

# **Digitaalisen vuosikellon luominen urheiluseuralle**

Sami Toivanen

Opinnäytetyö

Elokuu 2020

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Toivanen, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Elokuu 2020
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Digitaalisen vuosikellon luominen urheiluseuralle</b>		
Tutkinto-ohjelma Verkostojohtaminen (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) Pia Kreis		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia digitaalinen vuosikello verkostomaiselle urheiluseuralle. Seuran toiminta on ollut vuodesta toiseen hyvin samankaltaista, mutta sen laajuus ja organisaatio on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Asioiden johtamista ja organisoimista on jo vakiintuneesti mielletty eräänlaista vuosisykliä toteuttavaksi, mutta siihen liittyviä asioita ei ole kyetty kokoamaan yhteen. Valmistuessaan vuosikellon on tarkoitus tukea tiedonhallintaa ja toimia tärkeiden asioiden muistuttajana. Toiminnallisuuksien vuoksi siitä puhuttaessa voidaan myös käyttää termiä toiminnanohjausjärjestelmä.</p> <p>Vuosikellon laatimiseen hankittava aineisto kerättiin seuran eri toimipisteissä järjestetyissä fokusryhmähaastatteluissa. Haastatteluilla saatiin tietoa seuran eri johtamiskäytänteistä ja työskentelykulttuureista. Lisäksi havainnoitiin haastatteluissa esiin nousseita jo olemassa olevia järjestelmiä ja muuta tietoa, jonka avulla pystyttiin luomaan vuosikelloon konkreettista ja käyttövalmista sisältöä.</p> <p>Käytännön digitaalisen vuosikellon alustaksi valikoitui Trello-ohjelmisto. Organisaatiolle sopiva Trello-rakenne ja toiminnallisuudet laadittiin kullekin toimipisteelle omiin kuukausinäkyymiin. Vuosikellon käyttöönotto toteutettiin koulutuksena seuran ydinhenkilöstön kehityspäivillä, jossa järjestelmän käytännöllisyyksiä testattiin ohjatusti.</p> <p>Organisaation virallistetun toiminnanohjausjärjestelmän luominen ei ole yksinkertainen prosessi. Tapoja sen tekemiseen ja mieltymyksiä tiedonhallintaan on useita, mutta verkostomaisessa organisaatiossa keskeisistä yhteisistä käytänteistä voi olla hyötyä. Luottamus ja järjestelmän käyttöönotto olivat prosessin onnistumisen kannalta keskeisiä asioita. Onkin tärkeää pystyä osallistamaan henkilöstöä sille sopivalla tavalla ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri, joka tukee järjestelmän kehitystä myös tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat muutoksen johtaminen, toiminnanohjausjärjestelmä, urheiluseura, verkosto, verkostojohtaminen, vuosikello		
Muut tiedot		

Author(s) Toivanen, Sami	Type of publication Master's thesis	Date August 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 78	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Creating a digital annual clock for the needs of a sports club</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Business Network Management		
Supervisor(s) Kreus, Pia		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The goal of the thesis was to create a digital annual clock for the needs of a sports club, which has several gyms and offices around Finland. The activity of the club has been very similar from year to year, but its scope and organization have grown strongly in recent years. It is already well-established in managing and organizing things to implement a kind of annual cycle, but it has not been able to be brought together. The complete annual clock is intended to support information management and serve as a reminder of important issues. For functional reasons, the term ERP system may also be used to refer to it.</p> <p>Research material was collected in focus group interviews held at the club's various offices. The interviews provided information on the club's different management practices and work cultures. In addition, the existing systems and other information that emerged from the interviews were observed. This made it possible to create concrete and ready-to-use content for the annual clock.</p> <p>Trello software was chosen as the platform for the complete digital annual clock. The Trello structure and its functionalities were built in monthly view for clubs in each location. The introduction of the annual clock was carried out as a training at the club's core staff development days, where the practicalities of the system were tested in a guided manner.</p> <p>Creating an organization's formalized ERP system is not a simple process. There are many ways to do it and preferences for information management, but in a networked organization with several locations, key common practices can be helpful. Trust and the introduction of the system were key elements in the successful carrying out of the process. It is, therefore, important to be able to involve staff in a way that suits their needs and to create a climate of trust.</p>		
Keywords/tags annual clock, change management, ERP-system, network, network management, sports club		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Kehittämistyön taustat .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tietoperusta .....</b>	<b>6</b>
2.1	Verkostojohtaminen .....	6
2.2	Organisaatiojohtaminen .....	10
2.3	Raameja urheiluseuran johtamiselle .....	13
2.4	Henkilöstöjohtaminen .....	15
2.5	Prosessi- ja projektijohtaminen .....	20
2.6	Toiminnanohjausjärjestelmä .....	24
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>26</b>
3.1	Tiedonkeruu .....	27
3.2	Aineiston analyysi .....	31
<b>4</b>	<b>Löydökset .....</b>	<b>34</b>
4.1	Seura kykenee kehittymään murroksessakin .....	34
4.2	Työtä piinaa alituinen reaktiivisuus .....	37
4.3	Vuosikellolle on todellinen tarve .....	40
<b>5</b>	<b>Vuosikellon rakentaminen Trelloon .....</b>	<b>43</b>
5.1	Trellon esittely .....	45
5.2	Tekniset ratkaisut ja käyttäjäkokemus .....	48
5.3	Koulutus ja käyttöönotto .....	52
5.4	Jatkuva kehittäminen .....	55
<b>6</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>59</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>65</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>70</b>
	Liite 1. Toimeksiantotapaamisen muistiinpanoja .....	70
	Liite 2. Ote haastatteluiden taulukoinnista .....	71
	Liite 3. Kuvia haastattelutilanteista .....	72
	Liite 4. Kirje Trellole yleishyödyllisyydestä .....	73

	2
Liite 5. Trellon taulunäkymää ja luetteloita .....	74
Liite 6. Esimerkkejä Trellon Butler ja Power-Up -toiminnosta.....	75
Liite 7. Erilaisia Trello Power-Upeja kuvakaappauksina.....	76
Liite 8. Käyttöönottokoulutuksen diat .....	77

