

## Kokkolan Tiikerit Ry:n seuratoiminnan kehittäminen

Jasmin Malkamäki

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Jasmin Malkamäki</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Kokkolan Tiikerit Ry:n seuratoiminnan kehittäminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona lentopalloseura Kokkolan Tiikereille. Kokkolan Tiikerit on kokkolalainen lentopalloseura, joka on noussut hyvin lyhyessä ajassa Suomen lentopalloseurojen kärkinimiin. Seuran miesten edustusjoukkue pelaa Mestaruusliigaa Suomen korkeimmalla sarjatasolla ja on hallitseva Suomen Mestari. Lisäksi Kokkolan Tiikereillä on naisten edustusjoukkue, joka pelaa 2-sarjaa, muutamia juniorijoukkueita sekä laaja vapaaehtoisten verkosto.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli käynnistää Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämisprosessi. Kehittämistyötä varten haastateltiin hallituksen jäseniä sekä valituille toimihenkilöille lähetettiin sähköpostikysely. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään kehityskohteita erityisesti hallituksen toiminnassa on, jotta toiminnasta saataisiin tehokkaampaa.</p> <p>Haastattelujen pohjalta saatiin selville, että sekä koko organisaatiossa, mutta myös hallituksen toimintatavoissa on paljon kehitettävää. Erityisesti havaittiin, että puutteita on työtehtävien selkeyttämisessä ja vastuunjaossa. Päätöksentekomenettelyt eivät ole tuloksellisia sekä että organisaatorakenteessa on parannettavaa, jotta toiminta ei olisi pelkästään miesten edustusjoukkueen ympärillä pyörivää, vaan seuran toiminta olisi paljon muutakin.</p> <p>Lentopallo on tällä hetkellä Keski-Pohjanmaalla ja Kokkolassa erityisen kiinnostavaa Tiikereiden menestyksen myötä. Tätä innostusta pitäisi hyödyntää myös pidemmällä tähtäimellä, joten kehitystyö seuran sisällä on hyvin ajankohtaista, jotta myös tulevaisuudessa Kokkolan Tiikerit voisivat nauttia menestyksestä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> seuratoiminta, kehittäminen, lentopallo</p>	

DP for Multilingual Management Assistants

<p><b>Authors</b> Jasmin Malkamäki</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b>  THE DEVELOPMENTAL PROCESS CASE: KOKKOLAN TIIKERIT RY</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 38 + 2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis was commissioned by Kokkola Tiikerit Ry, which is a volleyball club from Kokkola. In a short time this club has made it into the top names of Finnish volleyball. The men's team plays in the Mestaruusliiga, which is the highest level in Finnish volleyball. It is the current champion. In addition Kokkola Tiikerit has a women's team, which plays in the second division, a few junior teams and a wide network of volunteers.</p> <p>The purpose of this thesis was to start a developmental process for Kokkola Tiikerit. For this, an interview was conducted with the administration and a questionnaire was sent to selected employees. With the help of these interviews the aim was to ascertain which developmental targets are needed within the administration to increase efficiency.</p> <p>Based on the interviews, I found out that there is a lot to develop in the organization, as well as in the administration's procedures. I particularly noticed deficiencies in clarifying assignments and responsibilities, in the efficiency of decision making procedures and in the organization's structural needs. Improving these areas would help insure that areas other than just the men's team would also be taken into account.</p> <p>Due to the success of the men's team, volleyball is very popular in Middle Ostrobothnia and Kokkola at the moment. This current strong interest should be utilized and integrated into some kind of long-term strategy. Thus, we can say that this developmental work is very relevant and Kokkola Tiikerit should take advantage of it to help insure its future success.</p>	
<p><b>Key words</b> club activity, developing, volleyball</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön ongelma .....	3
1.2	Työn toteutus ja menetelmät .....	3
1.3	Aiheen rajaus ja raportin rakenne.....	4
2	Organisaatiomuodot .....	7
2.1	Klassinen organisaatioteoria .....	7
2.2	Funktionaalinen organisaatio .....	8
2.3	Divisioonaorganisaatio .....	9
2.4	Matriisiorganisaatio .....	11
3	Toimiva hallitus .....	13
3.1	Koko .....	13
3.2	Hallituksen työjärjestys .....	13
3.3	Yhdistyksen hallituksen tehtävät .....	14
3.3.1	Toimintasuunnitelma .....	14
3.3.2	Toimintakertomus .....	15
3.4	Hallituksen työnjako .....	16
3.5	Hallituksen vastuumatriisi .....	17
3.6	Hallituksen rooli .....	17
3.7	Päätöksenteko .....	18
3.8	PrOACT-menetelmä.....	20
4	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset.....	21
4.1	Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry .....	21
4.1.1	Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan tarkoitus.....	22
4.1.2	Seuran toimintasuunnitelma.....	22
4.1.3	Kokkolan Tiikereiden organisaatorakenne .....	22
4.2	Aineistonkeruu.....	23
4.2.1	Aineiston reliabiliteetti .....	24
4.2.2	Aineiston validiteetti.....	25
4.3	Tutkimustulokset.....	25
4.3.1	Vastuunjako.....	26

4.3.2	Päätöksenteko .....	26
4.3.3	Organisaatorakenne.....	27
4.4	Kokkolan Tiikereiden esittämiä kehitysideoita.....	27
5	Pohdinta .....	29
5.1	Kehittämiskohteet Tiikereiden toiminnassa .....	30
5.1.1	Organisaatorakenne.....	30
5.1.2	Hallitustyöskentely .....	32
5.1.3	Päätöksenteko .....	33
5.2	Opinnäytetyön prosessi ja onnistuminen.....	34
	Lähdeluettelo .....	36
	Liitteet.....	38

# 1 Johdanto

Urheiluseuratoiminta Suomessa on hyvin suosittua. Vuosien myötä harrastajien määrä seuroissa on kasvanut ja lapsista ja nuorista jopa 43 prosenttia ilmoittaa harrastavansa urheilua urheiluseurassa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010.)

Suomalaiset lentopalloseurat toimivat pääosin vapaaehtoisten voimin ja seuroilla on tärkeä rooli kansalaisten hyvinvoinnin parantamisessa ja yhteenkuuluvuuden luomisessa. Seurat tarjoavat muuan muassa erilaisia elämyksiä, harrastusmahdollisuuksia, liikuntaa, urheilua ja yhdessäoloa. (Lentopalloliitto.) Tällä hetkellä lentopallon harrastajia on Suomessa noin 118 000, joista 3-18-vuotiaita on noin 27 000, 19–65-vuotiaita noin 83 000 ja 66–79-vuotiaita noin 8 000 (Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010). Lisäksi isojen ammattimaisten urheiluseurojen määrä on nousussa. Isoihin ammattimaisiin seuroihin haetaan lisää tehokkuutta ottamalla enemmän mallia yritysmaailmasta. Urheiluseuroissa saattaa olla jopa kymmenen päätoimista työntekijää. (Suomen Liikunta ja Urheilu, 9/2013.)

Suomalaisessa järjestötoiminnassa on paljon hyvää ja kestäväää, mutta myös paljon kehitettävää, jotta järjestötoiminta pystyy uudistumaan ajan vaatimusten mukana ja pysymään elinvoimaisena ja kiinnostavana. Ilman kehittämistoimintaa järjestöt eivät pysty hyödyntämään niitä suuria mahdollisuuksia, joita järjestöissä on toiminnan uudistamiseksi ja laajentamiseksi. (Harju 2004, 12.) Lisäksi on tärkeää, että organisaatioiden toimintaa kehitetään jatkuvasti, jotta organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä. Toiminnan tehokkuuden vaatimukset ovat vuosi vuodelta lisääntyneet, joten toiminnan tehostamisessa tulisi huomioida erityisesti yksilöt, tiimit ja organisaation koko henkilöstö. Pysyäkseen kilpailukykyisenä organisaation ainoa pysyvä etu on osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Sydänmaanlakka 2000, 14.)

Urheiluseuroille on tarjolla paljon ulkopuolista apua seuran kehittämiseen kuten esimerkiksi eri lajiliittojen, liikunnan aluejärjestöjen sekä muutamien urheiluopistojen tarjoamat erilaiset kehittämisprosessit. Tukea on saatavilla urheiluseuran kehittämisen suunnitteluun sekä suunnitelmien toteuttamiseen. (Suomen Liikunta ja Urheilu, kehitysprosessit.)

Järjestötoiminnan suuria haasteita, joita kehittämistyössä tulisi ottaa huomioon, on useita. Tällä hetkellä järjestötoimijat ovat ikääntymässä niin, että se alkaa tulevaisuudessa häiritä järjestötoimintaa. Varsinkin järjestön keskeisiin luottamustehtäviin tarvitaan uusia vastuunkantajia. Järjestöjen toimijoiden ikääntymisen lisäksi järjestöllinen osaaminen on vuosien saatossa heikentynyt. Nykyään järjestöjen toimintaan tulee mukaan sellaisia toimijoita, joilla ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja järjestöjen vastuutehtäviin. Järjestötoimintaa ei voida opiskella kouluissa, vaan sitä opitaan käytännössä työskentelemällä järjestössä. Järjestötoiminnan osaamisen heikkeneminen näkyy erityisesti toiminnan laadussa ja vaikeuttaa yhdistyksen asioiden hoitamista menestyksekkäästi. (Harju 2004, 12–13.)

Kokkolan Tiikereissä havahduttiin keväällä 2013, että toimintaa pitää kehittää ja tarkastella uusista näkökulmista. Yksi iso syy, miksi seuran toiminta on hyvin hajanaista, on se, että Kokkolan Tiikerit on noussut hyvin lyhyessä ajassa pienestä uudelleen toimintaa aloittelevasta lentopalloseurasta menestyksekkääksi suomalaiseksi urheiluseuraksi. Lisäksi hallituksen kokoonpano on vaihtunut vuosien myötä useaan otteeseen, eikä kehittämistyölle ole ollut aikaa ja resursseja. Keväällä 2013 uusi hallitus totesi, että seuraa pitää alkaa kehittää niin, että toimintaa laajennetaan miesten edustusjoukkueen ulkopuolelle. Tähän asti Kokkolan Tiikereiden toiminta oli perustunut vain miesten edustusjoukkueen menestyksen tavoittelemiseen. Kaudella 2013–2014 tehtyyn toimintasuunnitelmaan kirjattiin joukkueen urheilullisen tason nostaminen, joukkueen ja valmennuksen tukitoimien kehittäminen, organisaation kehittäminen, olosuhteiden päivittäminen, seuran resurssien kasvattaminen, junioritoiminnan sekä seurakulttuurin kehittäminen. (Kokkolan Tiikereiden toimintasuunnitelma kausille 2014–2018.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käynnistää Kokkolan Tiikereiden kehittämisen prosessi. Tässä työssä paneudutaan seuran organisaatorakenteeseen sekä hallitustyöskentelyyn, joka on keskeisessä roolissa kun pyritään tehokkaaseen järjestötoimintaan. Hallituksen jäsenten haastattelujen ja eräiden muiden toimijoiden sähköpostikyselyn vastauksien perusteella listataan tärkeimmät esille nousseet kehittämiskohteet sekä laaditaan kehittämissuunnitelma, jotta seuran toimintaa voidaan lähteä kehittämään tulevaisuudessa.

## 1.1 Opinnäytetyön ongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ensin selvittää, mitä kehityskohteita Kokkolan Tiikereiden organisaation toiminnassa on. Tämän jälkeen tavoitteena oli löytää alan kirjallisuudesta ratkaisuja siihen, miten näitä kehityskohteita lähdetään kehittämään niin, että Kokkolan Tiikereiden toiminta olisi tehokkaampaa eli organisaatorakenteesta tulisi selkeämpi ja hallitustyöskentely olisi tehokasta selkeiden vastuunjakojen ja päätöksente-komallien myötä.

Tutkimusongelmina olivat, miten Kokkolan Tiikereiden toiminnasta saataisiin yhtenäisempää, jotta toiminta ei perustuisi vain miesten edustusjoukkueen tavoitteiden saavuttamiseen sekä miten hallituksen toimintaa voitaisiin kehittää niin, että siitä tulisi tehokkaampaa ja selkeämpää?

1. Toimivatko eri osa-alueet seuran sisällä?
  - Miten seuran organisaatorakennetta pitäisi muuttaa?
  - Miten toimintaa voidaan yhtenäistää?
  - Mitkä ovat suurimmat kehityskohteet seuran toiminnassa?
  
2. Mitä kehitettävää on seuran hallituksen toiminnassa?
  - Miten hallitustyöskentelystä saadaan tehokkaampaa?
  - Onko hallituksen jäsenillä selkeät pelisäännöt ja työkalut toiminnan ylläpitämiseen?

