja koulutusvastaavien tehtävät. Myös hallituksen sihteeri ja esimerkiksi salibandyvastaava voivat olla hallituksen ulkopuolisia toimijoita. Vastuuhenkilönä toimiminen ei myöskään tarkoita sitä, että vastuussa oleva henkilö hoitaa kaiken tehtävään kuuluvan henkilökohtaisesti. Vastuuhenkilö voi delegoida tehtäviä muille, tai perustaa oman tiimin, joka hoitaa asiat. Tärkeintä on, että hän huolehtii siitä, että asiat tulevat hoidetuiksi ajallaan.

Puheenjohtaja	Seuran edunvalvonta ja PR-toiminta. Hallituksen toiminnan organisointi. Strategiatiimin johtaminen
Varapuheenjohtaja	Puheenjohtajan sijaisena toimiminen.
Sihteeri	Kokouspöytäkirjat ja kokousvalmistelut
Urheilutoimenjohtaja	Juniori- ja valmennuspäälliköiden toiminnan seuranta ja johtaminen
Rahastonhoitaja	Seuran rahaliikenne ja talousasiat
Tiedotustiimin vastuuhenkilö	Tiedotustiimin johtaminen
Salibandyvastaava	Salibandytoiminnan johtaminen
Pelaajavastaava	Pelaajalistojen ja erilaisten rekisterien ylläpito, ilmoittautumisten vastaanottaminen
Toimistovastaava	Toimiston ylläpito (tarvikkeet, siivous ym.)
Seuratoimijoista vastaava	Seuratoimijoiden toiminnan seuranta, arviointi ja palaute. Seuratoimijoiden rekrytointi ja opastus
Markkinointivastaava	yhteistyökumppaneiden hankkiminen, toiminnan markkinointi (pelaajahankinta), turnauksen markkinointi
Tapahtumavastaava	Erilaiset seuran tapahtumat, kuten messut, vetäjäillat yms.; kerää kokoon tiimin tai projektin kuhunkin tapahtumaan
Varustevastaava	Varustetoimittajien kilpailutus, varustehankinnat, vetäjäasut
Koulutusvastaava	Koulutusten suunnittelu ja toteutus, sekä koulutusrekisterin ylläpito. Koulutuksiin ilmoittautumiset
Junioripäällikkö	Jalkapallotoiminta
Valmennuspäällikkö	Jalkapallotoiminta

Taulukko 3, Nokian Palloseura – tehtäväkuvaukset

Kun tehtävänimikkeet ja alustavat vastualueet on mietitty, on hyvä pitää erillinen kokous, jossa tarkennetaan tehtäviä ja vastualueita. Jokaisen tehtävänimikkeen kohdalla on hyvä kirjata auki tarkka tehtäväkuva: mitkä asiat kuuluvat tämän vastuuhenkilön hoidettavaksi. Tehtäväkuvauksen lisäksi kirjataan tavoitteet, esimerkiksi tapahtumavastaavan kohdalla voi tavoitteeksi kirjata, monilleko messuille seuran tulee vähintään osallistua, ja montako vetäjätulee järjestää. Tavoitteiden lisäksi kirjataan, miten tavoitteiden toteutumista seurataan. Seuranta on hyvä tehdä riittävän usein, jotta asiaan voidaan puuttua jo silloin, kun alkaa näyttää siltä että ollaan jäämässä tavoitteista. On myös tärkeää määritellä, mitkä ovat kunkin vastuuhenkilön valtuudet, mitä päätöksiä tai sopimuksia hän voi tehdä itsenäisesti ja mitkä hänen tulee varmistaa johtokunnalta. Tässä kohtaa tulee pitää mielessä, että ainoastaan rekisteröidyt nimenkirjoittajat voivat allekirjoittaa yhdistystä sitovia sopimuksia. (Paasolainen 2010, 47 – 48) Tämä ei kuitenkaan estä vastuuhenkilöä hoitamasta sopimusneuvotteluja, ja toimittamasta sopimusta nimenkirjoittajille allekirjoitusta varten.

Kun tehtäväkentät ovat selvillä, on syytä käyttää aikaa vielä siihen, että mietitään millaista henkilöä kuhunkin tehtävään haetaan. Kenttätyöstä innostunutta ihmistä on turha laittaa hoitamaan aluetta, johon kuuluu paljon byrokratiaa ja paperinpyöritystä. Markkinointi ja tapahtuminen järjestäminen ovat molemmat alueita, joissa väärä ihminen saattaa jopa aiheuttaa vahinkoa seuran julkisuuskuvalle. On myös syytä arvioida, paljonko tehtävän hoitaminen vie aikaa. Kun nämä asiat ovat selvillä, on aika miettiä, olisiko tiedossa sopivaa henkilöä. Jos sopivaa henkilöä ei ole heti selvillä, tai hän kieltäytyy tehtävästä, täytyy rekrytointiprosessi suorittaa oikein. Tehtävään täytyy etsiä tietynlaista henkilöä, eikä kysellä, ottaisiko joku tehtävän hoitaakseen. On myös hyvä tuoda esiin mitä tehtävä tekijälleen tarjoaa.

