

Miia Rajala

YHDISTYKSEN FERA RY:N KEHITTÄMINEN  
PROSESSIAJATTELULLA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
2019

## YHDISTYKSEN FERA RY:N KEHITTÄMINEN PROSESSIAJATTELULLA

Rajala, Miia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Johtaminen ja palveluliiketoiminta koulutusohjelma  
huhtikuu 2019  
Sivumäärä: 61  
Liitteitä: 2

Asiasanat: strategia, prosessit, tapaustutkimus

---

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko prosessiajattelua hyödyntää voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen organisaation kehittämisessä. Tutkimustapana oli laadullinen tutkimus ja aineistoa kerättiin havainnoimalla sekä haastatteluilla. Havainnointi tapahtui työskentelemällä yhdistyksessä vuoden verran, haastattelut koostuivat kahdesta yksilö haastattelusta sekä yhdestä ryhmähaastattelusta.

Prosessiajattelun pohjaksi perehdyttiin yhdistyksen strategiaan käymällä se läpi sekä päivittämällä se vastaamaan tämän hetkistä tilaa. Yhdistykselle muodostettiin prosessikartta, jossa kuvattiin pääprosessit. Lisäksi kuvattiin kaksi erilaista prosessikaaviota, joissa pilkottiin kaksi keskeistä työtä, pienempi osiin. Tämän mallinnuksen avulla esitettiin vaihtoehtoiset toimintamallit, jotta yhdistys voi tarvittaessa tulevaisuudessa hyödyntää malleja toimintansa kehittämiseen. Lisäksi tämä opinnäytetyö antaa mallin toimia jatkossa vastaavalla tavalla, jos halutaan paneutua myös muiden toimenkuvien kehittämiseen prosessiajattelua hyödyntäen.

Tässä työssä sivuttiin myös toimintaympäristön asettamia erityishaasteita, vapaaehtoistyövoimaa sekä vapaaehtoisen työvoiman motivoitumista.

# DEVELOPMENT OF AN ASSOCIATION FERA RY WITH PROCESS THINKING

Rajala, Miia  
Satakunta University of Applied Sciences  
Management and Service Business  
April 2019  
Number of pages: 61  
Appendices: 2

Keywords: strategy, process, case study

---

The aim of the study was to find out whether process thinking can be utilized in the development of a non-profit organization. The research used to be a qualitative study and the material was collected by observation and interviews. The observation was done by working in the association for one year, the interviews consisted of two individual interviews and one group interview.

As a basis for process thinking, we studied the strategy of the association by going through it and updating it to match the current state. A process map was created for the association describing the main processes. In addition, two different process diagrams were described, where two key works were cut, smaller parts. With this modeling, alternative operating models were presented to enable the association, if necessary, to utilize models to develop its operations in the future. In addition, this thesis gives a model of process thinking if you want to focus on developing other job descriptions using it.

This work also addressed specific challenges posed by the operating environment, voluntary work and motivation of the voluntary workforce

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISEN KOHDE .....	7
2.1	Organisaation esittely ja kehittämistyön tarve.....	7
2.2	Työn tavoitteet ja viitekehys.....	8
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	9
3.1	Tapaustutkimus .....	10
3.2	Konstrukttiivinen tutkimus .....	11
3.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	12
3.3.1	Haastattelut	13
3.3.2	Havainnointi	14
3.3.3	Prosessianalyysi.....	15
3.4	Kerätyn aineiston analysointi.....	16
4	KEHITTÄMINEN PROSESSIEN AVULLA.....	16
4.1	Strategia prosessin taustalla .....	17
4.2	Prosessien määrittäminen.....	20
4.2.1	Prosessikuvaus.....	22
4.2.2	Prosessikartta	24
4.2.3	Prosessinkulku.....	25
5	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ YHDISTYS.....	25
5.1	Vapaaehtoistyö.....	26
5.1.1	Motivoituminen ja uusien vapaaehtoisten rekrytointi .....	27
5.1.2	Yhteisöllisyyden korostaminen .....	31
5.2	Yhdistyksen henkilöstö ja toimihenkilöt .....	32
5.2.1	Yhdistyksen arki ja työnkuvat.....	33
5.2.2	Työyhteisön vuorovaikutus ja johtaminen .....	34
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	38
6.1	Havainnointi.....	38
6.2	Haastattelut .....	39
6.2.1	Feran puheenjohtajan haastattelu .....	40
6.2.2	Rauman Lukon toimitusjohtajan haastattelu .....	42
6.2.3	Hallituksen ryhmähaastattelu .....	43
6.3	Strategian päivitys.....	47
6.4	Prosessikartta .....	49
6.5	Prosessikuvaus .....	51
6.6	Tukiprosessit.....	53
6.7	Prosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	53
6.8	Prosesseihin tarvittava henkilöstö.....	54

7 POHDINTA.....	59
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä kehitetään pesäpalloseura Fera ry:n organisaatiota toimivammaksi määrittelemällä organisaation prosessit ja työnkuvat. Lisäksi tuodaan vapaaehtoistyön merkitys seuralle vahvemmin esiin sivuamalla myös ihmisten motivoitumista vapaaehtoistyöhön.

Ennen kehittämistoimenpiteiden suunnittelua yrityksessä täytyy selvittää, mitä yrityksen tulisi oppia, mitä virheitä tulisi parantaa, mitä pitäisi oppia tekemään ja mitä asioita uudistamalla yritys voi kehittää kilpailukykyään (Österberg 2015, 150). Kehittämistarpeet tulisi tunnistaa ensin yhtiön sisällä ja jalkauttaa ne sitten työyhteisöön aina yksilötasolle asti. Tämä kartoitustyö pitäisi tehdä yhtiön sisällä niin, että siihen osallistuvat sekä työntekijät että johtoporras.

Aiheekseni on valikoitunut pesäpallojoukkue Fera ry:n organisaation kehittämisen sekä työnkuvien selkeyttämisen ja määrittämisen prosessien kautta. Olen itse toiminut Ferassa osa-aikaisena toimistosihteerinä maaliskuusta 2018 maaliskuuhun 2019 asti. Minun lisäkseni toimistolla on palkallisena työntekijänä kaksi henkilöä, myyjä ja osa-aikainen junioripäällikkö, joka palkattiin opinnäytetyöprojektini aikana. Seuraa johtaa sen hallitus. Seuratyö on kuitenkin laajaa ja sisältää Naisten Superpesiksen, juniorityön ja ottelutapahtumien järjestämistä. Tarkoitus on määritellä Feran toiminnoille prosessit ja selkeyttää toimenkuvia, sekä pohtia miten isoa kokonaisuutta olisi järkevää pyörittää vapaaehtoisten ja rajallisten palkallisten työntekijöiden kanssa. Organisaatio voi kehittyä, kun sen toiminta selkeytetään kaikille toimijoille.

Työn tarkoituksena on tuoda hiljainen tieto näkyväksi. Joukkueilla on myös paljon vapaaehtoisia taustatoimijoita ja kun heidän roolinsa nostetaan näkyväksi, voi tätä mallia käyttää muissakin yhdistyksissä runkona tai mallina, kun mietitään miten asioita kannattaa järjestää.

Uskon, että tuloksia voidaan mitata parempana myyntinä ja tehokkaampana toimintana. Kun kaikilla on selkeät käsitykset vastuista, pystyy jokainen keskittymään omiin tehtäviin suhteessa muihin. Työssä korostetaan myös vapaaehtoistyön merkitystä ja sitä, että ihmiset ymmärtävät tekevänsä vapaaehtoistyötä, sekä sitä mihin he sitoutuvat, kun ottavat jonkun vastuun hoidettavakseen. Uskon että työ voi tarjota selkeyttä myös muille yhdistyksille, ja toivon, että teoriaosuus on muidenkin helposti hyödynnettävissä.

## 2 KEHITTÄMISEN KOHDE

### 2.1 Organisaation esittely ja kehittämistyön tarve

Fera on raumalainen 7.4.1958 perustettu, 60-vuotias, pesäpallon erikoisseura. Fera keskittyy naisten ja tyttöjen pesäpalloon. Tällä hetkellä seurassa on 200 pelaajaa ja 12 joukkuetta. Aikuisjoukkueita on kolme. Naiset pelaavat Superpesistä, Maakunta- ja Suomensarjaa. Junioreista vanhimmat pelaavat B-tyttöjen Superpesistä. Joka ikäryhmällä on oma joukkueensa. Nuorimmat juniorit ovat syntyneet vuonna 2012. (Feran www-sivut 2019.)

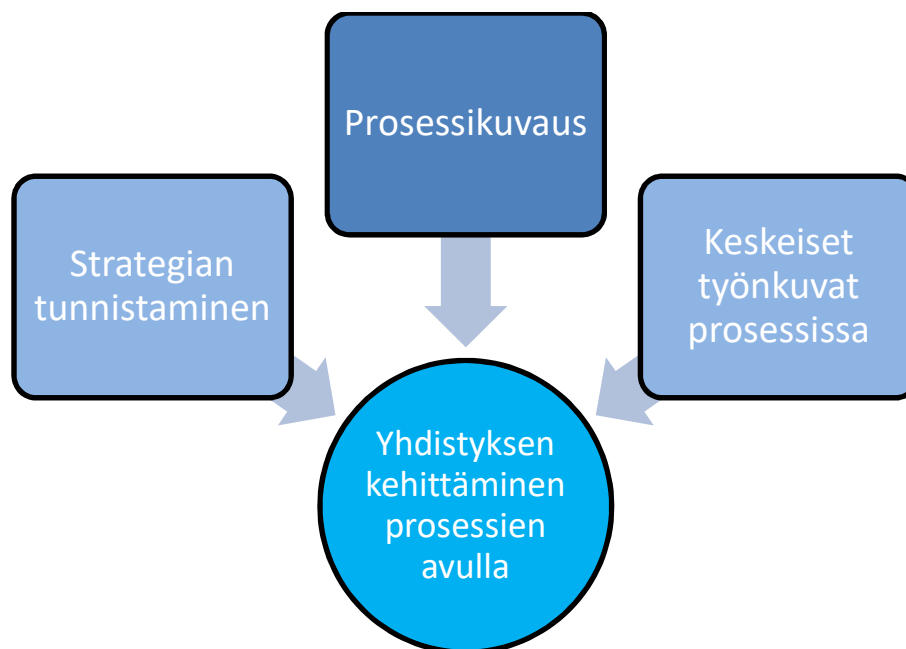
Tällä hetkellä Feran toimistolla työskentelee myyjä, osa-aikainen toimistos sihteeri ja osa-aikainen junioripäällikkö. Hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kahdeksan henkilöä, joille on jaettu eri vastuualueita muun muassa ottelutapahtuma, media, PR ja hankinta, juniorivalmennus, talous ja edustusjoukkue. Ferassa pelaa 12 juniorijoukkuetta, joista jokaista valmentaa kahdesta neljään vapaaehtoista valmentajaa. Jokaisella juniorijoukkueella on myös joukkueenjohtaja ja rahastonhoitaja sekä kaksi huoltajaa per joukkue. Ferassa on myös kaksi palkattua valmentajaa Naisten Superpesisjoukkueessa, ja muutamia apuvalmentajia, jotka saavat korvauksen tekemästään työstä. Toimijoita on lukuisia ja suurin osa toimii vapaaehtoisena.

Yhdistykset saattavat toimia vuosia ilman minkäänlaista toiminnansuunnittelua. Kokouksissa voidaan käsitellä toimintasuunnitelma ja talousarvio, mutta sillä lähinnä täytetään muodollinen velvollisuus. Suunnitelmissa käytetään vanhoja pohjia ilman, että

keskitytään miettimään mikä olisi tärkeää lähitulevaisuudessa. Yhdistys voi pyöriä näinkin, mutta todennäköisesti se ei yllä edes kohtalaisiin tuloksiin, ilman toiminnan kunnollista suunnittelua. (Loimu 2013, 115.) Fera on elänyt murrosvaihetta viimeisen vuoden pitkäaikaisen puheenjohtajan jäätyä pois toiminnasta. Hän ehti olla seurassa kuusi vuotta puheenjohtajana. Uusi puheenjohtaja on tullut mukaan noin vuosi sitten. Keväällä 2018 jäi pois myös seuran palkallinen toiminnanjohtaja. Minut palkattiin tekemään toimiston juoksevia töitä. Toiminnanjohtajan paikkaa ei nyt toistaiseksi ole aiottu täyttää. Organisaatio hakee uudistusta, uusia tuulia ja haluaa kehittää toimintaansa. Lisäksi halutaan selvittää, mikä olisi järkevin toimintamalli.

## 2.2 Työn tavoitteet ja viitekehys

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus pohtia yhdistyksen organisaation kehittämistä prosessiajattelun pohjalta. Tärkeää on ensiksi tunnistaa yhdistyksen strategia ja sen jälkeen yhdistyksen asiakkaat. (Kuvio 1). Työssä sivutaan myös voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toimintaympäristöä, jonka toiminta mahdollistetaan pitkälti vapaaehtoistyöllä. Vapaaehtoistyö taas vaatii motivoitumiseen perehtymistä, jotta sitä voi kehittää osana yhdistyksen organisaation kehittämistä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys (11/2018.)



Opinnäytetyön tavoite on määritellä Feralle prosessit ja niihin tarvittavat henkilöt ja henkilökunta, sekä tuoda esiin ja selvittää ihmisten motivoitumista vapaaehtoistyöhön. Työn on tarkoitus avata ja selkeyttää organisaatiota ja luoda kaikille yhtenäinen kuva siitä, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Työssä on tarkoitus selkeyttää myös työnku-  
via ja vastuita. Työn rajauksessa keskitytään yhdistyksen ja toimiston hallintaan, urheilupuoli rajataan ulkopuolelle, mutta se näkyy kokonaiskuvassa. Työn näkökulma on yhdistystoiminnan asettamat haasteet, sillä suurin osa tekee tärkeää työtä vapaaehtoisena, ilman palkkaa ja muun työn ohessa.

Tutkimuskysymyksiä:

- Mitkä ovat Feran visio, missio ja strategia?
- Keitä ovat Feran asiakkaat?
- Mitkä ovat keskeiset toiminnot eli prosessit kohdeorganisaatiossa?
- Keitä ovat muut toiminnan vastuuhenkilöt ja mitä se tarkoittaa?
- Kuinka organisaatio olisi mahdollisimman kevyt, mutta järkevä?
- Minkälaisella työvoimalla yhdistystä olisi hyvä pyörittää?
- Mitä toimenkuvia yhdistys tarvitsee?

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Kehittämällä tavoitellaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat ja rakenteet ovat olleet. Toimintaelementeistä keskeisin on tavoitteellisuus. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla näkemys paremmasta ja uudemmasta tulevaisuudesta tai nykyisen tilanteen ja toiminnan ongelmat. (Toikko & Rantanen 2010, 16.)

Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin. Tekijät ovat yleensä osa ryhmää, jolle asia kuuluu. Hyvät käytännönratkaisut eivät synny pelkästään tietoa siirtämällä, vaan vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Kehittäminen liittyy tavalla tai toisella jokaisen ihmisen työhön tai tehtäviin. Usein kehittämistöillä pyritään luomaan uusia käytäntöjä, toimintatapoja ja menetelmiä omien tarpeiden pohjalta. Tarkoituksena ei monesti ole tarjota yhtä valmista mallia kehittämistyössä onnistumiseen vaan tarkastella erilaisia käyttökelpoisia lähestymistapoja, prosesseja ja menetelmiä, joiden perusteella voi rohkeasti tehdä omia ratkaisuja ja siten onnistua paremmin kehittämistyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 3.)

### 3.1 Tapaustutkimus

Työn lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen ominaispiirteitä on tuottaa kehittämissuhteita ja kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa halutaan ymmärtää ja tuottaa tietoa ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaatio. Oleellista on, että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta se voi myös olla ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan aina työelämän kehittämistyössä käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.)

Fera ry on kokenut muutoksia, kun vanha puheenjohtaja vaihtui ja toiminnanjohtaja jäi pois tehtävästään. Uusi hallitus on jakanut toiminnanjohtajan vastuita itselleen, jotta säästäisi kuluissa, eikä uutta toiminnanjohtajaa ole tästä syystä palkattu. Tällä työllä pyritään konkretisoimaan tarvittavat resurssit ja tuomaan näkyväksi ja selväksi se, kuinka yhdistystä kannattaisi pyörittää ja mitkä ovat avainprosessit, joiden pyörittämiseen kannattaa keskittyä.

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittämisen. Usein on myös niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä ennen kuin tietää, mitä siitä voi kysyä tai mikä todellinen kehittäminen kohde on. Usein myös kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)

Olen itse töissä Fera ry:ssä ja olen huomannut, että seurassa tehdään paljon asioita, mutta irrallaan toisistaan ja välillä unohdetaan selkeä suunta. Tämän vuoksi sain ajatuksen tehdä opinnäytetyöni tästä aiheesta. Olen ollut Feran palkkalistoilla maaliskuusta 2018 asti katsellen toimintaa ulkopuolisin silmin, kuitenkin sisältäpäin.

### 3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uudenlainen toimintamalli. Kehittämistehtävän kautta synnytetään uusi rakenne, tutkimustiedon pohjalta. Uuden rakenteen luomiseen tarvitaan sekä teoreettista että empiiristä tietoa. Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa innovatiivista tutkimusta, mutta kaikki kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet tuotokset eivät ole innovaatioita. Tällainen voi olla esimerkiksi palveluiden kehittämiseen liittyvä prosessimalli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen, teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Ratkaisu antaa tutkimuksen kohteelle uutta tietoa ja vaihtoehtoisen tavan toimia. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tärkeää on myös, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Opinnäytteessä harvoin ehditään todentamaan ratkaisun toimivuutta, vaan siihen tarvitaan lisättyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessissa erityisesti ratkaisun laatiminen vaatii teoreettisia perusteluita. Konstruktiivinen tutkimus pohjautuu ideoihin ja innovointiin, uutta ideaa kannattaa testata usein. Konstruktiivinen tutkimus vaatii kehittäjältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Usein tutkimus kestää myös pitkään. Konstruktiivisen tutkimuksen eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät metodit tulee aina perustella. Tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava ja valittu vaihtoehto perusteltava ymmärrettävästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67.)

Tässä opinnäytetyössä on piirteitä konstruktivisesta tutkimuksesta, mutta tämän kehittämistyön puitteissa tuotosta eli uutta toimintamallia ei viedä kuitenkaan käyttöön. Opinnäytetyö tarjoaa kuitenkin vaihtoehdoisen ratkaisumallin yhdistyksen arjen pyörittämiseen, ja tarjoaa eri henkilöratkaisuja yhdistyksen pyörittämiseen. Kohdeorganisaation päätettäväksi jää haluaako se ottaa mallin käyttönsä vai ei.

### 3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi sekä teema-, avoin ja ryhmähaastattelut. Laadullisia menetelmiä käytetään tutkittaessa aiheetta, jota ei entuudestaan tunneta hyvin ja jota halutaan ymmärtää paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40, 104.)

Laadullinen tutkimus voi olla oikea valinta silloin, kun ollaan tekemässä esitutkimusta tai -selvitystä johonkin suurempaan hankkeeseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan nostaa tutkimuskohteesta erilleen hyvinkin eriytyneitä alkuolettamuksia. Laadullisen tutkimuksen tavoite, muiden tavoitteiden ohella, on tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esiin nostaminen ja tunnustaminen. (Valli & Hakala 2018, 22.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus luoda käsitteellinen ymmärrys, eikä aineiston koolla ole merkitystä, eikä suoranaista vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen (Eskola & Suoranta, 1998, 61–62)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkimuksen kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä. Lähtökohtana on aitojen tilanteiden kuvaaminen. Parhaimmillaan laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, jolloin suunnitelmaa voidaan joutua muokkaamaan aineistonkeruun myötä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein analysoimaan mahdollisimman tarkoin harkittu, pieni otanta tapauksia. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen ole määrä vaan laatu. Tutkijan on kyettävä esittämään vahvat teoriapohjaiset rakenteet harkinnan varaisissa otannoissaan, jotka antavat myös suuntaa

aineiston hankinnalle. Voidaan sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa ei päällimmäisenä tarkoituksena ole todentaa olemassa olevaa totuutta vaan paremminkin paljastaa tosiasioita. (Eskola & Suoranta 1998, 13–18; Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

### 3.3.1 Haastattelut

Haastattelu sopii moniin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa yhdistää myös toisiin kehittämismenetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelujen tehtävänä on selventää ja syventää asioita. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltavalle kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelun tehtävänä on kerätä tietoa, joten haastattelijalla ohjaa keskustelua ja haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 106, 108.)

Haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se tekee menetelmästä ainutlaatuisen. Laadullisessa tutkimuksessa on päämenetelmänä yleensä haastattelu. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua sillä eroavaisuudelle, että keskustelussa osallistujat ovat yleensä tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Haastattelussa puolestaan haastattelijalla on ohjat. Tutkimustarkoituksia varten haastattelulla kerätään systemaattisesti tietoa tutkimusta varten. Haastattelulla on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja paikkansapitäviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 201-203.)

Työssä haastatellaan Feran nykyistä puheenjohtajaa, sekä ryhmähaastatellaan (Liite 3) seuran muita hallituksen jäseniä. Ulkopuolelta haastattelen myös ammattimaisesti toimivan urheiluseura Rauman Lukon toimitusjohtajaa.

Haastattelujen on tarkoitus olla avoimia- ja ryhmähaastatteluita. Haastattelut sivuavat myös teemahaastattelua, mutta tässä työssä pidämme kuitenkin kiinni avoimesta haastattelusta. Avoimissa haastatteluissa selvitän, miksi nykyiset hallitusjäsenet käyttävät vapaa-aikaansa yhdistystoimintaan ja sen pyörittämiseen. Mitkä asiat he kokevat antoisina ja mitkä puolestaan haastavina. Mitkä asiat he näkevät Feran prosesseina?

Avoimiin haastatteluihin ei tehty suunnitelmallista kysymyslistaa, vaan haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisena. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun etu on se, että ryhädynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108).

Ryhmähaastattelu sopii metodiksi etenkin silloin, kun oletetaan tutkittavan tiedon tulevan esiin vuoropuhelussa. Siinä on käsittelyssä työhön jokapäiväisesti kuuluvat asiat, joista ei kuitenkaan yleisesti puhuta. Ryhmässä keskustelussa mukana olevat vastaavat toisilleen, korjaavat ja provosoivat kuulemaansa, näin asioihin saadaan monia näkökulmia. (Macnaghten & Myers 2007, 65.)

Ryhmähaastattelun nykyisen hallituksen ja käymme yhdessä läpi, miten hallituksen jäsenet esimerkiksi näkevät Feran prosessit ja niiden painoarvot suhteessa toisiinsa. Ryhmähaastattelussa käydään myös läpi Feran strategiaa ja päivitetään se tähän päivään.

### 3.3.2 Havainnointi

Havainnointia voidaan suositella mihin tahansa kehittämistyöhön. Paikan päällä tarkkailemalla saa paremmin hyödyllistä tietoa kuin vaikkapa haastatteluilla ja kyselyillä. Henkilöstön ja asiakkaiden käyttäytymisestä ja keskusteluista voi saada paljon hyviä ideoita. Kun havainnointia kerätään systemaattisesti, tulee havainnoinnista keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 42.)

Havainnointi tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset sanojensa mukaisesti. Ihmisten arvostuksia selvitetessä saadaan erilaisia tuloksia sen mukaan, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten he todellisuudessa toimivat. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108).

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen arkipäiviin työntekijän tai asiakkaan rooleissa. Vuorovaikutus tapahtuu yleensä kohteen ehdoilla

ja havainnoija vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 116). Työskennellessäni Ferassa, olen voinut havainnoida arkisia asioita ja niiden hoitoa tehokkaasti. Samalla olen huomionnut miten asiat etenevät tai miten niitä kannattaisi hoitaa. Havainnoin toimintaympäristön arkea ja pyrin miettimään, kuinka toiminta saataisiin sujuvammaksi. Voisiko joitain asioita kehittämällä saada yhdistys toimimaan niin, että perusasiat olisivat hoidossa jouhevasti.

### 3.3.3 Prosessianalyysi

Prosessianalyysin avulla tutkitaan ja kehitetään prosesseja. Prosessianalyysissa voidaan esimerkiksi selvittää osapuolten rooli prosessissa tai mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita tai ongelmapaikkoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178.)

Prosessianalyysi kuvaa kokonaisvaltaisesti prosessin eri vaiheet. Siinä visualisoidaan yrityksen tarjoama palvelu asiakkaan tarpeesta sen tyydyttämiseen. Palvelua mallinnettaessa jaetaan prosessi eri alueisiin. Niitä ovat asiakkaalle näkyvät osat ja palvelun tarjoajan sisäisen toiminnan osat tai prosessit. Prosessianalyysin tuotoksena saadaan kuhunkin vaiheeseen tarvittavat työkalut, resurssit tai toiminnot menestyksekkään palvelun takaamiseksi. (Sangiorgi & Meroni 2011, 255.)

Prosessiajattelun perusajatus on organisaation suorituskyvyn toimivuuden parantaminen. Se nähdään keinona kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Prosessien tunnistamisen tavoitteena on varmistaa organisaation piirissä toimivien yhtenäinen ymmärrys organisaation toiminnasta ja voimasuhteista. Edwards Deming (PDCA –laatuympeyrän kehittäjä) on todennut prosessien tärkeydestä näin: ”Jos et osaa kuvata tekemiäsi prosesseina, et tiedä, mitä olet tekemässä.” (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Esimiehet hyödyntävät prosessikaavioita työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työnohjauksessa. Prosessikartat auttavat palveluiden kehittämisessä ja laadun arvioinnissa. (Julkisen hallinnon suositukset [www-sivut](http://www-sivut) 2018.)

Tavoite on määritellä selkeä prosessikaavio Ferasta, jotta kaikilla on yhtenäinen visuaalinen ja toiminnallinen kuva yhdistyksen toiminnasta. Tämän määritellyn kaavion pohjalta luodaan tärkeimmät työtehtävät ja määritellään niihin tarvittavat henkilöresurssit.

### 3.4 Kerätyn aineiston analysointi

Havainnoinnissa ratkaisun löytämisessä tarvitaan intuitiota. Havainnoitsijan pitäisi pystyä näkemään aineistosta, mitä se viestii ja tahtoo sanoa. Näkemisen taito on haastavin vaihe laadullisessa tutkimuksessa. Luokittelu tehdään aina jotain lopputulosta silmällä pitäen. Havainnoinnissa pitää tietää mitä etsiä, aineistosta voidaan löytää erilaisia asioita sen mukaan, mitä suodattimia ja eri näkökulmia käytetään. Tämä selittää laadulliseen tutkimukseen liittyvän väitteen, että aineistosta voidaan löytää monia tulintoja. (Kananen 2014, 115.)

Otin lähtökohdakseni kirjata ylös epäkohtia, mutta ajatuksiani ohjasi koko ajan kerätyn aineiston hyödyntäminen prosessiajattelun keinoin. Oli selvä, että epäkohtia tarkastelemalla tulen miettineeksi samalla myös keinoja tehdä asioita toisin. Havaitsemieni seikkojen perusteella, teorian tietoon pohjaten, muodostin kokonaisuuden, jota lähdin selvittämään haastattelujen avulla.

Haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto tulee muuttaa muotoon, jota on helppo ryhmitellä. Tavoista yleisin on litterointi, joka tarkoittaa haastattelujen muuntamista tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus käytännön tasolla määräytyy tutkittavan aiheen ja tutkimustavan mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.)

## 4 KEHITTÄMINEN PROSESSIEN AVULLA

Kun aletaan työstämään prosessiajattelua, joudutaan pureutumaan ensimmäiseksi yhdistyksen olemassaoloon, minkä vuoksi yhdistys on olemassa ja minkälaisia arvoja ja



tavoitteita, sekä pitkántähtäimen suunnitelmia sillä on. On hyvä tarkastella yhdistyksen olemassa olevaa strategiaa ja mikäli sitä ei ole, täytyy kehitystyö aloittaa siitä. Tämän opinnäytetyön yksi tutkimuksen kohde oli selvittää yhdistyksen strategiaa yhdessä hallituksen kanssa. Lähetin kaikille jäsenille pohdintatehtävän (Liite 1), jonka pyysin heitä käymään läpi tahoillaan ja peilaamaan sitä yhdistyksen olemassa olevaan strategiaan. Tässä luvussa esitellään teoreettista taustaa strategiasta ja millä tavalla sitä voi lähteä työstämään.

#### 4.1 Strategia prosessin taustalla

Ennen kuin lähdetään määrittämään prosesseja, on oltava selvillä, minkä vuoksi yhdistys toimii ja mitkä ovat sen visio, missio ja arvot – strategia. Strategian sisältö ja prosessi on suunniteltava aina yhtä huolellisesti. Prosessia voidaan tarpeen mukaan aina kehittää. Prosessiin osallistujat, aikataulu ja se, millaisilla prosessitekniikoilla työskennellään, on mietittävä tarkoin. Työskentelyn on oltava samanaikaisesti sekä luovaa että kurinalaista. Tuloksellinen luova työskentely vaatii suurta kurinalaisuutta koko organisaatiolta. (Kamensky 2010, 63.) Yhdistyksessä on tahdottava oikeita asioita, sillä se muodostaa pitkällä aikavälillä jopa elämän ja kuoleman kysymyksen. Yritys, yhdistys tai organisaatio, joka ei ole löytänyt olemassaolonsa tarkoitusta – missiota – itsensä ulkopuolelta, näivettyy pois. (Kauppinen & Piispanen 2013, 16.)

Strategian merkitystä ei voi ylikorostaa. Strategialla muodostetaan tie nykyhetkestä tulevaisuuden visioon ja sen johtaminen edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä. Strategia antaa meille kiintopisteen, keinon tehdä valintoja ja erottua kilpailijoista. Älykkäässä organisaatiossa koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen, ja visioon katsotaan jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa. (Sydänmaanlakka 2001, 214-215.) Hyvinvoiva tavoitteellinen organisaatio suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti ympäristöstä tuleviin viesteihin ja vaikuttaa siten aktiivisesti tulevaisuuteensa. On tärkeää, ettei strategioita luoda vain johdon kesken, vaan henkilöstö on sitoutettava mahdollisimman laajasti jo tavoitteiden luomiseen. Yhdessä luotuihin käsitteisiin tulee näin sisältöä, eivätkä ne jää selviöiksi. Henkilöstö toimii tavoitteiden mukaisesti sitä varmemmin mitä enemmän he ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa. (Manka 2011, 79.)

Arvoilla tarkoitetaan suhteellisen pysyviä arvostuksia. Arvot näkyvät valintatilanteissa ja määräävät valinnan kohteen. Yhdistyksen perustaneet ihmiset ovat jakaneet yhteiset arvot ja vision siitä, että yhdistys tarvitaan tukemaan heidän arvojensa mukaisen päämäärän tai toimintatavan saavuttamista. Tämän jälkeen yhdistykseen ovat liittyneet ne ihmiset, jotka ovat kokeneet toiminnan ja sen arvot tärkeiksi. (Perälä ym. 2008, 45.)

Käsitteiden liikeidea, visio ja strategia paikalla voidaan hyvin käyttää termejä toiminta-ajatus, päämäärät ja tavoitetasot. Käsitteiden merkityssisältö voi olla häilyvä, sillä ne voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toiset ovat saattaneet nähdä epämääräistä visiointia vailla kytköstä todellisuuteen ja ovat saaneet siitä tarpeekseen. Toisille taas sama käsite saa aikaan myönteistä energiaa, sillä heille se merkitsee toimintaa kohti yhteistä päämäärää. (Karlöf & Lövingsson 2006, 72.)

Visio muodostuu missiosta, strategiasta ja yrityksen kulttuurista. Missio kertoo sen, mitä tehtävää varten organisaatio on olemassa ja mikä on tämän tehtävän tarkoitus. Visio on määränpää, jota kohti aiotaan kulkea, mutta organisaatiolta edellytetään myös muutoksen sietokykyä. (Martola & Santala 1997, 47-48.)

Pitkäaikainen yritysjohtaja Harri Hagman puhui SAMK:issa pitämällä luennollaan 19.10.2018 termien määritelmistä. Hänen mukaansa missio ja arvot ovat yrityksen ydinideologia ja ne antavat toiminnalle pitkän tähtäimen suuntaviivat. Oikeastaan ne ovat tyypistetty malli yrityksen toiminta-ajatukselta. Missio ja arvot vastaavat kysymyksiin miksi olemme olemassa, miksi haluamme olla paras? Missio ja arvot ovat yleensä:

- kestäviä ja muuttumattomia
- pysyviä toimintaympäristössä, jossa strategia ja rakenteet voivat muuttua

Esimerkkinä ytimekkäät Nokian ”Connecting People” ja Destian ”Teitä varten”, kertovat paljon yritysten arvomaailmasta ja tavasta palvella asiakasta.

Visio puolestaan määrittelee strategisen tahtotilan:

- millainen yritys aikoo ja haluaa olla tietyssä ajankohtana?

Yhdistyksen kannattaa määritellä perustehtävä, joka on parhaimmillaan kaikkia jäseniä innostava ja kaikkien aktiivien sisäistävä. Perustehtävää voidaan lähteä rakentamaan hyvinkin erilaisista lähtökohdista, mutta ainoan kestävän pohjan tarjoavat jäsenten tarpeet. Perustehtävä vastaa kysymykseen mitä jäsenten tarpeita tyydyttääkseen yhdistys on olemassa. Selkeä perustehtävä vaikuttaa kaikkeen yhdistyksen toimintaan, se auttaa keskittymään olennaiseen ja luopumaan turhasta. (Loimu 2013, 116.)

SWOT-analyysi on hyvä tapa tarkastella yhdistyksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, mihin sisäisiin tekijöihin yhdistys on voinut, ja voi vaikuttaa. Ulkoisiin tekijöihin yhdistyksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Sisäiset vahvuudet pyritään säilyttämään ja sisäiset heikkoudet korjaamaan. Ulkoisiin mahdollisuuksiin pyritään tarttumaan ja ulkoisiin uhkiin sopeutumaan, koska niihin harvoin pystytään määritelmän mukaan vaikuttamaan. (Loimu 2013, 118.)

Sitten mietitään asioita, jotka tulee saavuttaa seuraavan kolmen vuoden aikana. Tätä varten tarvitaan selkeä päämäärä, jossa kuvataan tilanne kolmen vuoden kuluttua. Päämääriä löytyy usein puolisen tusinaa. Vähempi määrä voi kertoa niiden olevan liian yleisellä tasolla. Jos taas päämääriä on enemmän, ne on määritetty ehkä liiankin konkreettisesti. (Loimu 2013, 119.)

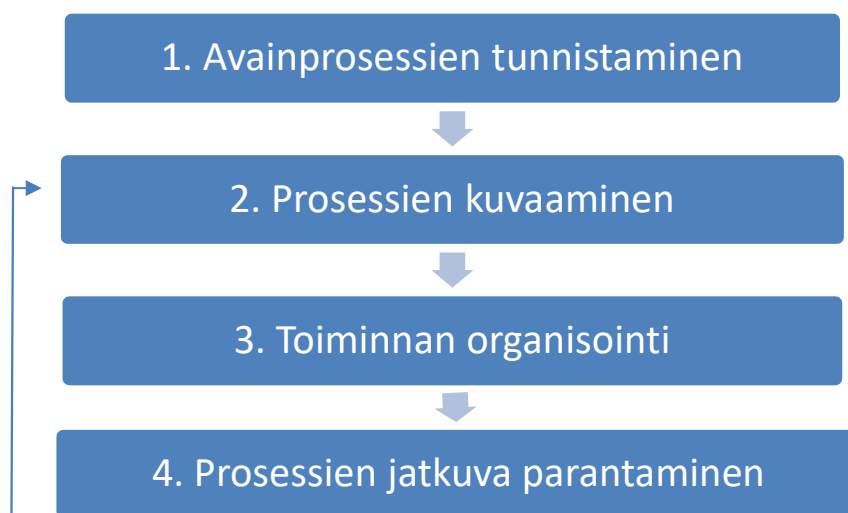
Tavoitteet kertovat, mitä halutaan saada aikaan. Päämääristä johdetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja niitä voi olla yksi tai useampi. Yhdistyksen tavoite ei esimerkiksi voi olla kouluttaminen. Kouluttaminen voi olla keino muuttaa yhdistyksen toimijoiden tietoja, taitoja ja asennetta, jolloin se tavoite on tietojen, taitojen ja asenteiden muuttaminen. Tavoitteen on oltava haastava mutta saavutettavissa oleva. Sen tulee olla mitattavissa, sopiva ja hyväksyttävä. Keinot ovat toimenpiteitä, joilla päästään tavoitteisiin. Keinoja tarvitaan riittävästi, jotta yhdistys pääsee tavoitteeseensa. Kaikki muu tarpeeton tekeminen unohdetaan. Kun keinotkin on mietitty, kannattaa pohtia suunnitelman realistisuutta, kyetäänkö näillä resursseilla toteuttamaan kaikki keinot? (Loimu 2013, 121.)

## 4.2 Prosessien määrittäminen

Alussa organisaation toiminta voi olla kaoottista. Asioita tehdään sitä mukaa kun niitä tulee eteen ja ratkaisut ovat ainutkertaisia. Pelisääntöjä on vähän ja ne liittyvät usein rahankäyttöön. Joillakin ihmisillä saattaa olla harhaluulo, että kaoottinen toiminta on joustavaa. Yksilön kannalta voi ollakin näin, kaoottinen ympäristö antaa yksilöille mahdollisuuden toimia organisaatioissa omien intressien varassa, muista välittämättä. Tämä toimintamalli ei kuitenkaan ole hyväksi organisaatiolle, koska organisaation laajuiset tulokset vaativat yhteistyötä. (Laamanen 2002, 44.)

Pentti Sydänmaalakka puhuu kirjassaan ”Älykäs Organisaatio” siitä, miten älykkäästi toimivassa organisaatiossa on selkeästi määritellyt prosessit. Prosessit on määritelty asiakkaan tarpeista ja organisaatiot määrittelevät ydin- ja tukiprosessinsa. Prosesseja myös virtaviivaistetaan koko ajan. (Sydänmaalakka 2001, 210.)

Laamanen on kuvannut kirjassaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona”, prosessin mukaisen toiminnan kehittämistä vaiheina (Kuvio 2).



Kuvio 2. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2002, 48).

Prosessiajattelun idea yksinkertaisuudessaan on lähteä liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Pohditaan minkälaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi, joilla nämä tarpeet tyydytetään. Selvitetään, mitä tarvitaan tämän prosessin toteuttamiseen. (Laamanen 200, 21.)

Laamanen luettelee kirjassaan ”Johda Liiketoimintaa Prosessien Verkkoina” oikein jäsenettyjen prosessien hyötyjä näin:

- Yhteistyö asiakkaan kanssa pelaa ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua
- Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen)
- Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (vältetään osaoptimointi). (Laamanen 2003, 22.)

Prosessit selkeyttävät kaaoksen ja auttavat meitä näkemään kokonaisuuden. Ne myös mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus on vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta eikä saa kaikkia tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Ennen ajateltiin, että toiminnan kehittäminen on lisävaiva. Tänä päivänä ajattelu on kallistunut niin, että toiminnan kehittäminen on osa varsinaista työtä. Prosessien kuvaaminen johtaa usein myös työtovereiden osaamisen arvostamiseen ja monitaitoisuuteen. (Laamanen 2003, 23.)

Liiketoiminnassa on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tuskin mitään kysymystä korostettu niin paljon kuin asiakaslähtöisyyttä – tai asiakaskeskeisyyttä tai asiakasläheisyyttä, mitä termiä kukin tästä samasta asiasta haluaakin käyttää. Asia on luonnollisesti elintärkeä, sillä yrityksen tulot muodostuvat asiakkaiden kautta. (Kamensky 2010, 100.)

Prosessiajattelussa olisi tärkeintä tunnistaa keskeisimmät asiakkaille lisäarvoa tuottavat prosessit. Näihin prosesseihin yritys puolestaan käyttää resurssejaan. Yrityksmaailmassa neljä yleisintä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa prosessia ovat: Asiakkaiden hankkimiseen ja kysyntään liittyvä prosessi, kehittämiseen ja lanseeraamiseen liittyvä tuoteprosessi, raaka-ainehankintaan, tuotteiden valmistamiseen ja asiakkaille toimittamiseen liittyvä toimitusprosessi sekä lisäpalvelujen kehittämiseen ja asiakkaille tarjoamiseen liittyvä palveluprosessi. (Martinsuo ym. 2016, 187.)

