

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / taloushallinto

Arja Kakko

URHEILUSEURAN VAPAAEHTOISTYÖN ORGANISAATIO

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

KAKKO, ARJA	Urheiluseuran vapaaehtoistyön organisaatio
Opinnäytetyö	41 sivua + 8 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Maisa Räsänen
Toimeksiantaja	Myllykosken Pallo -47 ry
Marraskuu 2011	
Avainsanat	kansalaistoiminta, vapaaehtoistyö, organisaatio, kustannusvaikutus

Yhteiskunnan teollistumisen ja teknistymisen myötä ihmisten niin sanotun hyötyliikunnan väheneminen ja vapaa-ajan lisääntyminen ovat luoneet suotuisat olosuhteet urheiluseurojen liikuntapalveluille. Voittoa tavoittelemattomassa aatteellisessa yhdistyksessä, nämä palvelut joudutaan pääosin toteuttamaan palkattomin vapaaehtoistyöntekijöihin.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Myllykosken Pallo -47 ry:n (MYPA) toimintaan sekä sen juniori- ja harrastesuuntautuneen toiminnan organisointiin. Työn pääpaino on MYPA:ssa toimivien vapaaehtoisten työtehtävien tehtävänimikkeiden kartoituksessa, päällekkäisten tehtävien minimoimisessa ja vapaaehtoistyön tuomissa kustannussäästöissä. Lisäksi kartoitetaan ydin- ja tukiprosessit, yhteistyöelimenä toimivan kehitysryhmän funktioita sekä juniori- ja harrastesuuntautuneen toiminnan asioidenhoidon sujuvuutta.

Työ tehtiin pääosin opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin perustuvana kirjoituspöytätyönä MYPA:n yhteyshenkilöltä saatujen materiaalien, kirjallisuuden ja MYPA:n palkattujen työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Vapaaehtoisten parissa tehtävää kysely- tai haastattelututkimusta ei tilaaja katsonut tarpeelliseksi, eikä siihen opinnäytetyöntekijän tiedonsaannin kannaltakaan tullut tarvetta. Seuran positiivisen ilmapiirin myötä kaikkien mielipiteiden voidaan katsoa tulleen esiin ja tutkimuksen olevan luotettava.

Työn tuloksena saatiin organisaatiokaavio ja tehtävänimikkeistö, joita voidaan käyttää yleisesti jalkapalloseuroissa ja soveltaen muissakin urheiluseuroissa. Valta- ja vastuualueiden selkiytyminen nopeuttaa ja helpottaa jäsenistön, vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön toimintaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences
Business Administration

KAKKO, ARJA The voluntary organisation in a sport association
Bachelor's thesis 41 pages + 8 pages of appendices
Supervisor Maisa Räsänen, Senior Lecturer
November 2011
Keywords civic activity, voluntary, organisation, cost impact

The industrialism and the technicality of society have decreased the benefits of so called physical activities and increased spare time. That is how the beneficial conditions for the sport services provided by sport associations have emerged. That kind of non-profit function that the ideological associations perform needs to be implemented by the volunteers who do not work for money.

This thesis examined the functions of the football club Myllykosken Pallo -47 ry (MYPA) and the operations they have organized in their junior and leisure-oriented functions. The main focus of this work was to map the titles of the volunteers, to minimise overlapping tasks and introduce possible cost savings of volunteering. In addition to the kernel and support processes, the functions of the collaboration development team and the junior and leisure-oriented functions' affairs fluency will be mapped.

The work was done mainly by the author's own observations based on the materials, literature and discussions with the MYPA employees, obtained from MYPA's contact person. It was not necessary to consider any questionnaire or interview investigation amongst the volunteers, and there was no need for the author's information accesses either. The positive atmosphere of the society can consider all opinions being considered and therefore the study is reliable.

The result was an organisation chart and the task description, which can be universal for football clubs and applied for other sports clubs too. Explaining the power and responsibility areas accelerate and facilitate the functions of the members, volunteers and paid staff.

ALKUSANAT

Tämä työ on tehty Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman taloushallinnon suuntautumisvaihtoehdon päättötyönä. Sen tekeminen Kymenlaakson ammattikorkeakoulun yhteistyöyritys Myllykosken Pallo -47 ry:lle aloitettiin maaliskuun 2011 lopussa.

Työn teki erityisen haasteelliseksi se, ettei minulla ole edes penkkiurheilukokemusta mistään urheilulajista. Haluankin osoittaa erityiset kiitokseni valmennuspäällikkö Mika Lönnströmille, joka jaksoi selvittää samojakin asioita yhä uudelleen ja uudelleen, ja tyttärelleni Jannalle, joka oikoluki tekstini.

Kouvola 18.8.2011

Arja Kakko

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustat, tutkimusongelmat ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	8
1.3	Käytännön järjestelyt	8
1.4	Opinnäytetyön sisältö ja raportointi	9
2	ORGANISAATIO JA TAUSTA	9
2.1	MYPA vuodesta 1947 tähän päivään	9
2.2	Kansalaistoiminta	10
2.2.1	Motivaatio ja sitoutuminen	12
2.2.2	Koulutus ja valvonta	14
2.2.3	Kiittäminen	15
2.2.4	Kansalaistoiminnan empiria	15
2.3	Järjestötoiminta	16
2.3.1	Järjestön henkilöstöhallinto	16
2.3.2	Aiemmat tutkimukset aiheesta	17
3	ORGANISAATORAKENNE JA -KAAVIO	17
3.1	Jälkibyrokraattiset organisaatiomallit	18
3.2	Strateginen johtaminen	19
3.3	Operatiivinen johtaminen	20
3.4	MYPA:n uusi organisaatiokaavio	21
4	PROSESSIEN KUVAAMINEN JA TALOUSVAIKUTUKSET	24
4.1	Ydin- ja tukiprosessit	24
4.1.1	Roolit	27
4.1.2	Työnjako ja vastuut	27

4.2 Toimenkuvat	28
4.3 Talousvaikutukset	28
4.4 Parannusehdotukset	30
5 ORGANISAATION MUISTI	31
5.1 Käsitteellinen/hiljainen muisti	32
5.2 Tiedon siirtyminen	33
5.3 Perehdyttämiskansio	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7 OMA POHDINTA	35
LÄHTEET	38
LIITTEET	
Liite 1. MYPAn organisaatiokaavio	
Liite 2. MYPAn prosessikartta-lomake	
Liite 3. Vapaaehtoistyöntekijämäärät	
Liite 4. Toimenkuvat auki kirjoitettuina	

1 JOHDANTO

Liiketalouden pakollisiin opintoihin kuuluvana 15 op laajuisena opinnäytetyönä toteutettiin toimeksiantajan, Myllykosken Pallo -47 ry (MYPA), vapaaehtoistyöntekijöiden toimenkuvat ja organisaatiokaavio. Opinnäytetyö tehtiin lehtori Maisa Räsäsen ohjauksessa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kansainvälisen kaupan ja kulttuurin toimialan, liiketalouden osaamisalan, taloushallinnon suuntautumisessa ja opinnäytetyövastaavana oli lehtori Wenla Väisälä.

Tästä opinnäytetyöstä on tehty tutkimussuunnitelma tutkijan avuksi ja sidosryhmätiedottamista varten. Sidosryhmiä olivat tässä tapauksessa tutkimuksen ohjaajat, sen tilaaja ja yritysysteistyösuunnittelija Heta Vilén.

1.1 Taustat, tutkimusongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajan halu selkeyttää juniori- ja harrastesuuntauneen toimintansa vapaaehtoistyöntekijöiden toimenkuvia, seurassa työskentelevien valta- ja vastuualueiden määrittämiseksi, ja tämän jälkeen laatia seuratoimijoille selkeä perehdyttämiskansio. Tutkimuksen tekijä valittiin asiasta kiinnostuneiden joukosta ja häntä aihe kiinnosti henkilöstöhallintoon liittyvänä innovaationa. Lisäksi hän halusi olla vaikuttamassa lyhyiden ja ytimekkäiden perehdyttämiskansioiden syntyyn sekä seuratoiminnassa mukana olevien henkisten voimavarojen kartuttamiseen ja pakollisen paperisodan pyörittämisen mahdollisimman vähäiseen henkilöresurssikulutukseen.

Tutkimuskysymyksenä oli: Mitä tulee ottaa huomioon järjestön vapaaehtoistyön organisoinnissa ja organisaatiokaaviossa? Lisäkysymyksenä olivat vapaaehtoistyön kustannusvaikutukset urheiluseuran toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan vapaaehtoistyöntekijöiden toimenkuvat, avata niitä, määritellä seuratoimijoiden valta- ja vastualueet sekä laatia seuran organisaatiokaavio tältä osin. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on luoda pohja helppotajuiselle perehdyttämiskansiolle.

Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan organisaatorakennetta ja sen vaikutusta henkilöstöön. Mikä merkitys organisaatorakenteen toimivuudella, seuran perinteillä ja menestyksellä on henkilöstön motivaatioon? Lisäävätkö vallan ja vastuun määrä

henkilöstön motivaatiota? Kokeeko henkilöstö toimenkuvien tarkan määrittelyn voimauttavana?

Yleisellä tasolla uskon opinnäytetyöstä selviävän, miten eri osa-alueet vaikuttavat seururan henkilöstötarpeeseen ja kuinka tarkoiksi toimenkuvat tulee laatia. Opinnäytetyö tuottaa tietoa, josta opinnäytetyön tilaajalle selviää helposti kulloinkin tarvittava henkilöstömäärä ja tehtävänimikkeet. Tämän perusteella tilaaja pystyy määrittelemään vuosikelloonsa merkittyjen toimintojen kokonaishenkilöstötarpeen ja tältä osin suunnittelemaan toimintansa hyvissä ajoin etukäteen.

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat toimeksiantajan vapaaehtoistyöntekijät ja palkattu henkilöstö. Molempien ryhmien otos on 100 %, jolloin tutkimuksen otos on 100 %. Otoksessa hyödynnetään seururan kirjallista materiaalia. Tarvittaessa hankitaan lisää tietoja kehitysryhmän kokouksen osanottajilta.

Opinnäytetyön aineisto saadaan toimeksiantajalta. Tarvittaessa tietoa kerätään kehitysryhmän jäseniltä henkilöhaastatteluna. Haastateltavaksi pyritään ottamaan tutkittavana olevan ammattinimikkeen omaava henkilö. Haastatteluaineisto analysoidaan manuaalisesti. Tämän vuoksi mahdollisen haastattelulomakkeen laadinnassa ei tarvitse ottaa huomioon SPSS-ohjelman vaatimuksia aineiston tietojen luotettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) takaamiseksi. Tutkimusaineiston suureet ovat pääosin laadullisesti mitattavia

Koska opinnäytetyö tehdään liiketalouden osaamisalalla, opinnäytetyövastaavan näkemyksen mukaan, siinä tulee olla määrällisesti mitattavia suureita. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstömääriä ja niiden taloudellisia vaikutuksia seuratoimintaan. Mikäli opinnäytetyön teon aikana tulee esille joitain muita taloushallintoon liittyviä määrällisiä suureita, joilla on merkitystä tässä opinnäytetyössä, esitetään ne.

1.3 Käytännön järjestelyt

Käytännössä opinnäytetyön aikataulussa mainitut tehtävät limittyvät koko opinnäytetyön sopimusajalle, eikä niiden tarkkaa tapahtuma-aikaa pystytä etukäteen määritte-

lemään. Oletettavaa on, että eri ihmisten aikataulut pystytään sovittamaan yhteen niin, että suunnitellut tapaamiset toteutuvat pääosin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tiloissa. Ensisijainen yhteydenpitoväline on sähköposti. Kiireellisissä ja moniselitteisissä asioissa käytetään puhelinta. Erilaisten tulkintavirheiden välttämiseksi asiat pyritään käsittelemään henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Asiat hoidetaan pääasiassa tilaajan edustajan valmennuspäällikkö Mika Lönnströmin ja opinnäytetyön tekijän kesken. Tarvittaessa konsultoidaan MYPA:n ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstöä. Kaikki asianosaiset pidetään ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä sähköpostin välityksellä.

1.4 Opinnäytetyön sisältö ja raportointi

Tässä opinnäytetyössä teoria ja empiria esitetään luvuittain omina kappaleina. Opinnäytetyö raportoidaan Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opinnäytetyön dokumentointiohjeen mukaisesti ja luovutetaan tilaajalle tehdyn, opinnäytetyön tekijän- ja omistusoikeusmaininnan sisältävän, sopimuksen mukaisesti.

Opinnäytetyössä esitetään opinnäytetyön tekijän ehdotukset opinnäytetyön aiheesta ja jatkotutkimuskohteista. Sen liitteinä ovat muun muassa MYPA:n juniori- ja harrastesuuntautuneessa toiminnassa mukana olevien toimenkuvat.

2 ORGANISAATIO JA TAUSTA

2.1 MYPA vuodesta 1947 tähän päivään

Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon yhteisen yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) mukaan aatteellinen yhdistys Myllykosken Pallo -47 ry on rekisteröity 30.11.1948.

Merkittäviä tapahtumia vuonna 1947 perustetun seuran toiminnassa ovat olleet

- ensimmäinen virallinen ottelu Kouvolan torilla 1948
- nousu ensimmäiseen divisioonaan 1970
- nousu toiseen divisioonaan 1972
- nousu SM-sarjaan 1974
- veikkausliigan voitto 2005 (Lönnström 2011).

Edustusjoukkueen ja sen pelaajatuotannon rinnalla seurassa on vireää juniori- ja harrastesuuntautunutta toimintaa, jota pyöritetään enimmäkseen vapaaehtoisvoimin. Vuonna 1982 seuran organisaatio koostui johtokunnasta, jonka alaisuudessa toimivat tiedotus ja työvaliokunta. Työvaliokunnan alaisuudessa toimivat kunto-, keila-, lentopallo-, nuoriso/raittius-, nais-, talous- ja palloilujaosto, jonka alaisuudessa olivat edustusjoukkue, juniorit ja mimmit (Lönnström 2011).