7.1.2 Projektit, tiimit ja niiden toiminta

Hallituksen kokouksissa ei ehdi, eikä ole järkevääkään, käsitellä kaikki seurantoimintaan liittyviä asioita. Ei ole myöskään mielekäästä, että vastuuhenkilöt henkilökohtaisesti hoitavat kaikki seuran asiat. Tämän vuoksi käytännön asioita hoidetaan myös projektien ja tiimien kautta. Tiimit kasataan sellaisia asioita varten, joiden hoitaminen on ympärivuotista. Esimerkki tiimeistä on tiedotustiimi; tiimin vastuuhenkilö

johtaa tiimiä ja vastaa sen toiminnasta. Hallitus määrittelee tiimille vastuualueet ja tehtävät, ja vastuuhenkilö delegoi ne edelleen tiimin jäsenille tai jättää itselleen hoidettavaksi. Vastuuhenkilö raportoi hallitukselle sovitusti. Jokaisen tiimin kohdalla aloitetaan määrittelemällä, mitkä ovat tiimin vastuualueet ja tehtävät. Tämän jälkeen arvioidaan, montako henkilöä tiimiin tarvitaan ja kauanko aikaa tehtävät suurin piirtein vievät. Mietitään myös, ketä tiimiin kannattaisi rekrytoida. Lähdetessä rekrytoimaan tiimin jäseniä, kerrotaan mikä on tehtävä ja paljonko aikaa se vaatii. On myös hyvä tuoda ilmi, miksi juuri kyseinen henkilö halutaan tiimiin mukaan. Tiimin kohdalla kannattaa lähteä siitä, että henkilö sitoutuisi mukaan vähintään yhden toimintavuoden ajaksi, jotta vaihtuvuutta ei ole jatkuvasti.

Projekteja muodostetaan yksittäisille tapahtumille, joilla on määrätty kesto. Nokian Palloseuralla on paljon lyhytkestoisia tapahtumia, jotka toistuvat vuosittain. Tällaisia ovat esim. jalkapallon suurturnaus, eskarifutis ja maajoukkueen jalkapallokoulu. Kuten kyselyssä todettiin, moni toimija on valmis osallistumaan erilaisiin projekteihin. On siis mielekästä hoitaa nämä tapahtumat erillisinä projekteina, joihin rekrytoidaan henkilöt yhden projektin ajaksi. Koska tapahtumat toistuvat vuosittain, on projektisuunnitelmaan syytä kiinnittää kunnolla huomiota. Projektisuunnitelmaan kirjataan ainakin projektin tavoitteet, aikataulut ja tarvittavat henkilöresurssit. Suunnitelmaan kirjataan myös projektin vastuuhenkilöiden toimenkuvat, sekä arvio siitä, miten paljon mikäkin vastuualue vie aikaa. Kuten tiiminkin kohdalla, projektiin aletaan rekrytoida henkilöitä silloin, kun tiedetään mihin tehtävään rekrytoidaan, paljonko aikaa tehtävä vie ja mikä on projektin kesto. Kun projekti on saatu päätökseen, käydään vastuuhenkilöiden kesken palautekeskustelu. Palautekeskustelun pohjalta voidaan seuraavan vuonna tehdä tarvittavia muutoksia projektisuunnitelmaan. Palautekeskustelun yhteydessä on hyvä kiittää osallistujia, ja tehdä alustavaa rekrytointia joko seuraavan vuoden projektia, tai jotain uutta tehtävää varten.

7.2 Toimintatavat antavat säännöt toiminnalle

7.2.1 Päätökset on tehtävä oikein

Päätöksenteosta puhuttiin paljon teoriaosuudessa, ja kyselyiden perusteella päätöksentekoon on syytä kiinnittää huomiota. Olen laatinut päätöksenteolle pelisäännöt, joiden noudattaminen tuo toimintaan myös lisää läpinäkyvyyttä. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkia aina on olemassa rutiinipäätöksiä, ja pelisäännöt koskevatkin suuria linjauksia, kuten yhteistyösopimuksia. Pelisäännöt koostuvat kolmesta osiosta:

1. Huolellinen valmistelu
2. Osallistava päätöksenteko
3. Suunniteltu täytäntöönpano

Huolellinen valmistelu on jokaisen päätöksen ensimmäinen toimenpide. Sopimusten kohdalla se tarkoittaa sitä, että vaihtoehtoista kootaan esimerkiksi taulukko, tai jollain muulla tapaa kerätään yhteen kaikki olemassa olevat vaihtoehdot. Uuden toimintatavan tai ehdotetun tapahtuman kohdalla valmisteluvaiheessa täytyy selvittää ainakin mitä ollaan tekemässä, milloin ja miksi. Valmisteluun kuuluu myös, että hallituksen jäsenillä on mahdollisuus tutustua vaihtoehtoihin tai muihin valmisteluvaiheen tuloksiin ennen päätöksentekoa. Hyvä tapa on toimittaa tiedot hallituksen jäsenille kokouskutsun yhteydessä.

Osallistava päätöksenteko antaa kaikille hallituksen jäsenille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja huolellinen valmistelu edesauttaa sitä. Jos valmistelu jätetään tekemättä, ja asia esitellään vasta päättävässä kokouksessa, ei jäsenillä ole riittävästi tietoa, jotta he voisivat lähteä keskustelemaan asiasta. On myös syytä miettiä, tulisi-ko asiasta pyytää myös muiden seuratoimijoiden mielipide. Vaikka lopullinen päätösvalta on hallituksella, ei se estä kysymästä, mikä muiden mielestä olisi paras vaihtoehto. Urheiluseurassa törmätään usein siihen, että joukkueet esittävät vaatimuksia urheiluseuran johdolle, valittaen miten seura ei tee sitä tai seura on tehnyt tätä. Tällöin voi kuulla hallituksen toteavan: ”seura olemme me, kaikki mukana olevat ihmiset”. Tällä halutaan viestiä, ettei ole olemassa ”seuraa” jossain ylhäällä, joka tekee päätökset ja hoitaa asiat joukkueiden puolesta. Tämä tulisi muistaa myös silloin, kun