## Kuviot

Kuvio 1. Seuran toimintakäsikirjan visualisointi vuosikellosta .....	5
Kuvio 2. Johtamisen vaatimukset organisaation eri tasoilla .....	12
Kuvio 3. Työn kuormittavuuden valvonta ja työnorganisoinnin valvonta esimiesten toimesta. ....	15
Kuvio 4. Kulttuurin tasot.....	19
Kuvio 5. Toiminnanohjauspyramidi. ....	21
Kuvio 6. Prosessin tasot.....	22
Kuvio 7. Tutkimusprosessin kulku.....	30
Kuvio 8. Haastattelun analyysin vaiheet.....	32
Kuvio 9. Fokusryhmähaastattelun tuottamaa aineistoa .....	32
Kuvio 10. Trellon taulunäkymä .....	47
Kuvio 11. Taulurungon valintakaavio .....	48
Kuvio 12. Vuosikellon taulujen hierarkia .....	51
Kuvio 13. Viiden miksi-kysymyksen kaava .....	52
Kuvio 14. Käyttöönottokoulutuksen sisältö.....	54
Kuvio 15. Vuosikellon käyttöönoton aikajana .....	56
Kuvio 16. PDCA-parannusprosessi.....	57

## Taulukot

Taulukko 1. Potentiaalisimpien järjestelmien hinnoittelu .....	45
--	----

# 1 Kehittämistyön taustat

Organisaation yhteisen suunnan ja siihen liittyvien tehtävien näkyväksi tekeminen on työyhteisön motivoinnin ja hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää. Lukuisten vuosittain toistuvien rutiinien ja kertaluontoisten projektien hallinta tiiviissä rytmissä vaatii työskentelytapojen ja järjestelmien aktiivista kehittämistä. Työelämä verkottuu ja digitalisaatio tarjoaa siihen ratkaisuja. Samalla se on keskeinen toimintaympäristöä muuttava tekijä. Etätyöskentely ja kohtaamisten siirtyminen verkkoon muuttavat vuorovaikutuksen luonnetta ja tiedonjakamisen käytänteitä.

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on yleishyödyllinen urheiluseura. Urheiluseuroista valtaosa toimii yleishyödyllisin periaattein yhdistysmuotoisena, joka poikkeaa liikeyritysten tavasta toimia monellakin tavalla (Koski & Mäenpää 2018). Yleishyödyllisissä yhteisöissä ylintä päätäntävaltaa käyttävät sen jäsenet vuosikokouksessaan. Yhdistyksen toimintaa ohjaavat säännöt, joissa toiminnan tarkoitus on määritetty. Operatiivisen toiminnan järjestämisessä ja johtamisessa on eroja, jotka voivat vaihdella eri seurojen kesken. Yhdistysmaailmassa organisaatioiden ammattimaisuuden tasoissa on myös havaittavissa suuria eroja, ja osa toimijoista saattaa toimia jopa täysin vapaaehtoisvoimin, kun taas jotkin voivat tarjota tekijöilleen jopa päätoimisen toimeentulon. Toimeksiantajaseura kuuluu Suomen seuroista siihen 6 %:n joukkoon, joiden liikevaihto ylittää vuosittain puoli miljoonaa euroa. Toimeksiantaja edustaa Kosken ja Mäenpään (2018) katsauksessa Suomen suurimpia seuroja.

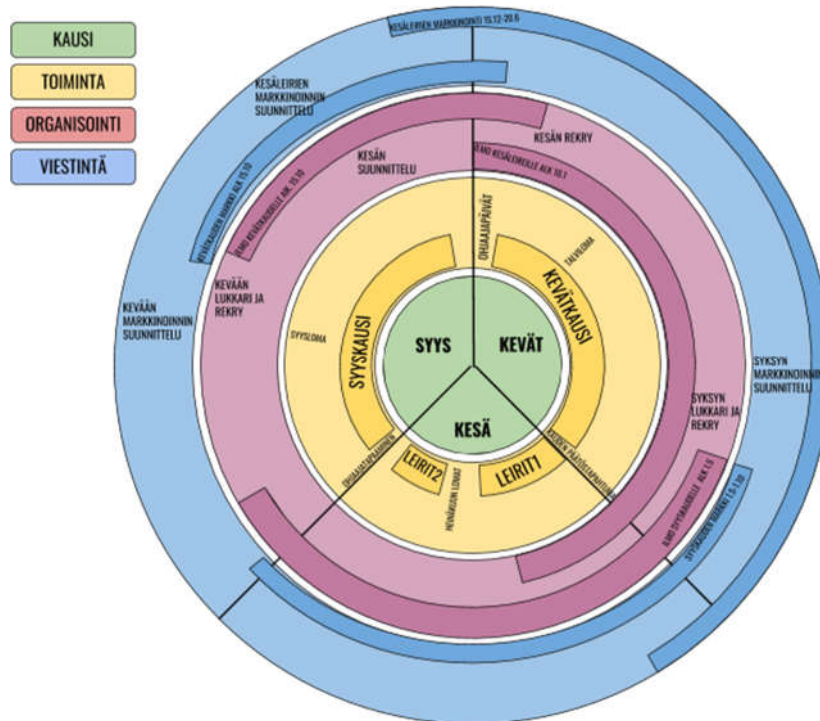
Viidellä eri paikkakunnalla toimivan tilaajaorganisaation toiminnan tarkoituksena on tarjota harrastusmahdollisuuksia kahdessa edustamassaan lajissa mahdollisimman laajalle yleisölle. Toiminta houkuttelee mukaan kullekin kevät- ja syyskaudelle valtakunnallisesti yli 2500 osallistujaa, joiden ikäryhmät vaihtelevat taaperoista aikuisiin. Osallistujamääriltään suuria yli 500 jäsenen seuroja on Suomessa noin 18 % (Koski ym. 2008). Lisäksi tarjolla on erilaisia kursseja ja lasten kesäleirejä. Lajit eivät ole hengeltään kilpalajeja, joten harrastajien ja ryhmien kehittyminen rakentuu pääosin oman itsensä haastamiseen ja liikunnan iloon.

Seuralla on vuosittain yli sata palkansaajaa, jotka ovat pääsääntöisesti sivutyönään lajien parissa työskenteleviä ohjaajia. Toiminnan organisointiin ja johtamiseen on panostettu viime vuosina paljon. Siihen liittyviä päivittäisiä vastuita ja tehtäviä on pyritty jakamaan osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Pääasiallista johtamista tekevät hallituksen lisäksi kunkin toimipisteiden vastaavat. Edellä mainitut mukaan lukien toimintaa hallinnoidaan 25 henkilön toimesta, joista muutamat työskentelevät kokopäiväisesti ja monille muillekin kyseessä on pääasiallinen tulonlähde. Yhteisistä kokouksia koskettavista asioista päätetään yhdessä, ja jokapäiväinen ympäristö on oman toimipisteen lisäksi hyvin verkostomainen, sillä monet yhteiset järjestelmät ja tukitoimet vaativat yhteistä huolenpitoa. Verkostomaisuus voi näyttäytyä eri henkilörooleista katsottuna eri tavoin sen mukaan, minkä verran omaan työkuvaan kuuluu yli oman toimipisterajojen ylittävää vuorovaikutusta.