## 1.2 Työn toteutus ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhdessä toimeksiantaja Kokkolan Tiikereiden kanssa. Työssä etsittävät ratkaisut ongelmiin pyritään löytämään aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, haastattelemalla henkilökohtaisesti seuran toimijoita sekä lähettämällä sähköpostikysely eri toiminta-alueiden vastuuhenkilöille. Haastattelupyynnöt lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille (7), puheenjohtajalle sekä 12 seuran edustajalle, joista seitsemälle meni pelkkä sähköpostikysely. Seurasta haastateltavia ovat olleet viisi hallituksen jäsentä Roy Frilund, Lauri Heikkilä, Kalevi Ketonen, Esko Salo sekä puheenjohtaja

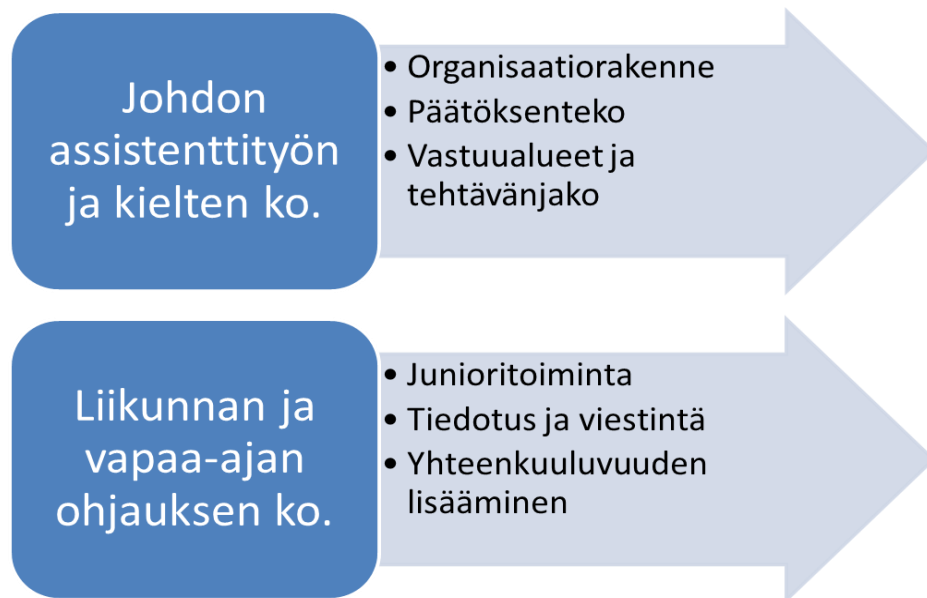
Jukka Yli-Karjula. Kaksi hallituksen jäsentä ei useista yhteydenotoista huolimatta vastannut haastattelupyyntöihin. Lisäksi tutkimusta varten haastateltiin miesten edustusjoukkueen manageria Janne Heikkilää sekä kahta miesten edustusjoukkueen pelaajaa Tomi Rumpusta ja Kasper Vuorista, jotka molemmat toimivat pelaamisen ohella erilaisissa seuran sisäisissä tehtävissä.

Olen itse pelannut seurassa useita vuosia naisten edustusjoukkueessa. Lisäksi olen yksi naisjaoston jäsenistä. Tämän vuoksi Kokkolan Tiikereiden toiminta ja seuran toimijat olivat jo ennen tutkimuksen tekemistä tuttuja.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska tutkimuksessa perehdyttiin kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteeseen ja pyrittiin löytämään ja paljastamaan tosiasioita ennemmin kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Lisäksi haastatteluihin valittiin kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ja kerättiin tietoja juuri näiltä ihmisiltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152–155.) Opinnäytetyön tavoitteena ei kuitenkaan ole ollut saada yleistettäviä tuloksia mahdollisimman suurella otoskoolla, vaan haastattelujen tarkoitus oli selvittää tapaustutkimuksen keinoin organisaation toimintatavat ja menetelmät.

### **1.3 Aiheen rajaus ja raportin rakenne**

Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämissuunnitelmaa tekee kaksi HAAGA-HELIAn ammattikorkeakoulun opiskelijaa opinnäytetöinä, jolloin työtehtävien työnjako perustuu kyselyssä ilmi tulleisiin kehittämiskohteisiin ja opinnäytetyön tekijöiden osaamiseen ja koulutusohjelman sisältöön. Haastattelut tehtiin yhdessä, jotta säästettiin haastateltavien työaika, mutta haastattelujen tulokset analysoitiin erikseen. Näin ollen Kokkolan Tiikerit saa kaksi opinnäytetyötä, joissa kuvataan kattavasti seuran kehityskohteet ja mahdollisuudet, joilla esille nousseita ongelmia lähdetään ratkomaan.



Kuva 1: Opinnäytetöiden tehtävänjako

Opinnäytetyön aiheen rajausta oli melko vaikeaa, sillä seurassa on paljon erilaisia kehittämiskohteita, jotka tavalla tai toisella liittyvät toisiinsa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuitenkin tutkia seuran organisaatorakennetta ja sisäisen hallinnon toimivuutta, johon kuuluu toimiva päätöksenteko sekä vastuualueiden ja – jakojen selkeä määrittely. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole perehtyä seuratoiminnan muihin osa-alueisiin, kuten junioritoimintaan tai tiedottamiseen ja viestintään, vaan näihin kehittämiskohteisiin paneutuu toinen opiskelija, jonka kanssa kehittämissuunnitelma Kokkolan Tiike-reille tehdään yhteistyössä. Täytyy kuitenkin muistaa, että urheiluseura on aina kokonaisuus ja varsinkin sisäistä hallintoa kehittäessä väistämättä joudutaan ottamaan huomioon myös seuran muut osa-alueet.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa kerrotaan, minkä takia opinnäytetyö tehdään ja mitkä ovat opinnäytetyön keskeisimmät ongelmat. Lisäksi luvussa kuvaillaan miten työ toteutetaan käytännössä ja miten aihe on rajattu. Luvussa kaksi paneudutaan erilaisiin organisaatiomuotoihin ja niiden hyötyihin ja haittoihin. Luvussa kolme kerrotaan yhdistyksen hallituksesta ja miten hallitustyöskentely olisi mahdollisimman tehokasta. Luvussa on kuvailtu erilaisia käytännön menetelmiä, joita hallitus voi työskentelyssään hyödyntää. Lisäksi kolmannessa luvussa on kirjattu toimivan hallituksen peruselementtejä eli selkeät työ – ja vastuujaot sekä tehokkaat päätöksentekomenettelyt.

Teoriaosuudet pohjautuvat osittain yritysmaailmaan, koska Kokkolan Tiikereiden liikevaihto on kasvanut nopeasti yli puolen miljoonan liikevaihdoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kyseessä on urheiluseura, tulisi toimintaa ylläpitää käytännössä kuten yritystä.

## 2 Organisaatiomuodot

Ei ole olemassa yhtä organisaatorakennetta, joka toimii kaikissa organisaatioissa ja olosuhteissa. Organisaatorakenne on riippuvainen organisaation strategiasta, koosta, tehtävien varmuudesta ja epävarmuudesta sekä teknologiasta. Tyypillistä on, että saman organisaation eri osastoilla käytetään eri organisaatorakenteita. Hyvä organisointi estää konflikteja, edistää tehokkuutta, luo ymmärrettävyyttä ja mahdollistaa käyttäytymisen ennustamisen. (Tuurala, 2010.) Urheiluseurat ovat myös organisaatioita, joissa tarvitaan selkeää organisaatorakennetta, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja yhtenäistä. Yleensä tehtävien organisointia varten perustetaan erilaisia jaostoja, jotka vastaavat tietyistä lajista tai osa-alueesta seurassa. Ylimpänä seuran organisaatiossa on hallitus, joka vastaa juridisesti seuran toiminnasta ja taloudesta. (Urheiluseuran toimintalinja, 12.)

Suomessa urheilutoimintaa on perinteisesti harjoitettu aatteellisen yhdistyksen muodossa. Huippu-urheilun ammatillistumisen ja taloudellistumisen myötä tämä perinteinen yhdistyksen muodossa toimiminen on osoittautunut epätarkoituksenmukaiseksi ja vaikeaksi. Huippu-urheiluun vuoksi tavalliset yhdistykset ovat joutuneet muuttamaan organisaatiomuotoaan, joista yksi suosittu vaihtoehto on osakeyhtiö. (Opetusministeriö 2003, 29.)

Kun yhdistyksestä tehdään osakeyhtiö, tulisi silloin urheiluseuraa ylläpitää kuten mitä tahansa yritystä ja näin ollen seuran on mahdollista hyödyntää erilaisia organisaatiomuotoja, joita yritysmaailmassa käytetään. Jokaisella organisaatiomuodolla on omat hyötynsä ja haittansa, jotka tulisi ottaa huomioon organisaatiomuotoa valitessa. Alla on esitelty joitakin yleisempiä organisaatiomuotoja, joiden rakennetta voitaisiin hyödyntää myös urheiluseuroissa.

### 2.1 Klassinen organisaatioteoria

Kriitikistä huolimatta, klassinen teoria näkyy yhä tänä päivänäkin monen organisaation toiminnan taustalla (Solehmainen 2003, 15). Klassisessa organisaatioteoriassa päätöksenteko liikkuu pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin eli esimieheltä alaiselle. Päätösten tulee

olla yksiselitteisiä, yhtenäisiä ja tehtyjen päätöksien on tultava alaisten tietoon vain yhdeltä ylempänä olevalta ihmiseltä. Klassisessa organisaatioteoriassa valvontaketju ei saa olla liian suuri eli yhdelle esimiehelle raportoivien lukumäärä ei saa olla kohtuuttoman suuri. Lisäksi työ tulee jakaa niin, että työntekijät voivat erikoistua tehtäviinsä, mikä puolestaan luo tehokkuutta. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 12.) Ongelmallista tässä teoriassa on se, että organisaation toiminta nähdään usein koneellisena mekanismina, jossa ihmiset jäävät toissijaisiksi (Solehmainen 2003, 17). Vallalla ja vastuulla on suuri rooli klassisessa organisaatioteoriassa, sillä ne vaativat käskyjen antamista ja tottelevaisuutta. Tämän vuoksi kurinalaisuus on merkittävää yhtenäisten toimintamallien turvaamiseksi. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 12.)

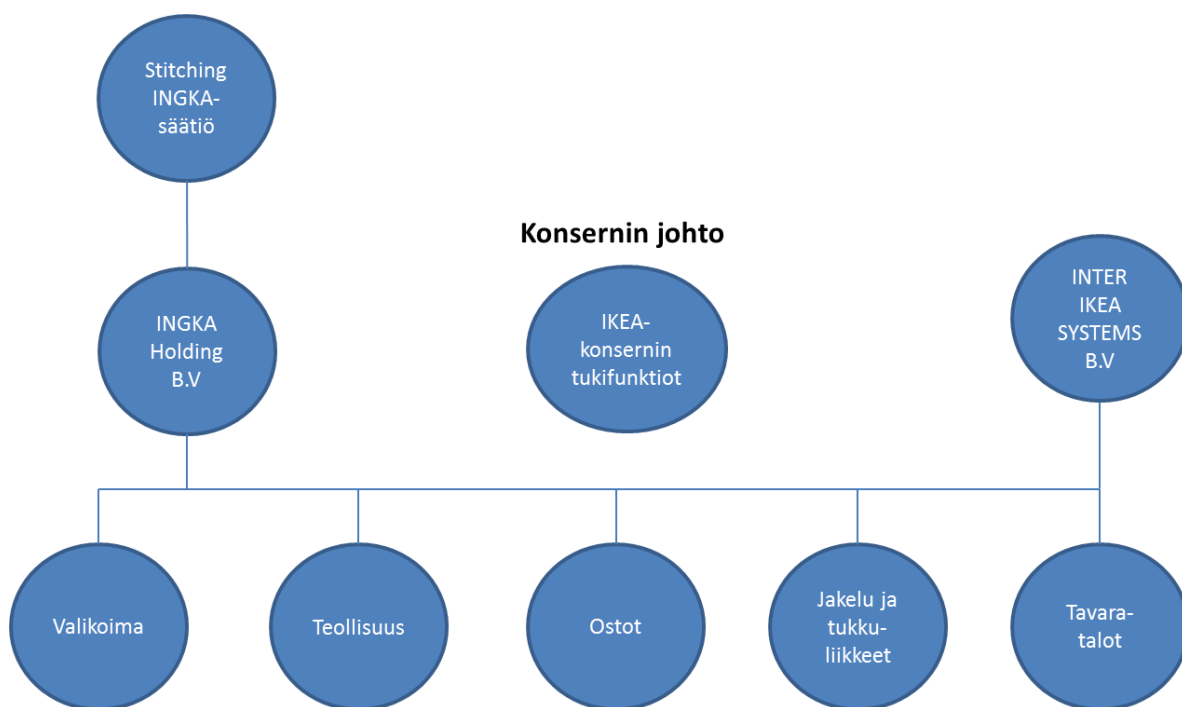
## **2.2 Funktionaalinen organisaatio**

Funktionaalista organisaatiota sovelletaan, silloin kun organisaation toiminta on kehittynyt niin suureksi, että yksi johtaja ja ryhmä alaisia eivät voi toimintaa ylläpitää. Funktionaalinen organisaatio suunnitellaan niiden tehtävien mukaan, mitä organisaation toiminnassa harjoitetaan eli esimerkiksi markkinointi, myynti ja hallinto. Tavoitteet, suunnittelu ja budjetointi tehdään organisaatiossa funktioittain, jolloin vain toiminnan horisontaalinen koordinointi annetaan ylimmälle johdolle. Koordinointi hoidetaan yleensä hierarkkisella valvonnalla, funktioiden rajat ylittävillä prosesseilla, toimintaperiaatteilla, tiedonjaolla sekä vallitsevalla organisaatiokulttuurilla. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 23.)