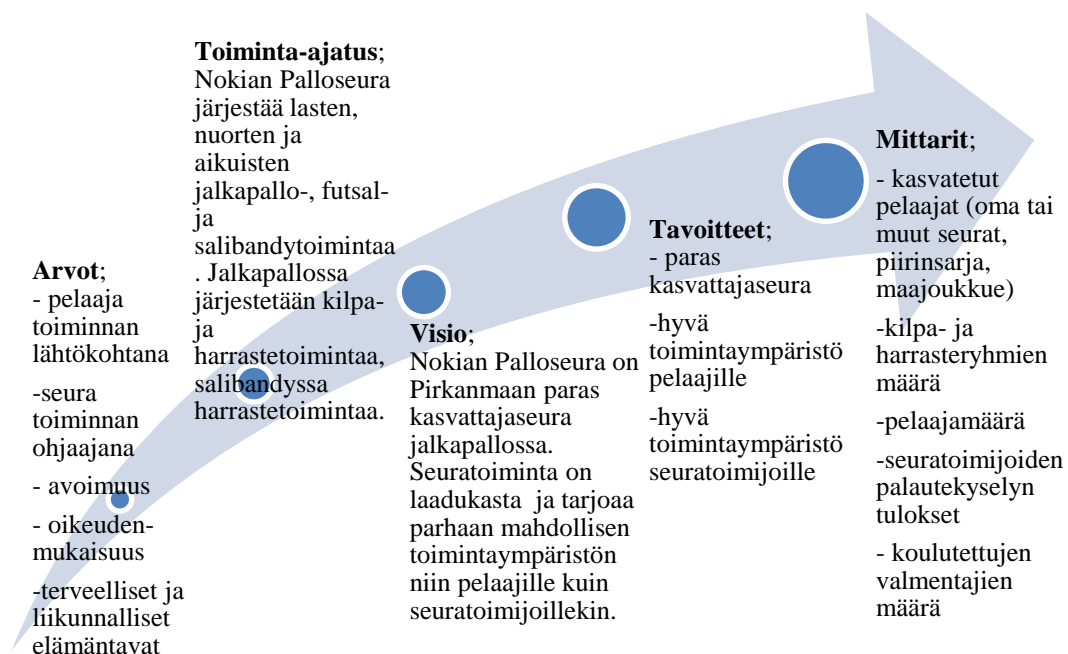
mietitään tärkeitä päätöksiä. Jos päätökset sanellaan hallituksen taholta, joukkueiden puolesta, antaa se kuvan siitä, että ”seura” eli hallitus on se, joka pyörittää toimintaa oman mielensä mukaan. Toki on paljon päätöksiä ja rutiinitehtäviä, joista ei ole mielekästä äänestää koko jäsenistön kesken. Etenkin isoissa asioissa on kuitenkin hyvä muistaa, että seura todellakin koostuu kaikista siellä toimivista ihmisistä – ei vain hallituksessa asioista päättävistä.

Suunniteltu täytäntöönpano unohtuu usein. Kappaleessa neljä käsiteltiin päätöksentekoa ja täytäntöönpanoa. Kun päätös jonkun asian toteuttamisesta on tehty, tulee miettiä kuka asiassa on vastuuhenkilö ja millä aikataululla päätöksen jalkauttaminen tapahtuu. Täytyy myös päättää miten asiasta tiedotetaan ja kuka sen tekee, sekä miten toteutumista seurataan. Mikäli päätös koskee uutta toimintatapaa, on myös mietittävä miten sen toimivuutta on mahdollista testata, jotta mahdollisen epäonnistumisen vaikutukset jäisivät mahdollisimman pieniksi. Täytäntöönpanovaiheessa on siis päätettävä kuka tekee mitä ja milloin, kuka tiedottaa asian eteenpäin ja miten seurantaa tehdään. Kun päätöksestä tiedotetaan, on avoimesti kerrottava, mitkä olivat vaihtoehdot ja millä perusteilla päätös tehtiin. Tämä vie pohjan spekuloinneilta, joita muuten saattaisi syntyä. Myös toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö on hyvä kertoa, samoin kun se, miten päätös vaikuttaa toimintaan.

7.2.2 Strategiatyö auttaa tavoitteiden konkretisoinnissa

Strategiatyö sanana kuulostaa hirviöltä, mutta henkilökohtaisesti koen aiheen kiehtovaksi. Ottaen huomioon sen, mitä teoriassa on käyty läpi, olen laatinut Nokian Palloseuralle mallin (Kuvio 77), jolla visiota, tavoitteita ja mittareita voidaan lähteä rakentamaan. Pohjana olen käyttänyt nykyistä visiota, sekä toimintasuunnitelmassa määritellyjä menestystekijöitä, tavoitteita ja tavoitetasoja. Olen käyttänyt myös tutkimuksen perusteella saatuja tietoja. Laatimaani mallia ei ole tarkoitettu käyttöönotettavaksi sellaisenaan, vaan ajatus on, että sen pohjalta voidaan lähteä työstämään seuralle sopivaa versiota. Toiminnan lähtökohtana ovat arvot ja toiminta-ajatus, siten kuin ne on Nokian Palloseuran toimintasuunnitelmassa määritellyt. Visioon on koottu yhteen veto siitä, mitkä ovat toimintasuunnitelmassa määritellyt koko seuran visio sekä menestystekijöiden tavoitetasot. Visioiden pohjalta on laadittu kolme tavoitetta, ja niille