Tällä hetkellä seuratoimintoina ovat edustusjoukkue, juniori- ja harrastesuuntautunut toiminta ja taloushallinto. Juniore- ja harrastesuuntautunut toiminta koostuu valmennuksellisesta ja yhteiskunnallisesta sektorista, joista jälkimmäinen suuntautuu liikunnan harrastajiin. Molemmilla aloilla toimintaa pyöritetään pääasiassa vapaaehtoisvoimin. (Lönnström 2011.)

Seuran henkilökunta koostuu palkatuista (10) ja vapaaehtoisista (130) työntekijöistä. Edustusjoukkueessa toimivat päävalmentaja, valmentaja, urheilupäällikkö, 20 pelaajaa, fyysinen valmentaja, fysioterapeutti, huoltaja, toiminnanjohtaja, markkinointiasistentti ja toimistos sihteeri. Juniore- ja harrastesuuntautuneessa toiminnassa on pelipassillisia harrastajia (295) ja vapaaehtoistoimijoita (75) sekä palkattuna henkilöstönä: juniore- ja harrastepäällikkö, lasten ja nuorten liikuntakoordinaattori, lasten ja nuorten kerhokoordinaattori, valmennuspäällikkö ja kykyvalmentaja. Seurassa on 350 jäsentä ja toimintoihin osallistuu noin 2000 lasta, nuorta ja aikuista. (Lönnström 2011.)

2.2 Kansalaistoiminta

”Kansalaistoiminnalla tarkoitetaan yleensä tätä monenkirjavaa toimintaa, jolla kansalaiset pyrkivät vaikuttamaan julkisen vallan päätöksentekoon” (Ylikahri 2007: 11).

Ammattikorkeakoulusta voi nykyisin valmistua kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmasta yhteisöpedagogiksi. Koulutuksen saaneet ovat laaja-alaisia ja uudistumiskykyisiä pedagogisia osaajia, yhteiskuntakriittisiä toimijoita, kansalaistoiminnan sekä järjestö- ja nuorisotyön moninaisilla työkentillä. He työskentelevät alan ohjaus-, kasvatusta-, koulutus-, kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä. (Humak.)

Mathildan muodon muutos kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot -teos määrittelee kansalaistoiminnan:

julkinen toiminta yhteiseksi hyväksi yhteiskunnassa, yhteisön jäsenenä, yhdistyksissä tai järjestöissä (Raninen, Raninen, Toni & Tornaesus 2008: 193).

”Tietosanakirjan mukaan kansalaistoiminta on

julkista toimintaa yhteiskunnassa, yhteisön jäsenenä, erilaisissa yhdistyksissä tai kansalaisjärjestöissä” (Harju 2003: 9).

ja Nykysuomen Sanakirjan (1988: 188) mukaan

henkilön julkinen toiminta yhteiskunnan tai yhteisön jäsenenä erilaisissa yhdistyksissä, kansalaisjärjestöissä ynnä muissa.

Julkinen tarkoittaa tässä yhteydessä yksityisen (ei salaisen) vastakohtaa. Kysymyksessä on siis toiminta julkisten eli yleisten asioiden parissa, toiminta niin sanotussa julkisuudessa. (Harju 2003: 9–10.)

Kansalaistoimintaa esiintyy kaikilla elämänoilla. Hyvin usein sillä on poliittiset juuret, koska poliittisesti suuntautuneet ihmiset ovat olleet aktiivisia ja kansalaistoiminta edellyttää aloitteellisuutta ja aktiivisuutta. Kansalaistoimintaa ei tule sekoittaa kansalaisaktiivisuuteen, josta voi puuttua yhteisöllisyys (Harju 2003: 12).

Todella merkittävää kansalaistoimintaa on liikuntapalveluissa. Se on suurelta osin vapaaehtoisvoimin ylläpidettävää, liikuntajärjestöjen organisoimaa, kaikenikäisiin kohdistuvaa toimintaa, jota opetus- ja kulttuuriministeriö tukee myöntämällä avustuksia tietyt ehdot täyttävälle valtakunnallisille liikuntajärjestöille. Myös kuntien eräänä tehtävänä on tukea paikallisia liikuntaseuroja. Tähän tarkoitukseen ne saavat vuosittain laskennallisen valtionosuuden. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Kansalaistoiminnan perustana on ihmisen halu osallistua ja toimia. Siihen ei voi rakentaa pakkoja, velvoitteita, korvauksia eikä juuri mitään kannusteitakaan. Se nojautuu vain yksittäisen ihmisen intoon ja sisäiseen toimintahaluun (motivaatio). (Harju 2003: 39.)

2.2.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatioteoriassa on Pertti Kettusen mukaan erotettavissa viisi päälinjaa: odotusteoria (expectancy theory), tasapainoteoria (equity theory), tavoiteteoria (goal-setting theory), suoritusmotivaatioteoria (achievement-motivation theory) ja behavioristinen teoria (behaviormodification theory) (Åberg 1997: 152). Motivaatio eli hinku, kuten Leif Åberg Viestinnän strategiat -teoksessaan kuvaa tätä vaikutinta, joka saa ihmisen pyrkimään tiettyyn päämäärään, on usein piilevä (Åberg 1997: 151). Elton Mayo havaitsi 1920–1930-lukujen vaihteessa tekemissään tutkimuksissa työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation määräytyvän muiden kuin taloudellisten palkkioiden perusteella (Harisalo 2008: 93).

Kun McGregor Y-teoriassaan olettaa työn olevan ihmiselle yhtä luonnollinen toimintatapa kuin lepo ja leikki, Fredderic Herzberg on motivaatio-hygieniateoriassaan havainnut, jotta motivoituneet ihmiset haluavat tehdä enemmän työtä (Harisalo 2008: 104, 107). Tämän perusteella voidaan olettaa vapaaehtoistyöstä kiinnostuneiden olevan todella motivoituneita ja siksi myös hyvin sitoutuneita tehtäviinsä. Heidän sitoutuneisuutensa voimakkuuden (intensiteetti) säilymistä ja lisääntymistä voidaan edesauttaa ihmissuhteiden koulukunnan (organisaatioteoria) factorianalyysin johtaj ominaisuuksien ulottuvuuksien (kategoria) huomio (consideration) ja aloitteellisuus (initiating structure) kautta (Harisalo 2008: 98). Jotta vapaaehtoistyöntekijöiden työpanosta tarvitsevien organisaatioiden toimintaedellytykset paranisivat, niiden tulee kiinnittää huomiota johtajiensa ominaisuuksiin, jotka olen Harisalon (2008: 98) teoksesta koostanut taulukkoon 1.

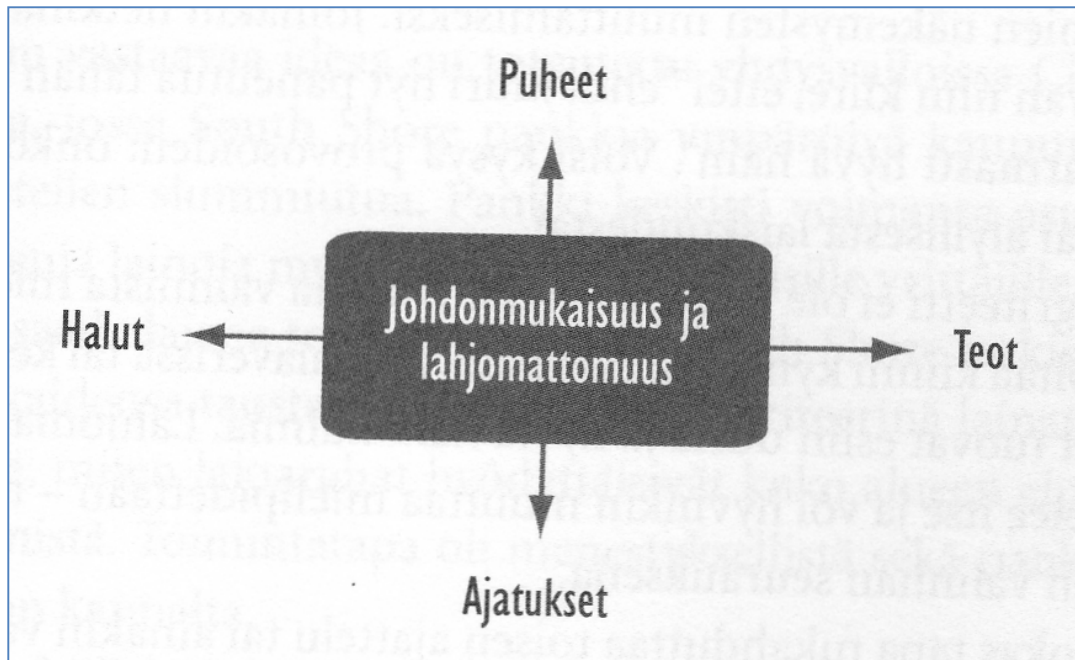
Mikäli organisaatio pystyy oikeudenmukaisuusteorian (equity theory) idean mukaisesti luomaan käytännöt ja menetelmät, joilla se menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (procedural) noudattaen eduista ja menetyksistä päättää, ja työntekijät kokevat näiden olevan henkilökohtaisen oikeudenmukaisuutensa (distributive) kanssa tasapainossa, se onnistuu vahvistamaan työntekijöidensä motivaatiota. Koska oikeudenmukaisuusteoriassa on periaatteessa kysymys sosiaalisesta vaihdosta, oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa organisaatiossa syntyviin ryhmiin. Organisaatiossa olevien virallisten ja epävirallisten ryhmien tavoitteet ja pyrkimykset tulee kanavoida organisaation toimintaa vahvistaviksi. Epävirallisten ryhmien – informaalisten organisaatioiden – luonne on vuorovaikutteinen ja dynaaminen. Tällaiseen yhteisöllisyyden (community)

tavoitteluun pyritään factorianalyysin johtajaominaisuuksin. (Harisalo 2008: 113–117.)

Taulukko 1. Ihmissuhteiden koulukunnan factorianalyysin kategoriat, kooste Harisalon teoksesta

Huomio (consideration) johtajan kyky	Aloitteellisuus (initiating structure) johtajan käyttäytyminen
luoda itsensä ja työntekijöiden välille <ul style="list-style-type: none"> • luottamusta • ystävyyttä • kunnioitusta 	kirkastaa työn <ul style="list-style-type: none"> • tarkoitusta • tavoitteita ohjaa näihin työntekijöiden <ul style="list-style-type: none"> • huomion • energian
pitää ihmisten huomio tavoitteissa, saada heidät ponnistelemaan, jopa ylittämään itsensä	on aloitteellista, työhön ja sen kehittämiseen innostavaa
<ul style="list-style-type: none"> • kuunnella • antaa neuvoja • ratkaista ongelmia 	<ul style="list-style-type: none"> • on työntekijöitä neuvovaa • heidän ongelmiaan ratkovaa
<ul style="list-style-type: none"> • olla helposti lähestyttävä • turvallinen puhelukumppani vaikeissa asioissa 	<ul style="list-style-type: none"> • koordinoi • järjestelee asiat helposti hoidettaviksi
<ul style="list-style-type: none"> • olla empaattinen • neuvoja ja ideoita työntekijöiltä kysyvä • itsenäiseen ajatteluun rohkaiseva 	

Motivaatio ja sitoutuminen ovat hyvin tunneperäisiä asioita. Edellisessä taulukossa esitettyjen asioiden kehittäminen omalla kohdalla onkin hyödyllistä jokaiselle. Korrektin käyttäytymisen ja tinkimättömän rehellisyyden (integriteetti) ulottuvuuksien, kuva 1, tutkiskelu ja lahjomattomuuden (sisäinen integriteetti) kehittäminen palkitaan usein positiivisesti (Heiskanen & Salo 2008: 139, 144).



Kuva 1. Integriteetin ulottuvuudet

Sitoutuminen on usein ajatteluprosessin, jossa ihminen sisäistää tavoitteen tai tehtävän, tulos. Koska vapaaehtoistyö on usein melko itsenäistä toimintaa, vapaaehtoistyöntekijöiden sitoutumistasoon kannattaa panostaa. Hyvin sitoutunut ihminen on itseohjautuva, eikä häntä tarvitse koko ajan tuuppia. Tämä on erityisen tärkeää niukoilla resursseilla toimiville organisaatioille. Lisäksi tulee muistaa, jotta sitoutuneisuutta voidaan lisätä ryhmän tuella. (Åberg 1997: 153.)

2.2.2 Koulutus ja valvonta

Vapaaehtoiset toimivat vaativissa ja vastuullisissa tehtävissä, joskus jopa vaarallisissa olosuhteissa. Tämän vuoksi vapaaehtoisiksi haluavat haastatellaan ja he osallistuvat vapaaehtoistoimijakoulutukseen. Peruskoulutuksen saaneet vapaaehtoiset osallistuvat organisaation heille järjestämään täydennyskoulutukseen ja työnohjaukselliseen toimintaan, jota voivat olla päivystäjätapaamiset, purkupalaverit tai kokemustenvaihtoilat. (Raninen et al. 2008: 138.)

Koulutuksen ja valvonnan järjestämisessä tulee ottaa huomioon, että organisaatio vastaa omissa nimissään toimivista vapaaehtoisista (Raninen et al. 2008: 138). Koulutus on myös taloudellinen sijoitus, mikä on hyvä muistaa sitä suunniteltaessa ja toteutettaessa (Ilvonen 2006: 40). Erikseen järjestettävän koulutuksen lisäksi koulutusta on

myös työnopastus, perehdyttäminen ja työhönottovaiheen tiedottaminen. Nämä ovat käytössä sekä uutta työntekijää että tehtävästä toiseen siirtyvää opastettaessa. (Tyve.)