Funktionaalisen organisaation yksi suurimmista vahvuuksista on se, että työntekijät jaetaan asiantuntemuksena mukaan oikeisiin funktioihin, jolloin heidän ammatillista erityisosaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti sekä samalla voidaan kehittää funktion omaa aluetta ja sen käyttämää teknologiaa (Kookas 2012). Lisäksi funktioissa syntyy vähän kilpailua ja päällekkäistä työtä, koska kaikki tavoittelevat yhteisiä päämääriä. Ylimmän johdon on myös helppo valvoa ja ohjata organisaation kaikkia osia, koska osat on jaettu funktioihin. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 24.)

Suurimmat haitat funktionaalisisessa organisaatiossa ovat asiakaskeskeisyyden ja koordinoinnin puute, mikä vähentää tehokkuutta ja lisää kankeutta. Lisäksi yhtenäisen kult-

tuurin rakentaminen organisaatiossa on vaikeaa, koska jokaisessa funktiossa pyritään saavuttaa vain omia tavoitteita ja jokaisessa funktiossa luodaan sen omat arvot. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 24–25.) Yhteistyö eri funktioiden välillä on hankalaa ja asioita hoidetaan yleensä byrokraattisen tehottomasti. Viestinnässä esiintyy ongelmia, joista mahdollisesti seuraa väärinkäsityksiä ja asioita katsotaan vain oman funktion kannalta, eikä kokonaisuuden kannalta. (Kookas, 2012.)



Kuva 2. Esimerkki funktionaalisesta rakenteesta – Ikea (Karlöf & Helin-Lövingsson, 2006, 23.)

### 2.3 Divisioonaorganisaatio

Organisaatiossa siirrytään yleisesti divisioonaorganisaatioon kun toiminta kasvaa, monipuolistuu tai kansainvälistyy. Divisioonaorganisaatiossa eri funktiot jaetaan divisiooniin, jotka koordinoivat tuotteen toimittamiseen tarvittavia funktioita. Näitä funktioita ovat esimerkiksi markkinointi, tuotekehitys ja valmistus. Lisäksi funktiot voivat koordinoita toimituksia maantieteellisesti jaetuille alueille ja markkinointisegmenteille. Pääperiaate divisioonaorganisaatiossa on, että divisioonat toimivat ns. ”yrietyksinä yrityksen sisällä” riippuen siitä, mikä seuraavista divisioonan riippuvuussuhde on toiminnalle tärkein: Tuote, markkinat vai asiakasryhmä. Esimerkkinä tuote-divisioonassa keskitytään tiettyyn tuotteeseen tai tuoteryhmään, markkina-divisioona palvelee tiettyä mark-

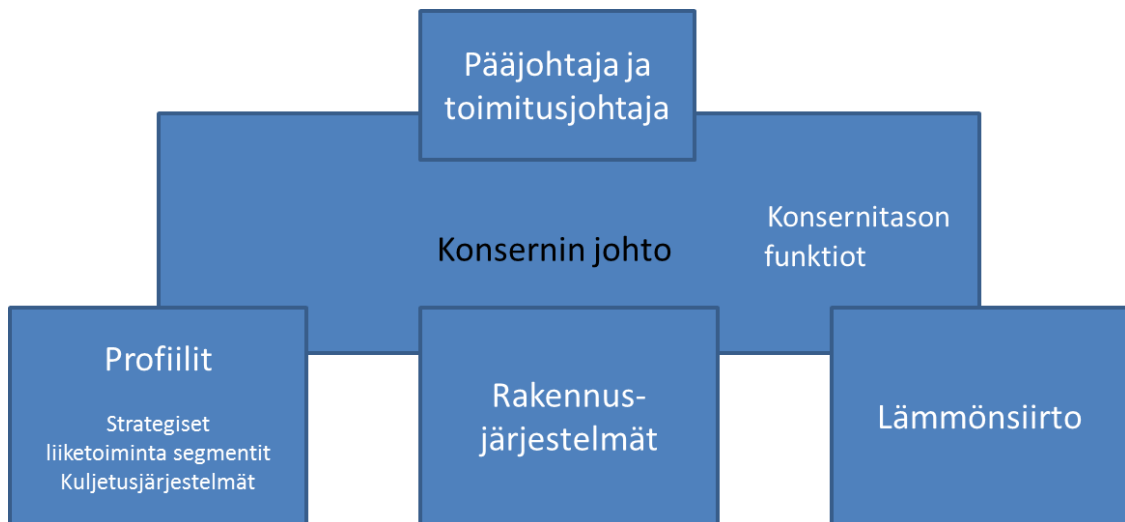
kina-aluetta ja asiakasryhmä-divisioonassa palvellaan tiettyä asiakasryhmää. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 26.)

Divisioonat toimivat yrityksessä erillisinä liiketoimintayksikköinä, jotka laativat omat liiketoimintastrategiansa vastatakseen markkinoilla vallitsevaan kilpailuun ja menestykseen. Karlöf ja Helin-Lövingssonin (2006, 27) mukaan organisaatioyksikköä voi kutsua liiketoimintayksiköksi vasta kun se täyttää seuraavat ehdot:

- liiketoimintayksikkö tyydyttää tietyillä ulkoisilla markkinoilla toimivien asiakkaiden tarpeita
- liiketoimintayksikkö kilpailee ulkopuolisten yritysten kanssa
- liiketoimintayksikkö laatii oman liikeidean ja liiketoimintastrategian
- liiketoimintayksikkö pyrkii tulokseen ja vastaa voitoista ja tappioista
- liiketoimintayksikkö on erillään emo-organisaatiosta, joskin jotkin resurssit ja intressit ovat yhtenäisiä.

Liiketoimintayksiköt ovat tehokkaita, kun halutaan lisätä yrittäjyyttä suurien organisaatioiden sisällä, koska jokainen divisioona on täysin vastuussa omasta tuloksestaan. Lisäksi yksiköitä perustamalla liiketoiminnallinen vastuu voidaan hajauttaa useammalle johtajalle, koska he saavat keskittyä vain rajattuun vastuualueeseen. Emoyhtiö toimii vain salkunhoitajana ja omistajana. Työntekijöiden on myös helppo sitoutua oman divisioonan tavoitteisiin ja arvoihin ja jokaisen divisioonan on helppo reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin, koska niillä on käytössä omat resurssinsa ja päätösvalta on hajautettu. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 27–29.)

Divisioonaorganisaation haittoina ovat osaamisen ja erikoistumisen tehoton hyödyntäminen ja organisaation sisällä tapahtuva päällekkäinen työ. Koordinointiongelmien takia divisioonien välille saattaa kehittyä negatiivista kilpailua, kun esimerkiksi kaksi tuote-divisioonaa kilpailee samoista asiakkaista. Lisäksi tuotteiden hinnoittelu saattaa aiheuttaa ongelmia, kun jokainen divisioona vastaa omasta tuloksestaan. Varsinkin kun divisioonat käyvät suoranaista kauppaa keskenään, on tärkeää, että käytetään jonkinlaisia sisäistä hinnoittelua, joka ottaa huomioon divisioonien välisen liiketoiminnan. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 30.)

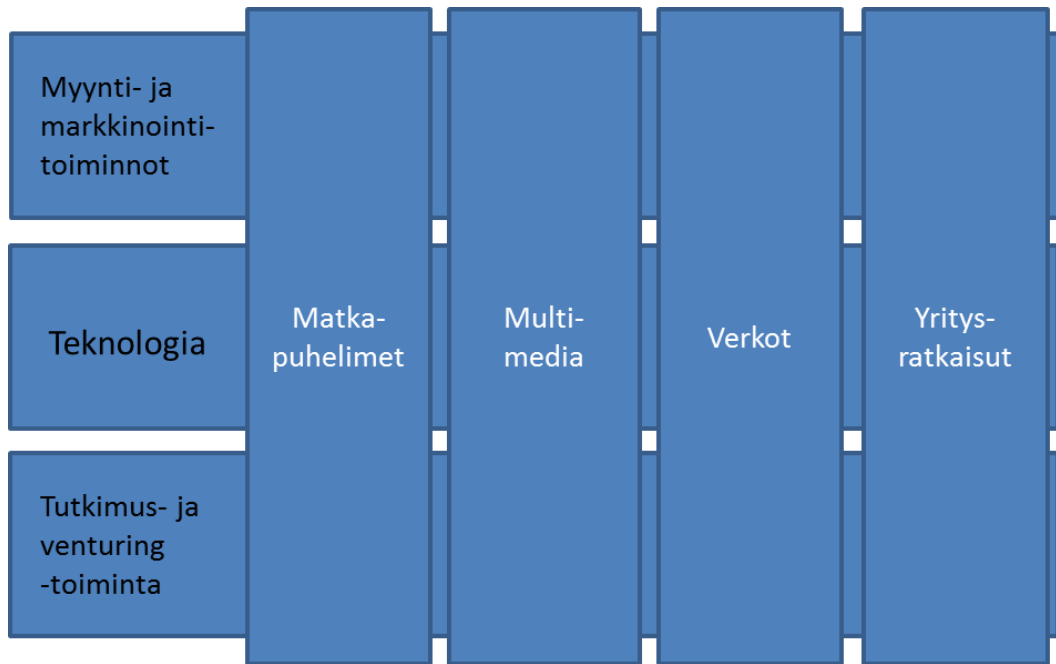


Kuva 3. Sapa Groupin organisaatorakenne pääpiirteittäin. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 28.)

## 2.4 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaation tavoitteena on yhdistää kahden tai useamman eri organisaatiomuodon edut. Matriisiorganisaatiota saatetaan hyödyntää kun halutaan yhdistää funktionaalisen rakenteen asiantuntemus voittoa tekeviin tuotedivisiooniin. Matriisiorganisaatiossa tavallisesti raportoidaan useille eri kohteille, esimerkiksi työntekijä raportoi sekä aluepäällikölle että hänet työllistävän tuotealueen johtajalle. Lisäksi tulosvastuu jaetaan useille eri johtajille. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 33.)

Matriisiorganisaation haittapuolia on, että ylempien portaiden lisäksi organisaatiossa on eri sivuportaita. Ongelmana on, että näiden kaikkien portaiden kanssa pitäisi pyrkiä yhteisymmärrykseen siitä, mitä tehdään. Käytännössä tämä luo loputtomia neuvotteluja, joihin kuluu asiantuntijoiden aikaa ja resursseja. Lisäksi matriisiorganisaation ongelmana on, että kenellekään ei ole juuri valtaa, mutta kaikilla on vastuu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun kaikilla on vastuu, ei vastuuta ole enää kenelläkään. (Seppänen 2009.) Vastuun jakaminen usean henkilön kanssa ja koordinoinnin puute johtaa pahimmassa tapauksessa siihen, että kukaan ei uskalla tai halua tehdä päätöksiä (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 36.)



Kuva 4. Nokian pääpiirteittäinen organisaatorakenne. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 33.)

### **3 Toimiva hallitus**

Jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti ja organisoidusti, tarvitsee se toimivan ja vastuuntuntoisen hallituksen. Suomessa pätee yhdistyslaki, jonka mukaan päätösvalta yhdistyksissä kuuluu sen jäsenille. Yhdistykset on aina perustettu jotakin säännöissä määrättyä tehtävää varten. Jäsenet valitsevat yhdistykselleen hallituksen, joka huolehtii siitä, että säännöissä määrättyä tehtävää toteutetaan jäsenten haluamalla tavalla. (Perälä ym. 2008, 26.) Lähtökohtana yhdistyslaissa on, että yhdistyksen ”hallituksen on lain ja yhdistyksen sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita” (503/1989). Hallitustyöskentelyä ohjaa hyvä hallintotapa, joka tarkoittaa sitä, että yhdistyksen tarkoitusta toteutetaan juuri jäsenten tahtoon perustuvalla tavalla. Hallituksella on velvoite raportoida jäsenille toiminnasta ja sen tuloksista, jotta jäsenillä on mahdollisuus arvioida hallituksen onnistumista yhdistyksen tarkoituksen toteuttajana. (Perälä ym. 2008, 27.)