Vuonna 2008 perustetun seuran peruseriaatteen ja arvot ovat pysyneet samoina läpi historian, mutta toiminta on laajentunut kaikilla merkittävillä mittareilla katsottuna, joiksi luetaan jäsenten määrä, liikevaihto ja henkilökunnan määrä. Toiminnan kausiluonteisuus luo vuosittain toistuvia tehtäviä, ja organisointityökaluksi onkin pitkään jo mielletty eräänlainen vuosikello. Kasvuvauhdissa varsinaisen toimintaa ohjaavan vuosikellon toteuttaminen on kuitenkin jäänyt vain toisistaan irrallisiksi tapauskohtaisiksi yrityksiä, jotka on jo seuraavana vuonna saatettu unohtaa. Prosessit ja tehtävät esiintyvät pitkälti hiljaisena tietona, minkä vuoksi tärkeisiin asioihin reagoidaan liian myöhään. Se häiritsee organisaation sekä kunkin itsensä johtamista.

Kehittämistyön tavoite on laatia edellä mainittuihin tarpeisiin ratkaisuna toimiva toiminnanohjausjärjestelmä, joka tukee kellomaista vuosiajattelua. Sen taustalla ovat tärkeiden asioiden oikea-aikaisen tekemisen parantaminen, kokonaisuuksien hahmottaminen ja yksinkertaisesti myös tehtävien muistaminen. Työn vaikutus kohdistuu juuri hallintohenkilöstön työn tuottavuuteen, josta ensisijaisesti ovat vastuussa toimipisteiden vastaavat yhdessä hallituksen kanssa. Tavoitteet ja suuntaviivat määritettiin toimeksiantajan kanssa käydyssä lyhyessä toimeksiantotapaamisessa (liite 1). Tapaamisesta nousseita kantavia teemoja työlle oli tehdä vuosikellosta tarpeeksi simppeleitä ja kaikille toimipisteille samantyylinen, jotta ne ovat kaikille helppokäyttöisiä. Onnistuessaan sen on tarkoitus auttaa hahmottamaan meneillään olevia

työtehtäviä ja sitä kautta resursoimaan myös työajan käyttöä, joka estää työssä epämieluisien yllätysten tulemisen. Sisällön puolesta sen tulee tukea tärkeisiin ja olennaisimpiin työtehtäviin keskittymistä.



Kuvio 1. Seuran toimintakäsikirjan visualisointi vuosikellosta

Tavoitteen saavuttamiseksi hyödynnän omaa kuusivuotista työskentelyhistoriaani seuran tapahtuma- ja tilaustoiminnan tuottajana sekä sittemmin roolin muututtua talouspäällikkönä. Molempia tehtäviä yhdistää tiivis yhteistyö jokaisen toimipisteen kanssa, joka antaa kattavan ymmärryksen kokonaistilasta. Ikuisuusprojektilta tuntuuseen vuosikellohaasteeseen tarttuminen tuntui sopivalta juuri omiin opintoihin liittyvän aihealueen vuoksi. Onnistuakseen tällaisen merkittävästi toimintaa parantavan ratkaisun toteuttaminen saattaakin vaatia juuri omaa henkilökohtaista panosta ja lisäksi sen selkeää eriyttämistä muusta työstä.



## 2 Tietoperusta

Tavoitteen saavuttamiseksi syvennyttään aiheeseen liittyvään keskeiseen kirjallisuuteen. Valinnoissa on pyritty etsimään organisaation rakenteen ja toimialueen ymmärrystä tukevaa tietoa. Tieto itsessään ei kuitenkaan vielä hyödytä mitään, mikäli sitä ei osata soveltaa käytännössä (Viitala & Jylhä 2019, 26).

### 2.1 Verkostojohtaminen

Tässä tapauksessa verkostomainen rakenne asettaa vaatimuksia käytännön johtamistyöhön. Verkostojohtamisen yksiselitteinen määrittely on hieman hankalaa. Tiedonhankintaa vaikeuttaa sähkö- ja lämpötekniikan alalla esiintyvä termi *verkosto* ja tehtävänimike *verkostosuunnittelija*, joka on käytännössä tekniikan alan ammattilainen. Pääsääntöisesti tiedonhaku termillä *verkostojohtaminen* johtaa kuitenkin käsittelyn kohteena olevien ihmisten ja organisaatioverkostojen johtamisen lähteille. Verkostot voivat näissä yhteyksissä ilmetä myös tietoverkkoina, jotka toki koskettavat myös tämän kehittämistyön kohdetta. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15.)

Verkostoilla tarkoitetaan sellaista toimijoiden joukkoa, jota ohjaavat yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Nämä kaksi eivät kuitenkaan pelkästään määritä toimijoiden suhdetta verkostomaiseksi, vaan taustalla on yleensä yhteistyö ydinprosesseissa tai osaamista kehittävä strateginen kumppanuus. Keskeisiä verkoston toiminnan mahdollistavia tekijöitä ovat säännöllinen vuorovaikutus ja syvä luottamus. (Mts. 14.)

Verkostojen yläkäsitteenä voidaan nähdä verkostotalous, joka on eräänlainen syvennetty kumppanuusmalli. Sillä tavoitellaan monipuolisempia hyötyjä kuin pelkällä toimintojen keskittämällä tai ulkoistamisella. Se ilmenee pitkäikäisempinä ja läheisempinä suhteina, joiden säilymisen ehtona on kunkin toimijan selkeä tunne olevansa osa järjestelyn voittajia. Tällainen järjestely on altis muutoksille ja edellyttää toimijoiltaan joustavuutta. (Hakanen ym. 2007, 44-45; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 25.)

Verkostomaisuus voi mahdollistaa ydinosaamisen kehittämisen huippuosaamiseksi, joka onnistuessaan muodostaa ylivoimaisen edun suhteessa kilpailijoihin. Verkostotaloudessa toimijat ymmärtävät kaikkia osapuolia hyödyttävän yhteistyön arvon ja parhaimmillaan sen hyödyt ovat enemmän kuin vain osatekijöidensä summa. (Ollus ym. 1998, 3.) Talouden ja talouskasvun ohjaamassa maailmassa monesti verkostoitumiseen ajaudutaan taloudellisten kannustimien kautta. Verkostomaisella toiminnalla on mahdollisuus minimoida kustannuksia ja jakaa riskejä sekä tukea oppimista ja tiedon jakamista (Hakanen ym. 2007, 25; Toivola 2005, 14).