Prosessiajattelu on loogisempaa ja helpompaa silloin, kun valmistetaan fyysisiä tuotteita palveluiden sijaan. Palveluita tarjoavat yritykset ja yhdistykset joutuvat huomioimaan omia mielijohteitaan toteuttavia asiakkaita. Palvelu ei toteudu siistinä peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät

asiakkaat, jotka eivät välitä siitä, mitä palvelun tarjoaja on suunnitellut heidän varalleen. Kehityshaasteena on saada palvelut toimimaan myös yllättävissä tilanteissa niin, että asiakas kokee aina saavansa hyvää palvelua. Erityispiirteensä palveluprosesseihin, joihin rinnastan myös tämän yhdistyksen, tuo vielä palvelun vaatima asiantuntemus ja luova toiminta. Tällaisia prosesseja ovat mm. konsultointi, lääkärin vastaanotto, tietojärjestelmävikojen korjaaminen, yleisön viihdyttäminen ja urheilujoukkueen valmentaminen. (Laamanen 2003, 21.)

#### 4.2.1 Prosessikuvaus

Prosessin kuvaus on viestinnän väline. Se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sen kehittäminen ja analysointi on helpompaa. (Laamanen 2003, 75.)

Hyvän kuvauksen tulee:

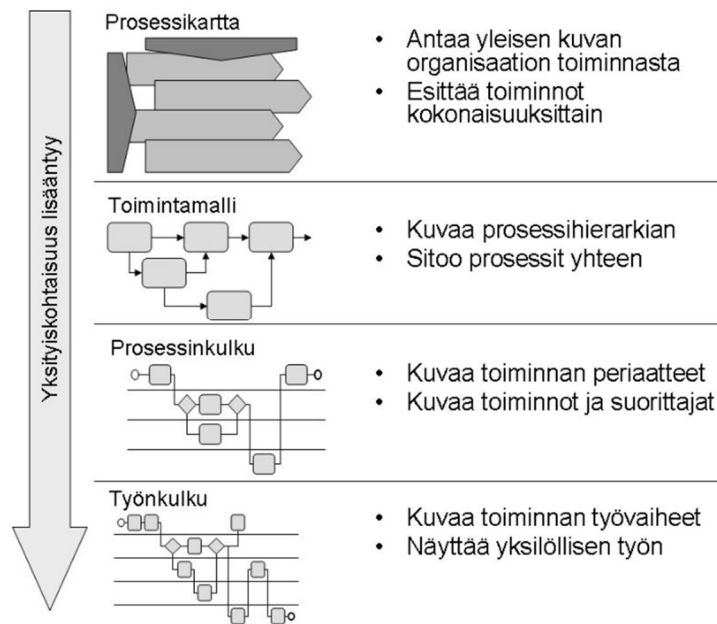
- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Kuvauksen tulee teknisesti olla:

- lyhyt noin 4 sivua A4 tekstiä ja vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja

(Laamanen 2003, 76.)

Prosessikuvauksella kuvataan organisaatioiden työtapoja ja prosessikuvaukset ovat organisaation yhteinen työväline. Esimiesten kannattaa käyttää niitä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, työnjaon selkiyttämisessä ja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Prosessimallinnuksella voidaan kuvata nykyistä- ja tavoiteltavaa toimintaa ja sillä saatetaan yhteen toimijat ja tekeminen. Kuvauksella yhdenmukaistetaan, parannetaan toiminnan seuranta ja lisätään ymmärrystä organisaation toiminnasta. (Juhta 2008, 4.)



Kuvio 3. Prosessien kuvaustasot (Juhta 2008, 10.)

Kuvassa (Kuvio 3) selvennetään millä eri tasoilla prosesseja voi kuvata. **Prosessikartta** on prosessikuvausten ylin taso, jossa kuvataan koko organisaation toiminta. Yleisimmän tason pelkistetty kuvaus on prosessikartta, jossa esitetään tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit). Prosessikartassa ei kuvata prosessien välisiä liittymiä ja riippuvuuksia. **Toimintamallitasolla** kuvataan organisaation toiminta tarkemmin. Tasolla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen palveluiksi ja osaprosesseiksi. Tällä tasolla kuvataan prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamallitaso sitoo prosessit yhteen ja antaa johdolle kokonaiskuvan toiminnasta. **Prosessinkulutasolla** kuvataan organisaation toiminta tarkemmin kuin toimintamallitasolla. Prosessinkulutasolla kuvataan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat tekijät. Taso tuo usein esille toiminnan ongelmakohdat ja tason prosessikaaviot toimivat usein kehittämisen ja keskustelun pohjana. **Työnkulutasolla** kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet tietotyypeinä. Nähdään missä muodossa tieto eri toimintojen välillä liikkuu. Myös prosesseihin liittyvien tietovarastojen ja ulkoisten järjestelmien välinen tieto on kuvattava riittävän tarkalla tasolla käyttötarkoituksen mukaisesti. (Juhta 2008, 10-11.)

Tässä opinnäytetyössä tehdään Feralle prosessikartta ja työvoiman selvittämiseksi tarkastellaan kahta prosessia myös prosessinkulku tasolla ja laatimalla niihin prosessikaaviot.

#### 4.2.2 Prosessikartta

Organisaation tasolla tehty yleinen, usein graafinen kuvaus organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä (Juhta 2008, 3). Prosessikartta on viestinnän väline. Sen tehtävä on auttaa hahmottamaan toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminnan on oltava prosessikartassa. Tällä tavalla asiakas on kiinnittynyt yhteistyöhön ja organisaation jäsenet näkevät karkeasti, kuinka asiakas toimii. (Laamanen 2003, 60.)

Prosessikartta antaa yleiskuvan organisaation toiminnasta, organisaation sisäisestä- ja sidosryhmien välisestä kommunikoinnista. Organisaation pääprosessit jakautuvat hierarkkisesti osaprosesseiksi. Niiden yhteydet muihin prosesseihin määritellään puolestaan prosessikuvauksissa. Prosessikarttaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja koulutuksissa. (Lecklin & Laine 2009, 42.)

Prosessijohtamisen onnistumisen edellytyksenä on prosessien tunnistaminen, määrittäminen ja niistä muodostettu prosessikartta, joka sisältää organisaation tärkeimmät prosessit. Tulevaisuuteen suunnistaminen on helpompaa prosessikartan avulla. Prosessien tunnistaminen ei ole aina helppoa. Liikeryitysten prosessien hahmottamiseksi voidaan tehdä esimerkiksi seuraavat kysymykset, jotka voidaan kysyä yhtä lailla myös yhdistyksissä:

- Mikä on yrityksen liikeidea/missio?
- Mitä tuotteita yrityksen asiakkaat saavat?
- Miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaille?
- Mikä on yrityksen ydinosaamista?
- Miten yrityksen liikevaihto/ -voitto syntyy? (Miten yhdistyksen rahoitus hoidetaan?)
- Mihin toimintoihin yrityksen resursseja käytetään?

(Lecklin & Laine 2009, 41.)

Prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessit vaikuttavat toisiinsa, eivätkä ole putkia. Keskeisten vaikutussuhteiden tulee olla esillä prosessikartassa, jossa toiminta tulee kuvata prosessien verkkona. (Laamanen 2003, 60.)



### 4.2.3 Prosessinkulku

Toimintaa kuvataan erilaisiin tarkoituksiin. Tällaisia tarkoituksia ovat esimerkiksi toiminnan ymmärtäminen, toiminnan parantaminen tai vaikka tietojärjestelmien kehittäminen. Toiminnan ymmärtäminen tarjoaa perustan itseohjautumiselle, nopeudelle ja herkkyydelle. Ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus, parantamiseen taas yksityiskohtaisempaa kuvausta parannuksen kohteesta. (Laamanen 2003, 79.) Prosessinkulkua kuvaavia malleja kutsutaan prosessikaavioiksi.

Prosessi kannattaa kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Liian tarkoissa kuvauksissa on ongelmana, että ne eivät auta ymmärtämään vaan johtavat suureen määrään aliprosesseja. Tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. (Laamanen 2003, 81.)

Prosessien kuvaaminen auttaa kehittämään omaa ajatusta organisaation toiminnasta. Prosessien syvimpään olemukseen ei pääse pelkästään katselemalla toisten tekemiä kuvauksia, vaan prosessiajattelua kannattaa opetella kehittämään itse. Perimmäinen kysymys ei ole oppia piirtämään erilaisia kaavioita tai karttoja, vaan oppia ymmärtämään sen pohjalta tuloksellisemman toiminnan kehittämistä. (Laamanen 2003, 82.)

Kuvauksissa ei koskaan saa unohtaa alkuperäistä lähtökohtaa ”kuka on asiakas?” Sitoutuminen prosesseihin saattaa kohdistua väärin asioihin, jos asiakas unohdetaan prosessikuvausten valmistuttua. (Laamanen 2003, 82.)

## 5 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ YHDISTYS

Tässä luvussa tarkastellaan yhdistyksen haastavaa toimintaympäristöä, joka muodostuu vapaaehtoistyöstä ja ihmisten motivaatiotasojen heilahteluista. Opinnäytetyössä kehitetään yhdistyksen organisaatiota, joka koostuu suurimmaksi osaksi vapaaehtoisista henkilöistä ja heidän työpanoksestaan yhdistyksen hyväksi. Vapaaehtoinen työ

luo aina omat erityispiirteensä ja täytyy ottaa huomioon, kun yhdistyksen organisaatioita kehitetään. Ihmiset saattavat lupautua ja sitoutua tehtäviin, mutta menettävät kuitenkin jossain vaiheessa motivaatiotaan. Vapaaehtoistyön luonteen ymmärtäminen helpottaa prosessien työnkuvien muodostamista ja antaa eväitä pohtia syvällisemmin, mihin palkallisiin toimenkuviin yhdistyksen kannattaa satsata.

## 5.1 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyö on tärkeää kansalaistoimintaa. Se rikastuttaa yhteisön elämää ja lisää yhteistä hyvinvointia. Vapaaehtoistyötä voi tehdä säännöllisesti tai vain kerran elämässään. Vapaaehtoistyö on jokaisen omasta halusta lähtevää työtä, toisten ihmisten auttamista. Vapaaehtoisuuden idea on toimia palkatta, hyväksi katsomansa asian tai yhteisön puolesta. Vapaaehtoistyön ajatuksena on olla hyödyllinen yhteisölle. (Eskeinen 2005, 7.) Vapaaehtoistyö on työtä, jota tehdään tavallisten ihmisten tiedoin ja taidoin, jokaisen osaamista ja elämäkokemusta hyödyntäen. (Mykkänen-Hänninen 2007, 9.)

Yhdistyksen jäsen ei ole toiminnassa mukana saadakseen elantoa. Hän haluaa olla mukana toiminnassa ideologiansa, lastensa, oman harrastuksen, yhteisiin asioihin vaikuttamisen takia. Jos häntä aletaan kohdella ja vaatia kuten yrityksen työntekijää, hän todennäköisesti saa tarpeekseen ja lähtee yhdistyksen hallituksesta, avaintehtävästä tai koko yhdistyksestä. Näin on käynyt lukuisia kertoja, kun harmistuksen määrä ylittää mielihyvän määrän. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19.)

Vapaaehtoinen työ ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen saisi tehdä mitä haluaa. On tärkeää ottaa huomioon kunkin henkilön vahvuudet, osaamisalueet ja motivaatio. Vain niitä tehtäviä kannattaa osoittaa tehtäviksi, jotka ovat oleellisia tapahtuman tai yhdistyksen onnistumisen kannalta. Vapaaehtoistyötä on myös koordinoitava, jotta jokainen vapaaehtoinen mieltäisi tekemisensä mielekkääksi ja motivoivaksi, eikä hän kohdistu tekemistään muualle, toisiin yhdistyksiin. Koordinoimalla yhdistys saa tavoitteensa täytettyä ja vapaaehtoiset saavat hyvää mieltä, jota jakaa jäsenistölleen eteenpäin. (Myllymäki & Hintikka 2016, 119.)

Voiko sitten palkattomalta vapaaehtoistyöntekijältä vaatia tehtävän loppuun suorittamista? Vastaus on kyllä, sillä hän itse on saanut päättää, lähteekö mukaan tehtävään vai ei. Suullinen sopimus tehtävän suorittamisesta on vapaaehtoisuus ja se sitoo hänet suorittamaan tehtävän. Mikäli hän ei tehtävästään suoriudu, voidaan tehtävä antaa toiselle. Kaikille meille voi tulla eteen aika, jossa emme pystykään tehtävästä suoriutumaan. Ulkopuolisina emme voi kysymättä tietää, miksi henkilö toimii tietyllä tavalla. Kyräilyn sijaan on tärkeää keskustella henkilön kanssa ja pohtia yhdessä, tulisiko tehtävä siirtää jollekin toiselle vapaaehtoiselle vai voisiko aikataulua muotoilla uudeksi. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 99-100.)

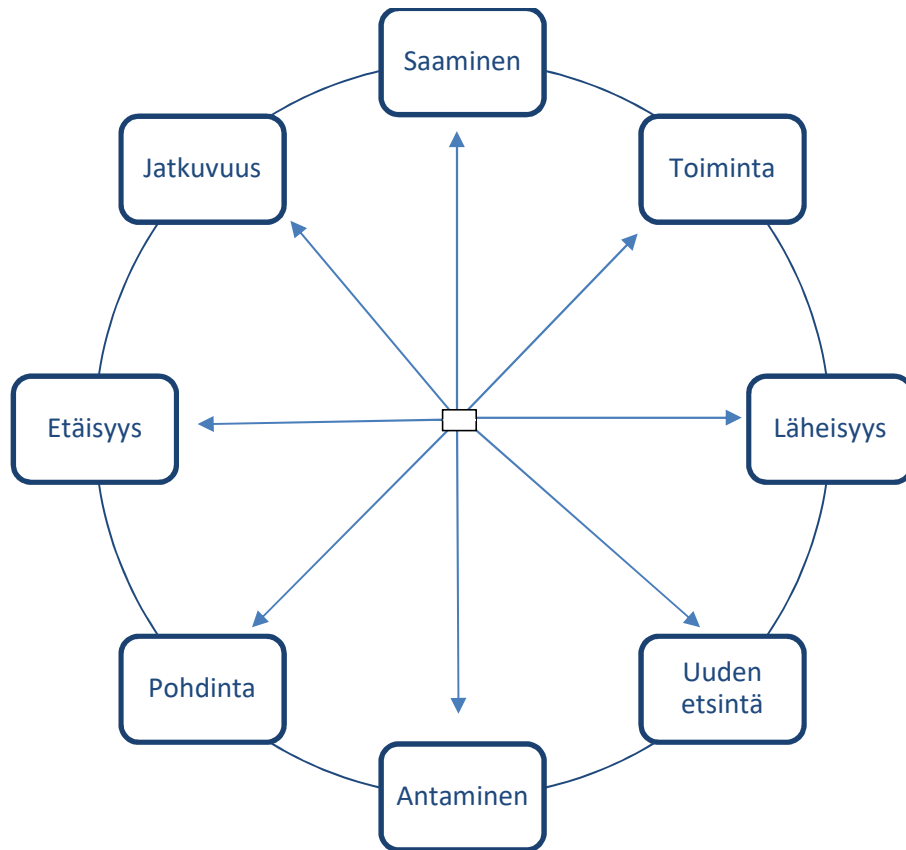
Vapaaehtoistyötä koordinoimalla siitä saa mielekkäämpää ja motivoivampaa. Tällöin vapaaehtoistyö jatkuu oman yhdistyksen puitteissa, eikä kohdistu muualle. Yhdistys saa näin tavoitteensa täytettyä vapaaehtoisilla ja toisaalta vapaaehtoisen tyytyväisyys ja hyvä mieli kasvavat. (Myllymäki & Hinkka 2016, 119.) Kun yhdistyksessä on ymmärretty vapaaehtoistyön merkitys ja erityispiirre, sen johtaminen ja koordinoiminen onnistuu helpommin ja edesauttaa yhdistystä ratkaisemaan oman organisaationsa rakentumista ja kehittämistä.

### 5.1.1 Motivoituminen ja uusien vapaaehtoisten rekrytointi

Ihmiset haluavat saavuttaa päämääriään, jotta saavat tyydytystä tunteilleen ja haluileen. Päämäärien taustalta löytyvät myös arvot, jotka ohjaavat ihmistä toimimaan periaatteidensa mukaisesti. Ihmisille tarjottavien tavoitteiden tulee olla haasteellisia, koska ne saavat aikaan paremman työsuorituksen verrattuna yksinkertaisiin ja haasteettomiin päämääriin. Selkeämmät päämäärät motivoivat parempaan työsuoritukseen kuin yleisluontoiset. Parasta olisi, jos ihminen itse pääsisi vaikuttamaan päämäärien asettamiseen. Tämä edesauttaa parempaan työsuoritukseen, sillä sitoutuminen on voimakkaampaa. Motivaation kannalta on välttämätöntä pystyä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen huomattavasti. Karkeasti sanottuna työpaikan pitämiseen tarvitaan 20-30% ihmisen kyvyistä, kun taas hyvin motivoituneella on käytössään 80-90% kyvyistään. (Lämsä & Päivike 2010, 89-90.)

Ihmisten motivaatiotaso vaikuttaa suoraan heidän suorituskyykyynsä. Motivoitunut fyysisen työn tekijä tekee työnsä jopa kaksi kertaa nopeammin kuin ei motivoitunut. Henkisessä työssä ero voi olla jopa monikymmenkertainen. Talkooporukoissa on huomioitava myös tunteiden tarttumisen. Motivoituneet ihmiset levittävät ympärilleen positiivista energiaa ja ei-motivoituneet taas negatiivista energiaa. (Salminen 2017, 60.)  
Vaikkei vapaaehtoistyöstä saa palkkaa, se ei ole kokonaan vastikkeetonta. Moni vapaaehtoistyöntekijä saa tekemästään työstä mielihyvää tai jotain muuta aineetonta hyödykettä. (Myllymäki & Hintikka 2016, 16.)

Naiset motivoituvat auttamishalusta, innosta oppia uusia asioita sekä toiveesta tutustua uusiin ihmisiin. Miehiä taas innostaa vapaaehtoistyöhön erityisesti kavereiden ja tuttavien vaikutus, halu tehdä vapaa-ajalla hyödyllistä sekä tunne kansalaisvelvollisuudesta. Nuoria motivoi vanhempia useammin uuden oppiminen. Nuoret lähtevät vapaaehtoistoimintaan usein ystävien vaikutuksesta ja innostamana. Yli 50-vuotiaiden sekä eläkeläisten vapaaehtoistoimijoiden motiiveissa korostuu puolestaan halu saada uusia tuttavita vapaaehtoistoiminnan kautta - ei niinkään jo olemassa olevien ystävien vaikutus kuten nuorilla. Lisäksi he painottavat erityisesti auttamishalua sekä toivetta saada jotain säännöllistä päiväohjelmaa hyödyllisten asioiden parissa. Motivoitumisessa on myös aluekohtaisia eroja. Länsisuomalaiset motivoituvat keskimääräistä useammin uuden oppimisesta, hyödyllisestä tekemisestä sekä kansalaisvelvollisuudesta. Itäsuomalaiset puolestaan korostavat muita enemmän avun vastavuoroisuutta: autan, koska olen itse saanut apua ja tukea tarvitessani. Heille vapaaehtoisuus on ennen kaikkea lähipiirin tukemista ja auttamista. Eteläsuomalaisilla puolestaan korostuu vapaaehtoistoiminnan motiiveissa, perinteen vaikutus. (Yeung 2014.)



Kuvio 4. Vapaaehtoistyön timanttimali (Pessi ja Oravasaari 2010)

Anne Birgitta Yeung halusi väitöstutkimuksessaan vuonna 2004, fenomenologisin menetelmin edetä vapaaehtoistoimijoiden luokittelusta kohti syvempää hahmotusta vapaaehtoisuuskokemustensa aikana esitettyjen koordinaattien eri puolilla. Häneen eteensä avautui 18 monipuolisen haastattelun myötä 767 vapaaehtoisuuskokemustensa aikana esitettyjen koordinaattien eri puolilla. Hahmoteltuaan elementit neljän akselin kautta päätyi hän kahdeksankulmaiseen timanttimaliin (Kuvio 4). Yksilöt ikään kuin vaeltavat vapaaehtoisuuskokemustensa aikana esitettyjen koordinaattien eri puolilla. Malli havainnollistaa yllättävänkin monipuolisen kuvan vapaaehtoisuuskokemustensa aikana esitettyjen koordinaattien eri puolilla. Vapaaehtoisuus voi suuntautua itsestä ulospäin toimintaan, kontakteihin, uusiin asioihin, antamiseen, kuten myös kohti itseä ja sisäisempiä teemoja pohdintaa, etäisyyttä, tuttu- ja vieras-kohteiden jatkuvuutta, saamista. (Yeung 2004.)