Hyvin motivoituneiden (hinku) ja sitoutuneiden ihmisten hankkimaa tieto-taitoa voidaan hyödyntää organisaation koulutuksessa, jolloin niin sanottu hiljainen tieto, jota käsitellään luvussa 6.1, saadaan pysymään organisaatiossa (Nuutinen). Tämä toiminta voi olla myös vapaaehtoistyöntekijöiden kiittämistä.

2.2.3 Kiittäminen

Vaikka vapaaehtoistyö perustuu pitkälti vapaaehtoisen omiin motiiveihin, kokee hän vielä suurempaa tyydytystä saadessaan organisaatiolta palautetta tehtävänsä hoidosta. Kiitos voi olla tunnustus hyvin tehdystä työstä tai kehitymis/etenemismahdollisuus (Yhdistystieto.fi).

Kiittäminen voidaan toteuttaa yhteiskiitoksena, mutta tämän lisäksi on erittäin tärkeää tehdä se myös henkilökohtaisesti. Tavan valinnassa pitää ottaa huomioon kiitettävä henkilö, hän saattaa kokea yleisön edessä saadun kiitoksen epämiellyttävänä. Kiitos tulee kohdistaa myös vapaaehtoisen lähipiiriin, vapaaehtoistoimintaan panostettu aikahan on poissa jostain muualta. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2010: 79–80.)

2.2.4 Kansalaistoiminnan empiria

MYPA:ssa motivointi, koulutus ja kiitos ovat osa jokapäiväistä elämää. Ne limittyvät erilaisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa luontevaksi osaksi ihmisten välistä kanssakäymistä, eikä niitä välttämättä pystytä erottelemaan omiksi tapahtumikseen.

Kauden avajais- ja päätöstapahtumat, joihin toimihenkilöt (palkatut ja vapaaehtoiset) osallistuvat, ovat tällaisia moniulotteisia tilaisuuksia. Niissä on nähtävissä myös työnhajauksellisia piirteitä, koska ne ovat luonteeltaan melko vapaamuotoisia ja mahdollistavat eri organisaatiotasolla olevien välisen kanssakäymisen. Tällaisena näen myös osin omakustanteisen koulutusmatkan, joka on suuntautunut muun muassa Kotkan saaristoon ja Viroon. Myös toimihenkilökortti, jolla pääsee edustusjoukkueen peleihin ilmaiseksi ja saa varuste-etuja MYPA:n yhteistyöyritykseltä, toimii sekä kannustimeksi että kiitoksena. Aivan kuten valmentajakoulutus, johon toisaalta edellytetään osallistuttavan, mutta joka samalla kertoo seuran osoittamasta luottamuksesta.

MYPA:n periaatteita kansalaistoiminnassa voidaan kuvata ilmaisulla kunnioittava kohtaaminen. Siinä jokaiselle annetaan arvo omana itsenään ja jokaista tuetaan hänen omista lähtökohdistaan. Lapsille ja nuorille pyritään antamaan valmiudet vastuulliseen ja aktiiviseen kansalaistoimintaan. (Lönström & Itälä 2008: 13.)

2.3 Järjestötoiminta

Järjestötoiminnan juuret ovat kansalaistoiminnassa. Kansalaistoiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi ihmiset perustivat ja perustavat järjestöjä tärkeänä pitamiensä asioiden ympärille. Järjestäytynyt, rekisteröity yhdistys, jonka toiminta on aatteellista, ei tietyin edellytyksin ole toiminnastaan verovelvollinen. Järjestön painoarvo muun muassa edunvalvonnassa on myös huomattavasti suurempi kuin yksittäisen ihmisen. Etujen lisäksi kansalaistoiminnan järjestäytyminen tuo mukanaan myös joitain velvoitteita.

2.3.1 Järjestön henkilöstöhallinto

Järjestön koon kasvaessa sitä ei enää voida ylläpitää pelkän kansalaistoiminnan varausa. Tällöin järjestöön joudutaan palkkaamaan henkilöstöä, mikä viimeistään tuo tullessaan muun muassa henkilöstöhallinnollisia velvoitteita.

Henkilöstöhallinnossa yhdistyy useiden alojen, kuten psykologian, sosiologian, liiketaloustieteen, markkinamekanismien, työlainsäädännön, työvoima- ja koulutuspolitiikan tietous. Henkilöstöhallinto koostuukin henkilöstösuunnittelusta ja -hankinnasta, henkilöstön perehdyttämisestä, palkkahallinnosta, sisäisestä tiedottamisesta, henkilöstön kehittämisestä ja ohjauksesta sekä muusta henkilöstöhallinnosta, kuten yhteistoiminnasta, työsuhde- ja -turvallisuusasioista, ergonomiasta ja henkisestä työsuojelusta. Kansainvälisyys ja globaali toiminta, jotka ovat arkipäivää nykyisissä liikuntajärjestöissä, lisäävät henkilöstöhallinnon monimuotoisuutta. (Rissanen 1996: 94–161.)

Järjestö voi järjestää (organisoida) henkilöstöhallintonsa hoidon joko sisäisesti esimerkiksi palkkaamalla osaavan työntekijän tai ulkoistamalla eli ostamalla kyseiset palvelut esimerkiksi tilitoimistolta. Usein viranomaisyhteistyöhön liittyvät toiminnot kuten palkanmaksu ulkoistetaan, mutta hallintoon liittyvät toiminnot kuten johtaminen, hoidetaan sisäisesti.

MYPA:ssa on 10 palkattua työntekijää ja 130 vapaaehtoista, joille maksetaan erilaisia kulukorvauksia. Palkkahallinto hoidetaan seurassa ja siitä vastaa toimistos sihteeri. (Lönström 2011.)

2.3.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Kansalais- ja järjestötoimintaa sekä yhdistys- ja seuratoimintaa käsitellään laajasti eri näkökulmista erilaisissa kirjallisissa julkaisuissa ja muun muassa useissa opinnäytteissä. MYPA:n kaltaiselle monivivahteiselle palloiluorganisaatiolle soveltuvaa organisaatiokaaviota en kuitenkaan ole löytänyt mistään käsiini saamasta materiaalista.

Perehdyttämiskansioita, joiden käyttö on yleistä monilla aloilla, ja niiden rakennetta kuvaavia ohjeita on monissa teoksissa. Tällaisten materiaalien perusteella laadituista perehdyttämiskansioista tulee usein laajoja ja raskaslukuisia, minkä vuoksi ne eivät useinkaan palvele niille asetettuja tavoitteita.

3 ORGANISAATORAKENNE JA -KAAVIO

En ole koskaan ymmärtänyt massiivisia organisaatioita. Mielestäni pieni on kaunista, ja kun asia pitkittyy, niin se mutkistuu. Tämän vuoksi pyrkimys organisaatioiden mataltamiseen on minusta oikea kehityssuunta.

Matala organisaatorakenne on tehokas ja helppo hallita. Siitä voidaan laatia selkeä organisaatiokaavio, jonka pystyy helposti ja nopeasti hahmottamaan ja sisäistämään. Matala organisaatorakenne lähentää organisaatiossa työskenteleviä ja nopeuttaa päätöksentekoa. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen vuoksi tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska nyky-yhteiskunnassa ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän, yhä nopeammin, yhä pienemmillä resursseilla. Erityisesti asioiden jouhevaan sujumiseen tulee panostaa vapaaehtoistyöntekijöiden kohdalla, koska he ovat usein mukana työelämässä ja tekevät ikään kuin toisen päivätyön vapaaehtoisina. Myös Bolman ja Deal (2005: 84) pitävät matalaa organisaatorakennetta (lateral samordning) usein tehokkaampana.

Organisaatioita on kuvattu ja selitetty useilla eri tavoilla. Meillä on erilaisia organisaatioteorioita ja -malleja, joita on aikojen kuluessa käytetty ja kehitetty erilaisissa organisaatioissa sekä muokattu erilaisissa ympäristöissä toimiviksi. Tämän hetken uusin tulokas on jälkibyrokraattiset organisaatiomallit.

3.1 Jälkibyrokraattiset organisaatiomallit

Jälkibyrokraattiset organisaatiot ovat yhteiskuntien muutoksen myötä byrokraattisen hierarkkisten rakenteiden sijalle tulleita organisaatioita. Itse asiassa Max Weberin (1864–1920) luoma byrokraattinen malli, jossa tehtävät on tarkasti määritelty, vastuunjako on selkeä ja vallankäyttö yksisuuntaista, on jälkibyrokraattisen organisaation pohjalla. Tätä linjaorganisaatiota yleisempi taustamalli voi olla matriisiorganisaatio, joka on linjaorganisaatiota matalampi.

Jälkibyrokraattisessa organisaatiomallissa työntekijä (tässä sekä esimies että alainen) pystyy päättämään mitä ja miten hän työpäivänsä aikana tekee. Samalla hänen on kuitenkin koko ajan pidettävä huolta siitä, ettei omalla toiminnallaan vaikeuta toisten tehtävien etenemistä ja kokonaisuuden valmistumista (Kira 2003: 19). Koska jälkibyrokraattisen työn taustalla on usein byrokraattinen toimintaympäristö, työntekijä ei kenties pystykään hallitsemaan omaa työtään haluamallaan tavalla, jolloin työn mielekkyys katoaa ja työntekijä yllirasittuu (Huovila 2004). Ollaan tultu tyhmien töiden ja fiksujen ihmisten yhdistelmästä fiksujen ihmisten ja tyhmien töiden yhdistelmään, kuten Juhani Räsänen (2005) kuvaa byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen organisaation eroa. Tässä monimuotoistuvassa työympäristössä työ monitahoistuu ja monimutkaisuutuu. Kaikki on jatkuvassa muutoksessa – toimivalta-, tehtävä- ja muut rajapinnat katoavat – pysyvää ovat vain näkemyserot ja eturistiriidat. Työntekijän tulee yhteistyömahdollisuudet säilyttäen ajaa omia näkemyksiään ja etujaan, koska henkilökohtaiset ammatilliset tekijät (kompetenssi) ovat kompetenssialueiden ohella merkittävien jälkibyrokraattisen organisaation voimavara (resurssi). (Räsänen 2005.)

Työntekijäisyys-johtajuus-akselin vuorovaikutuksessa tulee keskusteluissa pysyä samalla tasolla, jolloin Mitä pitää tehdä -lausetta edeltää aina miksi-lause. Jälkibyrokraattisissa organisaatioissa esimiesten tehtävänä on aloittaa, tukea, ohjata ja luoda mahdollisuuksia eli hallita esimiestaidot. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, minkä vuoksi onkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota alaistaitoihin. Toimivat keskustelut ja dialogit mahdollistavat tasapuolisen osallistumisen työn muotoiluun ja roolien rajaamiseen luoden hyvän pohjan mielekkäälle yhteistyölle. (Kira 2003: 86.) Keskustelu (kommunikointi) on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa puhujan on osattava myös kuunnella. Kuuntelemalla esimies pystyy selvittämään työntekijöiden voimavarat (resurssi). Puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi työntekijöille pitää muistaa tiedottaa asioista, jotta heidän

miksi-kysymyksensä ei ilmassa roikkuvana ala ruokkia turhautumista. (Kira 2003: 87.)

Taulukkoon 2 Mari Kira (2003) on ytimekkäästi yksilöinyt byrokratian ja jälkibyrokraatian piirteitä. Siinä näkyvät auktoriteettisuhteet kertovat, ettei johtaminen katoa jälkibyrokraatian myötä, se vain muuttaa muotoaan.

Taulukko 2. Yhteenvetotaulukko Kiran (2003) tutkimuksessa sivulla 88

Taulukko 3. Byrokratian ja jälkibyrokraatian erilaisia piirteitä.

Piirteet	Byrokraattinen työelämä	Jälkibyrokraattinen työelämä
Valtarakenne	Byrokratia, asemavalta	Jälkibyrokratia, henkilö- ja tilannekohtainen valta
Auktoriteettisuhteet	Esimies-alainen	Erilaisia auktoriteettirajapintoja
Kontrolli- ja ohjausjärjestelmä	Muodollinen, säännöstelty	Kommunikatiivinen, dialogipohjainen
Organisaattiorakenne	Monikerroksinen hierarkia	Matala hierarkia, vaihtoehtoisia rakenteita
Työnjako	Horisontaalisesti ja vertikaalisesti jaettu	Töiden ydinsisältöjen perusteella jaettu
Henkilökohtainen läsnäolo työssä	Rajoittunut	Kokonaisvaltainen
Vastuunkanto	Omasta tehtävästä	Toiminnan kokonaisuudesta
Työn ja yksityiselämän rajapinta	Jäykkä, erottava	Vaihteleva, läpäisevä

3.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen (management of strategy) perustuu organisaation tarkoitukseen (visio), toimintatapaan (missio) ja arvoihin. Se tukee kehitettyä strategiaa, joka yritystasolla voi muodostua toisiinsa liittyvistä, vuorovaikutteisista (synerginen) liiketoiminnan muodoista (related diversification), jolloin tuotetaan useita toisiaan tukevia palveluja tai tuotteita (suorite, hyödyke) ja liiketoiminnan tasona voi olla eriytyminen (differentiation), jolloin toimintatapana on kilpailijoista erottuminen. (Harisalo 2008: 244–245.)

Strateginen johtaminen on muutosta tuovaa, organisaation ylimmän johdon suorittamaa, tarkoitusten ja merkitysten johtamista (leadership). Strategisen johdon tehtävänä on havainnollistaa (konkretisoida) organisaation kehityksen kokonaisvaltaisuus, se, ettei sitä voi kehittää yksittäisten toimialojen (funktio) näkökulmasta. (Harisalo 2008: 244–245.)