Esiintymistapoja verkostomaiselle toiminnalle on lukuisia. Termi ei selvästikään ole vielä täysin vakiintunut, ja se voi hyvinkin tarkoittaa eri ihmisten puheissa eri asiaa (Hakanen ym. 2007, 19). Termiä viljeltiin etenkin 2000-luvun alkupuolella lähes jokaisessa yhteydessä, kun viitattiin yhteistyöhön ja ammatilliseen kehittymiseen. Organisaatiotasolla verkostoituneista ryhmittymistä kuullaan käytettävän myös sellaisia termejä kuin *klusterit*, *allianssit*, *yhteisyritykset*, *kumppanit*. (Mts. 16.)

Yhteistyössä esiintyy monesti piirteitä useasta eri verkostomääritelmästä. Keskeisiä ulottuvuuksia verkostoille on esimerkiksi alueellisuus, jossa maantieteellisesti samalle alueelle on syntynyt osaamiskeskittymä, joka palvelee sen kaikkia osapuolia (Ollus ym. 1998, 44-45). Alueellinen verkostoituminen voi usein olla seurausta myös jostain ydintoimijasta, joka vetää puoleensa muita toimijoita. Voidaan puhua myös tietynlaisesta kasautumisesta, jossa eri toimijat pyrkivät hyötymään toistensa läheisyydestä asettuessaan tietylle alueelle (Lahdelma & Laakso 2016, 9).

Verkostojen syntyminen on pois hyvin tyypillistä jonkin tuotteen tai palvelun ympärille, jolloin yhteisellä kehitystyöllä tähdätään uusien innovaatioiden synnyttämiseen jakamalla yhteisiä resursseja (Ollus ym. 1998, 45). Tällaisissa tilanteissa fyysinen läheisyys ei ole välttämätöntä. Digitaaliset työkalut tarjoavatkin verkoston vuorovaikutuksen ylläpitämiseen laajalti ratkaisuja, mikä näyttäisi myös kiihdyttävän verkostoista ajattelua.

Digitalisaation muutoksia tutkinut Mattila (2015, 15) ennustaa yhteisöllisyyden lisääntyvän tulevaisuuden työelämässä, jossa hierarkiset verkostot vähenevät ja

yhteistyö perustuu yhä useammin tasaveroisiin liittoihin. Juuri tällaisena tasaveroisena liittona voidaan nähdä myös kohdeorganisaation rakenne. Tässä tapauksessa verkostoituminen on rakentunut yhteisten arvojen ja lajeihin kohdistuvan intohimon ympärille ja konkretisoituu seurana, jossa saman y-tunnuksen alle on saatu koko toiminta. Yhteinen organisaatio sujuvoittaa toimintaa, kun esimerkiksi taloudelliset asiat voidaan hoitaa sisäisen laskennan kautta eikä tarvitse kantaa huolta eri toimijoiden taloudellisesta tasapainosta.

Seura on vetänyt puoleensa samanhenkisiä ihmisiä tarjoten heille mahdollisuuden kohdata toisiaan lajien parissa. Organisointi-, johtamis- ja aloitekykyisille henkilöille on ollut taloudellisten realiteettien täytyessä mahdollisuus järjestää toimintaa esimerkiksi uudella toimialueella tai jonkin lajeihin liittyvän erikoistaidon parissa. Käytännössä tämä tarkoittaa uutta toimipistettä tai johonkin lajitaitoon syventymistä esimerkiksi tiiviskurssin muodossa. Yhteisen seuraorganisaation kautta toimiminen keventää tekijöiden hallinnointitaakkaa ja mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseen. Lakisääteiset velvoitteet kirjanpidosta asiaankuuluvien vakuutusten hankkimiseen madaltavat kynnyksiä tehdä asioita (Mäki & Pulkkinen 2000, 7-8). Hyvinvoiva ja laadukkaasti johdettu seuratoimijakin voi houkutella joukkoonsa eri alojen ydinosaajia huolehtimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta, kuten esimerkiksi taloushallinnon ja markkinoinnin ammattilaisia.

Yhteiset arvot ja päämäärät luovat pohjaa onnistuneella toiminnalle (Mattila 2015, 16). Pitkällä aikavälillä verkostoja täytyy todella myös johtaa. Menestyksellä verkostojohtaminen vaatii omanlaistaan osaamista. Hakanen ja muut (2007) tarjoavat tällaiselle osaamiselle yhteisnimitystä verkostokyvykyys. Teoriamielessä sitä lähinnä ovat käyttäytymistieteiden alueelta suhteiden rakentamisen, ylläpidon ja kehittämisen taidot. "Avainkäsitteinä ovat sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykyys." (Mts. 34.)

Sosiaalisen pääoman kasvaminen verkostoissa edellyttää mission ja vision kannalta tarkoituksenmukaista toimintaa. Yhteisen kielen ja sitä kautta syntyvien tarinoiden ja merkityksien roolia ei sovi väheksyä. Kyky tulkita toista nouseekin avainasemaan, jota toimijoiden pieni vaihtuvuus ja henkilöiden välisen pitkät suhteet vahvistavat. (Hakanen ym. 2007, 34; Saastamoinen 2019, 24.)

Olennaiseksi verkostojen sidosaineeksi nousee kuitenkin luottamus (Hakanen ym. 2007, 34; Saastamoinen 2019, 24). Myös Lehtonen ja Stenvall (2019, 17) havaitsivat saman asian tutkiessaan liikunnan ja urheilun ja ohjelmien valtion ohjauksia. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta liikuntaseurojen ja muiden sidosryhmien välinen luottamus näyttäisi painottuvan yksittäisten ihmisten välisten yhteistyösuhteiden varaan.

Yhteistyökyvykkyys näyttäytyy lopulta tiivistetysti kykynä rakentaa luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia suhteita (Hakanen ym. 2007, 34; Saastamoinen 24-25). Tällaisten olosuhteiden ei voida olettaa rakentuvan itsestään, vaikka verkosto voikin alkuvaiheessa pohjautua vasta alustavaan luottamukseen, joka ajan kuluessa vahvistuu (Ahonen 2019, 12). Jatkuvuuden turvaamiseksi on selvää, että edellä mainittujen seikkojen vuoksi keskeisten avainhenkilöiden pitäminen seurassa on hyvin tärkeää.