Jyri Paavilainen kirjoittaa blogissaan pohtineensa, että iso osa suomalaisten työpahoinvoinnista johtuu työn tunteen merkityksettömyydestä. Organisaatiot ja yksilötkin ovat niin keskittyneitä työn tekemiseen ja tekemisen optimointiin, että pysähtyminen ja

työn merkityksen pohtiminen unohtuu. Mitä työn merkitys sitten tarkoittaa? Paavilaiselle työn merkitys vastaa kysymykseen: *“Miksi minun kannattaa tehdä juuri tätä juuri nyt?”* Jos työ tuntuu turhalta, sen tekemiseen motivoituminen on huomattavasti vaikeampaa. Merkitystä voi hakea kolmelta eri tasolta: itsen, muiden ja maailman tasolta. (Parempi Tarina www-sivut 2018.)

Vanhan tarinan mukaan kapellimestari käski klarinetistin istumaan katsomoon ja kuuntelemaan musiikkia sieltä. Silloin tämä kuuli ensimmäistä kertaa musiikkia. Hän ei vain soittanut taitavasti klarinettia, vaan loi musiikkia. Tätä kutsutaan sisäiseksi uudistumiseksi. Asioita ei välttämättä tehdä eri tavalla, vaan ne nähdään eri valossa. (Drucker 2007, 190.)

Yhdistysten täytyy tehdä töitä uusien jäsenten saamiseksi ja mennä mukavuusalueensa ulkopuolelle hankkimaan niitä. Uusien jäsenten hankkiminen voi olla myös helppoa, silloin kun tarjotaan mukavaa ja motivoivaa tekemistä yhdistyksen puitteissa. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 23).

On hyvä asettaa lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteita jäsenhankintaan. Tavoite voi alkuun olla, X-määrä uusia jäseniä kuukaudessa, ja pitkällä aikavälillä, esimerkiksi ensi vuonna, meillä on näin ja näin monta uutta jäsentä. Tärkeintä on sopia yhdessä kunnianhimoinen, mutta saavutettavissa oleva tavoite ja konkreettiset toimet kuinka tähän päästään. Verkostoitumalla alueen muiden yritysten tai yhdistysten kautta voi olla helpompi saada tapahtumiin uusia vapaaehtoisia, kun on tutustuttu ensin muuta kautta (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 24, 27.)

Kun uusia jäseniä on saatu ilmoittautumaan, kannattaa heidät pyytää heti mukaan ensimmäiseen tapahtumaan. Yhdistyksillä on tapana järjestää vuosittain useampi uusien jäsenien ilta, jossa voi tutustua yhdistyksen toimintaan ja muihin ihmisiin. Tämä voisi olla hyvä tapa tutustuttaa ja sitouttaa uudet ihmiset mukaan rennosti. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 29).

Ihmisten motivaatiosta pitää huolehtia, sillä motivaatio laskee rekrytoinnin jälkeen. Alkuinnostuksen jälkeen pitäisi tarjota uusia haasteita tai antaa aktiiveille mahdolli-

suus pitää lomaa tai lopettaa tällä kertaa tähän. Motivaatio vaihtelee ajan ja elämäntilanteen kanssa. Välillä kaivataan uusia haasteita, välillä samanhenkistä seuraa. Hyviä toimivia ryhmiä voi syntyä sattumalta, mutta ryhmäprosessia ohjaamalla saadaan varmemmin ja tehokkaammin syntymään hyvän ja toimivan ryhmän. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 41, 67.)

### 5.1.2 Yhteisöllisyyden korostaminen

Ryhmässä ihmiset tutustuvat ja oppivat luottamaan toisiinsa, tällä tavoin löydämme ja voimme hyödyntää toisten ryhmäläisten vahvuudet. Tämä mahdollistaa sen, että ryhmä on parhaimmillaan yhdessä enemmän kuin osiensa summa. Täten toimien ryhmän jäsenet sitoutuvat paremmin toimintaan, syntyy uusia luovia ratkaisuja sekä tehtävät tulevat tehdyksi. (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 62.)

Tiimityöskentelyn ehdoton edellytys on avoin keskustelukulttuuri eli tasapuolinen mahdollisuus saada ääntään kuuluviin. Jos tiimissä avoin keskustelu puuttuu, siltä puuttuu tiimityöskentelyn tärkein työväline. Tiimiläisten olisi hyvä tarkastella omaa toimintaansa ja ottaa vastuuta siitä, että saa äänensä kuuluville, mutta ei kuitenkaan omalla toiminnallaan tuki toisen suuta. (Mäkisalo 2003, 93.) Rakentavasti työyhteisössä toimiva työntekijä omaa yleensä hyvät työyhteisötaidot. Hän ottaa vastuuta työympäristönsä ja oman työnsä kehittämistä ja on aktiivinen. Työyhteisötaiteinen työntekijä antaa panoksensa yhteishenkeen, hän on kohtelias, toiset huomioonottava, arvostava ja kunnioittaa muita. (Manka 2011, 129.)

Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa yksilöiden erilaisuudella, jota hyvä työyhteisö tukee. Tukeminen tapahtuu sillä, että hyväksytään jokaisen yksilön erilaisuus. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Erilaisuuden hyväksyminen koetaan usein haasteeksi, sillä se herättää usein pelkoa, epäluuloa ja epävarmuutta. On tärkeää hyväksyä erilaisuus ja kohdata ihmiset aidosti. Erilaisuus tuo mukanaan asioiden kyseenalaistamista ja ristiriitoja, jotka jalostuvat parhaimmillaan energiaksi, luovuudeksi, terveydeksi ja kriittisyydeksi. Toisen kohtaamisessa tulee tavoitella ymmärtämistä, joka on kiinni siitä, olemmeko valmiit näkemään muita näkökulmia oman näkökulmamme lisäksi. (Manka 2011, 130.)

On tärkeää ylläpitää hyvää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä. Yhteisöllisyyttä vievät eteenpäin arkiset teot kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen, lupausten pitäminen ja reilun taidot (Manka 2011, 122). Tähän liittyy olennaisena osana se, että ryhmän jäsenet saavat tarvittaessa äänensä kuuluville ja pystyvät ilmaisemaan myös omaa jaksamistaan koskevia asioita ymmärtävässä ilmapiirissä. On turha uuvuttaa samoja ahkeria ihmisiä vuodesta toiseen ja näin menettää kenties pala vahvaa osaamista. Tehtäviä tulee keventää ja jakaa, mikäli ne meinaavat kasaantua suoraan yhden ihmisen hartioille. On tärkeää muistaa myös kiittää ja antaa tunnustusta, sillä kaikki tuo vapaaehtoisen antama aika on pois jostain muusta hänelle tärkeästä asiasta. Toinen toisiltaan oppiminen mahdollistuu, kun tiimissä hyväksytään, arvostetaan ja jalostetaan myönteistä erilaisuutta. Myönteinen erilaisuus on vahvuus, joka luo hyvin toimivan tiimin. (Mäkisalo 2003, 102.)

## 5.2 Yhdistyksen henkilöstö ja toimihenkilöt

Yhdistyslain mukaiset varsinaiset määräykset koskevat hallitusta ja sen puheenjohtajaa. Vastinetta esimerkiksi osakeyhtiöiden toimitusjohtajalle ei ole. Yhdistyslaissa on kuitenkin mainittu termi ”yhdistyksen toimihenkilö” (YhdL 37 ja 39 §). Yhdistyslain pykälässä 26.2§ puhutaan myös henkilöstä ”jolle on uskottu yhdistyksen hallintoon kuuluva tehtävä”. Yleensä yhdistyksissä operatiivista toimintaa johtaa toiminnanjohtaja. Asema saattaa vaikuttaa vastaavalta kuin osakeyhtiöiden toimitusjohtaja, jolloin hän toimii itsenäisesti hallituksen ohjeiden mukaisesti, toimien muiden yhdistyksen toimihenkilöiden esimiehenä. Juridisesti kuitenkin kyseessä ei ole toimielin, sillä yhdistyslaissa ei ole säädetty toiminnanjohtajasta. (Perälä ym. 2008, 85.)

Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on toisaalta joustava, mutta pienuudesta on myös haittaa. Resurssit ovat niukat ja osaaminen kapea-alaista. Organisaatio tai yhdistys on riippuvainen yhdestä tai muutamasta henkilöstä ja tämä on haitallista kehitykselle. Organisaation kasvaessa on tarpeellista muodostaa työnjakoa, tiimejä ja johtotasoja. Suurien organisaatioiden ongelma on puolestaan säilyttää joustavuus ja reagoitakyky, sekä säilyttää ihmisten luovuuden esilletulo. (Lämsä & Päivike 2010, 151.)



### 5.2.1 Yhdistyksen arki ja työnkuvat

Toisinaan palkkatöikseen yhdistyksessä työskentelevät saatetaan nähdä puolittain vapaaehtoisina, joilta odotetaan yhdistyksen arvojen ja toimintamallien omaksuntaa heti, sekä suhtautumista työhönsä kuten vapaaehtoiset aatteelliseen toimintaan. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013.) Vapaaehtoiset puolestaan tekevät vapaaehtoistyötä edistääkseen yhdistyksen toiminta-ajatusta, lastensa- tai omaa harrastamista tai vaikkapa vain ajankulukseen päivätyön vastapainoksi. Tällaiset vapaaehtoiset eivät ole ammattitaidottomia, vaikka eivät palkkaa saakaan. Monissa lajeissa harrastajat saattavat olla lajimme kovimpia asiantuntijoita koko maassamme! (Myllymäki & Hinkka 2016, 40.)

Yhdistyksen helpon arjen pyörittämisen kannalta, kannattaa sähköpostiosoitteet muodostaa roolin tai tehtäväkuvan perusteella. Henkilönimillä olevat sähköpostit henkilöityvät eivätkä palvele välttämättä yhdistyksen tarpeita. Lähettäjän ollessa rooliin perustuva yhdistyksen sähköpostiosoitteen haltija, vastaanottaja tietää saavansa yhdistyksen toimintaan liittyvää sähköpostia. Tällöin lähettäjä ymmärtää, että kyseessä on yhdistyksen asiointiin liittyvää sähköpostia, joka on avoin kaikille yhdistyksen toiminnasta vastaaville esimerkiksi info@..., puheenjohtaja@..., tiedotus@... toiminnanjohtaja@... ja niin edelleen. Tällainen osoite on myös helppo siirtää toiselle, kun tekijä vaihtuu. (Myllymäki & Hinkka 2016, 47.)

Mikäli yhdistyksen toiminta on vähänkin merkittävämpää, tarvitaan operatiivisen toiminnan organisaatio. Organisaatio voi muodostua vapaaehtoisista, taikka palkatuista työntekijöistä. Tehokas toiminta vaatii suunnitelmallisuutta ja valvontaa, silloin johtaminen nousee keskeiseen asemaan. Toiminnanjohtajan nimeäminen on usein tarpeen. (Perälä ym. 2008, 86.)

Jokaisessa yli kymmenen henkilön organisaatiossa kannattaisi muodostaa johtoryhmä. Se ei välttämättä vaadi kuin toiminnanjohtajan ja kaksi hänen henkilökohtaista alaisiaan. Optimaalisimmillaan henkilömäärä johtoryhmässä olisi 5-7 henkilö. On tärkeää, että johtoryhmän dynamiikka toimii ja koolle pystytään kokoontumaan tarvittaessa nopeasti. Johtoryhmä on luontevinta nähdä toiminnanjohtajan työvälineenä, joka toimii hänen valtuuksiensa varassa. (Perälä ym. 2008, 86-87.)

Menestyvässä työyhteisössä tulisi olla viisi kovaa ällää, luovuus, leikkimielisyys, liike, lepo ja luottamus. Tämän päivän haasteista ei mikään työyhteisö selviä ilman luovuutta. Luovuus on kykyä nähdä maailman tarjoamat mahdollisuudet. Luovuuden vastakohta voidaan pitää ajatusta ”meillä on aina tehty näin.” Työyhteisö, jossa ei ole leikkimielisyyttä taikka luottamusta, ei voi toteuttaa itseään luovasti. Menestyvän työyhteisön täytyy pysyä myös liikkeellä. Tärkeää on, että työyhteisö saa itse määritellä liikkeen suunnan ja vauhdin. Jokainen työyhteisö ja sen yksilö tarvitsevat myös riittävästi lepoa. Toisinaan eteneminen etanan vauhtia voi olla sopivaa, kunhan kuitenkin edetään ja tiedetään minne suuntaan, ollaan menossa. Luottamuksen rakentamisen lähtökohtana on suhtautuminen omaan itseän. Jos ihminen uskoo olevansa luotettava ja varma, niin hänellä on varmuutta esittää omia mielipiteitään ja ajatuksiaan esimerkiksi kokouksissa. Kun omiin kykyihin pystyy luottamaan, niin todennäköisesti pystyy luottamaan samalla siihen, että muidenkin näkemykset ja tarkoitusperät ovat hyviä. (Mäkisalo 2003, 57.)

### 5.2.2 Työyhteisön vuorovaikutus ja johtaminen

Tässä alaluvussa kerrotaan vuorovaikutuksen ja johtamisen tärkeydestä myös yhdistyksessä. Havaintojeni pohjalta tein alkuun muistiinpanoja, siitä ettei toimiston arkea johtanut kukaan. Me työntekijät olimme aika yksin, kun olisimme tarvinneet selkeää ohjausta toiminnan painopisteistä ja suunnista. Tämä selittyi selkeästi sillä, että pitkäaikainen puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja olivat lähteneet ja uusi puheenjohtaja ei vielä itsekkään ollut päässyt täysin sisälle toimiston arjen pyörittämiseen, laskutukseen tai myyntiin. Vuoden aikana tilanne kehittyi koko ajan parempaan suuntaan. Tämän havainnoinnin tulokseen sain tukea myös haastatteluissa ja se on vaikuttanut selkeästi myös tämän työn tuloksiin ja vaihtoehtoihin työnkuviin.

Johtamisen ollessa hankalaa työelämässä, on se kaksin verroin hankalampaa yhdistyksissä. Työelämässä esimies käyttää työsopimuslain mukaista direktio-oikeutta töiden johtamiseen ja jakamiseen. Vapaaehtoistyössä määrääminen ei ole vaihtoehto. Puheenjohtaja voi koettaa jakaa käskyjä, mutta jos vapaaehtoinen kieltäytyy, on vaihtoehtoina koettaa houkutella joku muu tekemään tai tehdä lopulta itse. Vapaaehtoinen

on hankala johdettava, koska hän ottaa luottamustehtävän vastaan, mikäli haluaa. Hän lupaa hoitaa tehtäviä ja tehdä lupaamansa työt, mikäli se sopii hänelle juuri sillä hetkellä. (Loimu 2005, 128-129.)

Yhteisön jäsenet arvostavat toiminnassa avoimuutta. Avoimuuden ylläpitoon tarvitaan yhteisiä viestintäkeinoja, joissa tiedonkulku on monipuolista. Avoimuuteen kuuluu myös ongelmallisten asioiden tarkastelua, syiden arviointia, kriittistenkin näkemysten suvaitsemista (Hiltunen ym. 2009, 184). Aitoihinkin vuorovaikutustilanteisiin alkaa ajan myötä syntyä avoimuutta rajoittavia esteitä. Mielpidejohtajat ja taitavat puhujat valtaavat puheillaan aikaa toisten näkökulmien kuuntelemiselta. Syntyy helposti sanomisen kulttuuri, jossa toisten pohtimat näkökulmat ja mielipiteet painetaan alas tai kielletään lyhyillä vihjailevilla kommentteilla. Tällainen vaikuttamiskulttuuri johtaa lopulta puhumattomuuteen, vaikka kokousten jälkeen saatetaankin tietää, mitä olisi pitänyt tehdä tai sanoa toisin. Vuorovaikutus on saanut väistyä vaikuttamisen tieltä ja yhä harvemmalla on oikeus tähän yksisuuntaiseen vaikuttamiseen. Tällaiselle kehitysvaiheelle tyypillistä on, että kysyttäessä organisaation ongelmista todetaan lähes yksimielisesti, että ”tieto ei kulje”. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 30.)

Hiljaisuus ja puhumattomuus antaa kasvualustan erilaisille tulkinnoille ja kuvitelmille samaan aikaan, kun vain katseella seurataan toisten menemisiä ja tulemisia. Ei enää nähdä, mitä organisaatiossa oikeasti tapahtuu, kuka mitäkin tekee ja miksi. Perustehtävä ja oma työ suhteessa organisaation tehtävään, alkaa hämärtyä, muuttua epäselväksi ja epävarmaksi. Tämä aiheuttaa sen, että työn mielekkyys katoaa ja motiiveja ja mielekkyyttä aletaan hakemaan työn ulkopuolelta harrastuksista ja vapaa-ajasta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 30.)

Muutettaessa vuorovaikutuskäytäntöä keskustelelevammaksi ja avoimemmaksi siten, että sekä esimiehellä että työntekijällä olisi omat roolinsa, ei tapahdu hetkessä. Työyhteisötaidot eivät synny itsestään, vaan niitä on opeteltava. On hyvä harjoitella tilanteita, joissa henkilökunta ja johto voi keskustella työhön liittyvistä asioista. Tämä tarkoittaa keskustelua, jossa kukaan ei ole väärässä. Se on aitoa kohtaamista, joka parhaimmillaan johtaa uusiin hedelmällisiin ajatuksiin ja käytäntöihin. Vuorovaikutus ei ole vain puhumista, vaan myös kuuntelemista. Ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen kuuluvat myös hyvään vuorovaikutukseen. Ongelmista on syytä

puhua heti asianosaisten kanssa suoraan. Ratkaisemattomat ristiriidat eivät ole kenenkään etu, eikä ole syytä hakea syyllisiä tai selityksiä. Tärkeämpää on etsiä ehdotuksia ja toiveita asian ratkaisemiseksi, ja esimies on aina avainasemassa ongelmien esille ottamisessa. Puheeksi ottamisen sävy on tärkeä ja syyttelyn sijasta kannattaa kysyä kuinka asia voidaan ratkaista. Toiveet ja ehdotukset aukaisevat tilanteita ja vievät ratkaisuihin. (Manka 2011, 123-126.)

Johtajuuteen kuuluvista tehtävistä on ehkäpä tärkein se, että johtaja tai esimies määrittelee, mitä koko organisaation, ryhmän tai yksilön on tehtävä. Organisaatio ei voi toimia tehokkaasti ilman selkeää näkemystä siitä mitä tehdään ja mikä on eri tehtävien tärkeysjärjestys. Lisäksi on huomattava, ettei oman tehtävän tunteminen riitä. Lisäksi on tunnettava organisaation kokonaistehtävä sekä oman tehtävän merkitys tässä kokonaiskuvassa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 43.)

Johtajan asema on keskeinen, kun visiota kehitetään ja tehdään ymmärrettäväksi organisaatiossa. Visio on keskeinen, kun halutaan aikaansaada muutosta. Johtajan tehtävä on kyseenalaistaa vanhoja uskomuksia ja oletuksia. Tästä prosessista kasvaa tilaa visiolle ja uusille toimintanäkemyksille. Johtaminen ei ole rooli, vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Johtajan uskottavuus tulee hänen luotettavuudestaan ja muodostaa tärkeän ankkurin. On vaikeaa kommunikoida muille visiosta, johon ei itse usko. Johtajien uudistumistarve on jatkuva. Hyvät johtajat ruokkivat ihmisten ideoita ja luovuutta. Kun ihmiset hyväksyvät aidosti tehdyt päätökset, he myös toteuttavat ne käytännössä. (Aaltio 2008, 50.)

Yhteisesti sovitut tavoitteet ja päämäärät eivät merkitse mitään, ellei työyhteisö kykene niihin sitoutumaan. On tärkeää havaita, ettei ihminen pysty sitoutumaan sellaiseen, mitä hän ei tiedä tai ymmärrä (Mäkisalo 2003, 99). Johdon tehtävänä on varmistaa jäsenten, vapaaehtoisten ja kumppaneiden muodostaman työyhteisön toimivuus. Tavoitteenaan terve työyhteisö, jossa yksittäiset henkilöt toimivat motivoituneina, yhteistyöhön kykenevinä ja muutoskykyisinä. Jokaisen johdon on silti valmistauduttava konflikteihin ja ristiriitoihin ja sen vuoksi toimintakykyisen ilmapiirin ylläpito on paras keino ennaltaehkäistä näitä ristiriitoja. (Hiltunen ym. 2009, 184.)