#### **3.1 Koko**

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että pienemmät ryhmät työskentelevät ja toimivat paremmin kuin isot ryhmät. Lisäksi jäsenten motivaatio ja tyytyväisyys näyttää olevan parempaa pienissä ryhmissä. (Paasolainen 2010, 21.) Hyvässä hallituksessa ihanteellinen jäsenten lukumäärä on 5-7 henkilöä. Erityisesti kun halutaan, että hallitustyöskentely on tehokasta, tuloksellista ja halutaan, että hallituksessa ylläpidetään hyviä käytäntöjä. On tärkeää miettiä, kun hallituksen jäseniä valitaan, saadaanko hallitukseen riittävästi monipuolista osaamista ja kykeneekö hallitus hyvän puheenjohtajan avulla luovaan työskentelyyn, jossa pystytään tuottamaan hyviä ratkaisuja niin, että kaikkia jäseniä kuullaan. (Perälä ym. 2008, 117.) Toisaalta isot ryhmät voivat tehokkaammin jakaa tehtäviä eri jäsenille. Esimerkiksi jokin monitahoinen tehtävä, joka kaipaa paljon tiedonkeruuta ja faktojen seulontaa, säästää jäsenten voimavaroja ja aikaa, kun tehtävä jaetaan monelle jäsenelle. (Paasolainen 2010, 21.)

#### **3.2 Hallituksen työjärjestys**

Työjärjestys on hallituksen työskentelyä helpottava toimintakuvaus, johon on liitetty myös hallituksen ”pelisäännöt”. Työjärjestyksen avulla hallitus pystyy jatkuvasti arvioi-

maan työskentelyään ja kehittämään määrätietoisesti omaa toimintaansa, jotta se vastaisi työjärjestystä. Yhdistyksen työjärjestykseen voisi kirjata ylös ainakin seuraavia asioita:

- hallituksen tehtävät
- hallituksen puheenjohtajan tehtävät
- miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken
- hallituksen kokoustyöskentely
  - o kokousten määrät
  - o ajankohdat, kellonajat, pitopaikat
  - o kokousten asialista ja miten se tehdään
  - o kokouksiin valmistautuminen
  - o kokouskäytännöt ja asioiden esittely kokouksissa
- hallituksen jäsenten vaitiolovelvollisuus. (Perälä ym. 2008, 132–133.)

### **3.3 Yhdistyksen hallituksen tehtävät**

Yhdistyslain mukaan hallituksen perustehtävä on hoitaa yhdistyksen asioita. Tämän lisäksi hallitukselta odotetaan aktiivista osallistumista yhdistyksen kehittämiseen ja yhdistyksen jäsenten innostamista toimintaan ja käyttämään oikeuksiaan. Hallituksen keskeisimpiä tehtäviä ovat mm. toiminnan suunnittelu ja organisointi, toimintakertomuksen laatiminen, päätöksenteon mahdollistaminen, varainhoidon ja kirjanpidon lainmukainen hoitaminen sekä sääntöjen määräämät tehtävät. (Paasolainen 2010, 63.)

#### **3.3.1 Toimintasuunnitelma**

Paasolaisen (2010, 63) mukaan päämäärätietoinen yhdistystoiminta edellyttää hyvää toiminnan suunnittelua ja suunnitelmien kirjaamista ylös. Yleensä yhdistyksen toiminnan suunnittelun lähtökohtana ovat yhdistyksen toiminta-ajatus ja sen tavoitteet. Hallituksen toimintasuunnitelman tulisi olla hyvä ohjenuora hallitukselle, mutta se ei saisi olla liian yleispätevä, joka pahimmassa tapauksessa kangistaa hallituksen toimintaa. Hyvä toimintasuunnitelma on tarpeeksi suppea ja suunnitelmien pitäisi olla realistisia ja mahdollisia toteuttaa.

Toiminnan suunnittelussa sekä myös hallituksen oman työskentelyn arvioinnissa voidaan käyttää SWOT-analyysia. SWOT-analyysissa kirjataan ylös toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. (Paasolainen 2010, 64.)

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missä ollaan hyviä ja mikä toiminta sujuu?</li> <li>- Esim. jäsenmäärä kasvaa ja mukaan tulee uusia toimijoita.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä ovat toiminnan huonot puolet ja mitä on kehitettävä?</li> <li>- Esim. viestintä ei toimi parhaalla tavalla. Yhdistyksellä ei ole omia www-sivuja.</li> </ul>
<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mihin asioihin tulee varautua?</li> <li>- Esim. yhdistyksen tulee osata hyödyntää sosiaalista mediaa toiminnassaan. Nuoret käyttävät sosiaalista mediaa aktiivisesti. Jos yhdistys ei kykene vastaamaan tähän tarpeeseen, nuoria ei saada jatkossa enää jäseniksi.</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä uusia mahdollisuuksia on nähtävissä?</li> <li>- Esim. jäsenmäärän kasvun myötä talous paranee, mikä mahdollistaa paremmat jäsenedut.</li> </ul>

Taulukko 1. SWOT-analyysi. (Paasolainen 2010, 65.)

### 3.3.2 Toimintakertomus

Toimintakertomus on hallituksen laatima kertomus edellisen vuoden toiminnasta ja arvio tulevasta kehityksestä. Toimintakertomus käsitellään yhdistyksen kokouksessa ja toimintakertomuksen perusteella arvioidaan yhdistyksen ja hallituksen toimintaa sekä voidaanko hallitukselle myöntää vastuuvapaus. Toimintakertomuksessa voidaan peilata toimintasuunnitelmaan merkittävät tavoitteita saavutettuihin tuloksiin ja arvioida erityisesti tulostavoitteita, joita ei ole saavutettu. Saavuttamattomien tavoitteiden kohdalla hallituksen pitäisi kertoa oma käsitys siitä, mikä johti tuloksien saavuttamattomuuteen. Hyvä toimintasuunnitelma ei synny hetkessä, vaan siihen tulisi kerätä tietoa koko ajan tapahtumien päivämääristä, osanottajamääristä ja esimerkiksi yhdistyksen toimielinten jäsenistä. (Loimu 2000, 70–72.)

### 3.4 Hallituksen työnjako

Rosengrenin ja Törrösen (2008, 40) mukaan yhdistyksen työtehtävät kasaantuvat yleensä hallituksen harteille ja hallituksessa puolestaan tehtävät kuormittavat enemmän muutamia ihmisiä. Työnjakoa suunniteltaessa tulisi miettiä, minkälaista jäsenten osaamista hallituksessa on ja kuinka laajaa yhdistyksen toiminta on. Työnjaon jälkeen jokaiselle toimihenkilölle pitää määrittää tarkasti tehtävänkuvat, joissa on otettu huomioon toimihenkilön toiveet, tarpeet, osaaminen ja persoonalliset ominaisuudet. Käytännöt vaihtelevat eri yhdistyksissä, joissakin yhdistyksissä työtehtäviä kierrätetään, jotta kukaan ei ”leipääntyisi” työhönsä ja joissakin yhdistyksissä valitaan vuosi vuoden jälkeen samat henkilöt samoihin tehtäviin. Jälkimmäinen käytäntö on turvallista, mutta silloin ei välttämättä saada riittävää vaihtuvuutta, tehtävankiertoa ja uusiutumista. Mahdollisimman tasapuolinen työnjako käyttää kaikkien jäsenten osaamista ja resursseja hyväksi kuormittamatta kuitenkaan liikaa ja kannustaa osallistumaan tasavertaisesti hallituksen toimintaan. (Paasolainen 2010, 103–104.)

Työnjako on pääasiassa jäsenten motivointia, joka sitouttaa jäseniä paremmin toimintaan (Rosengren & Törrönen 2008, 40.) Hallituksen työnjakoa tulisi arvioida kerran vuodessa ja silloin kun hallituksessa tapahtuu henkilömuutoksia. Tällöin on hyvä miettiä vastaavatko nykyiset työnjaot hallituksen ja yhdistyksen tarpeita. Jos hallituksessa ei ole tehty tarkkoja tehtävänkuvauksia, tulisi hallituksen miettiä, mitkä ovat ne suurimmat esteet vastualueiden tekemiselle ja tasapuolisen työnjaon toteuttamiselle? (Paasolainen 2010, 103–104.) Lisäksi arvioidessaan hallituksen toimintaa, hallituksen tulisi tunnistaa ne asiat missä on onnistuttu ja lisäämään niitä keinoja, joilla saavutetaan juuri näitä hyviksi havaittuja tuloksia. Lisäksi on tärkeää, että hallitus tunnistaa ne tulevaisuuden haasteet ja ongelmat, joita on olemassa. Parannusta vaativia tekijöitä voidaan käsitellä eri kysymysten avulla kuten: Mitä hyvää hallituksemme työskentelyssä on? Mitkä asiat toimivat ja mitä tulisi kehittää? Mitkä asiat haittaavat hallituksen työskentelyä? Näin hallitus pystyy kriittisesti arvioimaan, missä asioissa on vielä kehitettävää ja samalla pystytään yhdessä ratkaisemaan ongelmia. (Paasolainen 2007, 75.)

### 3.5 Hallituksen vastuumatriisi

Toiminnan organisointi on yksi edellytys siihen, että hallitus pystyy työskentelemään tuloksellisesti. Kun hallituksen jäsenten työnkuvia määritellään, pitää muistaa, että hallituksen työskentely on hyvin pitkälti ryhmätyötä. Työnjakojen ja vastuiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna hallituksen vastuumatriisia. Matriisin avulla voidaan sopia yhteisesti siitä, miten vastuut jaetaan. Lisäksi matriisi helpottaa hallituksen työnjakojen tarkastelua. Vastuumatriisin teko alkaa siitä, että määritellään hallituksen tehtävät ja avaintoiminnot jokaiselta toimintasektorilta, jotka kirjataan tehtäväsarakeeseen. Tämän jälkeen merkitään vastuumatriisin resurssisarakeeseen hallituksen käytössä olevat henkilöresurssit. Viimeiseksi sovitaan, mikä rooli kuuluu kullekin hallituksen jäsenelle kunkin tehtävän kohdalla. Nämä roolit merkitään matriisiin sovitulla koodeilla. (Paasolainen 2010, 114–115.)

Esimerkkinä on tiedottaminen ja vastuu jäsenlehdistä	Hallitus	P J	VP J	Sih- teeri	Tiedo- tus- sihteeri	Talou- den- hoitaja	Jäsen- sih- teeri	Koulu- tus- vastaa- va	Tal- koo- ryh- mä
<b>Tehtävät</b>									
<b>Tiedotus</b>	P	A			K, S				
<b>Jäsenlehti</b>	P				K				
- suunnittelu					S				
- aikataulu		T	T	T		T	T	T	T
- pääkirjoitus		A			K				
- jutut			A		K		A		
- kuvat				S	K				
- mainokset					K	S			
- taitto					K, S				
- monistus				S	K		S		S
- postitus, jakelu				S	K		S		S

**K** (=kokonaisvastuu), **P** (=päätos, hyväksyminen), **T** (=pitää saada kaikki tieto), **S** (=suorittaa työn, vastuu tekemisestä), **A** (=asiantuntijavastuu).

Taulukko 2. Hallituksen vastuumatriisi. (Paasolainen 2010, 115.)