Johtajien ominaisuuksia on luokiteltu monilla eri tavoilla. Jälkibyrokraattisissa organisaatioissa karismaattisten johtajien kaltaiset muutosta mahdollistavat johtajat (transactional leaders) menestyvät parhaiten, koska heillä on kyky muokata ihmisten ajatusmaailmaa. Muutosta luovat johtajat (transformational leaders) ovat tehokkaita. He pystyvät luomaan yhteistoimintaa ja myönteistä rasittavuutta, mikäli eivät liialla huomion itseensä kiinnittämisellä ja ylimitoitetuilla vaatimuksilla pilaa työtä.

Muutosta mahdollistava johtajuus

- nostaa ihmisten tietoisuutta
- auttaa ihmisiä ajattelemaan oman edun rajat ylittäen
- auttaa ihmisiä toteuttamaan itseään
- auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta
- vahvistaa pyrkimystä tuottaa kestäviä tuloksia
- luo luottamusta
- korostaa pitkän aikavälin ajattelua
- korostaa voimavaroja. (Harisalo 2008: 245–246.)

Jälkibyrokraattisessa organisaatiossa strategisen (menettelytapa) johtamisen ja operatiivisen (toiminnallisen) johtamisen välisen yhteistyön saumattomuus korostuu. Niin johtamisen kuin koko yhdistystoiminnan positiivisen ilmapiirin vaikutuksia kuvaa hyvin Cameron (2008: 20) Baumeister et al. -artikkelin yhteenvedon sanoin ”*Bad Is Stronger than Good.*”.

3.3 Operatiivinen johtaminen

Organisaation keskijohdon edustama asioiden (operatiivinen) johtaminen (management) on strategisen johtamisen alalaji. Operatiivinen johtaminen on ihmisläheistä ja edellyttää johtajalta toisenlaisia ominaisuuksia kuin strateginen johtaminen.

Harisalo (2008: 244) esittää strategisen johtamisen tasot kirjassaan taulukkona, jonka olen mukailut taulukkoon 3. Siitä on selkeästi havaittavissa, millaista strateginen ja operatiivinen johtaminen on sekä mitkä ovat niiden erot.

Taulukko 3. Strategisen johtamisen kaksi puolta, mukailu Harisalon taulukosta XII

Tarkoitusten/merkitysten johtaminen	Asioiden johtaminen
strateginen johtaminen	operatiivinen johtaminen
visioita luovaa, suuntaa osoittavaa, tulevaisuuteen katsovaa	käynnistävää, toteuttavaa, liikkeelle laittavaa
koko organisaatiota palvelevaa	omaa toimialuetta palvelevaa
subjektiivisiä asioita käsittelevää	objektiivisiä asioita käsittelevää
huomattavaa epävarmuutta kohtaavaa	riskejä käsittelevää
tulevaa potentiaalia henkilöivää	tehtävää ja sen vaatimaa ammattitaitoa henkilöivää

Jorma Veräjänkorva (2005) kiteyttää laatuajatteluun liittyen strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen: tehdään oikeita asioita ja tehdään asiat oikein.

3.4 MYPA:n uusi organisaatiokaavio

Organisaatiokaavion tarkoituksena on selkeyttää valta- ja vastuukysymyksiä. Lisäksi siitä tulee nopeasti selvittää, kehen otetaan yhteyttä missäkin asiassa.

MYPA:n henkilökunnan kanssa käydyissä keskusteluissa on toistuvasti ja selkeästi tullut esille heidän organisaationsa monimuotoisuus ja sen piirroksellisessa (graafinen) muodossa esittämisen vaikeus. Koska organisaatiossa, kuten kuvasta 2 näkyy, on sekä byrokraattisia: matriisi-, projekti- ja toimintokohtaisia piirteitä että jälkibyrokraattisia verkostoja, se hakee muotoaan ja jatkossa, nyt vallalla olevan suuntauksen mukaisesti, tulee muuttumaan koko ajan. Organisaatiokaavion muodon tuleekin mahdollistaa nämä muutokset. Sen vuoksi organisaatiokaavioehdotukseni perustuu jälkibyrokraattisiin organisaatiomalleihin sisältäen strategisen ja operatiivisen johtamisen tasot.



Kuva 2. MYPA:n hallinnollinen organisaatio (Lönnström 2011), johon olen lisännyt linjan ja tiimin

Olen laatinut ehdotuksen MYPA:n organisaatiokaavioksi, liite 1. Koska tehtävänäni oli kehittää organisaatiokaaviota juuri vapaaehtoistyön näkökulmasta, olen pyrkinyt tekemään siitä mahdollisimman selkeän ja helppotajuisen. Tämä sen vuoksi, että vapaaehtoistyöntekijöiden aika- ja voimavarat (resurssi) ovat rajalliset, ja ne tulee mielestäni kohdentaa suorittavaan työhön eikä byrokratian opetteluun.

Organisaatiokaavioehdotukseni lähtökohtana on atomi. Tällainen atomi-muotoinen verkosto-organisaatio rakentuu joko ytimeästään tai pienimmästä yksiköstään. Sen lopullisessa ytimessä on organisaation johto, joka näin on yhteydessä jokaiseen organisaation toimintoon ja toimijaan. Perusatomi, muodostuu atomikehystä, jotka ympäröivät keskiötään. Atomin jokainen kehä on pilkkottavissa omaksi keskiökseen ja näin organisaatiokaavio on laajennettavissa atomikehä atomikehältä. Suorittavan tason yksiköthän ovat joukkoja, joista muodostuu verkostoja, jotka ympäröivät keskiötä. Nämä verkostot eivät ole kiinteitä (stabiili), vaan niiden henkilömäärä vaihtelee vuosittain, kausittain tai jopa tunneittain.

Koska atomimuoto mahdollistaa todella suuren organisaation kuvaamisen ja kuvattavat organisaatiot ovat yleensä melko pieniä, organisaatiokaavion muoto muistuttaakin

lähinnä limppua. Sellaisena se on myös hyvin havainnollinen, koska jokaisen on helppo sijoittaa itsensä siihen, ”olet tässä” karttamerkintätyyppisesti. Tällaisesta kaaviosta selviävät helposti myös yhteyshenkilöt, organisaatiotasot ja erilaiset asiakokonaisuudet.

MYPA:ssa Kerhotiimin keskiössä on kerholainen. Heidän määränsä voi vaihdella kokonnumiskerroittain muun muassa sairaustapausten vuoksi. Keskiön ympärille muodostuvat atomikehät koostuvat erilaisista ammattiryhmistä: ohjaaja, apuohjaaja, pelinohjaaja ja niin edelleen. Nämä ammattiryhmät ovat yhteistyössä keskenään ja muodostavat jokainen oman atomikehänsä. Suuressa organisaatiossa Kerhotiimi voi muodostua yhdestä toiminnosta. MYPA:a esimerkkinä käyttäen Point-kerhot, Jalkapallokerhot ja niin edelleen, muodostaisivat jokainen oman atominsa, joka olisi yksi suuremman atomin kehä. Nämä atomit olisivat yhteydessä suurempaan kokonaisuuteen yhteyshenkilönsä kautta. MYPA:ssa tämä yhteyshenkilö on nimikkeeltään Lasten ja nuorten kerhokoordinaattori tai Lasten ja nuorten liikuntakoordinaattori.

Organisaatioissa on tai niissä käytetään ulkopuolisia asiantuntijatahoja. MYPA:ssa tällaisia ovat kehitysryhmä ja ohjausryhmä. Organisaatiokaaviossa ne tulee sijoittaa lähelle tehtäviä, joiden apuna ne toimivat. Niitä ei kuitenkaan pidä mieltää linjaorganisaation mukaisiksi tasoiksi, minkä vuoksi suosittelen merkitsemään ne organisaatiokaavioon vaalean vihreällä. Tämä väri kuvaa hyvin niiden toiminnan luonnetta avustavana ideoijana tai jonkun yksittäisen tehtävän vuoksi koottuna taustaorganisaationa. Organisaatiokaaviota voidaan muutoinkin selkeyttää väreillä tai se voidaan rakentaa kyseisen organisaation värimaailman mukaiseksi. Värien käytön tarkoituksena on selkeyttäminen (informatiivisuus), joten niiden, kuten muidenkin tehokeinojen, käyttö tulee rajoittaa kahteen tai kolmeen, organisaation graafisia ohjesääntöjä noudattaen.

Organisaation tukiprosessit, kuten taloushallinnon tehtävät, voidaan organisaatiokaaviossa kuvata omana atomina tai asiantuntijatahona. Mikäli tukiprosessin tehtävät ovat vähäiset, kannattanee ne esittää vaalean vihreänä. Laajat ja monitahoiset esimerkiksi osin ulkoistetut tukiprosessit on selkeyden vuoksi hyvä esittää omina atomeina.

4 PROSESSIEN KUVAAMINEN JA TALOUSVAIKUTUKSET

”Ydinprosessit ovat niitä nykyaikaisen tehtaan prosesseja, joista kaikki turha ja ylimääräiset toiminnot on karsittu pois. Jäljelle on jäänyt vain ydinosamista ja sitä tietotaitoa, jota tarvitaan valmistettavien tuotteiden kilpailuedun ylläpitämisessä.” Kirjoittaa Aarne Peltonen (1998) Opetushallituksen Tuottava tehdas -opintomateriaalissa.

Prosessi-sanaa käytetään erilaisissa merkityksissä. Se määritellään joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (JHS 2010: 2). Tässä yhteydessä prosesseilla tarkoitetaan niitä tehtäviä, joista organisaation toiminta koostuu. Nämä tehtävät voidaan Paul Lillrankin mukaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin (Peltonen 1998).

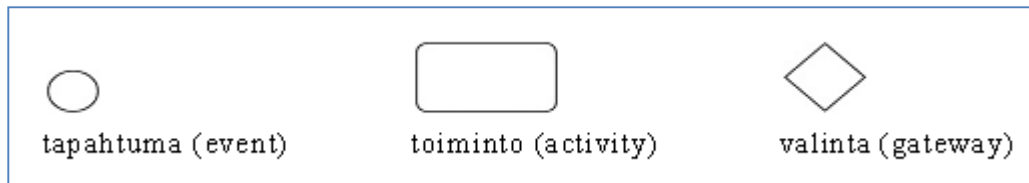
4.1 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessit tuovat organisaation varsinaisen arvon, ne ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät prosessit ja keskeisiä sen toiminnalle. Organisaation kilpailuetu koostuu sen ydinprosesseista, joista myös suurimmat kustannukset syntyvät. Ydinprosessit liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. (Peltonen 1998, Oamk, JHS 2010: 3.)

Tukiprosessit tuottavat ydinprosessien tarvitsemia resursseja, eli niiden avulla mahdollistetaan ydinprosessien toteuttaminen. Niillä on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. (Peltonen 1998, Oamk, JHS 2010: 3.)

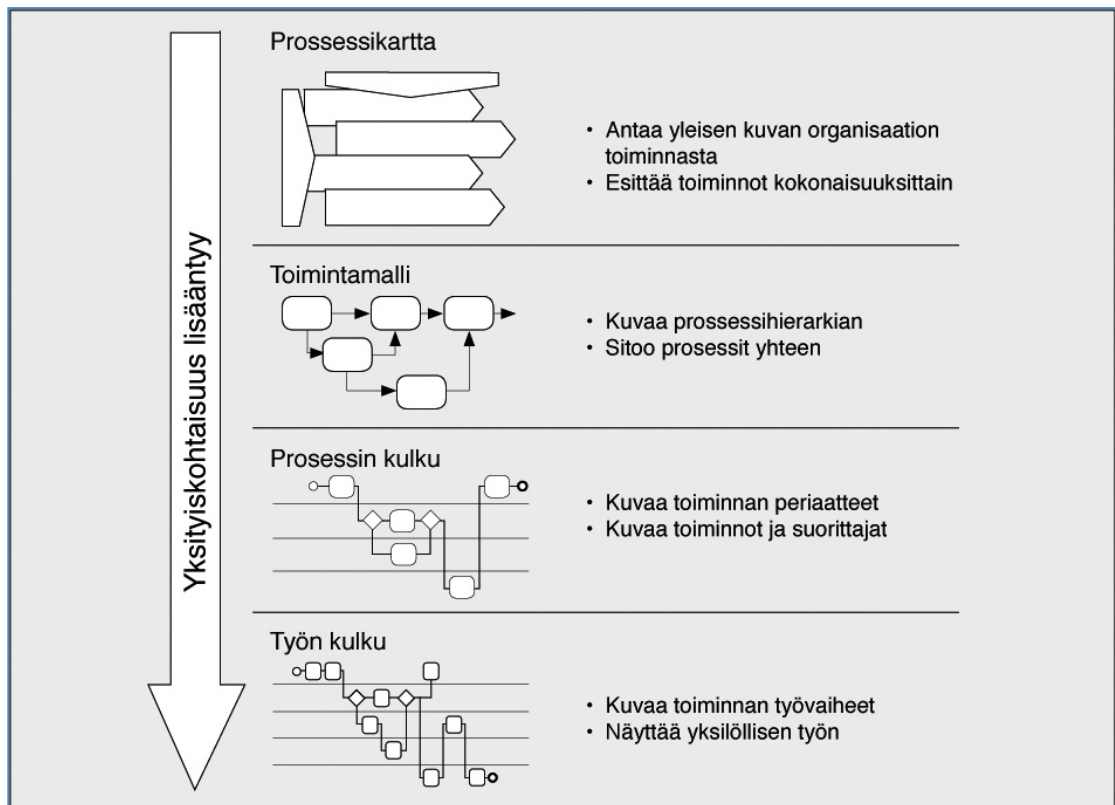
Organisaation prosessit voidaan kuvata, mitä ennen ne täytyy tunnistaa. Tässä voidaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi strategiakarttaa, josta poimitaan organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet. Näistä piirretään (mallinnetaan) prosessikartta, joka on prosessikuvausten ylin taso. (Oamk.)