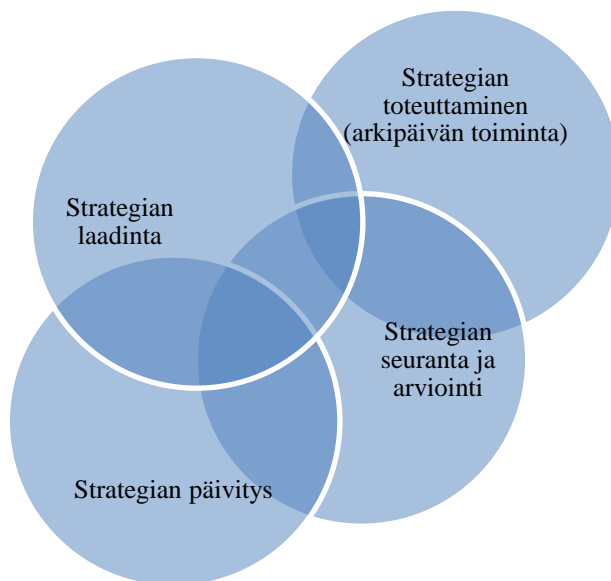
muutamia mittareita. On huomattava, että laatimani tavoitteet ovat ylimalkaisia, eivätkä sellaisenaan ole riittävän tarkkoja tavoitteita. Niitä siis on työstettävä, esimerkiksi paras kasvattajaseura voidaan työstää muotoon: ”x-määrä pelaajia pelaa vuosittain vähintään sarjatasolla y”. Teoriaosuudessa esitettiin SMART-periaate, joka on hyvä pitää mielessä, kun tavoitteita aletaan kirjata auki.



Kuvio 77 Nokian Palloseuran strategiamalli

Tavoitteet eivät vielä ohjaa toteuttamista, vaan jokaiselle strategiamallille tulee laatia toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelmaan kirjataan kunkin tavoitteen kohdalle toimenpiteet, joilla tavoite saavutetaan sekä miten eteneminen tapahtuu. Toimenpiteiden lisäksi on muistettava tehdä päätöksiä seurannasta. Toimenpidesuunnitelmaan tulee kirjata kuka kerää mittareissa mainitut tiedot ja miten usein tietoja tarkastellaan.

Strategiatyötä varten on hyvä laatia suunnitelma, jonka mukaan toimitaan. Hyvä malli tähän esiteltiin teoriaosassa, joten mielestäni ei ole syytä laatia pyörää uudelleen. Kuviossa 78 nähdään, miten strategiatyö toimii. Strategian laadinta ja toteuttaminen kulkevat osin päällekkäin. Seuranta ja arviointia tehdään jatkuvasti, ja päivitys tapahtuu seurannan ja arvioinnin pohjalta. Päivitys ja arviointi ovat osa tulevan vuoden strategian laatimista.



Kuvio 78 Strategiatyön malli

On tärkeää myös määrittellä miten strategiaa valmistellaan, seurataan ja arvioidaan. Tätä varten on hyvä olla olemassa strategiatyöryhmä. Työryhmän kiireisin aika on tietysti silloin, kun on aika laatia toimintasuunnitelmaa. Silloin on hyvä kokoontua viikoittain, muuna aikana työryhmä voi kokoontua esimerkiksi kahden kuukauden välein. Noissa kokouksissa työryhmä seuraa strategian toteutumista, joten on järkevää, että mittareiden tiedonkeruut toteutetaan työryhmän kokousten mukaan.

7.2.3 Seuratoimijoiden johtaminen

Vaikka seuratoimijoiden johtaminen on omana kohtanaan, on muistettava että se on olennainen osa organisaatiokulttuuria ja toimintaa. Aiemmin käsiteltiin organisaatiokaaviota ja tehtäväkuvauksia. Samoin kuin keskushallintoon liittyvistä tehtävissä, myös joukkueen tehtävissä on oltava määriteltynä selkeät vastualueet. Seuratoimijoiden on myös tiedettävä mitä heiltä odotetaan ja heidän toimintaansa tulee seurata. Karreinen, Halonen ja Tennilä (2010, 93 – 96) ovat kirjanneet ylös kahdeksan sääntöä vapaaehtoisten johtamiseen. Hieman näitä sääntöjä mukaillen olen laatinut seuratoimijoiden johtamisen kymmenen käskyä.

1. Valitse henkilö tehtävän mukaan
2. Määrittele tehtävä selvästi

3. Aseta selkeät tavoitteet
4. Seuraa tavoitteiden toteutumista
5. Luota seuratoimijoihin ja anna heille riittävästi resursseja ja valtuuksia
6. Säilytä luottamus
7. Viesti avoimesti ja tehokkaasti
8. Huolehdi seuratoimijoiden jaksamisesta, älä kasaa liikaa tehtäviä ja muista joustaa
9. Muista palaute, sekä korjaava että kiittävä
10. Tunne ihmiset, tiedä miten heitä motivoidaan

Oikean henkilön ja tehtävän yhdistämistä, sekä tehtävän vastuualueiden määrittelyä on jo käsitelty paljon, joten en käsittele niitä enää sen enempää. Tavoitteiden asettelu ja niiden seuranta ovat tärkeitä. Yksi syy siihen on se, että palautteenanto on helppoa, jos onnistumiset voidaan mitata. Toinen, ehkä vielä tärkeämpi syy, on se, että jos henkilö tietää tavoitteet, hän pyrkii saavuttamaan ne ja saa näin aikaan parempia tuloksia. Ilman tavoitteita tekeminen on tolppien välissä hyppimistä, tavoitteet tuovat tolppien väliin riman. Tavoitteiden toteuttamiseen liittyy myös kohta 5. Jos ihmisillä on vastuut, mutta ei resursseja tai valtuuksia, on tekeminen mahdotonta.