Tavoitteista ja tehtävistä selviytymiseen auttaa tehokas johtajuus. Keskeisiä johtamistaitoja ovat:

- kyky koota kaikkien ehdotukset ja tiedot ongelman ratkaisuun
- taito saada kaikki osallistumaan järjestettyihin keskusteluihin
- ottaa huomioon myös vähemmistön näkemykset ja ajatukset
- osallistumiseen rohkaiseminen ja osallistumisen lisääminen
- kuunteleva ja neuvotteleva tyyli, joka ottaa vastaan muiden ajatuksia ja erilaisia mielipiteitä
- puhuminen niin, että jokainen jäsen varmasti ymmärtää
- oman toiminnan ja osallistumisen itsekontrolli
- joustavuus käyttää erilaisia rooleja tilanteiden vaihtuessa

(Hiltunen ym. 2009, 184-185.)

Johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa yhä enemmän:

- sosiaalisia taitoja
- tunnekompetenssia
- kykyä innostaa, tukea luovuutta ja herättää luottamusta
- visionäärisyyttä
- luottamuksen herättämisen kykyä
- kykyä johtaa jatkuvaa muutosta ja uusiutumista

(Aaltio 2008, 258.)

Yrityksissä työnantajan näkökulmasta esimies vastaa organisaationsa toiminnasta ja edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Hänen tehtävänä on antaa organisaatiolleen suunta ja reagoida poikkeamiin. Jos näin ei käy, henkilöstön energia kohdistuu strategisesti epätärkeisiin asioihin ja hajoaa eri suuntiin. Tämä saa aikaan tehottomuutta, sähläämistä ja turhautumista. (Salminen 2017, 49.) Sama on havaittavissa myös yhdistyksissä, sillä erolla, että suorja esimiehiä ei välttämättä ole, vaan ainoastaan yhdistyksen puheenjohtaja on esimiehenä. Puheenjohtajan esimiesroolia olisi hyvä korostaa, jotta kaikille olisi selvää, kuka loppukädessä vastaa työntekijöiden ohjaamisesta ja johtamisesta.

Mitä tehokkaammin toimintaa ohjataan yhdessä henkilöstön kanssa, sitä laadukkaampaa palvelua pystytään tuottamaan. Palvelun laatu muodostuu korkeatasoisista palveluista ja vastaavuudesta asiakastarpeisiin, suhteessa siihen mitä on luvattu markkinoinnissa ja myynnissä. Kokonaislaatuun vaikuttaa lisäksi se, tuotetaanko palvelu ystävällisesti hymyillen vaiko virkamiesmäisen jäyhästi. On perusteltua väittää, että esimiestyön kehittämällä kehitetään myös asiakaspalvelun laatua. (Salminen 2017, 56.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi havaintojani ja haastattelujen avulla keräämäni tietoa. Havainnointi oli systemaattista ja päivittäistä. Keskityin pienien epäkohtien kirjaamiseen ja ajatustyöhön siitä, kuinka asian voisi ratkaista suoraviivaisemmin ja tehokkaammin. Peilasin ajatuksiani koko ajan teoriapohjaan ja yritin löytää loogisia ajatusmalleja hyödyntäen prosessiajattelua ja näkemällä työtehtävät prosesseina. Havainnoista muodostui yhdessä teoriapohjan kanssa kysymyksiä, joihin puolestaan halusin vastauksia haastatteluissa.

### 6.1 Havainnointi

Aloitin työni Feralla maaliskuussa 2018 osa-aikaisena toimistosihteerinä. Opinnäyte-työni aihe hahmottui melkein heti, sillä seura eli selvää murrosvaihetta toiminnanjohtajan jäädessä pois ja puheenjohtajakin oli juuri vaihtunut. Ensimmäisenä havaitsin, että seuralta puuttui selkeä johtohahmo ja liian moni ihminen pääsi tekemään asioita ilman selkeää tietoa tai päämäärää. Tämä aiheutti ympärillä turhaa levottomuutta. Selkeä informaatio ja tiedonkulku puuttuivat hallituksen ja toimiston väliltä. Kuitenkin eri osa-alueet toimivat ja järjestyivät sitä mukaa kun asioita tuli eteen. Kokonaiskuvan hahmottaminen oli kuitenkin vaikeaa ja eri osa-alueet tuntuivat irrallisilta kokonaisuuksilta. Superpesis eli omaa elämänsä, juniorijoukkueet omaansa, hallitus omaansa, toimisto omaansa ja jopa myynti keskittyi itsenäisesti tekemään sopimuksia, joista hallitus ei välttämättä ollut perillä. Yhteinen linja puuttui ja oli vaikea hahmottaa, minkä eteen työskentelemme kaikki yhdessä? Arkisten käytännönasioiden ja uuden toimintatavan muotoutuminen imi suuren osan ihmisten energioista.

Odotin itsekin alkuun selkeämpää ohjeistusta siitä, mitkä asiat kuuluivat tehtäviini. Pehdytys jäi todella vajaaksi, kun tulin töihin. Alkuun siivosin työhuoneeni kaikista vanhoista papereista ja epämääräisistä kasoista. Saatua huoneen ja sähköpostit hallintaan, aloin huomata, ettei toimistotyötä välttämättä olekaan niin paljon. Samaan aikaan kirjanpitäjämme laittoi laskujamme maksuun ja hoiti osittain maksuliikennettä. Ehdotin puheenjohtajalle, että ottaisin maksuliikenteen hoitooni ja tämä sopi hänelle. Minulle tuli hoidettavaksi myös yhteistyökumppaneiden laskutus. Tämä oli hoidettu

niin, että joka kuukausi kerättiin laskut mappiin ja ne laskutettiin kuukausittain. Vaihdoin tämän työtavan heti niin, että kaikki laskut laskutetaan sitä mukaa kun niitä tulee, koska Procountor laskutusjärjestelmä mahdollistaa laskujen lähettämisen ajastetusti. Seuraavaksi lisätyökseksi sain jo aiemmin tehtyjen sopimusten oikolukemisen. Tämä työvaihe on suhteellisen nopea, mutta prosessiajattelun kannalta kuitenkin turha ja ylimääräinen työtehtävä.

Kesäkauden vaihtuessa syksyksi ja uuden kauden kynnyksellä lokakuussa 2018 toimintaan lisättiin kuukausittainen infopalaveri. Puheenjohtaja tulisi jatkossa kertomaan toimistolle hallituksen kuulumiset ja missä milloinkin mennään. Tämä osoittautui hetkessä todella hyväksi käytännöksi. Havaintojeni perusteella ilmapiiri rauhoittui, kun saimme kysytyä suoraan puheenjohtajalta pöydän ääressä, missä milloinkin mennään ja mitä tehdään. Koen, että tällainen keskustelu voisi olla hyvä pitää ainakin kaksi kertaa kuukaudessa tai vastaavasti laittaa ”viikkokirje” kerran viikossa meneillään olevista asioista. Keskustelu on kuitenkin parempi vaihtoehto, se luo enemmän hyvää ilmapiiriä ja antaa kuvan, että asiat ovat hoidossa. Kuitenkin taas keväällä infopalaverit jäivät unholaan, ajatus oli todella hyvä, mutta palavereiden pitämisessä täytyisi ryhdistäytyä.

Havainnoinnin keskeisiä tuloksia olivat:

- johtaminen puuttui
- myynti keskittyi järjestämään myös tapahtumia
- luultiin, että toimistossa on paljon töitä, vaikka todellisuudessa tehokkaalla ja järkevällä työskentelyllä niistä selviää parilla päivällä viikossa
- tiedonkulku oli heikkoa
- keskittymällä työntekoon työtehtäviä voisi jopa yhdistää?

## 6.2 Haastattelut

Tämän työn haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla. Haastattelut olivat keskeisiltään 27 minuuttia, 22 minuuttia ja ryhmähaastattelu 47 minuuttia. Haastattelujen jälkeen purin sisällön kuuntelemalla asiasisällöt ja kirjoittamalla ne erillisiksi tiedostoiksi. Litteroin työn suurpiirteisesti, kuunnellen nauhoitteen useaan kertaan tallen-

netta edestakaisin kelaamalla ja tekemällä litteroinnin niin, että asiasisältö ei muuttunut. Näiden aineistojen pohjalta muodostin lopullisen käsityksen, miten prosessiajattelua tulisi hyödyntää tämän yhdistyksen kehittämisessä.

### 6.2.1 Feran puheenjohtajan haastattelu

14.10.2018 Haastattelin Feran nykyistä puheenjohtaja Sanna-Leena Jokista. Sanna-Leena aloitti puheenjohtajan työt syksyllä 2017. Kysyin häneltä, miltä hänen uusi työnkuvansa seuran puheenjohtajana on tuntunut? Sanna vastasi, että aika moninaista on ollut, koska muutoksia tuli paljon kerralla. Kaikkien työnkuvat ovat olleet muutoksen alla. Sanna-Leena on kokenut joutuvansa kehittämään Feran toimintatapoja, tekemään hakemuksia ja hoitamaan juoksevia asioita, jotka monesti ovat toiminnanjohtajan tehtäviä.

Feran toiminnassa mukana olemisessa häntä motivoi, että saa olla mukana kehittämässä huippupesäpalloseuraa. Sanna-Leena on itse pelannut lapsena pesäpalloa ja nyt ajautunut pesäpallon pariin, kun oma pieni lapsi on alkanut pelata. Henkilökohtaisesti Sannaa motivoi tekemisen ilo ja halu olla mukana lapsen harrastuksessa, siksi hän haluaa olla mukana yhdistystoiminnassa. Palkitsevana Sanna-Leena kokee, kun saa tutustua ihmisiin ja olla mukana porukassa. Häntä kannustaisi vielä enemmän jos, Ferasta saataisiin suunniteltu ja kunnolla organisoitu yhteisö, jossa asioita tapahtuu automaattisesti.

Sanna-Leena näkee Feran keskeisenä työnkuvana talouden vastuuhenkilön. Tämä henkilö näkisi talouden kokonaiskuvan ja pysyisi kärryillä tulojen ja menojen tilanteesta arjessa. Samoin ottelutapahtuman ja viestinnän sekä sosiaalisen median täytyisi toimia ja niille osoitetaan vastuuhenkilöt. Henkilöstöhallinto on ollut tällä hetkellä heikkoa ja samoin henkilökunnan sisäinen viestintä.

Myös seuratoiminnan kliimaksi, juniorijoukkueet, kaipaavat vastuuhenkilöä, joka huolehtii joukkueiden asioiden tiedottamisesta ja kehittämisestä. Tiedotuksen talon sisällä tulee olla kunnossa, sillä se vaikuttaa kaikkien jokapäiväiseen toimintaan. Tär-



keimpinä palkallisina työkuvina Sanna näkee myynnin, jotta toiminta pyörii rahallisesti. Toimistosihteerin työn hän näkee tärkeänä, että toimisto pysyy ajan tasalla ja laskutus toimii. Junioripäällikön tehtävänä on kehittää pelaajia, valmentajia ja pelaajapolkua sekä harrastustoimintaa. Superpesisjoukkue toimii myös palkallisen valmentajan vetämänä.

Kehityskohteeksi Sanna-Leena mainitsee vapaaehtoistyön. Miten se toimisi mutkattomasti ja saataisiin aikaiseksi talkoorinki tai joku muu vastaava. Tässä kohtaa keskustelu rönsyili haastattelijan ja haastateltavan välillä. Mietimme voisiko perustaa jopa oman ”talkoojoukkueen”, jossa olisi joukkueenjohtaja, ja he voisivat kerätä rahaa omaan virkistyskassansa pieninä kuukausimaksuina. Talkooväelle ei saa kuitenkaan antaa liikaa taloudellisia kannustimia, koska se taas on verotettavaa ansiotuloa ja asettaa omat haasteensa. Olisi tarve saada tällaista väkeä esimerkiksi eläkeläisten tai työttömien piiristä. Samalla voisimme näin torjua esimerkiksi yksinäisyyttä, järjestämällä mahdollisuuden päästä yhtenäiseen talkooporukkaan. Tätä ideaa voisi Sanna-Leenan mielestä jalostaa lisää.

Sanna-Leena näkee Feran tulevaisuuden edelleen huippupesisseurana, jossa on enemmän palkallisia ihmisiä. Hän toivoo, että taloudellinen kehitys jatkuu ja saisimme palkattua toiminnanjohtajan. Ferassa on jatkossakin mahdollisuus harrastaa ja mahdollisuus pelata kilpaa. Sannan mielestä Feran asiakkaita ovat katsojat ja yhteistyökumppanit. Hän ei kokenut, että juniorijoukkueet ja pelaajat olisivat varsinaisesti asiakkaita, koska hän kokee, että he ovat osa sisäistä Feraa. Jatkoimme keskustelua yleisesti prosessiajattelusta ja Sanna ymmärsi, mitä tällä asiakasajattelulla prosesseissa tarkoitetaan. Hän vastasi, että haluamme kehittää ja tarjota palveluita nimenomaan myös pesäpallon pelaajille, joten myös he ovat vahvasti Feran asiakkaita.

Keskustelimme lopuksi myös rahoituksesta, sen tärkeydestä ja kehittämisestä. Sanna-Leenan näkemys rahoituksen parantamiseen on harrastustoiminnan, tyky- ja tyhy-toiminnan kehittäminen. Verotukselliset syyt taas asettavat tähän oman haasteensa, koska olemme vain osittain elinkeinotoiminnasta arvonnisäverovelvollisia. Olisi järkevää erottaa Superpesis osakeyhtiöksi, jolloin se mahdollistaisi erilaisen myynnin esimerkiksi fanituote verkkokaupan, Sanna-Leenan mielestä tätä kohti ollaan tulevaisuudessa menossa, sillä se mahdollistaa asioita uudella tasolla.

Puheenjohtajan haastattelu vahvisti taloudenhoidon ja kokonaiskuvan hallitsemisen tärkeyden yhdistyksessä. Samalla vahvistui myös näkemys siitä, että prosessiajattelu helpottaisi yhdistyksen muitakin jäseniä näkemään asioita selkeämmin, eikä kimppuna yksittäisiä tehtäviä, joita hoidellaan sitä mukaa kun niitä ilmaantuu.

### 6.2.2 Rauman Lukon toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelin 28.1.2019 Lukko Oy:n toimitusjohtajaa ja Fera pitkäaikaista hallitusjäsentä Timo Rajalaa yleisesti urheiluseuran johtamisesta ja yhdistystoiminnasta suhteessa yritystoimintaan. Timo on ollut Lukon toimitusjohtajana vuodesta 2007 alkaen ja Fera hallitukseen hän tuli kuusi vuotta sitten. Hän lähti mukaan pyydettyään. Hän halusi päästä mukaan kokemaan pesäpalloa lähempää ja nähdä voisiko jääkiekkjoukkuetta ja pesäpalloa yhdistää jollakin tasolla. Fera pelasikin muutaman kauden Lukko-logon alla. Näin Rauman Lukon jääkiekkjoukkue sai kesäistä näkyvyyttä ja Fera puolestaan sai rahallista korvausta tästä. Fera täytettyä 60-vuotta vuonna 2018, päädyttiin palauttamaan alkuperäinen Fera-nimi.

Nykyään Timoa motivoi seuran hallituksessa oleminen siksi, että haluaa nähdä, saadaanko toimintaa kehitettyä entisestään. Toisaalta hän kokee myös velvollisuudekseen pysyä hallituksessa nyt, kun seura on ollut muutosten alla.

Timon näkemyksen mukaan urheilujohtamiseen omat haasteensa asettaa aina urheilujoukkueen menestyminen. Jos joukkue pärjää ja menestyy hyvin, silloin sponsorisopimusten myynti helpottuu ja yleisö tulee mielellään tapahtumiin. Joukkuetta kasattaessa on onnistuttava muutenkin kuin pelkästään rahaa laittamalla. Yleensä urheilujohtamisessa yritetäänkin vain minimoida tappioita. Viime kaudella Fera joukkue oli pakko rakentaa edullisemmalla budjetilla, koska edellisvuosien mitalihuumassa tasoa oli nostettu ja panostettu joukkueeseen enemmän myös rahallisesti. Joukkueen budjetista joukkuetta leikkaamaan isosti ja kokoamaan joukkue nuoremmista pelaajista. Tulos oli kuitenkin paljon odotettua onnistuneempi, kun joukkue pääsi pelaamaan playoff pelejä. Alkukauden arvioissa Fera joukkue oli rankattu huonoimpien joukkoon.

Yhdistystoiminnan heikkoutena Timo näkee toiminnan pyörimisen suurimmaksi osaksi vapaaehtoisten voimin. Ihmiset eivät tällöin ole täysin sitoutuneita tehtäviinsä ja heidän aikaansa vie normaali palkkatyö, joka on tietysti prioriteettina suurempi. Tärkeimmäksi palkalliseksi toimenkuvaksi hän näkee Ferassa myynnin, koska seura elää pääasiassa sponsorirahoituksella.

Timo ei ole törmännyt urheiluseuratoiminnassa aiemmin prosessiajatteluun, vaan enemmän lähinnä strategian ja toimenpidesuunnitelmien kautta johtamiseen. Hän kuitenkin näkee prosessikarttojen luomisen yhdistykselle hyvänä mallina, joka helposti havainnollistaa yhdistyksen painopistealueet kaikille toimijoille.

Timon haastattelu nosti esiin talouden hoitamisen tärkeyden, ja urheilujohtamisen erityispiirteenä joukkueen pelillisen menestymisen vaikuttamisen kaikkeen toimintaan. Urheilullisen menestymisen tärkeys on nostettava yhdistyksen pääprosessiksi ja sen eteen on tehtävä pitkäjänteistä työtä, joka vaatii sitoutumista useammalta ihmiseltä.

### 6.2.3 Hallituksen ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu pidettiin Feran toimistolla 11.2.2019. Paikalla oli haastateltavan lisäksi kahdeksan hallituksen jäsentä, Hannu Toivonen, Riikka Loutti, Anu Lähdeniemi, Sanna Uusitorppa, Marko Lomppi, Toni Lehtinen, Sanna-Leena Jokinen ja Irene Villanen. Käytin keskustelun avauspuheenvuoron, jossa esittelin opinnäytetyöni taustaa ja tarkoitusta sekä prosessiajattelun perusteita (Liite 2). Kerroin miten prosessikarttaa voi lukea ja miten se tarjoilee mahdollisuuden ymmärtää asioita yhdestä kuvasta.

Ryhmähaastattelun runko muodostui seuraavista kysymyksistä (Liite 3):

1. Pohdi keitä ovat Feran asiakkaat?
2. Minkälaisia vaatimuksia asiakkailla voi olla liittyen tuotteisiin ja palveluihin?
3. Feran sidosryhmät? Keihin kaikkiin toimintamme ulottuu jne.
4. Minkälaisia vaatimuksia sidosryhmät asettavat?
5. Ketkä ovat vastuussa Ferasta ja Feran toiminnasta?
6. Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät?
7. Mitä ajatuksia havaintojeni perusteella tekemä prosessikartta sinussa herättää?
8. Millä tavoin voimme mitata prosessien onnistumista > raha, katsojamäärät, harrastajamäärät?
9. Mikä teitä motivoi toimimaan Feran hyväksi vapaaehtoisesti?

Asiakkain haastattelussa mainittiin ensimmäiseksi yleisö, Superin yleisö, vanhemmat ja yhteistyökumppanit, jotka tukevat toimintaa. Jatkokysymykseeni, ovatko junnpelaajat ja Superin pelaajat meidän asiakkaitamme, sain ensin eriäviä vastauksia. Toisaalta ajateltiin, että he ovat osa tätä yhteisöä ja meidän työkavereitamme, mutta nopeasti päästiin ajatukseen Feran nimenomaan tarjoavan palveluita ja harrastemahdollisuuksia näille pelaajille ja kaikille kaupunkilaisille, jotka haluavat olla mukana toiminnassa. Kysyttäessä Superin pelaajista asiakkaina, oli vastaus ensin painava ”ei”. Koettiin, että he ovat Ferassa töissä. Puhe kääntyi kuitenkin nopeasti siihen, että aina kun uutta kautta rakennetaan, joudutaan pelaajia jopa kosiskelemaan seuraan. Seuran on tärkeää näyttää ulospäin vetovoimaiselta, jotta kilpailutilanteessa näytämme houkuttelevalta vaihtoehdolta. Näin ollen päädyttiin myös siihen, että Superin pelaajat ovat myös meidän asiakkaitamme, ainakin siinä vaiheessa, kun olemme heitä saamassa. Pelaajan suostuessa tulemaan Feraan, tilanne muuttuu työsuhteiseksi, mutta haluamme silti säilyttää mielikuvamme ammattimaisena ja vetovoimaisena mahdollisuutena pelaajille.