Prosessien kuvaaminen (process modeling) aloitetaan noudatettavista periaatteista sopimalla, jotta kuvauksista saadaan loogisia, yhdenmukaisia ja samalla tavalla ymmärrettäviä. Tässä vaiheessa päätetään kuvauksessa käytettävistä symboleista, käsitteistä ja nimeämiskäytännöistä. Kuvassa 3 on esitetty OMG:n (Object Management Group) BPMN-määrittelyn (Business Process Modeling Notation) mukaiset perussymbolit (OMG 2008: 41).



Kuva 3. BPMN-määrittelyn mukaiset graafiset perussymbolit (flow objects)

Prosessikartan eli prosessikuvauksen ylimmän tason selvittelyn jälkeen edetään yksityiskohtaisempiin osioihin vaihe vaiheelta organisaation ja kuvattavan tehtävän vaatimusten mukaan. Kuvassa 4 on esimerkki nelipuolittaisesta prosessikuvauksesta, jossa toisena tasona on aliprosessien karkea kuvaus, sitten vuokaaviot ja lopuksi sanalliset kuvaukset. (Oamk.)



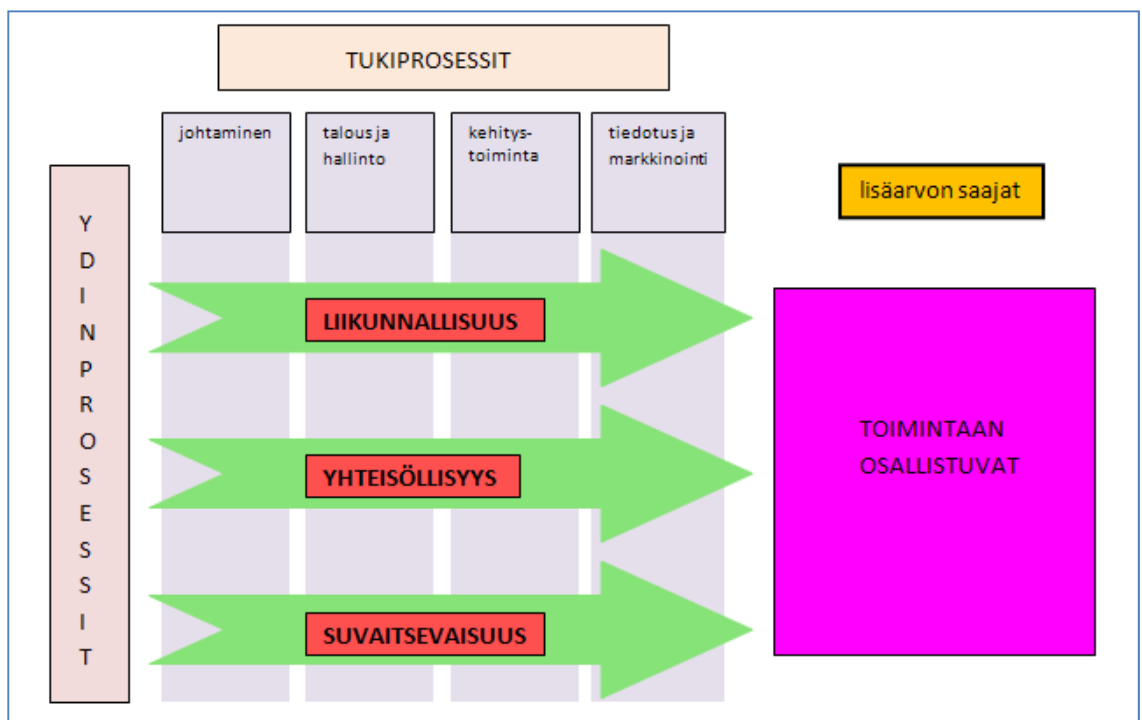
Kuva 4. Prosessien kuvaustasot (JHS 2010: 7)

Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen niitä toteutetaan ja kehitetään. Prosessien kuvaaminen on usein edestakaista ja limittäistä toimintaa ja niiden saattaminen käytäntöön eli jalkauttaminen henkilöstölle on koko projektin haastavin vaihe. (Oamk.)

Jouko Hannus (1994: 47) erottaa Prosessijohtaminen ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky -teoksessaan vielä kolmannen toimintaprosessi (business process) tason, aliprosessit.

MYPA:n prosessikuvausten tarkoituksena on selkeyttää palkattujen ja vapaaehtoistyöntekijöiden välisiä valta- ja vastuusuhteita. Tämän vuoksi niissä tulee kuvata nykytila mahdollisimman tarkasti (Oamk). MYPA:n ydin- ja tukiprosessit kootaan Oamk:n materiaalista löytyvälle, selkeälle ja tähän tarkoitukseen sopivalle prosessikartta-kaavakkeelle, jonka olen mukailnut MYPA:n Prosessikartta-lomakkeeksi (liite 2).

MYPA:n ydin- ja tukiprosessit ovat kuvan 5 mukaiset. Korkeatasoinen, paikallinen jalkapallotoiminta luo yhteisöllisyyttä, koska alueen väestö kokee kuuluvansa tiettyyn ryhmään. Pelaaja-aineksen tuottaminen jalkapallon kansainvälisille areenoille lisää suvaitsevaisuutta ja kaiken ikäisten liikuntaharrastuksen lisääminen – liikunnallisuus – edistää terveyttä. Prosessien kohteena ovat kaikki MYPA:n toimintaan osallistuvat.



Kuva 5. MYPA:n ydin- ja tukiprosessit

4.1.1 Roolit

Ydin- ja tukiprosessien kuvaukset helpottavat ja nopeuttavat työskentelyä. Tämän vuoksi on tärkeää, jotta prosessikuvaukset ovat selkeitä ja ytimekkäitä, konkreettisia, eikä yhteen vuokaavioon mahduteta yli 15 vaihetta (Oamk).

Hyvin tehdystä prosessikuvauksesta näkee ensisilmäyksellä kuka, mitä ja miksi tekee. Siitä siis selviää työntekijän rooli organisaatiossa (Oamk). Prosessikuvausten avulla voidaan myös kerätä hiljaista tietoa (JSH 2010: 3), ja niiden avulla voidaan jakaa työtehtäviä.

4.1.2 Työnjako ja vastuut

Työnjaolliset ja vastuukysymykset tulee aina olla palkatun henkilöstön toimenkuvissa, kun organisaatiossa on palkattua henkilöstöä. Palkatun henkilöstön työhön sitoutuminen perustuu tiettyihin sanktioituihin toimintoihin, minkä vuoksi heidän sitoutumisensa on erilaista kuin vapaaehtoistyöntekijöiden.

Organisaation perusrakenteet ja niiden toimiminen edellyttävät tiettyä pysyvyyttä, joka pystytään paremmin takaamaan työhönsä sitoutuneiden ja motivoituneiden palkattujen työntekijöiden avulla. Tämä ei kuitenkaan vähennä vapaaehtoistyöntekijöiden arvoa organisaatiossa. Päinvastoin se luo heille paremmat mahdollisuudet toteuttaa omaa aktiivisuuttaan organisaation ydintoiminnoissa.

Työnjaossa tulee pyrkiä oikeudenmukaisuuteen ja työmäärän oikeaan mitoittamiseen. Pääsääntönä työnjaossa pidetään valtaa ja vastuuta, eli se, joka päättää asiasta myös vastaa päätöksen seurauksista. Työprosessien selkiyttäminen, toimiva organisaatiorakenne ja hyvä johtaminen helpottavat työnjakoa.

MYPA:ssa työnjakoa ja vastuukysymyksiä on viime aikoina pohdittu lähinnä tiettyjen tehtävien ja niistä vastaavien jaksamisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Pohdintaa on käyty myös palkattu-vapaaehtoinen-akselilla. Kysymys on kuulunut lähinnä, mitkä tehtävät tulisi hoitaa palkatuin työntekijöin, mitkä vapaaehtoisvoimin. Tämän vuoksi on päädytty kartoittamaan työtehtäviä ja laatimaan toimenkuvat.

4.2 Toimenkuvat

Toimenkuvien hyvä suunnittelu mahdollistaa erilaisten ihmisten osallistumisen organisaation toimintaan. Tässä suunnittelussa voidaan käyttää apuna vaikka miellekarttaa (mind map), jonka avulla tehtäväkokonaisuudet saadaan pilkottua erikokoisiin osiin. Mitä erilaisimpia tehtäviä (suuria ja pieniä kokonaisuuksia) organisaatiolla on tarjota sitä erilaisimmissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä se saa toimintaansa mukaan, ja sitä helpompaa sen on toteuttaa erilaisia projekteja. (Karreinen et al., 2010: 9–16.)

MYPA:n päätoimisten ja vapaaehtoisten työntekijöiden tehtävänimikkeet ja työtehtävät ovat tyypillisiä jalkapalloseuran tehtäviä. Toimenkuvien auki kirjoittaminen selkeyttää valta- ja vastuukysymyksiä sekä kertoo, kuinka erilaisissa asioissa tässä organisaatiossa tulee edetä eli kenen puoleen kääntyä, jotta omat ideat tulisivat käsitellyiksi.

Olen tehnyt MYPA:n harrastesuuntautuneen toiminnan -työryhmän laatiman strategian esivalmistelutyön pohjalta Excel-taulukon juniori- ja harrastesuuntautuneen toiminnan toiminnoista ja niiden vaatimista henkilömääristä. Tämä taulukko on liitteenä 3 ja siitä on johdettu toimenkuvaerittely.

MYPA:n toimenkuvat on työstetty yhdessä palkatun henkilöstön kanssa, ja niiden aukikirjoitetut tekstiosuudet on tuotettu MYPA:ssa, liite 4. Toimenkuvat on jaoteltu päätoimisiin ja vapaaehtoisin tehtäviin. Vapaaehtoiset tehtävät on vielä ryhmitelty pelitoimintaan ja yleistehtäviin. Toimenkuvien mukaiset henkilömäärät käyvät ilmi vapaaehtoistyöntekijämäärätaulukosta, joka on liitteenä 3. Kaiken kaikkiaan vapaaehtoistyöntekijöitä on 130, joista vastuvalmentajia 15, valmentajia 20, joukkueenjohtajia 20, huoltajia 20 ja kotiotteluavustajia 55 (Lönström 2011).

4.3 Talousvaikutukset

Vapaaehtoistyö on monimuotoista. Se tuo organisaatioon asiantuntemusta, osaamista, suhdeverkostoja, jopa toimitiloja. Sitä voidaankin pitää rahoitusmuotona, koska se tuo kustannussäästöjä organisaatiolle. Tälle työpanokselle on koetettu laskea hintaa, jotta sen taloudelliselle merkitykselle saataisiin mittari. (Raninen et al. 2008:134.)

Tilastokeskuksen nettisivustolla, www.stat.fi, on suomalaisten keskiansiotietoja, joihin lisäämällä 25 % (keskimääräiset työnantajan palkkauskulut) päädyttiin vuonna 2007 noin 15 euron tuntihintaan (Raninen et al. 2008:134). Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin tekemän tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyön tuntihinta on 2 euroa. Lopullinen kustannusvaikutus nousee kuitenkin kuusinkertaiseksi, sijoitettuun summaan nähden, eli 12,50 euroon. Käytetyn RegFin-mallin laskennan lopputuloksen luottamusväli on 95 %:n todennäköisyys vapaaehtoistyön euromääräisten vaikutusten sijoittumiseen saadulle vaihteluvälille. Tämä tarkoittaa 5 %:n riskiä, joka tulee ottaa huomioon kansantaloudellisia vaikutuksia arvioitaessa. (Laasanen 2011: 7.) Vapaaehtoistyö onkin merkittävä toimintaresurssi, minkä vuoksi organisaation tulee suhtautua siihen pieteetillä ja panostaa sen kehittämiseen.

MYPA:ssa toimii tällä hetkellä 130 vapaaehtoista ja heidän vuotuinen työpanoksensa on satoja tunteja. Kustannusvaikutukset ovat vapaaehtoistyön tuntihinnalla satoja tuhansia euroja vuodessa. Tarkat kustannusvaikutukset voidaan laskea vapaaehtoistyöhön käytettyjen tuntien perusteella, ja ne voidaan kohdentaa tarkasti eri toiminnoille.

MYPA:lla on noin 200 tapahtumaa vuodessa, jolloin vuosityömäärä yhtä valmentajaa, huoltajaa ja joukkueenjohtajaa kohden on 300 tuntia. Erilaisten palaverien ja kokousten (joukkueen asiat, vanhemmat, luottamustehtävät esim. piirien asiat) vaatima aika on noin 25 tuntia vuodessa. Kauden aikana on 16 kotiottelua, joiden työaika on noin 50 tuntia kaudessa. Organisaatio/suunnittelu-, johto- ja luottamustehtävät työllistävät 10 vuositunnilla viittä henkilöä. (Lönnström 2011.)

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon 4 MYPA:n vapaaehtoistoiminnan kustannusvaikutuksia. Siinä tapahtumat-toiminnot sisältävät vuosittaisten tapahtumien (200 kpl) valmentajien, huoltajien, joukkueenjohtajien ja muiden vapaaehtoistyöntekijöiden (75 kpl) kustannuksia. Yhden tapahtuman kesto on 1,5 tuntia, jolloin vuosityöajaksi saadaan 300 tuntia. Kotiottelut-toiminnot koostuvat kotiotteluavustajien (55 kpl) kioskimyyjien, lipunmyyjien, VIP-henkilöstön, järjestyksenvalvojen ja muiden avustajien kustannuksista. Kun kotiotteluita on 16 vuodessa ja yhden ottelun kesto on 3 tuntia, saadaan vuosityöajaksi noin 50 tuntia. (Lönnström 2011.) 2007 kustannusvaikutukset on laskettu Ranisen (2007) mukaan ja 2011 kustannusvaikutukset Laasanen (2011) mukaan.