### 3.6 Hallituksen rooli

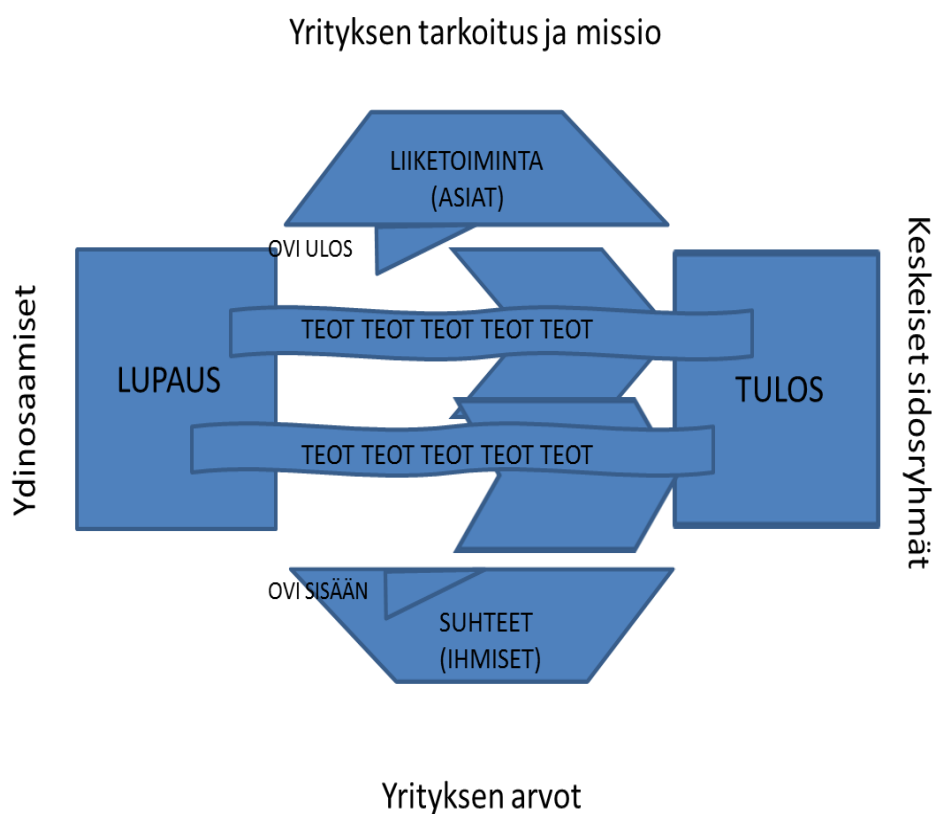
Hallituksen perustamisen hyvät puolet ovat siinä, että hallituksessa voidaan nopeasti reagoida havainnoista toteutukseen sekä hallituksessa voidaan hyödyntää paremmin monipuolista osaamista. Hallituksessa vastuu toiminnasta ja sen kehittamisestä toteutuu

sekä yksilö- että yhteisötasolla. Oheinen kaavio selventää hallituksen roolia ja niitä tehtäviä, mitä organisaation tärkeimmistä tehtävistä vastuussa olevat ottavat vastuulleen toteuttaa. (Valpola 2012, 73.)

Kaavioon on merkitty neljä johtamisen aluetta, joita ovat:

- Liiketoiminta eli asiat, jotka on hoidettava
- Suhteet eli ihmiset, joiden kanssa on onnistuttava
- Toimitusprosessi, jonka avulla tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle
- Innovaatioprosessi, jonka avulla uudet ideat muunnetaan innovaatioiksi

Lisäksi ulkokehälle on merkitty neljä eri vaikuttajaa: Yrityksen tarkoitus ja missio, yrityksen arvot, keskeiset sidosryhmät ja ydinosamiset. (Valpola 2012, 74.)



Kuva 5. Johtamisen osa-alueet. (Valpola 2012, 75.)

### 3.7 Päätöksenteko

Järjestöissä tulee pyrkiä aktiiviseen päätöksentekoon eli tarvittaviin päätöksiin valmistautua ja niitä tehdä. Järjestötoiminnan kehittämisessä ei voida puuttua ongelmiin

jos päätöksenteko järjestössä on vain eteen tuleviin tilanteisiin reagoimista. Tuloksia syntyy silloin, kun asioita laitetaan tapahtumaan, eikä vain odotella ja ihmetellä tapahtunutta eli toisin sanoen, kun on ajatellut ja harkinnut, pitäisi tehdä päätös ja lopuksi toimia sen mukaan. (Harju 2004, 102.)

Hallitus on yleensä järjestössä päätöksenteon keskiössä ja hallituksen jäsenten tulee tiedostaa asemansa ja vastuunsa. On tärkeää, että hallitus kehittää päätöksentekotaitoaan paremmaksi ja arvioi kriittisesti omaa rooliaan ja toimintatapojaan. Muutos on yksi syy mikä tekee päätöksenteosta vaikeaa. Muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta ja siten epämukavuutta, koska yleensä asiat huononevat aluksi ennen kuin ne alkavat parantua. Muutokseen voidaan varautua niin, että ihmisille kerrotaan mitkä asiat tulevat muuttumaan ja mitkä asiat pysyvät muuttumattomina. Tämä luo varmuutta ja turvallisuutta, joka auttaa tarvittavan muutoksen toteuttamisessa. (Harju 2004, 99–101.)

Hallitus tekee päätöksiä pääasiassa hallituksen kokouksissa, joita voi olla kerran kuukaudessa tai useammin jos tilanne niin vaatii. Kokous on yleensä onnistunut kun käsiteltävistä asioista on saatu selkeät päätökset aikaan ja joihin kaikki kokoukseen osallistuneet ovat sitoutuneita. Lisäksi kokoukseen osallistuneiden tunnelmien arviointi on yksi hyvä keino saada selville oliko kokous hyödyllinen. Varsinkin silloin, kun kokouksen jäsenet kokevat voineensa vaikuttaa asioihin ja, että heitä on kuunneltu, voidaan todeta, että kokous on onnistunut. (Rosengren & Törrönen 2008, 47.)

Päätöksentekoa seuraa aina päätöksen toimeenpano, joka yleensä on jopa vaikeampaa kuin itse päätöksenteko. Toimeenpanoa tulisi suunnitella yhtä tarkkaan kuin päätöstäkin ja yleensä toimeenpanon valmistelu kannattaa aloittaa mahdollisimman pian päätöksenteon jälkeen, jotta asia ei vanhene. Toimeenpanosuunnitelma on yksi keino saada päätös toteutettua. Yleensä riittää, että kirjataan ranskalaisin viivoin miten asiassa edetään. Olennaista suunnitelman teossa on, että asiaa on mietitty ja, että se tehdään yhdessä käytännön toteutukseen osallistuvien kanssa. Toimeenpanolle kannattaa aina määritellä määräaika, jotta toteutus ei jää ”leijumaan” niin, että kukaan ei tee asialle mitään. Lisäksi samalla sovitaan ne henkilöt, jotka huolehtivat toimeenpanosta ja heidän keskinäiset työ- ja vastuujaot. (Harju 2004, 103.)

### 3.8 PrOACT-menetelmä

”Päätöksenteko vaikuttaa suuressa määrin sekä strategiseen että operatiiviseen tehokkuuteen. Päätöksentekoakin voi tehostaa, kun on tietoinen päätöksentekoprosessin kulusta ja päätöksenteossa vaanivista ansoista” toteaa Karlöf (2004).

Karlöf (2004, 130) viittaa John Hammondin, Ralph Keenin ja Howard Raiffanin käyttämään päätöksentekoprosessiin, josta käytetään nimitystä PrOACT-menetelmä. Tähän päätöksentekoprosessiin kuuluu kahdeksan kohtaa:

1. Problem – ongelmat.
2. Objectives - tavoitteet.
3. Alternatives – vaihtoehdot.
4. Consequences – seuraukset.
5. Trade offs – punninnat.
6. Uncertainty – epävarmuus.
7. Risk tolerance – riskien sieto.
8. Linked decisions – toisiinsa liittyvät päätökset.

PrOACT-menetelmän kaikkia kahdeksaa kohtaa voidaan hyödyntää erityisen monimutkaisissa päätöksissä, koska menetelmän avulla päätöksentekoprosessia voidaan pilkkoa osiin ja vaikeita tilanteita voidaan selkeyttää. Tavallisesti valitaan kuitenkin ne kohdat, jotka ovat päätöksentekotilanteeseen sopivimmat ja kiinnostavimmat. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 124.)

Päätöksien kannalta on tärkeää, että käsiteltävä ongelma on muotoiltu täsmällisesti ja selkeästi. Lisäksi kannattaa selvittää päätöksen tavoitteet, mihin tällä päätöksellä pyritään? Onko mietitty kaikki mahdolliset vaihtoehdot? Mitä seurauksia päätöksistä on ja mihin ne vaikuttavat? Tavoitteet ja päätökset voivat olla keskenään ristiriidassa, jolloin tulisi vain hyväksyä vallitseva ristiriita tai luopua halutuista tavoitteista jonkin toisen tavoitteen saavuttamiseksi. Päätöksiä tehdessä tulisi myös määritellä epävarmuustekijät sekä riskinsietokyky. Lisäksi aina tulisi harkita sitä, miten nyt tehdyt päätökset vaikuttavat tuleviin päätöksiin. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 124–125.)

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

### 4.1 Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry

Kokkolan Tiikerit Ry on keskipohjalainen lentopalloseura Kokkolasta, joka on perustettu vuonna 1974. Alun perin Tiikereiden miesten edustusjoukkue aloitti 1-sarjassa, mutta nousi kaudella 1977–78 valtaisan kannustuksen ja hyvän arpaonnen kautta mestaruussarjaan. 80-luvun vaihteessa Tiikereiden seuratoiminta oli erittäin hyvällä pohjalla ja sillä oli paljon toimintaa eri sarjatasoilla: miesjoukkueita osallistui liiton sarjatoimintaan eri tasoilla 5-7 ja naisten edustusjoukkue nousi ykkössarjaan. Menestystä tuli myös nuorten sarjoissa. Myös seuran organisoimiin puulaakisarjoihin osallistui lähes sata joukkuetta. Kuitenkin vuonna 1981 edustusjoukkue putosi mestaruussarjasta ja samanaikaisesti seuran talous ajautui vaikeuksiin. Edustusjoukkue jatkoi vielä kymmenkunta vuotta ykkössarjassa, mutta vähitellen seuran toiminta hiipui kokonaan. (Salo, Kokkolan Tiikerit.)

Kaudella 2008–2009 seuran toiminta päätettiin herättää uudelleen henkiin. Tavoitteena oli nousta takaisin huippulentopallon pariin. Tiikereiden nousu Mestaruussarjaan tapahtuikin melko nopeasti, kun kaudella 2010–2011 Tiikerit voitti tuhansien silmäparien edessä Liigariennon tiukassa liigakarsinnassa. Ensimmäisellä liigakaudella Kokkolan Tiikerit jäivät viimeiseksi ja säilyttivät täpärästi liigapaikkansa karsinnoissa. Kaudella 2012–2013 Tiikerit nousivat sensaatiomaisesti edellisen kauden vaikeuksien kautta aina historiansa ensimmäiseksi suomen mestariksi saakka. Finaalipelejä oli Kokkolassa seuraamassa yli 4000 ihmistä ja tästä alkoi Keski-Pohjanmaalla valtaisa lentopallobuumi.

Seuran hallitukseen kuului opinnäytetyön alussa kahdeksan henkilöä ja puheenjohtajana toimi Jukka Yli-Karjula. Hallituksen kokoonpano muuttui opinnäytetyön aikana niin, että yksi jäsen jäi pois toiminnasta. Kokkolan Tiikereihin kuuluu myös joitakin juniorijoukkueita sekä 2-sarjassa pelaava naisten edustusjoukkue. Lisäksi Kokkolan Tiikereiden talkooporukka on hyvin aktiivinen ja laaja.

#### **4.1.1 Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan tarkoitus**

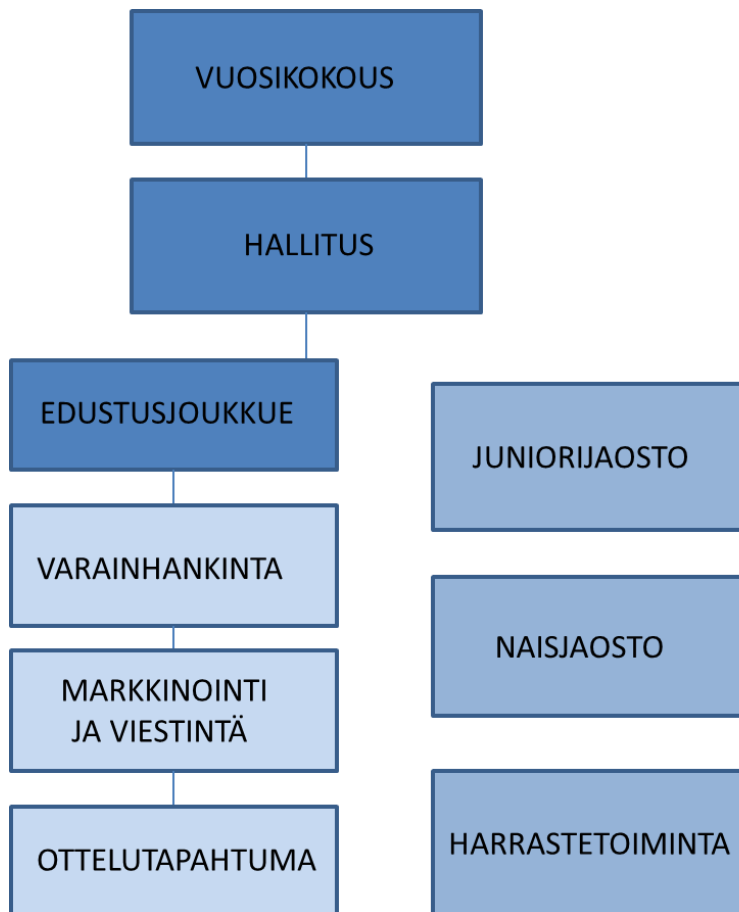
Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa seuran toiminta-alueella siten, että erilaisista lähtökohdista olevilla henkilöillä on mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveystoimintaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa edellytyksensä ja tarpeidensa mukaisesti. (Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry, säännöt 24.6.2013.)