Asiakkaiden vaatimuksista puhuttaessa puhuttiin junioreiden ja heidän vanhempien asiakasroolista. Kävimme läpi, mitä prosessin asiakkuus heidän kohdallaan tarkoittaa. Kun meillä on prosessina juniorityö ja sen kehittäminen, voimme tarjota heille mitä haluamme ja saatamme olla kuulematta heidän vaatimuksiaan tai toiveitaan. Kehittymisen kannalta olisi tärkeää myös pyrkiä kuulemaan asiakkaan näkemystä, jotta toiminta voi kehittyä yhdessä asiakastarpeen kanssa. Toisinpäin ajateltuna, omat intressimme täytyy tuoda tarpeeksi selvästi esille vanhemmille ja junioreille, jotta he tietävät toimintamme syyt ja päämäärät.

Seuraavaksi puhuimme Feran sidosryhmistä. Suurimpana määräävänä sidosryhmänä on Suomen Pesäpalloliitto, joka asettaa toiminnalle säännöt ja raamit sekä liiton alla kulkevat alueet. Fera kuuluu läntiseen alueeseen. Seuraavaksi nimettiin Rauman kaupunki, jonka kanssa neuvotellaan toiminnan tukemisesta ja toisaalta harjoittelupaikoista. Urheiluseuroista mainittiin Pöytyän kanssa tehty pelaajayhteistyökuvio ja muut lähipaikkakuntien seurat koettiin myöskin sidosryhmiksi. Toisten seurojen kanssa tehdään yhteistyötä muun muassa Suurleirien järjestämisessä ja toisaalta vastustajajouk-

kuet mahdollistavat ottelutapahtuman olemassaolon ylipäättään. Sidosryhmiksi miellettiin myös yhteistyökumppanit, jotka rahoittavat toimintaamme. Heidän kauttaan oli helppo päästä käsiksi seuraavaan kysymykseen sidosryhmien asettamista vaatimuksesta, koska olimme juuri kohdanneet velvoitteita järjestää tietynlaisia tapahtumia heidän pyynnöistään. Asiaa oli jouduttu pohtimaan monelta kannalta ja miettimään onko heidän antama rahallinen tuki suhteessa uuden tapahtuman aiheuttamiin kustannuksiin ja työvoimavaatimuksiin. Oli jouduttu hylkäämään tällainen tarjous ja supistamaan toistakin, sillä resurssimme ovat kuitenkin rajalliset.

Feran vastuuhenkilöistä ja vastuusta tiedettiin heti, että vastuun kaikesta toiminnasta kantaa Feran hallitus. Mainittiin myös, että vastuussa olisivat työntekijät, pelaajat ja valmentajat sekä juniorit, mutta vasta kun korostin haastattelijana, että puhumme nimenomaan yhdistyksen nimeltä Feran vastuunkantajista. Todettiin lopulta, että vaikka eri roolien vastuunkantajat pakenisivatkin paikalta, kaatuu vastuu toiminnasta kuitenkin yksin ja ainoastaan Feran hallituksen niskaan.

Feran tärkeimmiksi rooleiksi määriteltiin hallituksen lisäksi Superin valmentajat, jotka ovat osa-aikapalkalla, mutta myös palkalliset työntekijät kuten sihteeri ja myyjä. Vapaaehtoisia tarvitaan eniten jokaisen juniorijoukkueen valmennukseen, joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat nimettiin myös tärkeisiin rooleihin.

Aluksi esittelemääni, havaintojeni pohjalta tekemääni prosessikarttaan palattiin ja kysyin, mitä ajatuksia se hallitusjäsenissä herätti? Ensimmäinen vastaaja koki sen järkeväksi, mutta samalla koki sen myös velvoittavaksi. Karttaa pitäisi pystyä myös noudattamaan ja seuraamaan. Vastaaja kuitenkin sekoitti mielessään strategioiden ja prosessit ja kerroin, ettei Feralla ole ollut määriteltyjä prosesseja, vaan strategia, jota ei ole sen kummemmin seurattu tai päivitetty. Toinen vastaaja korosti, että laadunkehittämisessä prosessikartta on todella hyvä, kun toiminnan pystyy pilkkomaan pieniinkin osa-alueisiin. Hän jatkoi kuitenkin, että sitoutuminen niihin on hankalaa, koska kyseessä on vapaaehtoistyö. Hallitukseen uutena tullut jäsen puolestaan ilmoitti, että häntä kuvio auttoi heti ymmärtämään mistä on kysymys. Visuaalinen kartta on hänen mukaansa oikein hyvä apuväline, kun uusille kerrotaan mitkä ovat toiminnan painopisteet.

Urheilullinen menestys koettiin elinehtona Feran menestymiseen myös jatkossa. Juniorityön täytyy olla yksi pääprosesseista, koska kasvatamme itse tulevaisuuden pelaajia ensisijaisesti omiin tarkoituksiin. Ottelutapahtuma koettiin toissijaiseksi, sillä vaikka tapahtumassa olisi mitä karuselleja tahansa, ei sinne tule ihmisiä, jos pelillistä menestystä ei ole taustalla. Urheiluseuran tulokseen vaikuttaa aina positiivisesti urheiluseuran urheilullinen menestys. Ferassa prosessien onnistumista voitaisiin mitata muun muassa omien kasvatettujen junioreiden määränä, asiakastyytyväisyyskyselyinä, joita voisi suunnata esimerkiksi junioreiden vanhemmille ja miksei myös yhteistyökumppaneille.

Lopuksi kysyin jokaiselta hallitusjäseneltä, mikä heitä motivoi toimimaan palkatta seuran hyväksi? Vastaukseksi sain seuraavaa: Vastapainoa työelämälle, haluaa edesauttaa seuran näkyvyyttä. Entinen pelaaja haluaa olla mukana toiminnassa jollakin tavalla, seura tuntuu kotoisalta. Haluaa olla tukemassa raumalaista urheilukulttuuria ja oman lapsen harrastuksessa mukana oleminen ja tukeminen. Ulkopaikkakuntalainen hallitusjäsen halusi alun perin sitoutua ja kuulua mukaan johonkin porukkaan. Hän on kokenut Feran kivaksi seuraksi ja yhteisöllisyys vetää puoleensa. Vanhempi hallitusjäsen kokee velvollisuudekseen toimia nykynuorten hyväksi, kun on itse nähnyt, kuinka häntä nuorena tuettiin ja kannustettiin.

Velvollisuuden tunne motivoi ja toisaalta velvoittaa. Eräs hallitusjäsen väsyi toimimaan toisessa seurassa ja päätti pitää taukoa, mutta ajautui kuitenkin pesäpallon pariin. Hän aloitti pienistä rooleista ja eteni aina merkittävimpiin. Nykyään hän on seuran aktiivi ja hallitusjäsen. Tämän jälkeen keskustelu siirtyi siihen, että yhdistyksissä poltetaan usein hyvät tekijät loppuun. Joskus pitäisi osata sanoa ei ja jakaa vastuuta sekä tekemistä kaikille tasapuolisesti. Seuraava hallitusjäsen ajautui pesäpallokentälle musiikin perässä, hän halusi olla DJ. Sitten kipinä kuitenkin syttyi pesäpalloilulle. Häntä motivoi valmennus ja hän kokee nyt harrastavansa maksutta sitä mistä tykkää. Yhteisöllisyys mainittiin myös uudestaan motivoivaksi ja se, että vanhemmat mahdollistavat lastensa harrastukset. Toimimalla seurassa mahdollistaa omien lasten lisäksi myös toisten lasten hyväksi. Halu vaikuttaa Rauman kaupungin vetovoimaan. Mitä enemmän lajiin pääsee sisälle hallitustyöstäkin käsin, sitä mielenkiintoisempaa se on.

Tämän ryhmähaastattelun edetessä nousi vahvasti esiin juniorityön merkitys omien pelaajien kasvattamiseksi. Fera haluaa jatkossakin olla huippu pesäpallojoukkue, joka panostaa laadukkaaseen juniorityöhön sekä Superpesiksen tason säilyttämiseen ja parantamiseen. Haastattelussa korostui myös hieno tunnelma, kun jokainen kertoi vuorollaan omasta motivoitumisestaan antaa aikaansa yhteisen hyvän eteen, vapaaehtoisesti. Tämä hetki alleviivasi sen, kuinka tärkeää on kuunnella ja antaa ihmisten kertoa omista motivaation lähteistään. Samalla se selkeästi muistutti jokaista toiminnan vapaaehtoisuudesta, palkitsevuudesta ja omasta valinnasta sitoutua mukaan toimintaan. Keskustelun edetessä pääprosessit kirkastuivat kaikille ja päädyimme kolmeen pääprosessiin, jotka ovat rahoituksen hankinta, Superpesiksen ja ottelutapahtuman kehittäminen sekä juniorityö.

### 6.3 Strategian päivitys

Seurassa on jo vuosia tähdätty visioon, että tuotetaan itse Superpesistason pelaajia, noin 1-2 pelaajan vuosivauhtia. Seuraa on myös haluttu järjestelmällisesti pitää mukana Superpesiksessä. Tämä on ollut organisaation kultainen linja ja sitä on pidetty yllä. Varsinaisesti tähän ei kuitenkaan ole liitetty systemaattista jalkautusta työntekijöille tai juniorijoukkueiden vanhemmille. Strategian jalkautus on siis jäänyt toteuttamatta. Strategiatyötä ei myöskään ole tehty niin, että mietittäisiin skenaarioita tai yhteiskunnan muuttuvien tilanteiden vaikutusta harrastajien käyttäytymiseen. Strategiatyöhön ei olla tehty omaa prosessiaan, vaan on käyty asiaa läpi ylimalkaisesti kokouksessa ja tehty se tavallaan pois alta. Ehkä tähän toimintamalliin on ollut helppo tuudittautua, sillä seuralla ei ole kaupungissa varsinaista kilpailijaa samassa lajissa. Toisaalta taas muut urheilulajit vievät harrastajia toisaalle.

Kohdeorganisaatioissa strategiatyöhön on osallistunut lähinnä seuran hallitus. Varsinaista strategiatyöryhmää ole erikseen koottu. On mietitty ideologiaa ja missiota, mutta käytännön toteutusta ja jalkautusta ei ole onnistuttu tekemään vakuuttavasti. Vanhemmat pitävät ehkä seuran pesäpalloilua mukavana lapsen kakkosharrastuksena tai ”höntsä” lajina? Tämän perusteella strategia ei ole jalkautunut. Vanhemmat eivät välttämättä tiedä, että heidän lapsensa ovat osa suurempaa missiota.

Fera oli päivittänyt strategiansa viimeksi vuosille 2013-2015. Tällöin tärkeänä pitkän-tähtäimen päämääränä on pidetty sitä, että pystytään kasvattamaan huippupesäpallolijoita pienestä juniorista alkaen. Seura haluaa olla aina Suomen naispesäpallon kärkeä ja seurassa halutaan pelata lajin korkeinta sarjaa, Naisten Superpesistä. Pitkäaikaisen puheenjohtajan jäätyä pois toiminnasta ja muidenkin henkilövaihdoksien jälkeen, seura hakee nyt uutta toimintamallia ja suuntaa. Visio pysyy varmasti samana, mutta johtamiskulttuuri, tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen ovat nyt muutoksen alla.

Lähdimme pohtimaan Ferassa tekemäni havaintojen ja puheenjohtajan haastattelun jälkeen Feran nykyistä strategiaa, joka tuntui olevan vähän hakoteillä. Pohjana käytin Harri Hagmanin 19.10.2018 luennolla esittelemää mallia, joka on ollut käytössä lääketehtas Orionilla. Teimme myös koulun pienryhmän kanssa strategian päivitystehtävän Feralle, jota hyödynsimme yhdessä Feran hallituksen kanssa, tehdessämme tässä työssä esitettävää strategiamallia (Kuvio 5).



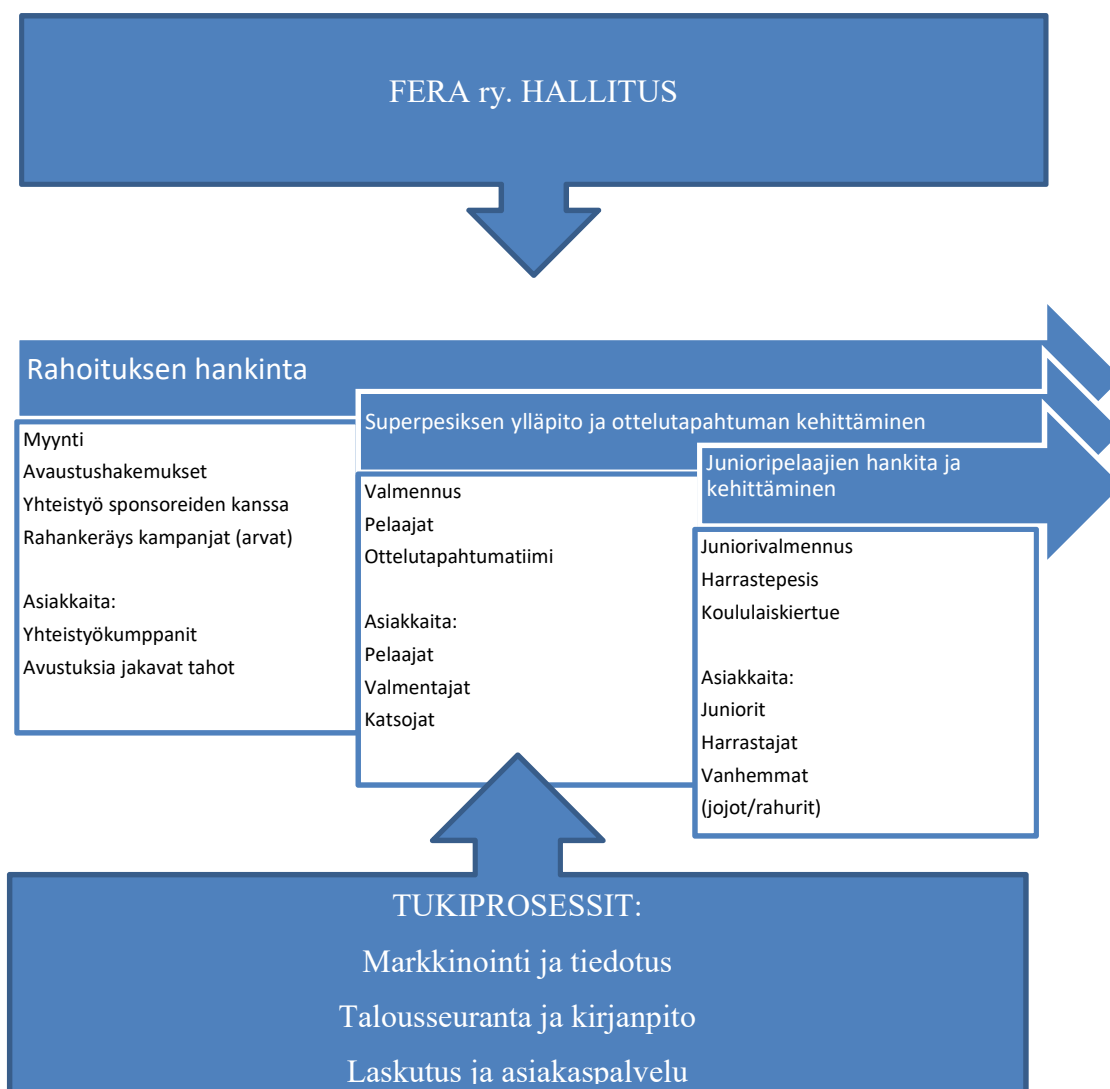
Kuvio 5. Feran päivitetty strategia



Saimme purettua strategiakuvausten yhteen kuvaan (Kuvio 5), jossa on otettu huomioon megatrendit, jotka vaikuttavat suurella mittakaavalla myös Feran toimintaan. Strategiset tavoitteet, joista näkee mitä olemme tekemässä. Painopistealueet, joiden avulla strategisia tavoitteita on mahdollisuus saavuttaa ja strategiset kehityshankkeet, jotka takaavat Feralle jatkuvuutta tulevaisuutta varten. Haastatteluissa nousi erityisesti esille, että tarvitsemme nuoria, jotka syystä tai toisesta lopettavat pesäpallon pelaamisen, mutta voisivat jatkaa seurassa esimerkiksi tuomareina tai valmentajina tai muuten vapaaehtoisina. Strategiseksi tavoitteeksi nousi junioreiden kannustaminen jatkamaan pesäpallon parissa mahdollisimman kauan.

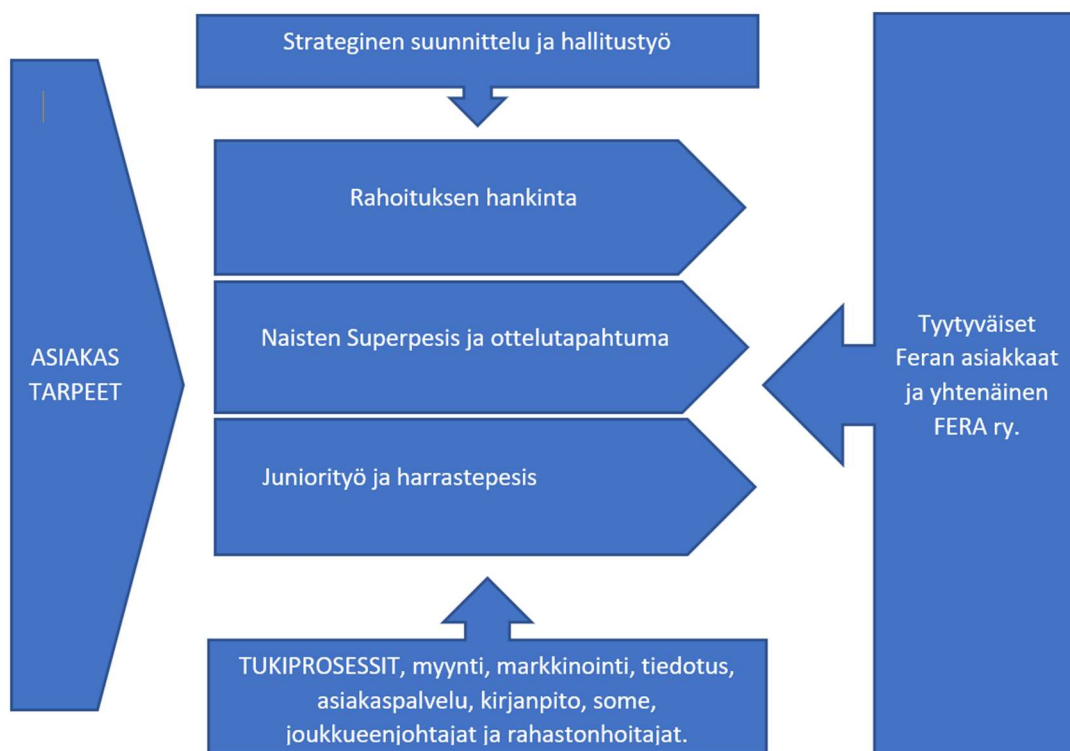
#### 6.4 Prosessikartta

Keskeistä prosessikartassa on asiakastarpeiden tunnistaminen. Havaintojeni ja teoriapohjan perusteella prosessikartta muodostui seuraavassa kuvassa (Kuvio 6) esitetyllä tavalla:



Kuvio 6. Feran prosessikartta hahmotelma

Pääprosessit (Kuvio 6 ja 7) pysyivät kutakuinkin samoina myös haastattelujen jälkeen. Tiedonkeruiden pohjalta näimme tärkeimmiksi prosesseiksi rahoituksen hankinta, Superpesiksen ylläpito ja ottelutapahtumien ja junioripelaajien hankinta ja kehittäminen. Fera ei pysty elämään, tai pyörittämään toimintaansa ilman avustuksia ja sponsorisopimuksia, tämä on yksi yhdistyksen pääprosessi. Pääprosessi on tietysti myös Superpesis, jota ilman emme saa yleisöä, sponsoreita, emmekä sitten myös rahoitusta. Kolmantena seuran prosessina näyttäytyy juniorityö, jonka avulla luomme edellytyksiä kasvattaa omia pelaajia ja tarjota mahdollisuudet kaupungin nuorisolle harrastaa ja toimia pesäpallon parissa.



Kuvio 7. Feran prosessikartta

Prosessikartan visuaalinen muoto voi olla erilainen, (vertaa kuviot 6 ja 7), tärkeintä on, että kuviosta saa nopeasti selville mitkä ovat yrityksen tai yhdistyksen painopisteet.