Luottamus seuratoiminnassa on tärkeää. Luottamus ja toiminnan läpinäkyvyys liittyvät saumattomasti yhteen, mutta luottamuksessa on myös muita puolia. Sanojen ja tekojen on oltava ristiriidattomia, ja johdon on myönnettävä omat virheensä, jos sellaisia tapahtuu. Seuratoimijoiden on myös voitava luottaa siihen, että kaikkia toimijoita ja joukkueita kohdellaan tasapuolisesti.

Kohdat 8 – 9 liittyvät toisiinsa. Seuratoimijoiden jaksaminen on tärkeää, koska jos henkilöitä kuormitetaan liikaa, loppuu motivaatio helposti. Tämän vuoksi tehtäviä on jaettava riittävän monelle. Ihmisten tunteminen on tärkeää monestakin syystä. Yksi on se, että tuntemalla henkilön johto tietää, miten paljon ja millaisia tehtäviä henkilö on valmista ja kykenevä ottamaan vastaan. Tunteminen myös auttaa tietämään henkilön motiivit, jolloin hänelle voidaan tarjota tehtäviä, jotka ruokkivat niitä. Myös palkitseminen helpottuu, kun tiedetään ketä ollaan palkitsemassa. Palautteesta, palkitsemisesta ja viestinnästä on omat kappaleensa, joten en käsittele niitä tarkemmin.

7.2.4 Palaute ja palkitseminen

Palautteesta ja palkitsemisesta puhuttiin teoriaosuudessa, ja kyselyistä kävi ilmi, että palautetta tulee liian vähän. Myöskään arvostusta seuran taholta ei koettu. Kuten jo aiemmin totesin, palaute ja tavoitteet kytkeytyvät toisiinsa. Yrityksissä on usein käytössä palautekeskustelut, enkä näe mitään syytä, miksi urheiluseura ei voisi käyttää sellaisia. Palautekeskustelun paikka on

- a) toimintavuoden lopussa (tiimit, hallitus, seuratoimijat)
- b) projektin päätyttyä

Projektien osalta palautekeskusteluun osallistuvat projektijohtaja ja vastuuhenkilöt. Tiimien palautekeskustelu pidetään tiimin johtajan ja jäsenten kesken ja hallituksen luonnollisesti hallituksen kesken. Seuratoimijoiden osalta jakaisin palautekeskustelut kahteen osaan: valmentajat ja muut seuratoimijat. Muiden seuratoimijoiden palautekeskusteluun osallistuvat ainakin joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat. Seuratoimijoiden lisäksi palautekeskustelussa on mukana seuratoimijoiden vastuuhenkilö, sekä lisäksi ne hallituksen jäsenet, joiden vastuualueisiin tavoitteet kuuluvat. Palautekeskustelusta ei pidä tehdä jäykkää tilaisuutta, vaan sen voi toteuttaa esimerkiksi yhteisen ruokailun ja keskustelun tai saunomisen merkeissä. Vaikka palautekeskustelun järjestetään, on muistettava jatkuva palaute; kiittäminen kun on aihetta ja korjaava palaute kun epäkohtia huomataan.

Palkitseminen kalskahtaa kunniamerkeiltä ja joulubonuksilta, mutta seuratoimintaa ajatellen on ajateltava hieman laajemmin. Voisi sanoa, että suurin palkinto seuratoiminnassa on lapsen riemu. Se kuulostaa kliseiseltä, mutta kuten kyselyissä saimme todeta, pelaaja on motiiveista suurin. Kuitenkin toiminnalta halutaan saada irti muutakin kuin lapsen riemu, jonka näkee kentän laidalla ilman toimintaan panostamista. Kyselyistä nähtiin, että yhteisöllisyys on suuri motiivi ja niin kuin aiemmin on todettu, siitähän seuratoiminnassa on kysymys.

Yhteisöllisyyttä luovat erilaiset yhteiset tapahtumat. Tapahtuma on hyvä miettiä niin, että se on osallistujille mielekäs. Vaikka kohderyhmäksi ilmoitettaisiin kaikki seuratoimijat, ei tapahtuma tunnu kaikille suunnatulta, jos aiheena on esimerkiksi saunailta ja valmennuskoulutusta tai viininmaistajaiset ja keskustelua verosuunnittelusta. Mikäli tapahtuma todella halutaan järjestää kaikille, valitaan ohjelma sen mukaisesti

ja jos kohderyhmä rajataan ohjelmalla, on se rajattava myös kutsussa. Usein järjestetään suljettuja tilaisuuksia vain seuratoimijoille. Tällöin unohdetaan yksi tärkeä ryhmä: seuratoimijan perhe. Useimmilla seuratoimijoilla tilanne on se, että työ ja seuratoiminta vievät paljon aikaa perheeltä. Jos vielä seuratoiminnan virkistystilaisuus vie aikaa perheeltä, voi kynnyksellä osallistua olla liian suuri. On siis parempi järjestää joko koko perheen tapahtumia, joissa lapsilla on mielekästä tekemistä ja aikuiset saavat keskustella keskenään, tai illanviettoja joihin puolison saa ottaa mukaan.

Myös pienet palkitsemiset piristävät, kun ne annetaan arvostusta osoittaen ja perustellusti. Seuratoiminnassa on usein käytössä vuosimallin mukaan menevät palkitsemiset ja tämä on mielestäni hyvä käytäntö. Hyvät vuosipöytäkirjat ovat kolme, viisi ja kymmenen, joista kymmenen vuotta ansaitsee mielestäni hieman arvokkaamman muistamisen. Tällä hetkellä Nokian Palloseura jakaa viisi vuotta toimineille seuran pöytäviirien, joten kolme vuotta toimijoille voisi teettää jonkun pienen seuratuotteen. Valikoimaa löytyy valtavasti ja rahallinen satsaus jää kohtalaisen pieneksi. Palkitsemisessa on tärkeää se, miten palkinto luovutetaan. Mielestäni ainoa oikea paikka palkitsemiselle on jalkapallokauden päättäjaisissä, joka on jokasyksyinen koko seuran tapahtuma. Palkinnon jakaminen seuraväen, pelaajien ja vanhempien läsnä ollessa kertoo palkinnon saajalle, että seura arvostaa hänen panostaan.