Verkostot ovat siis monella tavalla nähtävissä olevia ryhmittymiä, jotka vaativat sen toimijoilta monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Yksi kiinnostava tasapainoilua vaativa asia on kullekin toimijalle sopivan itsenäisyyden ja siihen liittyvän päätöksenteon säilyttäminen. Vanhanaikaiset käsitykset saattavat asettaa verkostot tämän vastinpariksi, ja silloin saattaa esiintyä pelkoa itsenäisyyden menettämisestä. (Toivola 2005, 20-22.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio itsessään toimii verkostomaisesti, mutta koko urheiluseurojen toimialan näkökulmasta merkittäviä verkosto-organisaatioita ovat kansalliset lajiliitot sekä alueelliset liikuntajärjestöt. Suomessa tällaisia suuria toimijoita ovat Opetus- ja kulttuuriministeriö, Olympiakomitea, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU ja LIKES. Alueellisesta paikalliskehittäjästä esimerkkinä mainittakoon Keski-Suomen Liikunta ry. Edellä mainitut toimijat johtavat omia verkostojaan kukin omilla strategisilla painotuksilla. (Lehtonen & Stenvall 2019, 6.)

## 2.2 Organisaatiojohtaminen

Organisaatiokäsitys on vuosien saatossa muuttunut paljonkin. Se on aiemmin näyttäytynyt hyvin mekaanisena, jolloin eri osa-alueet on vain ollut tarkoitus saada mahdollisimman tuloksekkaita. (Viitala ym. 2019, 30.)

Nykyisin organisaatiot pystyvät paremmin näkemään ihmisten älyn, sosiaalisuuden ja luovuuden muodostavan kokonaisuuden, jonka eri osa-alueiden hallinnalla ja parantamisella voidaan tuottaa lisäarvoa. Näillä osatekijöillä on vaikutusta erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta. Keskeisiä mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön motivaatio ja sitoutuneisuus, jotka heijastuvat suoraan asenteisiin. (Vakola, Tsaousis & Nikolaou 2003, 93-95.)

Edellä kuvailtu ajattelu voi tuntua luontevalta, mutta organisaation näkökulmasta se voi olla myös hyvin monimutkaista, eli kompleksista. Kompleksisuus syntyy erilaisista tulkinnoista elementtien vuorovaikutuksellisessa suhteessa toistensa sekä ulkopuolisten tekijöiden kanssa. Yksilöt tekevät kukin omia tulkintojaan ja havaintojaan, sillä nykyiset johtamisopit painottavat itseohjautumista ja yrittäjämäistä toimintaa. Tällaisessa toiminnassa voi jäädä paljonkin harkinnanvaraa yksittäisille tekijöille, tiimeille ja yhteisöille. Tällainen ympäristö asettaa vaatimuksia jokaisen organisaation rakenteille ja järjestelmille, jotta niissä työskentelevillä ihmisillä on edellytykset tehdä myös itsenäisiä päätöksiä. (Viitala ym. 2019, 31.)

Johtamistutkimuksen kolme pääsuuntausta koskettavat organisaatiojohtamista voimakkaimmin. Näistä kolmesta vanhin on organisaatioteoreettinen suuntaus, jonka kehitys on alkanut 1900-luvun alkupuoliskolla. Sitten 1980-luvulla ovat tulleet kulttuuritutkimuksellinen suuntaus ja oppimisteoreettinen suuntaus (Argyris 1977, 115-117). Viitala ja Jylhä (2019, 45) puhuvat näiden suuntauksien teemoista erilaisina koulukuntina. Näillä poiminnoilla on tarkoitus korostaa erilaisia johtamiskäsityksiä, jotka voivat vaihdella organisaation sisälläkin.

Organisaatioteoreettinen suuntaus jakaantuu käytännössä kahteen koulukuntaan. Tiilanteoreettinen koulukunta tiivistyy yksinkertaisuudessaan ajatukseen, että

johtamistavat määrittävät tilanteen mukaan eikä yhdellä yleispätevällä tavalla voida johtaa organisaatiota. Kulloinkin tarpeellinen johtamistapa löytyy tarkkailemalla toimintaympäristöä, mikä vaatii johtajilta erityistä hereillä oloa. Organisaation jakautuessa eri osiin tai osastoihin voidaan niissäkin tarvita tilanteen mukaan hyvin erilaista johtamista. (Mts. 46.)

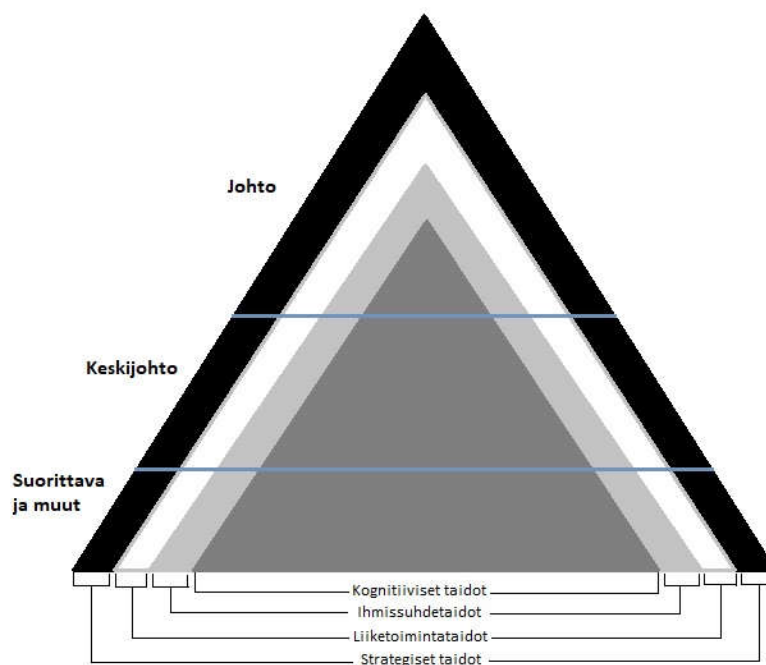
Sosiotekninen koulukunta keskittyy ihmisen tarpeiden ja yhteiskunnallisten tekijöiden sekä rakenteiden ja prosessien väliseen suhteeseen (Mts. 49). Sosiotekninen teoria on erittäin kiinnostava erityisesti uusien sovellusten ja toimintaa ohjaavien teknologioiden käyttöönoton kannalta. Uuden teknologian onnistunut käyttöönotto on riippuvainen ympäristöstä, johon teknologia tuodaan. Siihen voivat vaikuttaa muun muassa organisaation rakenteet ja se, millaiseksi organisaatiokulttuuri on muovautunut. (Salmimaa & Vilppola 2006.)