#### **4.1.2 Seuran toimintasuunnitelma**

Kaudella 2013–2014 näkyviä uudistuksia Tiikereiden toiminnassa ovat olleet seuran toimiston avaaminen Isokadulle ja osa-aikaisen toiminnanjohtajan palkkaaminen. Kokkolan Tiikerit osallistuu Mestaruusliigapelien lisäksi myös EuroCupin otteluihin. Seuran toimintasuunnitelmaan vuosille 2014–2018 on kirjattu joukkueen urheilullisen tason nostaminen, joukkueen ja valmennuksen tukitoimien kehittäminen, organisaation kehittäminen, olosuhteiden päivittäminen, seuran resurssien kasvattaminen, junioritoiminnan sekä seurakulttuurin kehittäminen. (Kokkolan Tiikereiden toimintasuunnitelma 2014–2018.)

#### **4.1.3 Kokkolan Tiikereiden organisaatorakenne**

Kokkolan Tiikereiden organisaatorakenne perustuu kerran vuodessa järjestettävään vuosikokoukseen, jossa valitaan seuran hallitus. Tällä hetkellä seuratoiminta perustuu edustusjoukkueen menestykseen saamiseen, joten hallituksessa paneudutaan pääasiassa vain edustusjoukkueen asioihin. Hallituksessa ei ole jäseniä juniorijaostosta eikä naisjaostosta. Varainhankinta-, markkinointi- ja viestintä- sekä ottelutapahtuma- vastualueet liittyvät ainoastaan miesten edustusjoukkueen tukemiseen. Tämän vuoksi juniori- ja naisjaosto toimivat pääasiassa erillisinä yksikköinä seuran sisällä. Lisäksi harrastetoiminta on jäänyt hyvin kauas seuran keskeisestä toiminnasta, eikä siihen ole paneuduttu juuri ollenkaan. Voidaan melkein sanoa, että harrastetoimintaa ei ole seurassa ollenkaan.



Kuva 6: Kokkolan Tiikerit Ry:n organisaatorakenne

## 4.2 Aineistonkeruu

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä hallituksen jäsentä, kolmea hallituksen ulkopuolista henkilöä sekä kolme muuta organisaation toimintaan kuuluvaa jäsentä vastasi sähköpostikyselyyn.

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa mitä ongelmia ja kehityskohteita seurassa on. Haastattelut tehtiin yhdessä toisen opiskelijan kanssa, joka opiskelee Liikunnan ja vapaa-ajan ohjaajan koulutusohjelmassa HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulussa, joten kysymykset liittyivät sekä organisaatorakenteeseen ja hallintoon sekä seuran arvoihin ja arvostuksen saamiseen. Tätä opinnäytetyötä varten hallituksen jäsenten haastattelut saavat suuremman painoarvon kuin muiden toimijoiden vastaukset, koska opinnäytetyön tarkoitus on nimenomaan kehittää seuran hallinnon toimintatapoja ja rakennetta.

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin kysymysrunгон (Liite 1) avulla. Motiivina teemahaastattelun käytölle oli se, että se sopii käytettäväksi silloin kun halutaan selvittää asioita, jotka ovat heikosti tiedostettavissa ja joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35). Lisäksi haastattelijat tunsivat haastateltavat, joten haastattelut sujuivat helposti ja keskustelua saatiin hyvin aikaan. Haastateltavat saivat perehtyä ennen haastattelua kysymyksiin, mutta haastattelut suoritettiin keskustelunomaisesti, jolloin haastateltavien omat kokemukset ja kiinnostukset ohjasivat haastattelutilannetta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 37).

Haastattelujen suurimpana etuna pidetään joustavuutta kun kerätään aineistoa. Lisäksi haastattelijat voi tulkita vastauksia vapaammin kuin esimerkiksi kyselyssä sekä haastattelutilanteessa on mahdollista esittää lisäkysymyksiä, jolloin vastauksiin saadaan lisää syvyyttä ja selvennystä. Haastatteluun on myös helpompi saada ihmisiä mukaan kuin vastaamaan kyselyyn. Haastattelujen huonona puolena on se, että haastateltava saattaa antaa vain myönteisiä vastauksia, jolloin vastauksien luotettavuus kärsii. Tämä kannattaa ottaa huomioon kun tuloksia analysoidaan, jolloin tulosten yleistämisessä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192–194.)

Kokkolan Tiikereillä on pitkä historia ja tämä näkyy myös seurassa toimivien henkilöiden kokemuksessa. Keskimäärin hallituksessa on kokemusta seurassa toimimisesta 10,1 vuotta. Hallituksen ulkopuolella olevilla toimijoilla on keskimäärin 7,5 vuoden kokemus seuratoiminnasta.

#### **4.2.1 Aineiston reliabiliteetti**

Aineiston reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli käytännössä toistettavuus tarkoittaa sitä, että saadaan sama tulos jos henkilöä haastatellaan kahteen kertaan (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Haastattelutilanteessa ei ilmennyt erityisiä häiriötilanteita, jotka olisivat vaikuttaneet toistettavuuteen. Haastattelutilanteet olivat kaikille samat eli haastatteluihin oli varattu sama tila ja haastatteluun käytetty aika oli sama kaikille. Muutaman haastattelun aikana paikalla oli hetkittäin ulkopuolisia henkilöitä, koska tila oli yleinen toimisto. Toistettavuus ei kuitenkaan näistä pienistä häiriötekijöistä huo-

limatta kärsinyt, koska pystyimme joko keskeyttämään haastatteluun tai puhumaan asioista yleisellä tasolla sillä hetkellä. Toistettavuutta lisää myös se, että kaikki kysymykset kysyttiin haastateltavilta samassa muodossa, jolloin vastauksia pystyi vertailemaan luotettavasti. Koska haastatteluihin ei osallistunut kaikki hallituksen jäsenet, ei tutkimustuloksia voi yleistää kokonaisuuteen. Tutkimustuloksista olisi saatu enemmän irti, jos koko hallitus olisi osallistunut haastatteluihin, jolloin myös tuloksia olisi voitu yleistää koskemaan kokonaisuutta.

#### **4.2.2 Aineiston validiteetti**

Aineiston validiteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksien pätevyyttä eli onko tutkimusmenetelmät mitannut juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Haastatteluissa riskinä on aina kysymyksen ymmärrettävyys eli ovatko vastaajat ymmärtäneet mitä tutkija on halunnut kysymyksillä saada selville. Vaarana on myös, että tutkija tulkitsee vastaukset virheellisesti oman ajatusmallinsa mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.) Haastattelut suoritettiin pääosin keskustelunomaisesti ja haastettujen tarkoituksena oli selvittää erityisesti haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä. Tästä johtuen riskit olivat suuret, että kysymyksiä ei ymmärretä oikein tai, että keskustelu ajautuu aiheen sivuun. Kysymykset pyrittiinkin, nämä riskit tiedostaen, tekemään mahdollisimman selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Lisäksi monessa kysymyksessä oli lisäkohta ”miksi?”, jotta vastaajien varsinaiset mielipiteet tulivat paremmin esille. Haastattelutilanteessa oli vielä mahdollisuus selventää ja perustelemaan kysymyksiä sekä samalla pysyttiin tarkentamaan haastateltavien vastauksia, jos ne olivat epäselviä tai jos ne olisi voitu tulkita monella tavalla. Uskon kuitenkin, että haastateltavat ymmärsivät oikein kaikki kysymykset, jolloin tutkimusta voidaan pitää validina.

### **4.3 Tutkimustulokset**

Tämän opinnäytetyön ongelmina oli selvittää, miten Kokkolan Tiikereiden toiminnasta saadaan yhtenäisempää sekä miten hallitustyöskentelystä saadaan tehokkaampaa ja selkeämpää. Haastatteluissa kävi ilmi, että hallituksen jäsenet toivoisivat, että toiminta ei olisi pelkästään miesten edustusjoukkueen ympärillä pyörivää. Lisäksi esille nousivat hallituksen tehottomat päätöksentekomenettelyt ja puutteet tehtävien- ja vastuujakojen

määrittelyssä. Toiminta vaikutti erittäin sekavalta ja monia asioita tehdään moneen kertaan, mikä vaikuttaa hallituksen tehokkuuteen ja ilmapiiriin.

### **4.3.1 Vastuunjako**

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki viisi hallituksen jäsentä koki, että vastuunjaossa on selkeitä ongelmia. Vastaaajista neljä koki, että vastuunjako pitää kehittää melko paljon ja yksi koki, että kehitettävää on hyvin paljon. Vastuunjaon ongelmat ilmenevät yleensä niin, että ei tiedetä kuka hoitaa mitkä asiat ja kenelle kuuluu vastuu sovitusta asioista. Hallituksen jäsenten työtehtäviä ei ole kirjattu ylös, eikä ole määritelty varahenkilöitä. Haastatteluihin vastanneet toivoivat vastuunjakoihin lisää selkeyttä ja tasa-arvoisuutta niin, että työkuorma ei kasaannu kohtuuttomaksi yhdelle henkilölle. Tällä hetkellä organisaatiossa tehdään paljon töitä moneen kertaan, koska työnjaot eivät ole selvillä ja ihmiset puuttuvat asioihin, jotka eivät heille kuulu. Tämä puolestaan kuormittaa hallituksen jäseniä ylimääräisillä työtehtävillä ja myrkyttää ilmapiiriä sekä vähentää organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että hallituksen puheenjohtajan roolia tulisi korostaa enemmän ja toivottiin, että erimielisyyksissä puheenjohtaja tekisi viimeisen päätöksen.

### **4.3.2 Päätöksenteko**

Selkeästi toinen suuri kehityskohde, mikä ilmeni haastatteluista, oli päätöksenteon hankaluus ja päätöksien loppuun saattaminen. Seurassa ei ole selkeää päätöksentekomallia eikä tiedetä kuka tekee viimeisen päätöksen. Lisäksi päätöksiä ei viedä loppuun asti, vaan ne saattavat jäädä ”leijumaan” ilman minkäänlaisia konkreettisia tekoja. Haastattelut kokivat, että hallituksen kokouksissa keskustellaan paljon, mutta selkeitä päätöksiä ei saada aikaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että päätökset pitäisi tehdä vallitsevan toimintasuunnitelman ja budjetin mukaan, mutta koska Kokkolan Tiikereiden toimintasuunnitelma on vielä tällä hetkellä kesken, ei päätöksiä voida perustella sen pohjalta. Lisäksi päätöksiä saatetaan tehdä täysin ilman kokouksia, jolloin osa hallituksen jäsenistä ei tiedä mitä on sovittu ja päätetty. Yksi iso ongelma päätöksenteossa on se, että päätöksiä ei esivalmistella ennen hallituksen kokouksia, joten kokoukset ovat pääosin keskusteluja varten eikä päätöksentekoa varten kuten pitäisi olla. Kokkolan Tiikereiden hallitus koontuu säännöllisesti melko usein, joten kokouksien järjestäminen pelkkien keskuste-

lujen takia on kuluttavaa ja syö turhaan jäsenten aikaa. Lisäksi osa haastateltavista koki, että tehtyjen päätöksien ja linjausten takana ei seisota demokraattisesti ja luottamus hallituksen jäsenten välillä on huonoa.

### **4.3.3 Organisaatiorakenne**

Kokkolan Tiikereiden organisaatiorakenne on rakennettu pääosin miesten edustusjoukkueen ympärille. Haastatellut kokivat, että ”seuran pitäisi olla enemmän kuin vain yksi ammattilaisjoukkue” niin, että nais- ja juniorijaosto otettaisiin kunnolla mukaan toimintaan. Kaikki viisi hallituksesta haastateltavaa jäsentä koki, että juniori- ja naisjaostojen toimintaa pitää kehittää joko hyvin paljon tai melko paljon. Tällä hetkellä hallituksessa ei ole jäseniä muista jaostoista, joten hallituksessa käsiteltävät asiat ovat ainoastaan miesten edustusjoukkueen asioita. Haastatellut toivoivat, että yksi mahdollisuus kehittää ja ottaa jaostot mukaan toimintaan paremmin olisi, että jaostoista tulisi asioita käsiteltäväksi hallitukseen, jolloin seuran toiminta laajenisi myös miesten edustusjoukkueen ulkopuolelle. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että hallituksessa olisi yksi jäsen jokaisesta jaostosta. Lisäksi harrastelentopallon toimintaa pitäisi kehittää enemmän tai käytännössä aloittaa sen toiminta uudelleen, koska Keski-Pohjanmaalla on todellinen lentopallobuumi tällä hetkellä, joka innostaa lisää harrastajia lentopallon pariin. Harraste-toiminnalle pitäisi perustaa myös oma jaosto, joka päämäärätietoisesti edistäisi lentopallon harrastajien toimintaa.