Taulukko 4. MYPAn vapaaehtoistoiminnan kustannusvaikutuksia

vapaaehtoisuusmäärä (kpl)	vuosityöaika (h)	kokonaistuntimäärä (h)	2007 kustannusvaikutus (€)	2011 kustannusvaikutus (€)	toiminnot
75	300	22.500	337.500	281.250	tapahtumat
75	25	1.875	28.125	23.438	joukkueasiat, vanhemmat, muut luottamustehtävät
55	50	2.750	41.250	34.375	kotiottelut
5	10	50	750	625	organisaatio/suunnittelu, johto, luottamustehtävät

4.4 Parannusehdotukset

Uusille vapaaehtoisille ja miksei kertaukseksi vanhoille konkareillekin selkeän kuvan yhdistystoiminnan pelisäännöistä antaa Kansan Sivistystyön Liiton verkkosivusto (Kansan Sivistystyön Liitto: Jäsenyys yhdistyksessä). Valmiita sivustoja kannattaa hyödyntää päällekkäisen työn tekemisen välttämiseksi.

Vapaaehtoisten kiittämisenä voisi käyttää maksutonta tai osin maksutonta osallistumismahdollisuutta yhdistyksen järjestämään hinnoiteltuun toimintaan. Tämä mahdollisuus voisi olla myös lasten ja nuorten vanhemmilla, vaikkeivät he toimisikaan vapaaehtoisina. Vanhemmathan usein mahdollistavat lasten ja nuorten harrastustoimintaan osallistumisen.

Toimihenkilömateriaalissa tehtävät on jaoteltu aihealueittain. Selkeä tehtävälista aikatauluineen varmaan helpottaisi vapaaehtoisen omien tehtäväkokonaisuuksien hahmottamista.

Kehitysryhmä, joka on toiminut monen muotoisena, eri kokoonpanoin ja kokoontumisrytmein, vaikuttaa eräänlaiselta linjaorganisaation esikuntaelimeksi. Mielestäni sitä kannattaa käyttää päätoimisten työntekijöiden apuna siten, että se käsittelee päätoimisten sen kokoukseen tuomia hyvin valmisteltuja asioita. Tällaisia asioita voi niiden laajuuden mukaan olla kahdesta kolmeen yhdessä kokouksessa. Näistä asioista kehitysryhmä sitten lausuu oman perustellun mielipiteensä, ja päätöksenteon perustaksi saa-

daan laaja näkökulma, minkä jälkeen päätöksen asiasta tekee siitä vastaava päätoiminen työntekijä.

Kokouksissa kannattaa käyttää erilaisia työskentelytapoja. Ryhmätyömenetelmät kuten avoimuutta, demokratiaa ja sitoutumista lisäävät toiminnalliset menetelmät soveltuvat erityisen hyvin uusia ratkaisuja vaativiin kysymyksiin. Esimerkiksi kolmikantamenettely ja nopea ideointi, joita on esitelty Yhdistystieto.fi-sivustolla (Yhdistystieto.fi: Osallistavat menetelmät), ovat nopeita ja tuottoisia menetelmiä.

Tehtävien kierrätys, jota MYPÄ:ssä on käytettykin, lisää yhteishenkeä ja motivoi, koska tällöin pääsee tutustumaan seurassa oleviin erilaisiin tehtäviin ja saa laajemman kuvan koko toiminnasta. Tehtävien kierrätys voi myös tuottaa uusia parempia toimintatapoja, koska eri ihmisillä on erilaisia tapoja ajatella ja hoitaa asioita. Tehtäviä kierrättämällä ehkäistään myös työuupumista ja saadaan vaihtelua työnkuviin. Lisäksi näin saadaan luotua varamiesjärjestelmä yllättävien poissaolojen varalle.

Janne Tienarin ja Susanna Meriläisen (2009: 110) kirjassa ”Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa” konsultointiyritys Bain & Company Darell Rigby:n 2008 syksyllä tekemän liikkeenjohdon globaalin kyselyn mukaan yksi kymmenestä johtamisen käytetyimmistä työkalusta on ydinosaamisesta. Mielestäni tämä työkalu sopii MYPÄ:lle, koska se laajentaa tähän opinnäytetyöhön tehtyä ydin- ja tukiprosessikartoitusta ottamalla asiakasnäkökulman huomioon.

5 ORGANISAATION MUISTI

Organisaatio – järjestynyt ihmisryhmä – voi amerikkalaisen organisaatiotutkijan, professori Amitai Etzionin näkemyksen mukaan vaihtaa henkilökuntaansa (Rissanen 1996: 12). Koska henkilökunta on pitkälti yhtä kuin organisaation muisti (organizational memory), organisaatio voi työntekijöiden nopean tai yhtäkkisen vaihtuvuuden seurauksena huomata olevansa kuin dementoituva vanhus. Tämän vuoksi sen tulisi käsitteellisen tiedon (explicit knowledge) eli tallennetun ja dokumentoidun tiedon lisäksi ottaa huomioon epävirallinen, vaikeasti määriteltävissä tai tallennettavissa oleva, oppimisen kautta syntynyt, hiljainen tieto (tacit knowledge).

5.1 Käsitteellinen/hiljainen muisti

Hiljainen tieto ei ole yhtä helposti sanoin ja numeroin ilmaistavissa kuin käsitteellinen tieto. Se on sitä taitotietoa, ammattitaitoa ja malleja, joiden avulla ympäröivää todellisuutta hahmotetaan ja ymmärretään. Uutta tietoa luotaessa tarvitaan sekä hiljaista että käsitteellistä tietoa ja niiden vuoropuhelua. Tämä vuoropuhelu kuihtui lähes olemattomiin teollistumisen myötä, kun mestari-oppipoika-järjestelmästä luovuttiin ja työntekijöiksi haluttiin yhä nuorempia ja dynaamisempia ihmisiä.

Hannu Linturin mukaan ”*Hiljainen (tacit) tieto on tekemisen tietoa, osaamista, jota ei pilkottu eikä sanoiksi tärvätty.*” Tämän hiljaisen tiedon toi ensimmäisenä päivänvaloon unkarilainen lääketieteen ja kemian tutkija Michael Polanyi (1891–1976), joka uransa lopulla alkoi harrastaa filosofiaa. Hänen Manchesterin yliopistossa pitämänsä luentosarja julkaistiin myös kirjana. (Linturi 2004.) Hannele Koivusen mukaan Polanyi halusi painottaa tunteiden ja kätkeytyn todellisuuden merkitystä ihmisen tiedoissa. Polanyiin mukaan ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta milloin käsitteellinen tieto on totta. (Koivunen 1996: 76–77.) Polanyi (1958: 3) käsittelee hiljaista tietoa (tacit knowing) omissa tutkimuksissaan ja luennoissaan todella laajasti eri näkökulmista viitaten Raamatun maailmansyntyopista (kosmogonia; cosmogony) lähteneen maakeskeisen (geosentrinen tai ptolemaiolainen; Ptolemaic) ja aurinkokeskeisen (kopernikaaninen; Copernican) maailmankuvan vaikutuksiin tiedon alkuperästä (Polanyi 1966/1983: 55).

Unescon, koulutusta suunnitelleen toimikunnan, The Treasure Within -raportissa eräs tämän vuosituhannen koulutuksen peruspilari on ”olemaan oppiminen”, jolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon käytön oppimista. Tämä, humanismin parhaat perinteet huomioon ottava, ihmisen kaikkien osa-alueiden tasapainoista kehitystä tukeva opetus auttaa häntä saavuttamaan kyvyn vastuullisiin ratkaisuihin. Opettajalta tämä vaatii oppimansa koodatun tiedon opettamisen lisäksi opettamista koko persoonallisuudellaan. (Koivunen 1997: 96–98.)

MYPA:ssa hiljaisen tiedon opetus on olennainen osa toimintaa. Se tapahtuu usein tiedostamatta, sillä toiminnassa painotetaan liikunnan iloa ja onnistumisen kokemuksia, jotka perustuvat lapsen omaan kiinnostukseen (orientaatio). Vanhempien kunnianhimoa tärkeämpänä MYPA:ssa pidetään lapsen motivaatiota, joka on otollinen maaperä kokemukseräisen tiedon siirtymiselle.

5.2 Tiedon siirtyminen

Suurten ikäluokkien eläkeiän lähestymisen myötä yhteiskunta on havahtunut huomaamaan tiedon siirtymisen tärkeyden. Näin myös organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon pysymiseen työpaikoilla. Hyviksi havaitut käytännöt ja sisäistetyt rutiinit nopeuttavat ja helpottavat työntekoa tuoden taloudellista hyötyä työnantajille.

Psykologiassa on useita erilaisia määritelmiä ja luokituksia oppimiselle. Vaikka oma oppimiseni perustuu lähes täysin kuuloaistiin (auditiivinen), mielestäni kaikkeen tiedon siirtymiseen, sukupolvelta toiselle, mallioppiminen (model learning) ja tekemällä oppiminen (learning by doing, learning by action, action learning) ovat parhaita menetelmiä. Lapsen työhän – leikki – on pitkälti aikuisten toimintojen matkimista ja lapsista on mukavaa, kun aikuiset osallistuvat heidän puuhiinsa ”kädestä pitäen” opastaen.

Eri järjestöissä on erilaiset oppimismenetelmät (metodit). MYPA:n Maalipotku – tapa toimia ja pelata -julkaisuun on koottu MYPA:ssa käytössä olevat liikunnan toimintaperiaatteet. Tiedon siirtyminen tapahtuu sekä mallin että tekemisen kautta. Sama menetelmä on käytössä kaikissa ikäluokissa. Julkaisu on todella monipuolinen ja helppotajuinen, se soveltuu sekä oppilaan että ohjaajan materiaaliksi. (Lönström & Itälä 2008.)

5.3 Perehdyttämiskansio

Perehdyttämiskansio on tietopaketti, joka organisaatiossa on luotu uutta työntekijää tai jäsentä varten. Siinä ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Perehdyttämiskansion tarkoitus on lyhyesti ja ytimekkäästi kertoa organisaatiosta.

Perehdyttämiskansion kokoaminen aloitetaan organisaatiosta saatavilla olevan kirjallisen materiaalin kartoittamisella. Mikäli siitä ei löydy perehdyttämiskansioon sopivaa materiaalia, se tuotetaan ja samassa yhteydessä voidaan olemassa olevien materiaalien tietoja päivittää.

MYPA:n Tervetuloa taloon -perehdyttämispaketti odottaa vielä toteutumistaan. Sen on tarkoitus olla yhteisöön tulevien yleisesite, jossa muun muassa kerrotaan, missä mikin toiminto toteutuu. Perehdyttämispaketin laadinnassa kannattaa ottaa huomioon

asioita, joita käsitellään Design management – yrityskuvan johtamien (2004: 35, 71, 110, 143, 166) -teoksen kappaleissa: yritystarina, palvelu tuotteena, viestintä, yrityskuva ja ulkoalueet. Nykyisin käytössä oleva Toimihenkilömateriaali-kansio jaetaan vapaaehtoistyöntekijöille tammikuuisessa toimihenkilöilllassa. Tätä kansiota päivitetään niin, että siitä löytyvät aina ajantasaiset seuratoimintaan liittyvät tiedot. (Lönnström 2011.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vapaaehtoistyön organisoinnissa käydään läpi kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Se on vaativa prosessi, jonka tulokset konkretisoituvat prosessin valmistuttua. Tässä opinäytetyössä keskityttiin pitkälti tunneasioihin (emotio), koska niiden vaikutus ihmisten välisessä kanssakäymisessä on merkittävämpi kuin materian. Tunteisiin vaikuttavat myös valitut toiminnan parannusehdotukset ja nyt luotu organisaatiokaavio.

Vapaaehtoistyön kustannusvaikutukset organisaatiossa pystytään mitallistamaan esimerkiksi suomalaisten keskiansiotietojen ja vapaaehtoistyön työtuntien kertolaskuna. Näin saadaan määrällistä (kvantitatiivinen) tietoa vapaaehtoistyön vaikuttavuuden konkretisoimiseksi.

Toiminnan keskittäminen ydintehtäviin takaa organisaation hallitun kasvun. Tähän liittyen näenkin jatkotutkimukseksi sopivan, luvussa 4.1 esitellyn, prosessien kuvaamisen, joka perustuu nyt tehtyihin ydin- ja tukiprosesseihin. Jatkotutkimuksen aiheena voi olla myös nyt rungon saanut perehdyttämiskansio.

Saatua ensivaikutelmaa on vaikea muuttaa, vaikei siihen tulisikaan lukkiutua (Voutilainen 2007: 167). Tämän vuoksi organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota siitä saatavaan ensivaikutelmaan, jolla voi olla ratkaiseva merkitys organisaation vapaaehtoistyöntekijätarjontaan.

Voidaankin kysyä kuten Bolman ja Deal (2005: 465) kirjassaan *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Matteuksen evankeliumia 16:26 mukailleen ”*Vad hjälper det en organisation om den vinner hela världen men samtidigt har betalt med sin själ?*”.