Organisaatiokulttuuriteoreettisen koulukunnan johtamisopeissa ymmärretään, että menestyksen takana voi olla vahva kulttuuri. Vahvaan kulttuuriin liittyy tyypillisesti onnistunut henkilöstön sitouttaminen. Sitouttamista ja sitä kautta kulttuuria on voitu kehittää tarkoituksellisesti henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi. Sitä tukevat muun muassa yhdessä jaetut arvot ja kokemukset. Niin sanottu *me-henki* (Ouchi 1983, 468-481) on tämän koulukunnan eräänlainen tiivistelmä. Tällaista organisaatiota johdetaan selkeillä tavoitteilla, jotka kumpuavat tyypillisesti yhteisistä periaatteista, joiden ehdoton kulmakivi on luottamus. Luottamusta tarvitaan ihmisten keskinäisen, mutta myös organisaation ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen. (Viitala ym. 2019, 48.)

Oppivan organisaation koulukunta muistuttaa vahvasti nykyisin paljon puhuttua muutosjohtamista. Sen mukaan ratkaisevaa muuttuvassa maailmassa on se, kuinka tehokkaasti organisaatio ja pois sen työntekijät pystyvät hankkimaan ja omaksumaan uutta tietoa sekä viemään sitä käytännön toteutukseen ja omaan käytökseen. Avoin vuorovaikutus ja kokemusten jakaminen ovat tärkeitä piirteitä tällaisissa organisaatioissa, sillä oppimista voi käytännössä tapahtua kaikilla osa-alueilla ja tasoilla, niin sisäisesti kuin esimerkiksi sidosryhmien kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, 49; Argyris 1977, 115-117.)

Virheistä oppiminen on myös hyvää jatkumoa organisaatiokulttuurijattelulle, sillä kulttuurin täytyy tukea virheistä kertomista, jotta niistä voidaan ottaa opiksi. (Argyris 1977, 115-117.) Risto Siilasmaa esittelee juuri tällaisen kulttuurin epäonnistumisen taustoja Nokian murrosjohtamista käsittelevässä kirjassaan *Paranoidi optimisti* (Siilasmaa & Fredman 2018, luku 4).

Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden eri osaamisalueiden painotukset vaihtelevat sen mukaan millä tasolla he työskentelevät. Seuraavassa kuviossa Mumford, Campion ja Morgeson (2007) havainnollistavat tuloksia tutkimuksesta, johon osallistui yli tuhat organisaatioiden eri tasoilla työskentelevää henkilöä.



Kuvio 2. Johtamisen vaatimukset organisaation eri tasoilla. (Mumford ym. 2007.)

Organisaation eri tasojen mukaan painottuvia taitovaatimuksia on havainnut myös Robert L. Katz (1974), joka jakaa taidot kolmiportaisesti teknisiin, ihmissuhde- ja käsitteellisiin taitoihin. Tutkimuksissaan Katz korostaa ihmissuhdetaitojen tärkeyttä jokaisella portaalla, kun taas teknisen osaamisen tarve vähenee ylemmänä organisaatiossa, jossa käsitteellisillä taidoilla on enemmän painoarvoa. Painoarvojen ymmärrys

on erittäin tärkeää etenkin henkilöiden palkkaamisessa avaintehtäviin sekä urapolkujen suunnittelussa.

## 2.3 Raameja urheiluseuran johtamiselle

Valtaosan organisoituneesta liikuntatoiminnasta Suomessa järjestävät yhdistysmuotoisesti toimivat yleishyödylliset liikuntaseurat (Puronaho 2006, 33). Lainsäädännöllisesti yleishyödyllisen urheiluseuran toimintaan keskeisesti vaikuttavat yhdistyslaki (L 26.5.1989/503), arvonlisäverolaki (L 30.12.1993/1501), sekä laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista (L 13.8.1976/680). Yleishyödyllinen toimija tarvitsee toimiakseen rahoitusta, jonka hankkimisen perintäisimmät keinot ovat julkisvaroista saadut avustukset ja jäseniltä saadut maksut sen käytetyistä palveluista.

Muuta varainhankintaa ja tuloja varten on suositeltavaa tehdä huolellinen kartoitus kulloinkin voimassa olevista laista ja säädöksistä. Verohallinnon (VH/5889/00.01.00/2019) päivitys verotusohjeeseen yleishyödyllisille yhteisöille on julkaistu vuoden 2020 alusta. Huolimattomasta toiminnasta on vaarana täysin eriävä näkemys verottajan kanssa, joka voi johtaa yleishyödyllisen toimijan kannalta anarkiinkin rangaistuksiin, mikäli esimerkiksi verottaja katsoo toiminnan olevan elinkeinotoimintaa. Eriävät näkemykset verottajan kanssa eivät ole aivan tavattomia, jonka voi huomata korkeimman hallinto-oikeuden päätöksistä, joita tässä kappaleessa esitetyn diaarinumeron takaa löytyvässä verotusohjeessakin esitetään.

Tästä osoituksena myös Helinin tutkimus (2008), jossa käsiteltiin vuosina 1980-2007 Korkeimpaan hallinto-oikeuteen asti päätyneitä tilanteita, joissa ratkaistavana asiana oli nimenomaan yleishyödyllisten yhteisöjen verovelvollisuus. Yhdistysten kohdalla tarkastelun alle nousee toiminnan tulkitseminen liiketoiminnaksi. Tällöin huomiota kiinnitetään aiheisiin kuten toiminnan ansaintatarkoitus, jatkuvuus, suunnitelmallisuus, toiminnan laajuus, taloudellinen riski ja kilpailuneutraliteetti (Helin 2008, 74-91). Jälkimmäisellä tarkoitetaan kilpailemista muiden saman aiheen parissa toimivien yritysten kanssa, johon liittyen yhdistykset saattaisivat hyötyä asemastaan epäreilusti. Rajanveto on kuitenkin ongelmallista, sillä lainsäädäntö ei ole pysynyt täysin



yhteiskunnan muutoksessa mukana ja tekee siitä sen vuoksi epäselvää (Helin 2008, 140-141).

Liikuntaseura kuten mikä tahansa toimija on riippuvainen sen resursseista. Liikuntaseuran resurssit voidaan jakaa Heinilää (1986, 68-71) mukaillen aineellisiin-, henkilö-, tietotaito- ja taloudellisiin resursseihin. Henkilöresursseista puhuttaessa esiintyy monesti termi seuratyö. Vaikka näillä kaikilla muillakin resursseilla on tärkeä merkityksensä, niin viime kädessä tämä seuratyö nousee keskeiseen asemaan ihmisten sitouttamisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Seuran kasvaessa se tarvitsee lisäresursseja kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden osalta. Tämän vuosikellon rakentamisen näkökulmasta katsottuna kyseessä on tietotaitoresurssien kasvattaminen toimintaa ohjaavalla työkalulla. Optimaalisesti tälläisellä työkalulla on tehostavia vaikutuksia myös seuratyön tekemiseen ja sitä kautta myös taloudelliseen tilanteeseen.