7.2.5 Viestinnän rooli seuratoiminnassa on merkittävä

Viestintä on tärkeä osa seuratoimintaa. Kyselyistä voitiin todeta, ettei Nokian Palloseuralla ole suuria ongelmia viestinnän suhteen. Kuitenkaan yhtenäistä linjaa viestinnässä ei ole ollut. Olen laatinut Nokian Palloseuralle viestinnän pääperiaatteet, joiden mukaan viestintää hoidetaan. Vastuu viestinnän toteuttamisesta on tiedotustiimillä.

- Viestinnässä käytetään kuukausitiedotetta
- Tiedotteet lähetetään sähköpostitse ajantasaisella listauksella
- Jos tulee äkillisiä asioita, joihin on reagoitava kahden päivän sisään, tiedotetaan sähköpostilla
- Jos asia vaatii nopeampaa reagoitua, tiedotetaan tekstiviestillä niille, joita asia koskee
- Internet-sivuja päivitetään aktiivisesti ja sinne tuotetaan riittävän usein uutisia

Kuukausitiedote tehdään aina saman kaavan mukaisesti, tiedotetta varten laaditaan malli. Tiedotteessa on aina mukana tärkeät päivämäärät, eli tulevat tapahtumat ja muistettavat asiat, esimerkiksi ilmoittautumiset. Tiedotteet arkistoidaan, sillä niiden pohjalta on helppo laatia seuraavan vuoden tiedotteet. Jotta tiedotteet on helppo löytää muun postin joukosta, nimetään ne asianmukaisesti, esimerkiksi ”Nokian Palloseura, kuukausitiedote 1/2013”. Näin tiedotteet erottuvat ja otsikosta näkee, mitä on tulossa.

Sähköposti on tiedon kulussa hyvä väline. Sähköpostilistojen ylläpitäminen on tärkeää, sillä ihmisten sähköpostiosoitteet muuttuvat, ja myös ihmiset vaihtuvat. On hyvä, että tieto menee mahdollisimman monelle ja vastaanottajia kannattaa rohkaista jakamaan tiedotteita joukkueen kaikille toimijoille. On kuitenkin syytä muistaa, että kuukausitiedote sisältää esimerkiksi hallituksen päätöksiä ja muita tietoja, jotka on tarkoitettu seuran toimijoille, eikä sitä ole järkevää laittaa vapaaseen jakoon joukkueen vanhemmille. Joukkueenjohtaja (tai tiedottaja, jos joukkueessa sellainen on) tiedottaa vanhemmille ne asiat, joita heidän tulee tietää.

Internetsivujen ajantasaisuus on tärkeää, sillä suuri osa uusista harrastajista hakeutuu ensin seuran internetsivuille. Sivuilta on helposti löydyttävä päätiedot seurasta ja harrastusmahdollisuuksista, sekä tieto siitä, miten toimintaan pääsee mukaan. Uutisten vaihtuminen luo mielikuvan ajantasaisista sivuista, jos uusien uutinen on monen kuukauden takaa, tulee mieleen, että muutkin tiedot voivat olla vanhoja. Nokian Palloseuran internetsivut ovat nykymallissaan toimivat ja ajantasaiset.

8 LOPPUSANAT

Kun aloitin tämän työn, tarkoitukseni oli miettiä, miten vapaaehtoisorganisaation on mahdollista toimia ilman palkattuja työntekijöitä, ainoastaan vapaaehtoisvoimin. Tavoitteenani oli laatia organisaatiokaavio, joka mahdollistaa Nokian Palloseuran toiminnan ilman palkattua työvoimaa. Tutustuessani lähdeteoksiin ja työstäessäni teoriaosuutta ymmärsin, että organisaatiokaavio yksinään ei ratkaise ongelmia, eikä mahdollista toimintaa – organisaatiokaavio ainoastaan kertoo, miten työt jaetaan.

Ymmärsin myös, että vapaaehtoisorganisaatio, oli mukana palkattua työvoimaa tai ei, on aina pohjimmiltaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa, sillä suurin osa organisaatioissa toimivista työskentelee palkatta. Näiden oivallusten myötä päädyin miettimään tavoitteitani uudelleen ja organisaatiokaavio, joka alun perin oli työn päätavoite, jäi vain osaksi lopputulosta.