7 OMA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön näkökulma on liiketaloudellinen, siinä mielessä, että työkokemukseni perusteella yritysten ja yhdistysten toiminnot ja liiketoimet eivät juurikaan poikkea toisistaan. Prosessit ovat samanlaisia molemmissa. Vaikka verotuksellisesti yritykset ja yhdistykset ovatkin hieman toisistaan poikkeavassa asemassa, useimmissa jo melko pienissäkin yksiköissä käytetään kahdenkertaista kirjanpitoa. Talous-, henkilöstö- ja atk-hallinnon tehtävät ovat samanlaisia eri organisaatiomuodoissa. Mielestäni vivahde-erot valtion, kuntien, yritysten ja muiden organisaatioiden välillä ovat vain ajattelutavallisia. Tästä näkökulmasta en näekään mitään syytä, minkä vuoksi sama ihminen ei työurallaan voisi työskennellä yhteiskunnan eri sektoreilla. Olen myös tietoisesti valinnut sivistyssanojen ja vieraskielisten sanojen esitystavaksi suomi (sivistyssana perusmuodossa ja/tai muun kielinen sana), koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli olla helppotajuinen.

Opinnäytetyöni aihe eli hiukan tämän prosessin aikana, minkä voi havaita tutkimussuunnitelmasta. Johtopäätöksistä on kuitenkin todettavissa, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat ja esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tulokset ovat sovellettavissa myös laajemmin yhdistyksissä ja kolmannella sektorilla. Uskon niistä olevan hyötyä myös neljännellä sektorilla (kotitalous, perhe, ystäväpiiri), jossa voidaan tämän jälkeen paremmin ymmärtää vapaaehtoistoimintaan osallistuvaa.

Mielestäni todella hyvin toteutettu opaskirja jokaiselle, erityisesti vapaaehtoistoiminnan organisoijille, on 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan, jossa aihetta käsitellään laajasti, aateneutraalisti ja käytännönläheisesti. Koska jotkut näyttävät unohtaneen ihan perus kohteliaisuussäännöt samassa työyhteisössä eri organisaatiotasoilla olevia vastaan kävellessään, kannattaa omaa korvaamattomuuttaan joskus mitata upottamalla sormensa vesilasiin ja katsomalla millainen kuoppa siihen sormen nostamisen jälkeen jää.

Muutoinkin inhimillisyys näyttää kadonneen tai ainakin piiloutuneen. Mitä suvaitsevaisemmaksi ja monikulttuurisemmaksi virallinen yhteiskunta on tullut, sitä vähemmän on merkitystä sillä, miten käyttäydytään ja puhutaan toisille. Millä mittareilla tulisi arvottaa henkilöä, joka ei piittaa järjestyssäännöistä edes yörauhan osalta. Entä millä mittareilla tulisi arvottaa virallisia tahoja, jotka eivät puutu ilmoitettuihin epäkohtiin.

Käykö jälkibyrokraattiselle organisaatiomallille kuten vapaalle kasvatukselle, jonka piti tuottaa, lapselle asetettujen selkeiden rajojen myötä, tasapainoa perhe-elämään? Mutta tuloksena olikin lasten heitteillejättö, koska vanhemmat eivät ymmärtäneet vapaan kasvatuksen ideaa ja alkoivat toimia lapsen tahdon mukaan. Jälkibyrokraattisen organisaation tarkoituksena on olla järjestelmä, jossa kaikkien kyvyt tulevat tasapuolisesti hyödynnetyiksi, jossa tuetaan ja autetaan toinen toistaan, työskentelipä millä tasolla tai tittelillä tahansa – tarkoitus on siis hyvä ja ylevä, mutta monissa organisaatioissa tuloksena näyttää olevan ”antaa mennä” ja ”hällä väliä”-toimintatapa. Tämä tulee esiin yhteiskunnan kaikilla aloilla, ja mitä isot edellä sitä pienet perässä. Yhteiskunnan johtotehtävissä olevien tulisikin pikimmiten poistua ”kaikki mulle ja nyt heti”-elämäntavasta, nostaa henkilökohtaisen käyttäytymisensä tasoa ja näin omalla esimerkillään (mallioppiminen) kohottaa yhteiskuntamoraalia.

Edellä mainittua korkeaa moraalia ja viime vuosisadalla vallinnutta ylpeyttä oman työn laadukkuudesta ei enää juurikaan tapaa. Olikin mielenkiintoista havaita Hannele Koivusen ”olemaan oppimisen”-opetustyylin, jota käsitellään luvussa 5.1, konkretisoituvan Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketalouden lehtori Pellervo Ukkolan luennoilla.

Nyky-yhteiskunnassa pyörä usein pitää keksiä uudelleen, minkä vuoksi suomalainen mestari-oppipoika-järjestelmäkin on nimetty mentori-aktori-pariksi. Itse tiedon siirtymiseen nimitys ei juurikaan vaikuttane, tosin suomen kieleen vaikeammin istuvana kuluttanee enemmän ajatuskapasiteettia vähentäen näin tehokasta työaika. Sama asia on monen muunkin suomalaisen sanan kanssa: s-posti vääntyy e-mailiksi ja kahvila café:ksi.

Eräs yrityskuvaan vaikuttava tekijä on materiaalien yhtenevyys ja yksiselitteisyys. Opinnäytetyössäni mietittiin ja muutettiin MYPA:n tehtävänimikkeitä, joita käytetään ja joihin viitataan monissa heidän kirjallisissa materiaaleissaan. Epäselvyyksien välttämiseksi heidän tulisikin yhtenäistää kaikki olemassa olevat materiaalinsa niin, ettei niissä ole tulkinnanvaraisuuksia tai ristiriitaisuuksia. Itselleni muun muassa tuotti hämmennystä juniori- ja harrastetoiminta sekä juniori- ja harrastesuuntautunut toiminta, joka osoittautui samaksi asiaksi.

Tämän opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja monipuolinen. Alkuperäinen aihe MYPA:n vapaaehtoistoiminnan organisaatiokaaviosta pysyi ja toteutui, vaikka elikin hiu-

kan. Myös taloushallinnon suuntautumisen vaatimukset tulivat kustannusosiossa, luku 4.3, käsitellyiksi. Uskon, jotta Tervetuloa taloon -perehdyttämispaketti tulee valmistuttuaan olemaan lyhyt ja ytimekäs sekä nopealukuinen ja helppotajuinen pikaopas palloilun mielenkiintoiseen maailman MYPA:ssa.

Vaikka työn aihe oli kiinnostava, sen työstäminen oli melkoisen raskas prosessi. Työskentelin kaksi kuukautta aamukuudesta puoleenyöhön perehtyen kirjoitettuun ja sähköiseen sekä MYPA:n materiaaliin, jota oli runsaasti. Lähipiirini sen enempää kuin naapurustokaan ei tahtonut ymmärtää, että prosessi on niin aikaavievää. Muutaman kerran olinkin melkein täysin uupunut. Välillä en enää tiennyt kuinka oikeinkirjoitus MYPA-sanan taivutuksessa täytyy tehdä. Myös työn aloittaminen ja aiheen työstäminen olisi varmaan ollut helpompaa, mikäli olisin työskennellyt MYPA:ssa ensin ja sen jälkeen tehnyt tämän työn. Lisäksi kesäaikana opiskelu näin pienessä oppilaitoksessa tuo mukanaan ongelmia muun muassa henkilöstön tavoitettavuuden ja materiaalin saannin osalta.

LÄHTEET

Bolman, L. G. & Deal, T. E. 2005. Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Latvia: Riga, Preses Nams.

Cameron, K. 2008. Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Saatavissa

http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=w9vYTYbOJo8C&oi=fnd&pg=PA17&dq=positive+leadership&ots=a_FPN3undC&sig=AuqXa0VHKd2oNJ75NcfILj7nNP4#v=onepage&q&f=false [viitattu 8.7.2011].

Design management – yrityskuvan johtaminen. Myllylä, T. (aineiston kokooja) 2004. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 6. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. HM&V Research Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: University press.

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen, tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

HUMAK, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi. Saatavissa:

<http://www.humak.fi/opiskelu/opiskelu-humakissa/amk-tutkinnot-nuorille/yhteisopedagogi> [viitattu 7.7.2011].

Huovila, L. 2004. Byrokratian jälkeen kohti uudistavaa työtä. Työsuojelurahasto. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=103200&n=tiedote> [viitattu 7.7.2011].

Ilvonen, A. 2006. Miten vaikutan? Kansalaistoimijan vaikuttamisopas. Opintotoiminnan keskusliitto ry. Vantaa: Dark Oy.

JHS 2010. JHS 152 Prosessien kuvaaminen, versio 6.6.2008, julkaistu 13.12.2002. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152> [viitattu 12.7.2011].

Kansan Sivistystyön Liitto. Jäsenyys yhdistyksessä. Saatavissa: <http://www.ksl.fi/4-jnyys-yhdistyksesshdistystoiminnan-avaimet-313.html> [viitattu 18.8.2011].

Karreinen, L., Halonen, M., Tennilä, M. (toim.). 2010. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry. Eura: Euraprint Oy.

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus nro 254. Työministeriö. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt254.pdf [viitattu 7.7.2011].

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Raportteja 70. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf> [viitattu 28.6.2011].

Linturi, H. 2004. Tiedon hiljainen maailma. NexusDelfix 2004. Saatavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139 [viitattu 29.6.2010].

Lönnström, M. Sähköposti 9.4.2011. Myllykoski: MYPÄ.

Lönnström, M & Itälä, P. 2008. Maalipotku – tapa toimia ja pelata. Saatavissa: <http://kotisivukone.fi/files/juniorit.kotisivukone.com/maalipotku2008.pdf> [viitattu 5.7.2011].

Nuutinen, O. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto> [viitattu 29.6.2011].

Nykysuomen sanakirja 1 osa 1988. Sadeniemi Matti (toim.). Porvoo WSOY.

Oamk. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki: prosessit. Saatavissa:
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit.htm> [viitattu 12.7.2011].

OMG 2008. Business Process Model and Notation, V1.1. Document Number: formal/2008-01-17. Saatavissa: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF/> [viitattu 12.7.2011]

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Liikunnan kansalaistoiminta. Saatavissa:
<http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/kansalaistoiminta/> [viitattu 7.7.2011].

Peltonen, A. 1998. Tuottava tehdas, luku 5. Opetushallitus. Saatavissa:
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas5.html> [viitattu 11.7.2011].

Polanyi, M. 1958. Personal Knowledge, Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: The University of Chicago Press.

Polanyi, M. 1966. Reprinted 1983. The Tacit Dimension. Gloucester, Mass. Peter Smith. Printed in the United States of America. Reprinted by arrangement with Doubleday & Company, Inc.

Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaesus, G. 2008. Mathildan muodon muutos kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Helsinki: WSOY.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.

Räsänen, J. 2005. Kuntamuutos – byrokratiasta jälkibyrokraatiaa HS.fi Keskustelu, vastaus Tero Lehdon viestiin Piilotettua puoluepoliisointia. Saatavissa:
<http://www.hs.fi/keskustelu/aihealue/P%C3%A4%C3%A4kirjoitukset/ketju/437008/?viesti=437215> [viitattu 7.7.2011].

Teinari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tyve. Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuden verkkokurssi. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa:

http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?language=0&main_select=6&sub_select=2 [viitattu 12.7.2011].

Veräjänkorva, J. 2005. Johtaminen ja laatu. Finas-päivä 27.1.2005. Saatavissa:

<http://www.finas.fi/frameset.aspx?url=search.aspx> [viitattu 12.7.2011].

Voutilainen, E. 2007. ”Ihmisen ikävä toisen luo”. Kansalaistoimintaan kätkeyty Aarre, toim. Aaro Harju. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. Espoo: Painotalo Casper

Yhdistystieto.fi. Jäsenten motivointi ja aktivointi. Artikkelit päivitetty 26.5.2011. Saatavissa:

http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen_johtaminen/jasenten_motivointi_ja_aktivointi [viitattu 12.7.2011].

Yhdistystieto.fi. Osallistavat menetelmät. Artikkelit päivitetty 25.5.2011. Saatavissa:

http://www.yhdistystieto.fi/hyvät_yhdistyskaytannot/osallistavat_menetelmat [viitattu 31.7.2011].

Ylikahri, V. 2007. Kuinka maailma muutetaan? Kansalaisvaikuttajan opas. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto. Seinäjoki: I-print Oy.

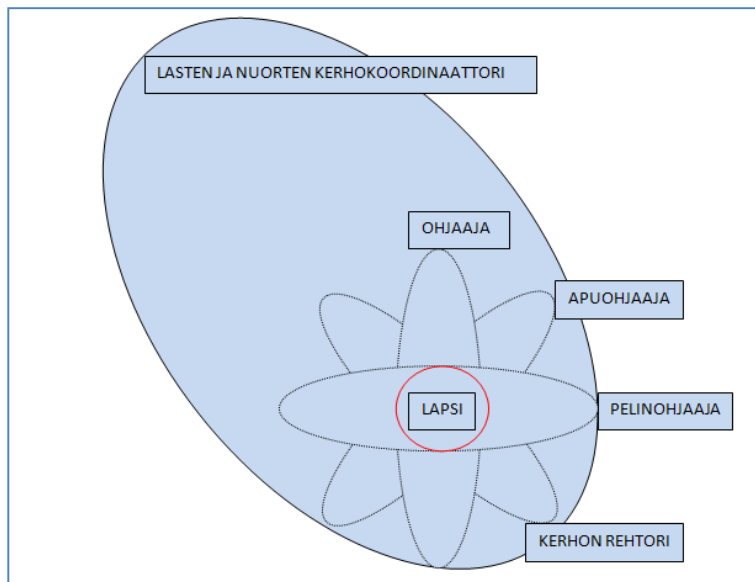
YTJ. Saatavissa:

<http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=111948&kielikoodi=1&tarkiste=A2788AA2FCF187882F60E653598639630AAA0710&path=1547;1631;1678> [viitattu 22.6.2011].