Kasvavan seuran eri toimintojen ja mielekkään ilmapiirin säilyttämiseksi se joutuu tapainoilemaan seuran palkattujen avainhenkilöiden, sekä myös muiden seuratyöntekijöiden sitouttamisen kanssa. Näihin muihin työntekijöihin voi kuulua myös vapaaehtoisia tai hyvin pienellä ja epäsäännöllisellä työajalla palkattuja henkilöitä. Tällaisen joukon johtamisessa tarvitaan johtamisosaamista monien eri kriteerien näkökulmasta. (Puronaho 2006, 33-35.)

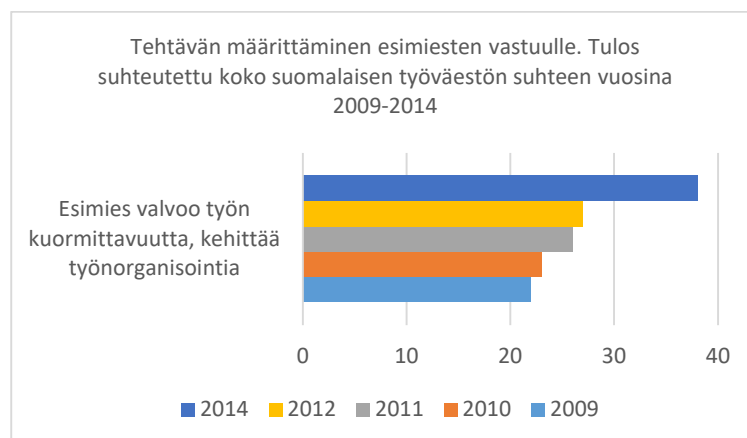
Sikäli kun seura pystyy palkkaamaan itselleen henkilöstöä, koskee sitä työnantajana samat velvoitteet kuin muitakin työnantajia (Seura ammattilaisen palkkaaminen - askeleet onnistumiseen 2016, 5). Näitä velvoitteita määrittävät muun muassa työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työaikalaki (L 872/2019) ja vuosilomalaki (L 18.3.2005/162). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta johdettavana ovat palkattu henkilöstö ja mahdollisesti myös vapaaehtoiset.

## 2.4 Henkilöstöjohtaminen

Ihmisten johtamiseen vaikuttavat monet asiat ja alan termistö uusiutuu ja johtamisen trendit vaihtuvat tiuhaan. Nykyisin puhe on kääntynyt jossain määrin henkilöstövoimavarojen johtamiseen, joka painottuu vahvasti työhyvinvointiin ja sen strategiseen rooliin (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 27).

Esimiestyön vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä sellaisten teemojen kuten prosessien virtaviivaistumisen, automatisoinnin ja informaatiojärjestelmien vuoksi, jotka tämänkin työn teemoihin osuvat vahvasti. Järjestelmät toimittavat osaltaan johtajan virkaa tehden myös prosesseista läpinäkyvämpiä. Esimiehillä on yhä merkittävä vaikutus organisaatioissa esimerkin tuojana ja parhaillaan hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäjänä, jolla on mahdollista edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Myös esimiesten työtä tulee johtaa ja uudistusten juurruttaminen organisaatioon on hyvin tärkeää monesti parasta aloittaa esimiehistä. Organisaatiossa voi olla johtajia, hallitus tai muita virallistettuja toimintaa ohjaavia järjestelmällisyyksiä, joilla esimiesten työlle asetettuja tavoitteita seurataan. (Viitala ym. 2019. 258-259.)

Vuosina 2009-2014 Suomessa tehtiin 'Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa' -tutkimuksissa osoitettiin, että jopa viiden vuoden aikajaksolla esimiesten vastuuta erilaisissa työhyvinvointiin tähtäävissä tehtävissä on lisätty, joten muutosvalmiissa organisaatiossa esimiestehtävät voivat olla hyvinkin alttiita trendeille ja kehitykselle.



Kuvio 3. Työn kuormittavuuden valvonta ja työnorganisoinnin valvonta esimiesten toimesta (Aura ym. 2014, 27).

Esimiesten vaikutus organisaatiossa monien asioiden hoidossa on merkittävä.

Tietynlaiset riippuvuussuhteet alaisiin ja mahdollisesti linkkinä oleminen muihin organisaation osiin vain korostavat tätä. Käytännön päivittäisjohtamisessa keskeisiä asioita ovat henkilöstöresurssien optimointi tarvittaessa muiden työn- johtamisesta ja organisoinnista vastaavien kanssa ja analysoimalla työssä tapahtuvia muutoksia. (Aura, O., Ahonen, G. 2016, 134.)

Esimiesten rooli olla kytköksissä monitasoisiin asioihin organisaatiossa tekevät työstä vuorovaikutuksellisesti hyvin kuormittunutta (Juuti 2013, 63). Tehtävässä onnistuminen vaatii proaktiivisuutta, eli asioihin reagointia ennakoiden, jonka avulla tilanteita voidaan jo alkujaan johtaa parempaan. Monien esimiesten työssä esiintyy valitettavan usein reaktiivisuutta, jolloin asioihin reagoidaan vasta kun ongelma on jo todettu ja sen seurauksena työkyky ja prosessit ovat uhattuina. (Esimies työkyvyn tukijana ja tuen tarvitsijana, 2016.) Tällaiset tilanteet voivat olla haastavia, sillä niissä voi usein tuntua, että aikaa tilanteen korjaamiselle ei löydy, koska pahimmassa tapauksessa kiireeksi muodostunut tilanne alkaa toistamaan itseään.

Niin esimiesten kuin kaikkien muidenkin on tärkeää huolehtia ensisijaisesti omasta hyvinvoinnistaan, jonka avulla voi ammentaa apua ja ratkaisua myös työyhteisön muille jäsenille ja toimintoihin. Vertaistuki ja ennalta määritetyt toimenpiteet organisaation toiminnanohjausjärjestelmissä ovat niitä toimia, joihin sitoutumalla hyvinvointistrategian toteutumisesta voidaan varmistua. (Aura ym. 2016. 158-159.)

Verkostomainen organisaatio antaa mahdollisuuden vertailla toimintoja eri paikoissa. Ihmiset luovat omia tapojaan tehdä asioita, joten toteutustavat voivat vaihdella eri paikoissa. Oma maantieteellinen toimintaympäristö ja henkilöstön toimintakulttuuri muokkaavat työtä, eivätkä kaikista paikoista tämän vuoksi välttämättä löydy täysin samoja tehtäviä. Keskeiset ei-paikkasidonnaiset työt on myös mahdollista keskittää kustannusten säästämiseksi.