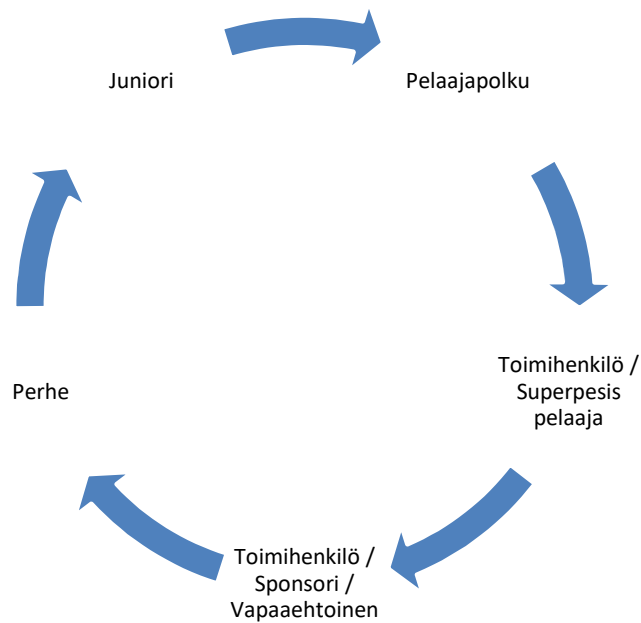
## 6.5 Prosessikuvaus

Prosessissa toimivat ihmiset haluavat tehdä oman työnsä mahdollisimman hyvin. Prosessin kuvausten ja määritysten tulee auttaa heitä ymmärtämään prosessin tavoitteita ja niihin tähtäävää toimintaa. Prosessin tulee olla realistinen ja prosessissa toimivien ihmisten hyväksyttävissä. (Laamanen 2002, 286.) Prosessikuvauksessa käsitellään prosessin asiakkaat, käydään läpi heidän sidosryhmänsä ja sidosryhmien vaatimukset.

Haastatteluissa tuli ilmi, kuinka osa hallitusjäsenistä koki heti koko Feran toiminnan selkeämpänä, kun ensimmäinen raakile prosessikartasta esitettiin esimerkinomaisesti. Prosessikuvaus antaa rungon, joka antaa ryhtiä ja suuntaa keskittyä olennaisten asioiden kehittämiseen.

Feran visio on pelata huippupesäpalloa laadukkaassa seurassa ja tuottaa sinne itse pelaajia 1-2 pelaajan vuosivauhdilla. Missio on myös pitää mahdollisimman moni nuori pesäpallon parissa ja pitää yllä seuran laadukasta ja hyvää mainetta.

Fera kasvattaa muutakin kuin pelkästään superpesispelaajia 1-2 kaudessa. On aivan selvää, että pitkään toiminnassa mukana olleista lapsista ja nuorista kasvaa pesäpalloon myönteisesti suhtautuvia aikuisia (Kuvio 8). Osa heistä voi päätyä seuran toimihenkilöiksi ja osasta voi tulla tulevaisuuden yritysjohtajia, jotka mielellään tukevat seuraa, josta on hyviä lapsuusmuistoja. Tämä on syytä pitää kirkkaasti mielessä, kun prosesseja määritellään. Näistä lapsista tulee myös joskus vanhempia ja heidän lapsensa voivat jatkaa samalla tiellä kuin vanhempansakin.



Kuvio 8. Juniorista Fera yhteisön jäseneksi.

Prosessien asiakkaita ovat myös yhteistyökumppanit, jotka tukevat ja rahoittavat Feran toimintaa. Asiakkaita ovat myös katsojat ja fanit, jotka seuraavat urheilua ja ottelutahtumia. Kaikilla näillä asiakkailla voi olla omia intressejään ja vaatimuksia, joita kannattaa kuunnella, poimia niistä parhaimmat kehitysideoita. Näin ja saadaan henkilöitä sitoutettua mukaan seuran toimintaan missä tahansa roolissa.

Mietittäessä junioripelaajia asiakkaina, heidän tärkeimmäksi sidosryhmäkseen muodostuu heidän vanhempansa, jotka kustantavat harrastuksen. Heillä voi olla olettamuksena jopa, että lapsesta tulee superpesispelaaja. He voivat olettaa ja vaatia, että lapsi pelaa parhaissa ikäkausijoukkueissa ja saa parhaan mahdollisen valmennuksen. Toisaalta toisten junioreiden vanhemmat voivat haluta, että lapsella on vain paikka, jossa harrastaa tervehenkisesti, vailla suurempaa kilpailutavoitetta. Feran tehtävä olisi jalkauttaa omat intressinsä ja missionsa myös vanhemmille asti, että jokainen tietää, miten ja miksi harjoitellaan ja millä tavalla, mihin tähdätään ja mitkä ovat vaihtoehdot, jos Superpesis ei olekaan suurin tavoite. Olisi tärkeää tuoda esille, että seura tarjoaa muitakin tapoja olla mukana seuran toiminnassa, esimerkiksi valmentajina, tuomareina ja muina vapaaehtoisina.

## 6.6 Tukiprosessit

Tukiprosesseihin koen kuuluvan markkinoinnin ja tiedotuksen. Niiden avulla pidämme seuran toimintaa näkyvänä. Toisaalta seuran tunnettuus tukee taas myyntiä antamalla sille näkyvän myytävän tuotteen, näkyvyyden. Tiedotuksen tehtäväksi jää tiedottaa pelimenestyksistä ja seurahankinnoista. Samalla tulee tehtyä myös markkinointia. Talousseuranta ja kirjanpito on oleellisen tärkeää, jotta tiedetään mihin rahoja käytetään ja kuinka paljon sitä on tullut, tulossa ja minkälaisilla pelaajabudjetilla voidaan valmistautua seuraavaan kauteen. Vaikka Fera ei olekkaan voittoa tavoitteleva yhtiö, on se vastuussa verottajalle toiminnastaan ja tuloistaan. Osa toiminnasta on elinkeinotoimintaan, esimerkiksi laitamainos- ja nettiradiomyyntiä. Rahoituksen hankinnan tukiprosesseihin liittyy myös laskutus. Kun myydään uusia sopimuksia, täytyy ne laskuttaa, jotta rahaa tulee sisälle. Myös tulevien laskujen maksuista täytyy huolehtia ja paperiasioiden pysyä järjestyksessä. Asiakaspalvelu auttaa joukkueiden vastuuhenkilöitä, joukkueenjohtajia, rahastonhoitajia, vanhempia ja muita ihmisiä, joilla on seuraan liittyviä kysymyksiä.

## 6.7 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

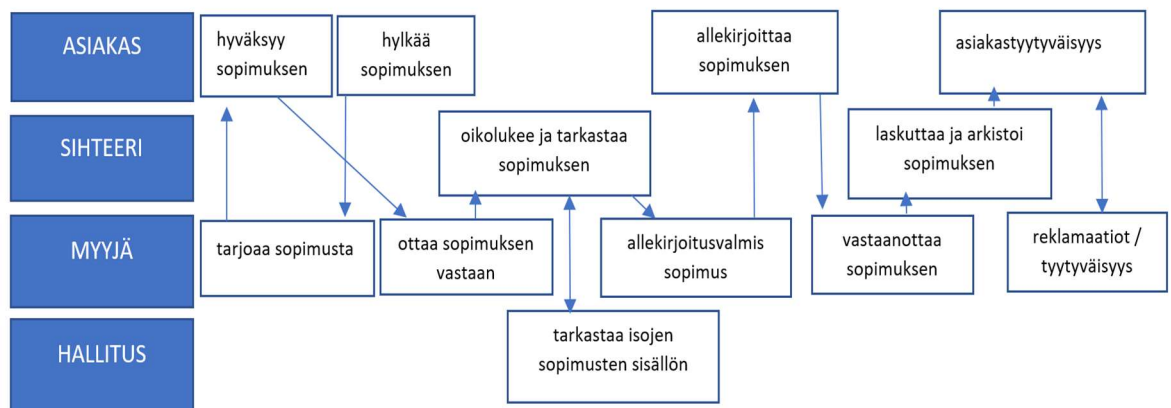
Kai Laamanen mainitsee kirjassaan, ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona”, että mittaamisen tavoitteena on ymmärtää prosessin syy-seuraussuhteita ja keskittyä niiden tekijöiden ja toimintojen ohjaamiseen ja kehittämiseen, jotka ovat kriittisiä ydinsuorituskyvyn kannalta. Kriittisiä menestystekijöitä ei voi olla enempää kuin kahdesta neljään. (Laamanen 2003, 91.)

Ryhmähaastattelun ja havaintojen pohjalta ajattelimme, että mieluisimpia prosessien toteutumisen mittareita olisi työnkuvien selkiyttäminen ja sitä kautta taloudellisen suorituskyvyn parantaminen. Myös omien junioreiden määrällinen nousu Superpesikseen. Superpesispelaajien tyytyväisyys Feraan työnantajana, sponsoreilta tulevien mainossopimusten määrän rahallinen kasvattaminen, sekä harrastajamäärän kasvattaminen ovat myös tärkeitä tehtäviä.

## 6.8 Prosesseihin tarvittava henkilöstö

Prosesseissa työskentely tarkoittaa sitä, että ihmiset työskentelevät erilaisissa yhteistyötilanteissa kohtalaisen itsenäisesti. Esimiehiä tarvitaan osaamisen hankintaan ja kehittämiseen. (Laamanen 2003, 120.)

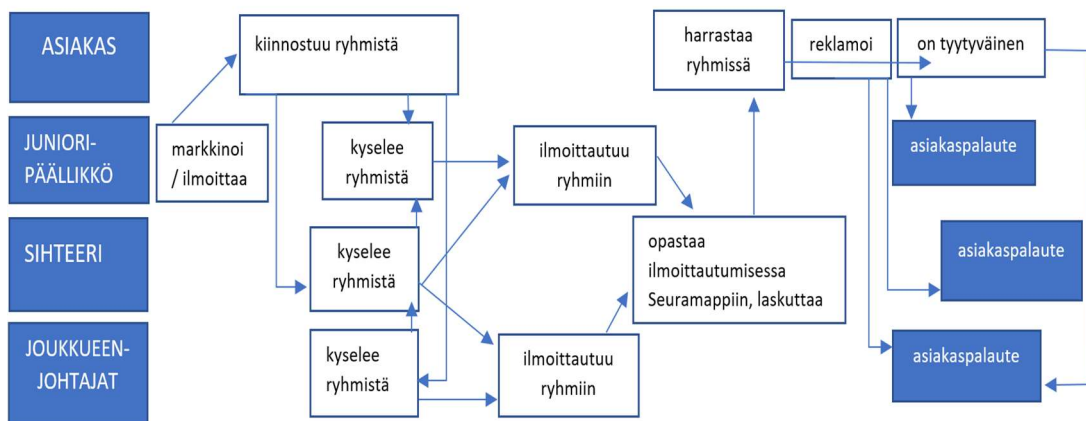
Kuvataan seuraavaksi kaksi erillistä Feran tämänhetkistä työvaihetta havaintojeni pohjalta ja tehdään niihin vaihtoehtoiset toimintamallit prosessia pilkkomalla. Ensimmäisenä käsitellään yhteistyösopimuksen, eli sponsorisopimuksen syntyminen (Kuvio 9).



Kuvio 9. Feran prosessikaavio yhteistyösopimuksen syntyminen

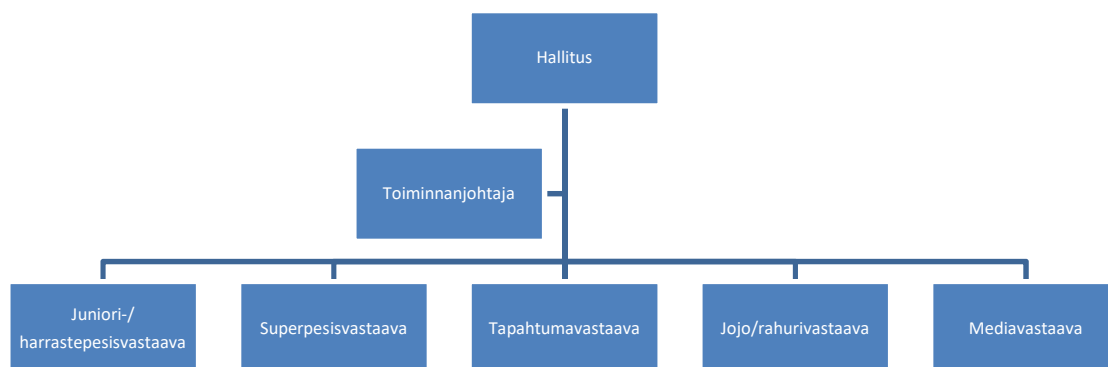
Tällä hetkellä myyjä hoitaa hyvin itsenäisesti yhteistyösopimuksia. Hän tarjoaa asiakkaalle mainostilaa ja asiakas joko hylkää, neuvottelee tai suostuu sopimukseen. Tämän jälkeen myyjä kirjoittaa sopimuksen sovittuun malliin, mutta oikoluettaa ja tarkastuttaa sopimuksen sihteerillä. Sopimussisällöstä riippuen sihteerilä laittaa sopimuksen hallitukselle tarkastettavaksi tai palauttaa sen myyjälle allekirjoitettavaksi. Kun asiakas on allekirjoittanut sopimuksen, palautuu se myyjälle, joka toimittaa sen taas sihteerille. Sihteerin tehtävä on laskuttaa ja arkistoida sopimus. Mikäli asiakkaalla on asiakassuhteen aikana reklamoitavaa, taikka muuta palautetta, myyjä toimii yhteyshenkilönä ja reagoi tarvittavalla tavalla.

Toisena esimerkkinä pilkotaan juniori- ja harrastepolulle aloitus (Kuvio 10.) Tällä hetkellä juniorijoukkueisiin ilmoittautuminen on hajanaista, eikä toiminnasta vastaava junioripäällikkö tahdo pysyä kärryillä, milloin uusia pelaajia ilmoittautuu mukaan. Osa saattaa ilmoittautua suoraan joukkueenjohtajille, jotka puolestaan ilmoittavat asiasta sihteerille, joka ei aina muista viedä tietoa junioripäällikölle, kun olettaa tiedon olevan jo hänellä.



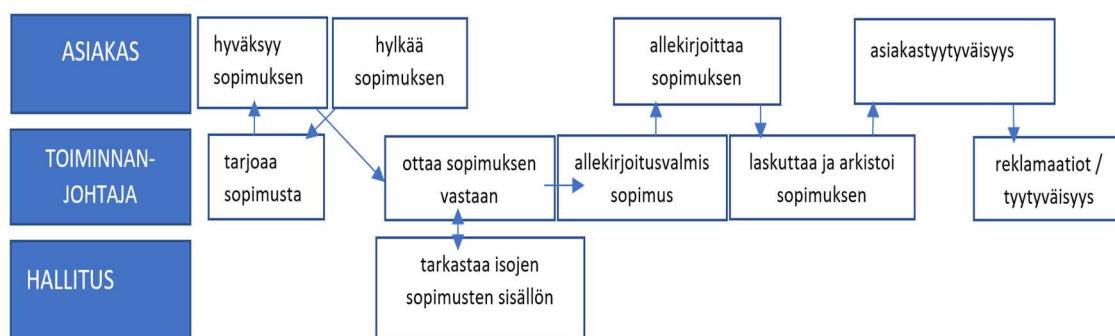
Kuvio 10. Feran prosessikaavio juniorijoukkueisiin ja harrastepesikseen ilmoittautuminen.

Havainnointini ja haastattelujen perusteella olen päätenyt ajattelemaan työtehtäviä kahdesta eri näkökulmasta. Näkökulma A (Kuvio 10). yhdistystä johtaa sen hallitus, joka vastaa yhdistyksen taloudesta. Hallituksen alla työskentelisi toiminnanjohtaja, jonka tehtäviin kuuluu hallinnoida yhdistyksen juoksevia asioita ja maksuliikennettä yhdessä puheenjohtajan kanssa. Hänen tehtäviinsä kuuluisi myös yhteistyökumppaneiden hankinta ja myynti sekä seuran positiivisen imagon ylläpitäminen ja näkyminen. Lisäksi tehtäväkuvaan kuuluisi tukihakemusten selvittäminen ja anominen yhdessä hallituksen kanssa. Hän toimisi yhteyshenkilönä hallituksen ja muiden ryhmävastaavien välillä. Tämä työ olisi kokopäivä työ ja vaatii aktiivisen tekijän ja moniosaajan.



Kuvio 11, Näkökulma A (Miia Rajala, 2019).

Tällä mallilla kuvion 8. työvaiheet selkeytyisivät ja näyttäisivät seuraavanlaiselta (Kuvio 12.)



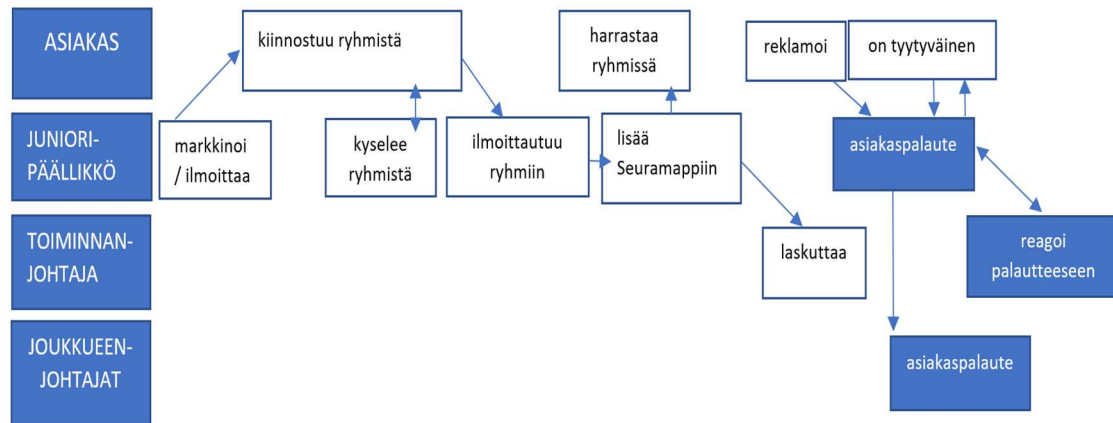
Kuvio 12. Vaihtoehto Feran uudeksi prosessikaavioksi yhteistyösopimuksen teko.

Toiminnanjohtajalla olisi taito tehdä yhteistyösopimuksia ja samalla tarkastaa ja saattaa allekirjoitusvalmiiksi. Saatuaan sopimuksen takaisin, hän voisi itse laskuttaa ja arkistoida sen, sekä hoitaa asiakastyytyväisyydestä vastaamisen yhdessä hallituksen kanssa.

Näkökulmassa A (Kuvio 11) juniori- /harrastepesisvastaavana toimisi junioripäällikkö. Hänen tehtävänä on kehittää juniorijoukkueiden olosuhteita niin, että seura pysyy tavoitteessaan nostaa omia kasvattejaan superpesis-tasolle 1-2 pelaajan vuosivauhtia. Junioripäällikön tehtävänä on myös pitää yllä alueen harrastetoimintaa ja ke-



hittää keinoja uusien harrastajien löytymiseksi. Hän huolehtii harjoituspaikkojen varaamisesta ja jakaa joukkueille vuorot. Tämä työ on osa-aikainen, mutta kehittyessään myös kokopäiväinen työnkuva.



Kuvio 13. Vaihtoehto Feran prosessikaavioksi juniorijoukkueisiin ilmoittautumiselle.