## **4.4 Kokkolan Tiikereiden esittämiä kehitysideoita**

Kaikki 11 haastateltua/kyselyyn vastannutta toivat esiin omia kehitysideoitaan. Kyselyssä kysyttiin, onko sinulla kehitysideoita, joilla voitaisiin tehostaa Kokkolan Tiikereiden toimintaa tulevaisuudessa? Kyselyyn vastanneiden vastauksia:

- Seuran pitäisi olla enemmän kuin yksi ammattilaisjoukkue
- Junioripäällikkö tukemaan toimintaa
- Koulutettuja valmentajia ja ohjaajia pitäisi olla enemmän

- Palkattua henkilökuntaa pitäisi olla mahdollisesti enemmän
- Jaostojen toiminta paremmaksi niin, että hallitukseen tulisi asioita jaostoista
- Johtamiseen yritysmaailmasta mallia
- Harrastelentopallojaosto mukaan toimintaan
- Pitäisi toimia talouden ehdoilla

## 5 Pohdinta

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli selvittää mitä kehityskohteita Kokkolan Tiikereiden toiminnasta löytyy, jotta organisaation toiminta olisi tehokkaampaa ja asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Kyselyjen tuloksien perusteella seuran toiminnasta löytyy paljon kehitettävää, joten kehittämisprosessin aloittaminen oli hyvin tarpeellista ja ajankohtaista. Teoreettisessa viitekehityksessä on mainittu paljon sellaisia asioita, joita Kokkolan Tiikereiden toiminnassa ei ole otettu huomioon. Erityisesti panostaminen organisaation rakenteeseen ja hallituksen työskentelyyn toimivan päätöksenteon ja toiminnan suunnittelun myötä antaa organisaatiolle työkaluja kehittää toimintaansa paremmaksi. Kokkolan Tiikereiden toiminnassa on myös paljon hyvää ja arvokasta, joten ottamalla huomioon esille tulleet kehittämiskohteet, seuran toiminta pystyy varmasti myös tulevaisuudessa kilpailemaan muiden suomalaisten huippu urheiluseurojen kanssa.

Suurin osa hallituksen jäsenistä oli hyvin yhteistyöhaluisia ja haastattelut saatiin suoritettua melko nopeasti ja tehokkaasti. Valitettavasti kaksi hallituksen jäsentä ei koskaan vastannut haastattelupyyntöihin, eikä heillä sen vuoksi ollut mahdollisuutta vaikuttaa seuran kehittämiseen. Muut haastateltavat osallistuivat mielellään ja heiltä saatiin paljon hyödyllistä hallituksen ulkopuolista tietoa. Sähköpostikyselyihin odotimme vastauksia hyvin kauan ja vastaajia muistutettiin kyselystä monta kertaa. Valitettavasti seuran kehittäminen ei tuntunut olevan kymmenen minuutin vastaamisen arvosta ja kyselyyn vastauksia saatiin vain murto-osa. On valitettavaa, että mahdollisuutta vaikuttaa, ei käytetä hyväksi, varsinkin seurassa, jossa monet asiat eivät suju mutkattomasti ja monista asioista valitetaan.

Kyselyssä haluttiin selvittää isoja kehityskohteita, jotka saattavat olla myös arkaluontoisia, joten kysymykset olivat melko laajoja ja avoimia. Tällä tavoin saimme paljon yksityiskohtaisempia ja tapauskohtaisia vastauksia ja kokonaiskuvan ymmärtäminen helpotui huomattavasti. Haastattelut suoritettiin hyvin keskustelunomaisesti, jolloin saimme myös tietoa, jota emme välttämättä olisi muuten ymmärtäneet kysyä.

## 5.1 Kehittämiskohteet Tiikereiden toiminnassa

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnassa on paljon hyvää, mutta paljon löytyy myös kehitettävää. Seuran toiminta on vielä varsin uutta ja hallituskokoonpanot ovat vaihtuneet vuoden 2008 jälkeen useaan otteeseen, mikä on johtanut siihen, että organisaation kehittämiseen ei ole keritty kiinnittää tarpeeksi huomioita. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tässä opinnäytetyössä on otettu organisaatorakenteen muutos sekä hallitustyöskentely, johon liittyy päätöksenteko ja vastualueiden ja – tehtävien määrittely.

<b>Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämiskohteita</b>
<b>Organisaatorakenne</b> (Miesten edustusjoukkue, naisjaosto, juniorijaosto, harrastetoiminta, vastualueet)
<b>Hallitustyöskentely</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selkeä päätöksentekomalli</li><li>• Kokouskäytännöt (Esityslistat, päätöksien valmistelu, muistiot)</li><li>• Toimintasuunnitelma ja toimintakertomus</li></ul>
<b>Vastualueet ja tehtäväjako</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuumatriisin käyttöönotto</li><li>• Osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen</li><li>• Selkeät vastualueet</li><li>• Lista yhteyshenkilöistä</li></ul>

Taulukko 3: Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämiskohteita

### 5.1.1 Organisaatorakenne

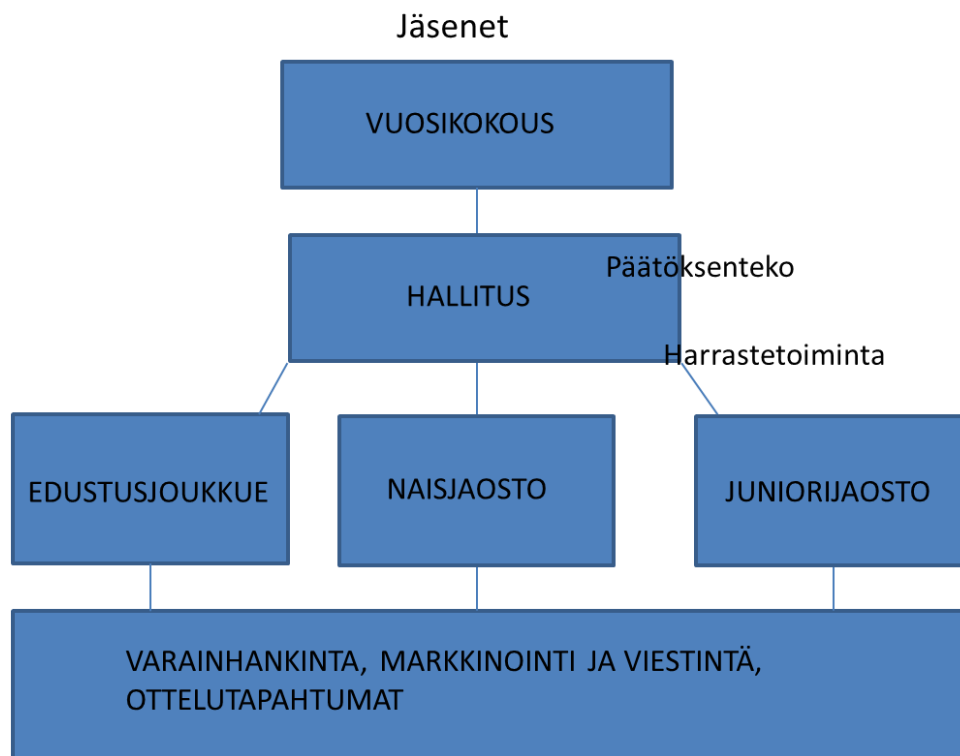
Kokkolan Tiikereiden organisaatorakenne perustuu Mestaruussarjassa pelaavaan miesten edustusjoukkueeseen ja sen toimintaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että seuran yhtenäistämisen kannalta olisi elintärkeää ottaa nais- sekä juniorijaosto mukaan toimintaan niin, että hallituksessa olisi myös jäseniä kyseisistä jaostoista. Tällä tavalla hallitukseen tulisi käsiteltäväksi myös asioita, jotka eivät liity miesten edustusjoukkueeseen ja seura-

toiminnasta saataisiin yhtenäisempää. Päätöksenteko tapahtuisi hallituksessa ja tieto päätöksistä saataisiin heti kaikkien jaostojen tietoon.

Tällä hetkellä varainhankinta-, markkinointi ja viestintä- sekä ottelutapahtumavastuualueet ovat kaikki miesten edustusjoukkueen toiminnan alla. Esimerkiksi markkinointi ja viestintä Kokkolan Tiikereissä panostaa vain edustusjoukkueen imagon parantamiseen ja tunnettavuuden saamiseen, vaikka seuraa pitäisi markkinoida kaikilla sen osa-alueilla. Jos vastuualueet hajautettaisiin niin, että niihin yhdistettäisiin myös nais- ja juniorijaostot ja niiden joukkueet, Tiikereiden toiminta olisi hyvin paljon yhtenäisempää, joka myös näkyisi seuralojaaliutena sekä yhtenäisenä kokonaisuutena myös sidosryhmille ja faneille. Tällä hetkellä jaostot toimivat ns. ”erillisinä yksikköinä” seuran sisällä, eikä yhteenkuuluvuuden tunteesta ole tietoaakaan. Kun kuilu eri toimijoiden välillä kasvaa riittävän suureksi, saattaa se pahimmassa tapauksessa erottaa nämä ”yksiköt” kokonaan seuran toiminnasta omiksi seuroiksi. Näin on tapahtunut seuran historiassa aikaisemmin, joten yhteenkuuluvuus seuran eri osa-alueiden välillä on erittäin tärkeää ja yksi merkittävä kehityskohde Kokkolan Tiikereiden toiminnassa, johon kannattaa käyttää aikaa ja resursseja.

Lisäksi on tärkeää, että jokaisessa jaostossa panostettaisiin asiantunteviin ihmisiin, jotka ovat kiinnostuneita juuri heidän jaoston toiminnasta ja ovat halukkaita kehittämään toimintaa. Tässä voidaan ottaa mallia funktionaalisesta organisaatiosta, jossa jokaisen erityisosaamisesta saadaan kaikki tehokkuus hyödynnettyä, kun työtehtävät ovat kohdistettu oikeaan kiinnostuksen kohteeseen.

Kokkolan alueella on paljon lentopallon harrastajia, jotka haluaisivat pelata lentopalloa harrastejoukkueissa. Seuran pitäisikin panostaa enemmän heihin, jotta lentopallon kiinnostus pysyy yllä Keski-Pohjanmaalla. Lisäksi näistä lentopallon harrastajista voidaan saada potentiaalisia talkootyöläisiä, jos he kokevat, että heidänkin toimintaansa on panostettu. Yksi hyvä keino edistää harrastetoimintaa on perustaa sille oma jaosto, jossa on henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita kehittää harrastetoimintaa.



Kuva 7: Tiikereiden organisaatorakenne tulevaisuudessa

### 5.1.2 Hallitustyöskentely

Nykyisessä Tiikereiden hallituksessa on kuusi jäsentä ja puheenjohtaja. Hallituksen jäsenet ovat vaihtuneet tiuhaan tahtiin eikä selviä tehtävänjakoja ole määritetty. Tämä vaikeuttaa tehokasta hallitustyöskentelyä, kun samat asiat joudutaan tekemään uudelleen ja uudelleen. Lisäksi hallituksen jäsenet kokevat tyytymättömyyttä, kun ihmiset puuttuvat asioihin, jotka eivät heille kuulu. Kokkolan Tiikereiden tulisi arvioida ovatko nykyiset tehtävänjaot riittävät ja onko hallituksen jäsenillä riittävää osaamista ja kiinnostusta heille annettuihin tehtäviin nähden. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattu vastuumatriisi on hyvä konkreettinen keino, millä tehtävät ja vastuut voidaan määritellä (Paasolainen 2010). Kun vastuumatriisi on tehty, pitäisi siitä viestiä kaikille keskeisille toimijoille, jotta yhteydenotto oikeaan henkilöön oikeassa tilanteessa on mahdollista. Yksi hyvä keino viestiä on seuran omille nettisivuille laitettava lista yhteyshenkilöistä. Tehtävänkuvia ja vastuuta tulisi arvioida ja määritellä uudelleen vuosittain tai kun hallituksen kokoonpanossa tapahtuu muutoksia.