Henkilökohtaisesti olen tyytyväinen lopputulokseen. Työni tarjoaa lukijalle tietoa vapaaehtoistyöstä ja siitä, miten vapaaehtoisorganisaatiota ja sen toimintaa johdetaan. Nokian Palloseuralle laatimani toimintamalli antaa organisaatiolle hyvän pohjan lähtee kehittämään toimintaa, ja sitä on mahdollista muokata myös muiden vastaavien organisaatioiden toimintaan sopivaksi.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S 2011 Palaute kuuluu kaikille Kopijyvä Oy
- Drucker, P. 2008 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen Helsinki. Talentum
- Heikkala, J. 2001 Järjestön strategia Tampere Tampere university press
- Heino, J. Levä, K & Tuominen, K. 2006 Johdatko julkista organisaatiota tehokkaasti? Turku Oy Benchmarking Ltd
- Huuhka, M. 2010 Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen Hämeenlinna. Talentum
- Jalava, U & Matilainen, R Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista 2010 Hämeenlinna Tammi
- Karreinen, L., Halonen, M & Tennilä, M 2010 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan Eura Vihreä sivistysliitto
- Kehusmaa, K. 2010 Strategiatyö: Organisaation voimanlähde Edita Prima Oy
- Laamanen, K. 2003 Johda liiketoimintaa prosessien verkkona Helsinki Suomen laaketukeskus Oy
- Mantere, K. Suominen, K & Vaara, E. 2011 Toisinajattelua strategisesta johtamisesta Helsinki WSOYPro
- Nokian Palloseura ry:n toimintakertomus vuodelta 2000
- Nokian Palloseura ry:n toimintasuunnitelma vuodelle 2013
- Paasolainen, S. 2012 Päätöksenteko yhdistyksessä Saarijärven Offset
- Pitkäranta, A 2009 Laadullisen tutkimuksen käsikirja
- Raninen, A. Raninen, T. Toni, I. & Tornaesus, G. 2007. Mathildan muodonmuutos – kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Helsinki. WSOY
- Somerkivi, P. 2011 Johtajana järjestössä Helsinki Hakapaino Oy

Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010, Suomalainen strategiamaisema – SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010. Viitattu 27.4.2013 http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/d196c2d88bf3e1c61feccebcf9d31264/1367065492/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf

Vikström, J. Raitanen, A. Kansalaisareena. 2012 Volunteering infrastructure in Europe Chapter 9 Finland Viitattu 24.03.2013 http://issuu.com/european_volunteer_centre/docs/chapter-9---finland

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Henkilökohtaiset haastattelut;

Henkilö A. 2012 Haastattelu 9.2.2012 haastattelija Eija Hakkarainen, muistiinpanot haastattelijan hallussa

Henkilö B. 2012 Haastattelu 7.2.2012 haastattelija Eija Hakkarainen, muistiinpanot haastattelijan hallussa

Kysely seuran vapaaehtoistoimijoille

Vastaaajien taustatiedot

Sukupuoli;
mies
nainen

Ikä;
alle 25 vuotta
25 – 35 vuotta
35 – 45 vuotta
45 – 55 vuotta
yli 55 vuotta

Työtilanne;
opiskelija
vanhempainvapaalla
työtön
kokopäivätyössä
osa-aikatyössä
yrittäjä
eläkeläinen
joku muu

Kuinka kauan olet ollut mukana Nokian Palloseuran toiminnassa;
Alle vuoden
1 – 3 vuotta
3 – 5 vuotta
5 – 10 vuotta
yli 10 vuotta

Paljonko seuratoiminnan tehtävät vievät aikaasi;
yli 10 tuntia viikossa
5 – 10 tuntia viikossa
5 – 20 tuntia kuukaudessa
1 - 5 tuntia kuukaudessa

Oma rooli seurassa (valitse yksi tai useampi);
joukkueenjohtaja
valmentaja
huoltaja
rahastonhoitaja
muu tehtävä joukkueessa
hallituksen jäsen
keskushallinnon tehtäviä, esim. jaoston jäsen

Toiminta-ajatus

Seuran toiminta-ajatus on selkeästi kerrottu kaikille toimijoille sekä pelaajien vanhemmille.
4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Tehtävien jakaantuminen eri toimijoille

Oma tehtävä; minulle on selvää, mitkä ovat vastuualueeni, velvollisuuteni ja valtuuteni
4 = Samaa mieltä

- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Seuran hallinto; minulle on selvää, miten tehtävät seuran keskushallinnossa on jaettu

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Seuran hallinto; vastuuhenkilöt, sekä heidän vastuualueensa ja yhteystietonsa on selkeästi informoitu seuraväelle

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Tiedotus

Tiedotus on selkeää ja kohdistuu oikeille ihmisille

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Tiedotuksessa ei ole päällekkäisyyksiä

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Tiedotteita tulee sopivasti

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Tärkeät asiat tiedotetaan riittävän ajoissa

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Paras vaihtoehto tiedotukseen olisi (valitse yksi) - akuuteilla asioilla tarkoitetaan asioita, joihin tulee reagoida noin kahden vuorokauden sisään- ;

- a) viikkotiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava – lisäksi akuutit asiat tekstiviestillä
- b) viikkotiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava – lisäksi akuutit asiat sähköpostilla
- c) kuukausitiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava - lisäksi akuutit asiat tekstiviestillä
- d) kuukausitiedote, jossa olisi kootusti kaikki tiedotettava - lisäksi akuutit asiat sähköpostilla
- e) erilliset viestit silloin kun jotain tiedotettavaa on

Standardit ja suorituskyvyn arviointi

Tiedän, mitkä ovat seuran joukkueeni toiminnalle asettamat vaatimukset

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Joukkueeni toimintaa arvioidaan säännöllisesti

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Palaute

Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Koen saavani arvostusta seuran taholta

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Seuratoiminta Nokian Palloseurassa on palkitsevaa

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Toiminnan läpinäkyvyys

Seuran kaikki päätökset tehdään avoimesti ja salailematta

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Tiedän miten saan halutessani tutustua esim. yhteistyökumppanien tarjouksiin tai kilpailutusten raportteihin

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Luotan siihen, että päätökset yhteistyökumppaneista on tehty koko seuran etua silmällä pitäen

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Seuran päätöksistä, esim. yhteistyökumppanien suhteen, kerrotaan kaikki näkökohdat huomioon ottaen.