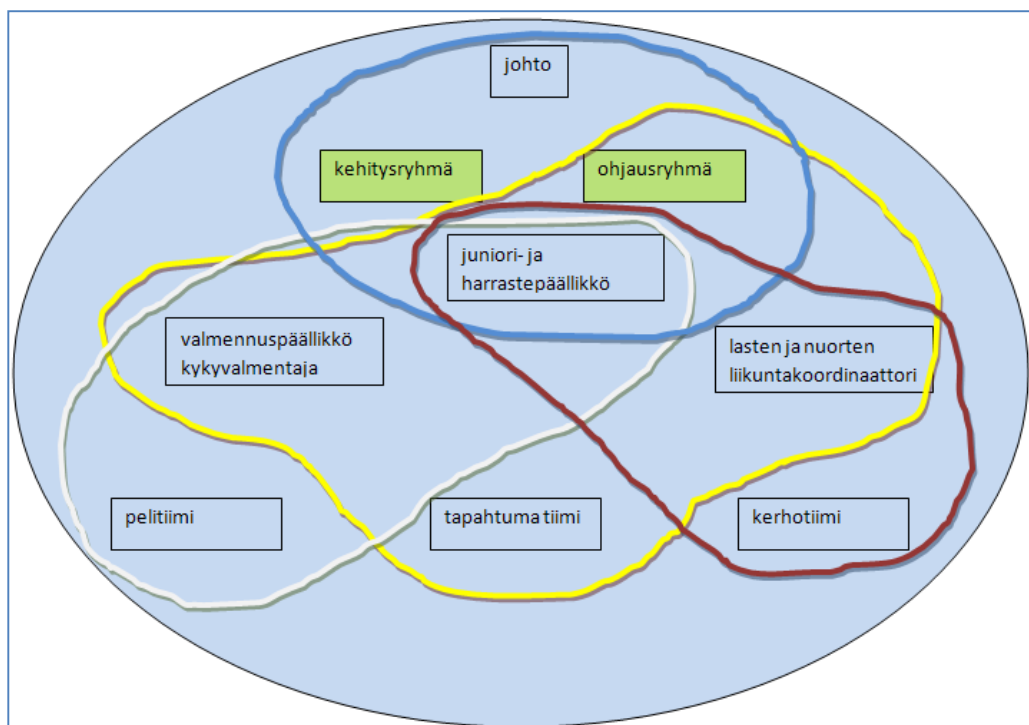
Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä. Juva: WSOY.

MYPA:N ORGANISAATIOKAAVIO

Atomimallin perusyksikkö Kerhotiimistä, jonka keskiössä on kerholainen (lapsi) ja joka liittyy suurempaan kokonaisuuteen lasten ja nuorten kerhokoordinaattorin kautta.



MYPA:n tämänhetkinen harrastesuuntautuneen toiminnan limppu-organisaatio, johon on hahmoteltu eri toimintojen välisiä yhteyksiä.



MYPAN PROSESSIKARTTA-LOMAKE

PROSESSIKARTTA Myllykosken Pallo -47 ry (MYPA)	
Ydinprosessit	Tukiproessit

TOIMENKUVAT AUKI KIRJOITETTUNA

7 Juniori- ja harrastepäällikkö

- juniori- ja harrastesuuntautuneen toiminnan suunnittelu ja johtaminen
- seurayhteistyön kehittäminen Kouvolan alueella
- seuran ja joukkueiden toimintatapojen kehittäminen, ohjeistus ja yhteydet
- toimihenkilöiden valinta joukkueisiin (valmentajat yhdessä valmennuspäällikön kanssa) ja yhteydet
- budjetointi, projekti- ja talousseuranta yhdessä talousvastaavan kanssa
- terveysliikuntapalvelujen suunnittelu, tuotteistaminen, myynti ja markkinointi sekä johtaminen
- harrasteliikunnan henkilöstön toimenkuvien ja työn suunnittelu sekä johtaminen
- junioritoiminnan toimintakertomuksen laadinta

8 Lasten ja nuorten liikuntakoordinaattori

- kouluikäiset (Point-kerhot, Kaikki Pelissä -turnaukset, MY PARK -liiga, Jal-kapallokoulut) tapahtumien suunnittelu, markkinointi, toteutus ja ohjaus
- turnausjärjestelyt (Kevät Cuppi, Dumle-valoturnaus, aikuisten harrasteturnaukset)
- valmennus

9 Lasten ja nuorten kerhokoordinaattori

- alle kouluikäiset (Pallo Liikuntaa, näytetunnit, Taaperoturnaukset, Jalkpallokerhot) tapahtumien suunnittelu, markkinointi, toteutus ja ohjaus
- turnausjärjestelyt (Kevät Cuppi, DUMLE-valoturnaus, aikuisten harrasteturnaukset)
- valmennus
- 10 Valmennuspäällikkö
- juniori- ja kykyvalmennuksen suunnittelu ja johtaminen
- valmennusyhteistyön kehittäminen Kouvolan alueella
- valmennuksen linjan kehittäminen (sis. myös testauksen), dokumentointi ja jalkautus joukkueille
- B-SM sarjajoukkueen pelaajahankinta
- valmentajien valinta joukkueisiin
- joukkuevalmentaminen
- osallistuminen kykyvalmennuksen toteutukseen
- verkostojen rakentaminen kotimaassa ja ulkomailla yhdessä urheilukehityspäällikön kanssa
- osallistuminen lahjakkuuksien scouttaukseen yhdessä muun valmennustiimin kanssa
- yhteistyö edustusjoukkueen valmennustiimin kanssa
- DUMLE-valoturnauksen organisointi toimihenkilötyöryhmän kanssa (ruokailu, majoitus, tuomaritehtävien kartoitus ja toteutus)

10 Valmennuspäällikkö

- juniori- ja kykyvalmennuksen suunnittelu ja johtaminen
- valmennusyhteistyön kehittäminen Kouvolan alueella
- valmennuksen linjan kehittäminen (sis. myös testauksen), dokumentointi ja jalkautus joukkueille
- B-SM sarjajoukkueen pelaajahankinta
- valmentajien valinta joukkueisiin
- joukkuevalmentaminen
- osallistuminen kykyvalmennuksen toteutukseen
- verkostojen rakentaminen kotimaassa ja ulkomailla yhdessä urheilukehityspäällikön kanssa
- osallistuminen lahjakkuuksien scouttaukseen yhdessä muun valmennustiimin kanssa
- yhteistyö edustusjoukkueen valmennustiimin kanssa
- Dumle Valoturnauksen organisointi toimihenkilöryhmän kanssa (ruokailu, majoitus, tuomaritehtävien kartoitus ja toteutus)

11 Kykyvalmentaja

- kyky-, taito- ja Kouvolan Akatemian valmennuksen suunnittelu ja valmennus
- osallistuminen juniori- ja kykyvalmennuksen suunnitteluun ja toteutukseen
- valmennuslinjan jalkautus joukkueisiin
- B-SM sarjajoukkueen valmentaminen ja joukkueen pelaajahankinta
- osallistuminen joukkueiden testaukseen

13 Fyysinen valmentaja

- kausisuunnitelman ja harjoituspainotusten tekemisen sekä harjoitussuunnitelmien käytön ohjeistaminen
- omatoimiseen harjoittelun suunnittelu ja seuranta

14 Maalivahtimanageri

- maalivahtileirin suunnittelu
- apuvalmentajien ohjeistaminen toimenkuviinsa
- välineistöstä huolehtiminen apuvalmentajien kanssa (**apuvalmentaja-**nimike **poistettu excel-tilukosta**)

15 Joukkueenjohtaja

- joukkueen toiminnan organisointi
- joukkueen taloudenhoitajana toimiminen
- joukkueen tiedottamisesta vastaaminen
- talousarvion ja toimintasuunnitelman (15.11. mennessä) sekä -kertomuksen (31.12. mennessä) teosta vastaaminen toimihenkilöiden ja valmennuspäällikön kanssa

- ottelutapahtumien (kenttävarauksien tarkistaminen, otteluilmoitusten lähettäminen, matkajärjestelyt, tuomarien (ei liiton ja piirin sarjassa) hankinta ja varmistaminen ja vanhempain kokousten järjestely
- talousseuranta, kk:n tositteiden toimittaminen toimistosihteerille seuraavan kk:n 2. päivään mennessä
- pelaaja- ja toimihenkilöluettelon ylläpito, päivitys ja toimittaminen toimistosihteerille
- kuukausiohjelman toimittaminen MYPA-taloon ja sähköisesti valmennuspäällikölle
- juniorikerhon kokouksiin ja toimihenkilötilaisuuksiin osallistuminen
- joukkueiden osallistumiset piirien sarjoihin ilmoittaminen (ei yhteisjoukkueet) toimistosihteerille ja valmennuspäällikölle tiedottamisen jälkeen
- joukkueen varustetarpeen kartoittaminen (31.1. mennessä)
- tilauspohjan lähettäminen Intersportin s-postina saatujen ohjeiden mukaisesti, varustekartoituksen ja sovitusten jälkeen

16 Vastuuvallmentaja

- vastaa joukkueensa harjoittelun suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä joukkueen peluuttamisesta
- valmennuslinjan sisältöön tutustuminen valmennuspäällikön kanssa
- kehittää itseään valmennuspäällikön kanssa laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti
- seuran valmennustoiminnan kehittämiseen osallistuminen
- osallistuu valmentajien tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin (vähintään 4/kausi)
- osallistuu valmentamansa ikäluokan koulutuksiin (vähintään 2/kausi)
- yhteistyö muiden valmentajien ja toimihenkilöiden kanssa
- seuran sääntöjen noudattaminen
- fyysisen valmennuksen -koulutuksen tekeminen

17 Valmentaja

- vastaa yhdessä vastuuvallmentajan kanssa joukkueensa harjoittelun suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä joukkueen peluuttamisesta
- valmennuslinjan sisältöön tutustuminen valmennuspäällikön kanssa
- kehittää itseään valmennuspäällikön kanssa laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti
- seuran valmennustoiminnan kehittämiseen osallistuminen
- osallistuu valmentajien tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin (vähintään 4/kausi)
- osallistuu valmentamansa ikäluokan koulutuksiin (vähintään 2/kausi)
- yhteistyö muiden valmentajien ja toimihenkilöiden kanssa
- seuran sääntöjen noudattaminen
- fyysisen valmennuksen -koulutuksen tekeminen

18 Huoltaja

- toimintasuunnitelman ja -kertomuksen tekoon osallistuminen joukkueenjohtajan, muiden toimihenkilöiden ja valmennuspäällikön kanssa

- joukkueen varustehuollon organisointi toimihenkilöiden toimintaohjeen mukaisesti
- joukkueen ensiapuvalmiudesta vastaaminen
- joukkueen harjoituksissa ja pelitapahtumissa paikallaolo
- juniorikerhon kokouksiin ja toimihenkilötilaisuuksiin osallistuminen
- joukkueen peliasujen huollosta vastaaminen
- ensiapu- ja huoltotarviketarveluettelo kehitysryhmän jäsenelle ja seuran nuoriso-ohjaajalle (28.2. ja 31.7. mennessä)

19 Ohjausryhmä

- ryhmä, joka kootaan erinäisiä tapahtumia varten

20 Ohjaaja

- kerhon suunnittelusta, toteutuksesta ja vanhempainviestinnästä vastaaminen
- liikuntakerhon toiminnallisesta suunnittelusta, monipuolisesta välineistöstä ja kerhotuntien toteutuksesta vastaaminen
- aikataulusuunnittelu

21 Apuohjaaja

- vastaa toiminnallisesta puolesta kerhoissa yhdessä ohjaajan kanssa
- kerhoissa mukana (Pallo Liikuttaa, Point, MYPA Special, jalkapallokerhot ja koulut)

22 Pelinohjaaja

- ohjaa peleissä ja turnauksissa (MYPARK-liiga, Kaikki Pelissä -turnaukset, Kymiliiga)

23 Leirin rehtori tai jalkapallokoulujen ja kerhojen rehtori

- vastaa jalkapallokerhojen/-koulujen suunnittelusta, toteutuksesta, markkinoinnista
- lasten ja nuorten kerhokoordinaattori tai lasten ja nuorten liikuntakoordinaattori vastaavat ensisijaisesti näistä

24 Kehitysryhmä

- suunnittelee ja kommentoi päätoimisten esityksiä
- osallistujille on jaettu omat vastualueet

25 Kuuluttaja

- junioreiden turnauksissa ja aikuisten harrasteturnauksissa
- selostaa pelien kulkua

26 Erotuomari

- liiton ja piirisarjan otteluissa

27 Kioskimyyjä

- turnauksissa ja edustuksen otteluissa
- koostuu junioripelaajien vanhemmista

28 Ensiapu

- junioreiden turnauksissa ja aikuisten harrasteturnauksissa
- vastuuhenkilöryhmä, joka koostuu omista toimihenkilöistä tai yhteistyötalon toimijoista (esim. SPR)

29 Ruokailu

- tietyissä turnauksissa vain järjestetään (Kevät Cuppi, DUMLE-valoturnaus)
- vastuuhenkilö huolehtii ruuanjakelusta yhdessä muitten vapaaehtoisten kanssa

30 Majoitus

- DUMLE-valoturnauksessa ainoastaan
- vastuuhenkilö huolehtii majoituksen valvonnasta yhdessä muitten vapaaehtoisten kanssa

31 Tulospalvelu

- junioreiden turnauksissa ja aikuisten harrasteturnauksissa
- vastuuhenkilö ottaa tulokset vastaan, laskee tulokset ja sarjataulukot sekä niiden esillepano

32 Oheistoiminta

- erikseen järjestetyt toiminnot ja tapahtumat (esim. liikuntativali)
- edustustilaisuudet (messut, Kouvola Liikkeelle -tapahtuma, Be Young)