	Puheenjohtaja	Jäsen	Jäsen	Jäsen	Jäsen	Jäsen	Jäsen
Tehtävä 1	N/I	V	I	N	I	I	I
Tehtävä 2	V	I	N	V	I	I	I
Tehtävä 3	I	I	I	I	V	V	N
Tehtävä 4	N	N	V	I	N	V	I
Tehtävä 5	I	I	I	N	I	N	V

Taulukko 3. Esimerkki mahdollisesta vastuumatriisista.

Lisäksi toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden määrittelyn kannalta olisi ehdottoman tärkeää, että Kokkolan Tiikereiden hallitus saisi päätökseen toimintasuunnitelman ja strategian määrittelyn. Sillä ilman selkeitä tavoitteiden määrittelyä ja toiminnan suunnittelua, tehokas päämäärätietoinen toiminta on mahdotonta. Toimintasuunnitelman olisi pitänyt olla valmiina jo ennen kautta 2013–2014, jotta suunnitelmaan kirjatut kehittämisskohteet olisi voitu ottaa huomioon jo tämän kauden aikana ja päätöksiä olisi voitu tehdä toimintasuunnitelman edellyttämällä tavalla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hallituksen puheenjohtajan roolia pitäisi korostaa enemmän, jotta hallitustyöskentelyyn saataisiin selkeää johtamista. Urheiluseuroissa johtaminen on hyvin hankalaa ja johtamisessa pitää ottaa huomioon paljon eri asioita, koska toiminta perustuu pääosin vapaaehtoistoimintaan. Tällöin hyvän johtajan tulisi miettiä johdetaanko seurassa asioita vai ihmisiä. Kokkolan Tiikereiden hallituksessa on paljon kokemusta ja osaamista, jota pitäisi hyödyntää paremmin. Tällöin myös johtamisen tulisi olla enemmän ihmiskeskeistä, jolloin motivaatiota ylläpidetään sillä, että hallituksen jäsenet saavat käyttää omaa osaamistaan.

### 5.1.3 Päätöksenteko

Haastatteluissa kävi ilmi, että päätöksenteko hallituksessa ontuu pahasti. Monet haastateltavat kokivat, että hallituksen kokoukset ovat pääosin keskusteluja varten eikä päätöksiä varten kuten pitäisi olla. Varsinkin päätöksien toimeenpaneminen tuottaa vaikeuksia, kun ei osata määritellä kenelle mikäkin asia kuuluu. Tiikereiden pitäisi ottaa käyttöön tehokas kokouskäytäntö eli ennen jokaista kokousta olisi asiat valmisteltu niin hyvin, että itse kokoukset olisivat vain päätöksentekoa varten. Jos asiaa ei ole valmistel-

tu tarpeeksi hyvin, todetaan, että se vaatii lisää paneutumista ja asia lykätään seuraavaan kokoukseen. Lisäksi jokaisesta kokouksesta pitäisi tehdä muistio, jotta kaikki hallituksen jäsenet tietävät mitä kokouksissa on käsitelty, jos esimerkiksi on poissaoleva. Puheenjohtajan roolia pitäisi myös korostaa entisestään, jolloin viime kädessä puheenjohtaja tekee lopullisen päätöksen, jonka takana kaikki seisovat demokraattisesti.

## 5.2 Opinnäytetyön prosessi ja onnistuminen

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2013 yhteistyössä Kokkolan Tiikereiden kanssa ja haastattelut saatiin suoritettua melko nopealla aikataululla. Opinnäytetyön selkeän tavoitteen määrittely jäi hyvin epäselväksi heti alussa, joten työtä oli alkuvaiheessa hyvin vaikea hahmottaa. Haastatteluissa ilmeni hyvin monia kehityskohteita, joten aiheen rajaus tuotti melkoisia vaikeuksia, koska kaikkiin epäkohtiin ei olisi ollut aikaa eikä resursseja paneutua. Seuran koko toiminnan kehittäminen olisi ollut liian laaja alue, joten jaoin kehityskohteet toisen opiskelijan kanssa. Tämä opinnäytetyö rajoittui pääasiassa organisaatorakenteeseen ja hallitustyöskentelyyn. Teoreettinen viitekehys pohjautuu pääosin yritysmaailmaan ja yhdistysten kehittämiseen. Urheiluseuroista ja niiden kehittämistä ei erikseen ole juuri kirjallisuutta saatavilla, mikä vaikeutti teoreettisen viitekehyksen tekemistä. Lisäksi opinnäytetyön tekoa on hidastuttanut tarvittavien asiakirjojen puuttuminen ja se, että niitä ei saatu useista pyynnöistä huolimatta.

Haastattelut sujuivat mielestäni oikein hyvin ja haastatteluissa tuli ilmi paljon asioita, joita Kokkolan Tiikereiden tulisi ottaa tulevaisuudessa paremmin huomioon. Vastaukset olivat kaikki melko yhtenäisiä, joten tutkimustuloksien yhteenveto oli loppujen lopuksi helppo tehdä. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen on ollut melko haastavaa ja aikataulut ovat venyneet pitemmäksi kuin aluksi suunnittelin. Haastattelujen tekeminen ja seuran toimintaan yhdessä toisen opiskelijan kanssa paneutuminen helpotti urakkaa, koska pystyimme jakamaan ilmi tulleita kehityskohteita omaan koulutusohjelmaan sopivalla tavalla. Opinnäytetyön tekeminen omiin aikatauluihin sopivalla tavalla on ollut myös oikea ratkaisu. Tämän työn tekeminen on opettanut minulle miten vaikeaa ja monipuolista kehittämistyö on, mutta myös miten palkitsevaa on löytää ratkaisuja vallitseviin ongelmiin.

Toivon, että Kokkolan Tiikerit ottavat tässä opinnäytetyössä ilmi tulleet asiat käsitte-  
lyyn ja alkavat niitä päämäärätietoisesti kehittämään. Seurasta löytyy paljon kokemusta,  
osaamista ja halua kehittää niin Kokkolan Tiikereiden toimintaa sekä myös lentopalloi-  
lua Keski-Pohjanmaan alueella. Tästä kertoo se, että kaikki vastanneet halusivat viedä  
sataprosenttisesti eteenpäin ilmi tulleita kehittämiskohteita.

## Lähdeluettelo

Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Kokemäki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki. 6 painos.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Suomen Liikunta ja Urheilu.. WWW-dokumentti. Luettavissa:

[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTAvMjQvMTRfMThfNDdfMTcwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzbGlpa3VudGFfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikuisliikunta\\_2009-2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTAvMjQvMTRfMThfNDdfMTcwX0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzbGlpa3VudGFfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuisliikunta_2009-2010.pdf). Luettu: 25.2.2014.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita Prima Oy, Helsinki.

Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kokkolan Tiikerit Ry. Toimintasuunnitelma 2013.

Kookas 2012. Funktionaalisuus on vahvuutta ja heikkoutta. WWW-dokumentti. Luettavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6950>. Luettu: 3.4.2014

Loimu, K. 2000. Yhdistystoiminnan käsikirja. WSOY. Porvoo.

Opetusministeriö 2003. Helsingin Yliopisto 2002. Lajiliittojen mahdollisuudet vaikuttaa urheiluseuran organisaatiomuodon valintaan. Opetusministeriö julkaisuja 2003:14. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm\\_103\\_opm14.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_103_opm14.pdf?lang=fi). Luettu: 7.4.2014.

Paasolainen, S. 2007. Osaava yhdistys. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Paasolainen, S. 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt. Yhteistyösopimuksella tuloksiin. ProTaito. Saarijärvi.

Perälä, J. Juutinen, S. Lilja, M. Lindgren, G. Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOYpro. Helsinki.

Riikonen, V. & Siisiäinen, M. 2002. Yhdistystoiminnan uusjako. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rosengren, P. & Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Painotalo Keili. Vantaa.

Salo, E. Tiikereiden historiaa. WWW-dokumentti. Luettavissa:

<http://www.kokkolantiikerit.fi/index.php?bW9kPWNvbnRlbnQmYWN0PXXZpZXdhY29udGVudGl0ZW0mcGFnZV9pZD0zMSZjaGVjaz0wOWJjMzNjMWE5MTc5YTU5YmY3MGM4NzRhZDQwMDYwNQ>. Luettu: 27.2.2014.

Seppänen, P. Matriisin syytä kaikki. Talouselämä. WWW-dokumentti. Luettavissa:

[http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/matriisin+syyta+kaikki/a2067527](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/matriisin+syyta+kaikki/a2067527). Päivitetty 2.2.2012. Luettu: 11.3.2014.

Solehmainen, J. Tiimityön ja organisaatioviestinnän merkitykset yksilötyössä. WWW-dokumentti. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12946/G0000329.pdf?sequence=1>. Luettu: 3.4.2014.

Suomen Liikunta ja Urheilu. Kehitysprosessit. WWW-dokumentti. Luettavissa: <http://www.sport.fi/urheiluseura/seuratoiminta/johtaminen-kehittaminen/kehitysprosessit>. Luettu: 11.3.2014.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2013. Urheiluseuratoiminta eriytyy – pysykö toimintaympäristö ja tukipalvelut perässä? WWW-dokumentti. Luettavissa: <http://www.sport.fi/uutiset/seura-ja-jarjestotoiminta/urheiluseuratoiminta-eriytyy-pysyko-toimintaymparisto-ja-tukipalvelut-perassa>. Luettu: 7.2.2014.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuurala, T. Laatuakatemia. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. WWW-dokumentti. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu: 11.3.2014.

Urheiluseuran toimintalinja. Nuori Suomi. WWW-dokumentti. Luettavissa: [http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMDQvMTRfMTVfMTRfMTIxX1NpbmV0dGlzZXVyYXRfVXJoZWlzdXNldXJhbl9fdG9pbWludGFsaW5qYS5wZGYiXV0/Sinettiseurat\\_Urheiluseuran%20\\_toimintalinja.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMDQvMTRfMTVfMTRfMTIxX1NpbmV0dGlzZXVyYXRfVXJoZWlzdXNldXJhbl9fdG9pbWludGFsaW5qYS5wZGYiXV0/Sinettiseurat_Urheiluseuran%20_toimintalinja.pdf). Luettu: 7.4.2014

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

## **Liitteet**

Liite 1. Kysely Kokkolan Tiikereiden toimijoille

Kokkolan Tiikerit haluaa kehittää toimintaansa ja siksi haluamme kuulla mielipiteesi tällä kyselylomakkeella. Kysely on osa Jasmin Malkamäen (HSO-tradenomi) ja Jenna Ketosen (Liikunnan ja vapaa-ajan ohjaaja) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Kyselyn tulokset käytetään opinnäytetöiden aiheen tukena; Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämistyö. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tulevat vain kyselyn tekijöiden käyttöön.

Asemasi seurassa?

Kuinka kauan olet toiminut Tiikereiden organisaatiossa?

1. Millaisia ongelmia olet kohdannut toimiessasi Tiikereiden organisaatiossa?

- Viestintä ja tiedottaminen
- Talkootoiminta
- Vastuunjako
- Fanitoiminta
- Ottelujärjestelyt

Jokin muu, mikä?

2. Onko sinulla kehitysideoita, joilla tehostettaisiin Kokkolan Tiikereiden organisaation toimintaa tulevaisuudessa?

3. Koetko, että päätöksenteko organisaatiossa on vaikeaa?

4. Kuinka paljon Tiikereiden pitäisi kehittyä näillä osa-alueilla?

	Hyvin paljon			Hyvin vähän	
	1	2	3	4	5
Sisäinen tiedotus	-	-	-	-	-
Tiedotus sidosryhmille	-	-	-	-	-
Vastuunjako	-	-	-	-	-
Junioritoiminta	-	-	-	-	-

Naisjaoston toiminta	-	-	-	-	-
Talkootoiminta	-	-	-	-	-

5. Koetko, että organisaatiossa on yhteenkuuluvuuden tunne eri toiminta-alueiden välillä? Jos et, miksi? Millä tavoin yhteenkuuluvuuden tunnetta voitaisiin lisätä?
6. Minkälaiset arvot kuvaisivat mielestäsi parhaiten Kokkolan Tiikereitä?
7. Koetko, että talkooporukkaa on liian vähän työtehtäviin nähden? Jos kyllä, miten työtaakkaa voidaan mielestäsi vähentää?
8. Näetkö itsesi toimimassa seuran organisaatiossa viiden vuoden päästä? Jos et, miksi?
9. Koetko saavasi työpanoksellesi kiitosta ja arvostusta? Jos koet saavasi, miten se ilmenee? Jos et koe saavasi, miten toivoisit seuran kehittävän tätä osa-aluetta?
10. Oletko motivoitunut viemään eteenpäin kehittämissuunnitelman tuloksia?