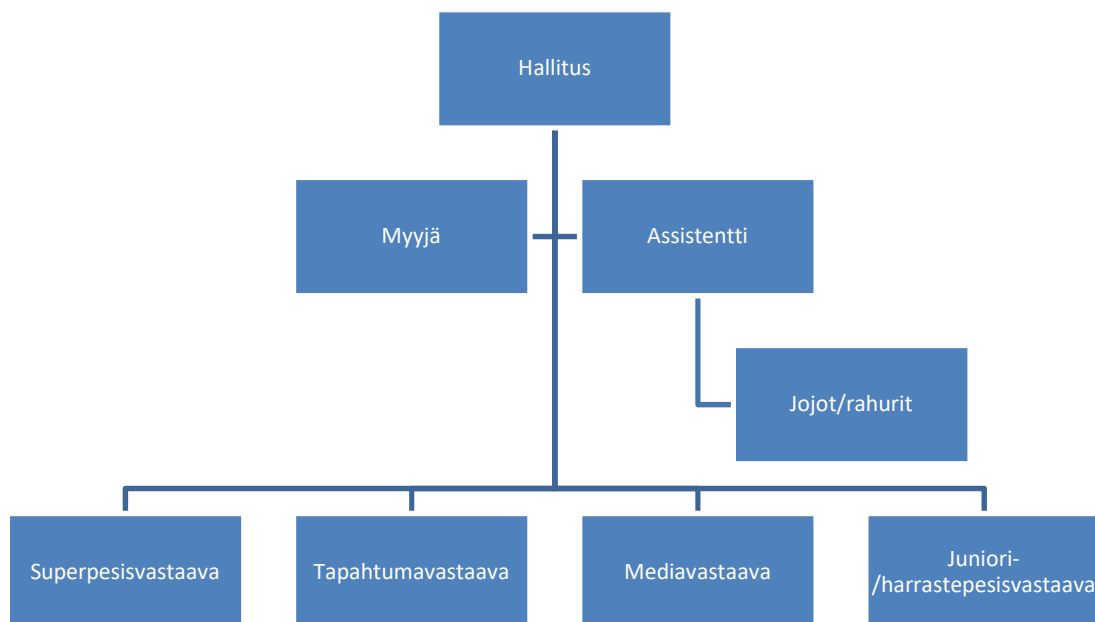
Fera voisi jo tällä hetkellä selkeyttää ja vaatia ryhtiä juniorijoukkueiden uusien pelaajien ilmoittautumiseen, mutta malli, jossa toiminnanjohtaja olisi mukana, voisi tuoda lisää arvostusta myös junioripäällikön toimenkuvaan. Kaikkiin ryhmiin ilmoittautumiset täytyisi tulla ainoastaan junioripäällikön kautta (Kuvio 13) ja toiminnanjohtajan tehtäväksi jäisi vain laskuttaa ryhmiä ja reagoida mahdollisiin palautteisiin yhdessä junioripäällikön kanssa.

Olen lisännyt näkökulma A:han (kuvio 11) Superpesisvastaavan. Hän toimisi linkkinä superpesisvalmentajien, joukkueen, huoltajien, hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä. Hän huolehtii superpesiksen budjetista ja laatii superpesispelaajien sopimukset yhdessä hallituksen kanssa. Tämä työ olisi vapaaehtoistyö, mutta kehittyessään myös osa-aikatyö.

Joukkueenjohtaja/rahastonhoitajavastaava olisi linkkinä Feran ja juniorijoukkueiden luottamustehtäviä hoitavien vanhempien välillä. Hän huolehtisi heille asianmukaiset ohjeistukset ja vastaisi heidän kouluttamisestaan ja opastamisesta. Työhön kuuluu auttaa joukkueita vaatteiden tilaamisessa, arpojen jakamisessa ja opastamisessa, inventaariopaikkojen jakamisessa ja opastamisessa. Tämä työ olisi vapaaehtoistyö.

Mediavastaava huolehtii Feraa sosiaalisesta ilmeestä ja kotisivujen päivityksistä. Hänen tehtäviinsä kuuluu pitää Feraa jatkuvasti esillä Facebookissa ja Instagramissa. Hän suunnittelisi mainokset ja peliasujen mainospaikat yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Hän kouluttaa pelaajat ja joukkueiden vanhemmat sosiaalisen median pelisäännöistä. Tämä työ voitaisiin ostaa ulkopuolelta palveluna.

Tapahtumavastaava vastaa jokaisen superpesisottelutapahtuman onnistumisesta. Hän huolehtii, että otteluissa on talkoolaisia tarpeeksi ja ohjeistukset talkoolaisille on kunnossa. Hän opastaa kassojen laskemisen ja tilitykset talkoolaisille ja huolehtii, että kentällä on tarvittavat olosuhteet onnistuneen tapahtuman järjestämiseksi. Hän pitää yllä hyvää ilmapiiriä talkooväen kesken ja järjestää heille kauden päätteeksi saunaillan tms. yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Hän huolehtii kassojen laskemisesta ja tekee kirjanpidon ottelukohtaisesti toiminnanjohtajan tarkastettavaksi. Hän toimii yhteishenkilönä järjestysmiesten ja tuomareiden välillä ja toimittaa heidän tuntilistansa toimistolle.



Kuvio 14. Näkökulma B (Miia Rajala 2019)

Toinen ajattelumalli, näkökulma B (Kuvio 14), olisi hieman poikkeava. Siinä yhdistyksellä on myyjä, kuten nykyäänkin. Myyjän tehtävä olisi keskittyä puhtaasti yhteistyökumppaneiden ylläpitoon ja uushankintaan annettujen tavoitteiden mukaisesti.

Myyjä ei huolehdi mistään muusta kuin kaupan tekemisestä ja sopimusten laskutus-kuntoon saattamisesta. Uudistuksena ehdottaisin, että tämä työ voisi olla osa-aikainen ja palkkaus voisi perustua peruspalkkaan ja myyntikohtaisiin provisioihin.

Työnkuvana assistentti hoitaisi toimiston juoksevat asiat, laskutukset ja laskujen kiertoon lähettämisen sekä maksamisen, toimiston siivouksen ja toimistolle tarvittavien tavaroiden hankinnat. Ylipäänsä huolehtisi siitä, että toimistolla on kaikki kunnossa. Assistentin työnkuvaan kuluisi myös joukkueenjohtajien ja rahastonhoitajien opastus ja koulutus, sekä heidän kysymyksiinsä vastaaminen. Tämä työ voisi olla osa-aikainen, mutta toiminnan kehittyessä myös kokoaikainen. Tässä roolissa hallituksen puheenjohtajan osuus muiden vastaavien kanssa työskentelyyn korostuu.

## 7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä loin yhdistykselle prosessiajattelua hyödyntäen kaksi esimerkkiä siitä, kuinka organisaation työnkuvia voitaisiin yhdistää ja minkälaisia toimintatapoja ja työnkuvia yhdistys voisi tulevaisuudessa harkita.

Tutkimusmenetelminä käytin havainnointia, olemalla osa-aikaisessa työsuhteessa organisaation sisällä ja kirjaamalla arkisessa työssä havaitsemiani epäkohtia. Haastatteluja, jotta päästiin syvemmälle sisälle yhdistyksen tapaan toimia sekä saadakseni selville, mikä nykyisiä hallitusjäseniä motivoi toimimaan seuran eteen. Pohjasin kuulemaani teoriaan ja sain kiteytettyä työhön näkökulman myös toimintaympäristöstä, jota hallitsee vahvasti vapaaehtoisuus.

Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen haasteeksi nousee usein toiminnan rahoittaminen ja aidosti sitoutuneiden tekijöiden saaminen mukaan toimintaan ja siitä vastaamiseen. Mitä enemmän yhdistyksen toiminta saadaan järjestettyä ja jäsenettyä, sitä helpompi on saada mukaan sitoutuneita toimijoita. Voittoa tavoittelemattoman yhdis-

tyksen täytyy ensimmäiseksi sisäistää, miksi se on olemassa ja minkä periaatteen mukaan toimitaan. Onko sillä olemassa riittävät toimintaedellytykset ja saako se mukaansa muitakin aktiivisia ihmisiä pyörittämään toimintaan?

Kun toiminta on vakiintunutta, kannattaa yhdistyksen luoda jonkinlainen strategia toimintansa suunnan edistämiseksi. Mukaan tarvitaan sitoutuneita vapaaehtoisia henkilöitä, joita voi motivoida erilaiset syyt tulla mukaan. Tämän opinnäytetyön aikana, motivaatiosta tietoa hakemalla ja yhdistystoiminnassa mukana olleena, minulle kirkastui ajatus. Yhdistyksessä kannattaa aina korostaa kysymällä hallitusjäseniltä ja muiltakin vapaaehtoisilta, mikä sinut sai lähtemään mukaan toimintaan ja mikä sinua motivoi. Yllätyin siitä, kuinka hämmentyneitä ihmiset aluksi olivat tämän kysymyksen äärellä. Kun he kertoivat syytä, he samalla myös kertoivat itselleen ääneen miksi he haluavat olla mukana. Samalla he huomasivat olevansa mukana täysin omasta halustaan. Tämä on tärkeää, koska kun ihminen itse oivaltaa olevansa mukana vapaasta tahdostaan, hän myös ymmärtää omaa toimintaansa ja sitoutuu näin myös uudelleen vahvemmin toimintaan mukaan. Mitä useammin kysymystä kysyy ja siihen joutuu vastaamaan, sitä vapauttavammaksi oma olo tulee. Olen mukana, koska haluan olla.

Feran toiminta yhdistyksenä alkaa olla hyvin ammattimaista ja seuralla on useita palkallisia henkilöitä ja useita osa-aikaisia palkkioita saavia henkilöitä palveluksessaan. Puheenjohtajan väläyttely yhdistyksen muuttamisesta osakeyhtiöksi ei ole kaukaa haettu ja varmasti asia, joka tulee tulevaisuudessa pohdittavaksi. Urheiluseurat elävät pitkälti tukien ja lahjoitusten avulla sekä junioripelaajien osalta vanhemmilta saaduilta kuukausimaksuilla. Osakeyhtiöksi muuttaminen hyödyttäisi liiketoimintaa muun muassa niin, että arvonlisäveroja voisi vähentää verotuksessa. Nyt yhdistys ei niitä maksa kuin osittain joistain laita- ja radiomainoksista.

Prosessiajattelun hyöty voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen sisällä on se, että vapaaehtoiset toimijat kokevat yhdistyksen olevan järjestyksessä ja selvillä asioista, joita tekevät. Prosessikartasta näkyy selkeästi ydinprosessit ja osa-alueet, joihin kannattaa hakea tekijät. Myös tukiprosessit tulevat kartasta ilmi, ne mahdollistavat asioiden jouhevan sujumisen. Työnkuvia voi miettiä ja pyöritellä, kun ymmärtää kokonaisuuden ja pohtii niille kustannustehokkaat ratkaisut toimia ammattimaisesti.

Prosessiajattelu, prosessikartta ja prosessikaavio antavat keinot visuaalisesti esitellä asioita ja auttaa avaamaan näkemyksiä myös muille. Työnkuvien järjeistäminen on helpompaa, kun työvaiheet avataan näkyviksi kaikille. Kaavioista on helpompi nostaa esiin kysymyksiä, miksi tämä tehdään näin tai voisiko tämän työvaiheen hoitaa näin? Yhdistyksien kehittämistyö jää usein suppeaksi tai vajavaiseksi puutteellisten resursien takia ja mielestäni prosessiajattelun hyödyntäminen olisi yksi keino saada ryhtiä ja selkeyttä. Mietitään yksinkertaisesti, mitä me haluamme ja keitä ovat meidän asiakkaamme? Sen jälkeen mietitään, kuinka saavutamme sen, että asiakkaamme ovat tyytyväisiä ja toimintamme kehittyy haluamaamme suuntaan.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen op-pivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Drucker, P. 2007. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet. Hämeenlinna: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fera ry www-sivut 2018. Viitattu 13.8.2018. <http://www.fera.fi>
- Hassi, L. 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Helsinki: Pro (Liettua: BALTO Print).
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- JHS-suositukset. Viitattu 10.5.2017. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs>
- JUHTA. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008: JHS 152 Prosessin kuvaaminen. Valtiovarainministeriö. Verkkodokumentti. Viitattu 6.11.2018. <[http://www.jhssuositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=31753&name=DLFE513.pdf](http://www.jhssuositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE513.pdf)>
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO-Palvelu Oy
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F, H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.
- Karreinen, L. Halonen, M. & Tennilä, M. 2017. 10 Askelta parempaan vapaaehtois-toimintaan. 3. painos. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2003. Johda Liiketoimintaa Prosessien Verkkoina. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen puheenjohtajan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Riika: Into Kustannus Oy.

- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-5.
- Macnaghten, P. & Myers, G. 2007. Focus group. Qualitative Research Practice. Los Angeles: Sage.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BRP-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas yhdistys ei ole yritys. Karkkila: Keterät Kirjat Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy 3. uudistettu painos. 2014, HELSINKI.
- Paavilainen, J. Parempi Tarina www-sivut viitattu 3.11.2018. <http://www.parempitarina.com>
- Perälä, J. Juutinen, S. Lilja, M. Lindgren, G. Reinikainen, M. & Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.
- Pessi, A-B. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaistoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. RAY 2010. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, S. 2013. Vapaaehtoistyön voima. viitattu 28.5.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013121821737>
- Rautio, J. 2013. Tavoitteellinen ja toimiva yhteistyö. Viitattu 28.5.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013053012006>
- Ruuskanen, P. Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.
- Sangiorgi, D. & Meroni, A. 2011. Design for Services. Iso-Britannia: Ashgate Publishing Ltd.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Yeung, A. B. 2004. Kansalaisyhteiskunta www-sivut. Viitattu 30.3.2019. [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/aiemmat\\_artikkelit/miksi\\_vapaaehtoistoimintaan](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/aiemmat_artikkelit/miksi_vapaaehtoistoimintaan)

## LIITE 1

**Pohdintatehtävä Feran strategian päivittämiseksi**

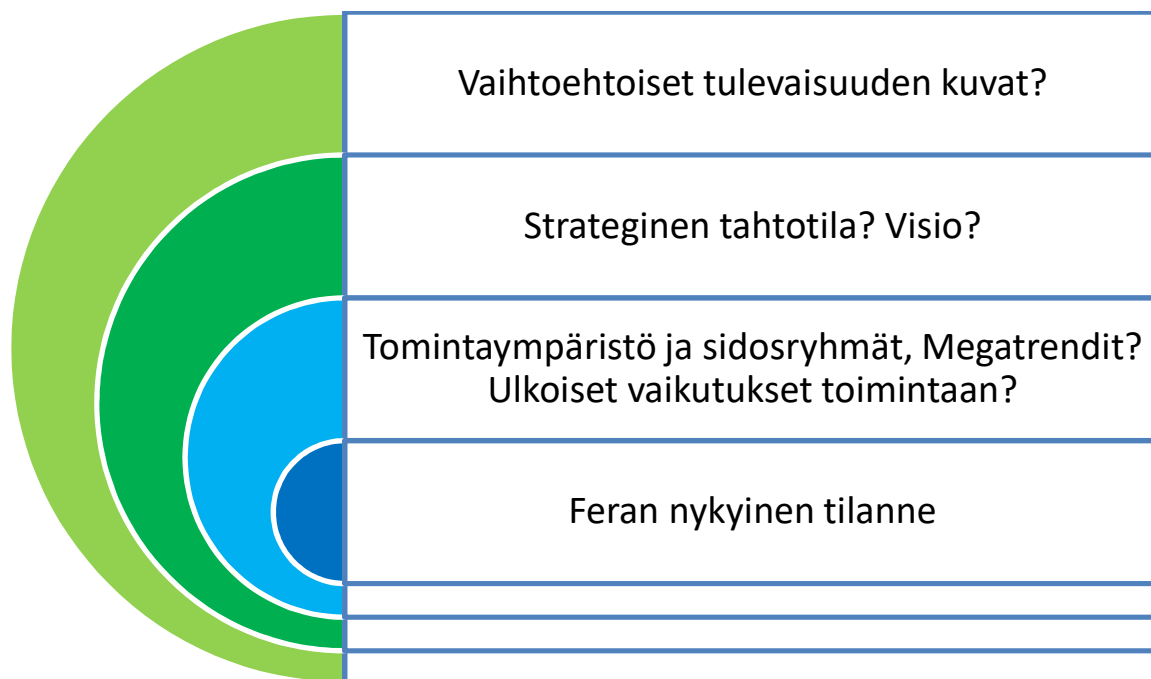
Ilmansuuntien etsintä. **MIKÄ ON NYKYTILA?** Missä olemme, mitä teemme, uhkat ja mahdollisuudet?

**STRATEGINEN TAHTOTILA?** Mihin halutaan päästä? Millä aikavälillä?

On olemassa ”harmaa alue” yhteiskunnan tahtotila jne? **Ympäristö, jossa elämme ja lainsäädäntö.**

**VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUDENKUVAT**, jos ympäristön vaatimukset muuttuvat, ei voi pysähtyä odottamaan, vaan täytyy tietää mitä tehdään ja mikä on järkevää, riippumatta lainsäädännöstä.

**KONKREETTISET** toimenpiteet > lyhyen aikavälin tavoitteet.





## Visio, eli strateginen tahtotila

\*millainen yritys aikoo ja haluaa olla tietyssä ajankohtana?

Mission ja vision ero on se, että missio viittaa enemmän olemassaolon syyhyn ja tehtävään, ja visio puolestaan kuvaa tulevaisuutta ja sitä, missä yritys haluaa joskus vuosien päästä olla. Missio on siis enemmän nykytilaa ja visio tulevaisuutta.

Missio ja arvot ovat yleensä:

\*kestäviä ja muuttumattomia

\*pysyviä toimintaympäristössä, jossa strategia ja rakenteet voivat muuttua

Esimerkkinä ytimekkäät Nokian ”Connectin People” ja Destian ”Teitä varten”. Kertovat paljon yritysten arvomaailmasta ja tavasta palvella asiakasta. (Hagman 2018.)

### MARSSIJÄRJESTYS:



**MISSIO:** Yhdistyksen kannattaa määritellä perustehtävä, joka on parhaimmillaan kaikkia jäseniä innostava ja kaikkien aktiivien sisäistämä. Perustehtävää voidaan lähteä rakentamaan hyvinkin erilaisista lähtökohdista, mutta ainoan kestävän pohjan tarjoavat jäsenten tarpeet. Perustehtävä vastaa kysymykseen mitä jäsenten tarpeita tyydyttääkseen yhdistys on olemassa. Selkeä perustehtävä vaikuttaa kaikkeen yhdistyksen toimintaan, se auttaa keskittymään olennaiseen ja luopumaan turhasta. (Loimu 2013, 116.)

**ARVOT:** Arvot ovat asioita, jotka ohjaavat Feraan jokaista työntekijää, arvot kertovat asiakkaille, kuinka toimimme asiakkaiden hyväksi. Arvot ovat ne pelisäännöt, joiden mukaan Feraa pyöritetään ja sen tulee tulla meiltä sisältäpäin ja näkyä teoissamme yhdistyksen hyväksi.

**STRATEGIA:** Strategia määrittelee tavoitetasot. Strategia on keinot, joilla päästään Visioon.



**Esimerkit arvoista:**

## Finnair

- välitän,
- yksinkertaistan,
- olen rohkea.

## VR

- asiakas toiminnan lähtökohtana,
- turvallisuus ja vastuullisuus,
- yhdessä tekeminen,
- uudistuminen ja
- tavoitteellisuus.

**Eri yritysten visioita:**

- Fortumin visio on olla puhtaamman maailman edelläkävijä.
- Rovion visio on luoda ikivihreä viihdebrändi.
- Viking Linen visio on olla johtava tavaramerkki ja ensisijainen valinta kaikille, jotka etsivät kuljetusta ja elämyksiä.
- TeliaSonera haluaa olla alansa houkuttelevin brändi kaikilla markkinoilla ja tarjota parhaan asiakaskokemuksen.
- VR:n visio on olla Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys

POHDI MITKÄ OLISIVAT FERAN,

MISSIO:

ARVOT:

STRATEGIA:

VISIO:

Lähteet:

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Riika: Into Kustannus Oy.

Hagman, H. Strateginen johtaminen luento SAMK:issa 19.10.2018

Yrityksen perustaminen WWW-sivut, viitattu 8.11.2018. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#missio>

## LIITE 2

Hyvä kuvaus ALUSTUS:

- \*Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- \*Esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- \*Auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- \*Edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- \*Antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

- \*Lyhyt (n. 4 sivua A4 tekstiä ja vuokaavio)
- \*Sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- \*Tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- \*Termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- \*Ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja

2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- \*Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- \*Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?

3. Tavoite

- \*Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?
- \*Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- \*Miten prosessin suorituskykyä mitataan?

6. Vastuut

- \*Mitkä ovat keskeiset roolit ja vastuut?
  - \*Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
  - \*Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?
- (Julenmaa 2018 luento SAMK:issa)**

## LIITE 3

## Ryhmähaastattelu kysymykset:

1. Pohdi keitä ovat Feran asiakkaat?
2. Minkälaisia vaatimuksia asiakkailla voi olla liittyen tuotteisiin ja palveluihin?
3. Feran sidosryhmät? Keihin kaikkiin toimintamme ulottuu jne.
4. Minkälaisia vaatimuksia sidosryhmät asettavat?
5. Ketkä ovat vastuussa Ferasta ja Feran toiminnasta?
6. Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät?
7. Mitä ajatuksia havaintojeni perusteella tekemä prosessikartta sinussa herättää?
8. Millä tavoin voimme mitata prosessien onnistumista > raha, katsojamäärät, harrastajamäärät?
9. Mikä teitä motivoi toimimaan Feran hyväksi vapaaehtoisesti?