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Toiminen joukkueen ja seuran keskushallinnon tehtävissä

Nykyisen tehtäväni ohessa olisin valmis hoitamaan seuran keskushallinnon tehtäviä (valitse yksi tai useampi);

- a) yli 5 tuntia viikossa
- b) 2 – 5 tuntia viikossa
- c) 5 – 10 tuntia kuukaudessa
- d) pari tuntia kuukaudessa
- e) projektiluontoinen tehtävä, esim. vuosijuhlan järjestely tai jalkapalloturnauksen vastuualue
- f) en ole valmis hoitamaan seuran keskushallinnon tehtäviä

Nykyisessä tehtävässäni minua motivoi (valitse yksi tai useampi);

- a) valta
- b) yhdessä tekeminen ja uudet tuttavat
- c) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi

- d) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi
- e) mahdollisuus siirtää omaa osaamista
- f) mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeässä asiassa
- g) pelaajien kehittymisen näkeminen
- h) mielekäs tekeminen vapaa-ajalle
- i) tehtävän tuomat edut, esim. koulutus ja varusteet
- j) tehtävä ei motivoi minua, mutta hoidan sen koska kukaan muukaan ei sitä tee

Jos ottaisın hoitaakseni seuran keskushallinnon tehtävän, minua motivoisi (Valitse yksi tai useampi);

- a) valta
- b) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi
- c) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi
- d) mahdollisuus siirtää omaa osaamista
- e) mahdollisuus vaikuttaa laajalla alueella
- f) mahdollisuus edistää oman joukkueeni asemaa
- g) mahdollisuus tuoda omaa näkemystäni toimintaan ja korjata epäkohdat joita olen huomannut
- h) joku muu
- i) en missään tapauksessa ottaisi keskushallinnon tehtäviä

jos vastasit joku muu, niin mikä

Kysely seuran hallituksen jäsenille

Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli;
mies
nainen

Ikä;
alle 25 vuotta
25 – 35 vuotta
35 – 45 vuotta
45 – 55 vuotta
yli 55 vuotta

Kuinka kauan olet ollut mukana Nokian Palloseuran toiminnassa;
Alle vuoden
1 – 3 vuotta
3 – 5 vuotta
5 – 10 vuotta
yli 10 vuotta

Paljonko seuratoiminnan tehtävät vievät aikaasi;
yli 10 tuntia viikossa
5 – 10 tuntia viikossa
5 – 20 tuntia kuukaudessa
1 - 5 tuntia kuukaudessa

Oma rooli seurassa;
hallituksen jäsen, ei jaoston tai joukkueiden tehtäviä
hallituksen jäsen ja jaostontehtäviä
hallituksen jäsen ja joukkueen tehtäviä
hallituksen jäsen ja jaoston ja joukkueen tehtäviä

Toiminta

Seuran toiminta-ajatus on selkeä
4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Toimintaa parannetaan jatkuvasti
4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Uutta toimintatapaa lanseeratessa sitä testataan ensin muusta toiminnasta erillään
4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Päätöksenteko

Hallituksen päätökset markkinoidaan seuratoimijoille perustellusti
4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä

2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Päätösten jalkauttamista edeltää aina testausvaihe

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Jokaiselle päätökselle nimetään vastuuhenkilö, joka vastaa toteutuksesta

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Tehtaessä päätöksiä esim. yhteistyökumppaneista tms., hallituksen jäsenet saavat tutustua tarjouksiin tai niiden pohjalta laadittuihin vertailutaulukoihin ennen kokousta, jossa asia käsitellään

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt sopimukset, ja esim. varustekilpailutusten vertailutaulukot ovat kaikkien seuran jäsenien saatavilla

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Standardit ja suorituskyvyn arviointi

Kaikille seuran joukkueille tai muille ryhmille on määritelty (valitse yksi);

- e) määrälliset standardit
- f) laadulliset standardit
- g) molemmat
- h) selkeitä standardeja ei ole määritelty tai ne eivät ole tiedossani

Em. standardien toteutumista seurataan (valitse yksi);

- e) vuosittain
- f) puolivuosittain
- g) kuukausittain
- h) seuranta ei ole tai en ole siitä tietoinen

Seuran toimihenkilöiden tehtävät, valinta ja seuranta

Kaikki seuran toimijat tietävät oman tehtävänsä ja vastualueensa

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Jokaisella tehtävänimikkeelle on selkeästi määritelty tehtävä, vastuualue ja valtuudet

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä
2 = Melko eri mieltä
1 = Eri mieltä

Toimihenkilöiden valinnassa mietitään tarkasti kunkin vahvuuksia, ja jokaiselle pyritään hakemaan paras mahdollinen tehtävä

4 = Samaa mieltä
3 = Melko samaa mieltä

- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Toimihenkilöiden toimintaa arvioidaan jatkuvasti

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Henkilö, joka ei suoriudu hänelle asetetuista tehtävistä, vapautetaan tehtävästään tai siirretään muihin tehtäviin

- 4 = Samaa mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 1 = Eri mieltä

Motiivit

Nykyisessä tehtävässäni minua motivoi (valitse yksi tai useampi);

- a) valta
- b) yhdessä tekeminen ja uudet tuttavat
- c) rahallinen korvaus, alle 1000€/vuosi
- d) rahallinen korvaus, yli 1000€/vuosi
- e) mahdollisuus siirtää omaa osaamista
- f) mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeässä asiassa
- g) mahdollisuus edistää oman joukkueeni asemaa
- h) mahdollisuus tuoda omaa näkemystäni toimintaan ja korjata epäkohdat joita olen huomannut
- i) mielekäs tekeminen vapaa-ajalle
- j) joku muu
- k) tehtävä ei motivoi minua, enkä tee muuta kuin käyn kokouksissa silloin tällöin