Mikäli samankaltaisia tehtäviä esiintyy eri paikoissa, voi samaa työtä tekevien tiimiyt-  
täminen olla hyvä idea. Tällainen voi onnistua organisaation omien sähköisten vuoro-  
vaikutuskanavien avulla, joita ovat esim. Slack ja Microsoft Teams. Paikkasidonnai-  
sissa tehtävissä etuna on tällöin käytännössä vertaistuki ja tehokkaampi

ongelmanratkaisu. Ei-paikkasidonnaisiin tehtäviin voi luoda myös toimipisteiden rajat ylittäviä sijaisuuskäytänteitä (Kauhanen 2012. 52). Ei välttämättä ole kannattavaa opettaa samaa tehtävää oman toimipisteen sisällä kaikille, jos tehtävään ei pääse muodostumaan rutiinia, tällaisissa tapauksissa voi olla tehokkaampaa järjestää poikkeustilanteet yhdessä muiden samoja tehtäviä tekevien kanssa, vaikka he eivät työskentelisiväkään fyysisesti samassa paikassa. Sujuvuuden vuoksi tämä edellyttää kuitenkin käytössä olevien järjestelmien ja prosessien samankaltaisuutta.

Tiimityön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia, alkaen ryhmädynamiikasta, eli kuinka ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus käytännössä toimii. Erityisesti johtamisen näkökulmasta ryhmälle täytyy pystyä asettamaan selkeät tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen edistää tiimin kiinteyttä, joka tunnetaan myös termillä *koheesio*. Ryhmän koheesio on ikään kuin raaka-aine, joka pitää ryhmän elossa yhteisten etujen eteen ponnistelun puolesta. Tämä auttaa tiimiläisiä säännöllisesti muistamaan kuuluvansa ryhmään, jolloin ryhmän toiminnasta voi tulla vakiintunutta. (Viitala ym. 2019 251-252.)

Organisaatiossa, jonka henkilöstö työskentelee osin itsenäisissä ja osin verkottuneemmissa tehtävissä, on vastuu sopivien tehtävien ohjaamisesta siihen parhaiten kykeneville henkilöille esimiehillä, johtoryhmällä tai hallituksella. Tiedetyt kompetenssit määräävät ensisijaisesti kyvykkyyden suoriutua perustehtävästä, kuten esimerkiksi laskelmoinnista taulukko-ohjelmalla tai kuvankäsittelystä tiedotuksen käyttöön. On tärkeää myös tukea yksilöiden omaa innostusta, jonka kautta myös muu henkilöstö ja organisaatio voivat oppia ja kehittyä. Verkostomaisessa organisaatiossa riippumatta tehtävistä, tarvitaan vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä on tiimityötä, jonka tuloksekkuutta myös erilaiset persoonallisuus- ja tiimiroolit tukevat. Erilainen ajattelu ja monipuoliset näkökulmat mahdollistavat toistensa haastamisen ja parhaimmillaan pystyy synnyttämään uudenlaisia oivalluksia. (Mts. 255.)

Henkilöstöjohtaminen voi olla jatkuvaa tasapainoilua resurssien kanssa ja toisinaan tilanteet voivat vaihdella yllättäenkin. Jälleen kerran ennakkoinnilla voidaan hallita tilannetta paremmin. Selkeät vastuut ja oikein aikamitoitetut tehtävät auttavat johdon resursointityötä. Resursointi voi ajoittain olla myös paradoksi, sillä taloudelliset

realiteetit saattavat toisinaan karsia resursseja. Toisaalta syynä monesti voi olla toimintojen tehottomuus tai toimintaympäristön muutokset, jolloin myös tehtäviä karsitaan. Joskus kuitenkin samat tehtävät täytyy pystyä toteuttamaan pysyvästi tai tilapäisesti karsituilla resursseilla, jolloin johtaminen vaatii erityistä tilanneherkkyyttä (Kesti & Pietiläinen 2019, 164). Kunnossa olevat toiminnanohjausjärjestelmät tukevat resursointia.

**Organisaatiokulttuuri** on henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisessä roolissa, sillä se ilmenee työpaikoilla monissa kirjoitetuissa ja kirjoittamattomissa säännöissä, teoissa ja tavoissa. Niiden taustoilla vaikuttavat yksilöiden omat arvot ja joidenkin käytöksellä voi olla toistaan dominoivampi rooli koko organisaation kannalta. Erityisesti johto- ja esimiestehtävissä olevien tekemisiä tarkastellaan herkemmin, joiden tekemiset voivat luoda joihinkin asioihin sallivampaa tai kielteistä kulttuuria. Käytännössä se voi näkyä esimerkiksi henkilöstön aloitteellisuudessa, kommunikointitavoissa, raportointitavassa, tapaamisten pituudessa ja pukeutumisessa. Unohtamatta kuitenkin, että ihmiset yhdessä luovat myös organisaatiokulttuuria. (Karlöf & Lövingsson 2006, 53-57.)

Organisaatiokulttuurin tutkimisen ja kehittämisen pioneerina tunnettu Edgar H. Schein (1999, 30) varoittaa organisaatiokulttuuria tarkastelevia sortumasta liialliseen yksinkertaistamiseen. Scheinin mukaan kulttuuri ilmenee useilla tasoilla, jotka voivat vaatia syvääkin ymmärtämistä ja hallintaa.

Artefaktit	Näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit
Ilmaistut arvot	Strategiat, päämäärät, filosofiat (ilmaistut perusteet toiminnalle)
Pohjimmaiset perusoletukset	Tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde)

Kuvio 4. Kulttuurin tasot (Schein 1999, 30).

Organisaatiokulttuuri on lopulta tapa, jolla asioita tehdään. Jos strategia ei tue kulttuuria, strategia tuskin toteutuu (Rossi 2015, 20). Lausahdus ”*kulttuuri syö strategian aamupalaksi*” pitää paikkaansa monessakin tilanteessa. Projektit ja kehittämishankkeet, joita ei ole suunniteltu organisaatiokulttuuria huomioiden, saattavat jäädä puuduttaviksi ikuisuusprojekteiksi, joiden eteen joudutaan ponnistelemaan vuodesta toiseen, ennen kuin ne saadaan valmiiksi, jos saadaan. Joissain tilanteissa päätös tällaisten asioiden keskeyttämisestä voi olla myös viisasta.

Myös Scheinin (1999, 114) mukaan organisaatiokulttuurin keskeisiä vaikuttajia ovat johtajat. Tämä ilmenee muun muassa asioina, joita he mittaavat ja kontrolloivat säännöllisesti, sekä miten he reagoivat organisaation kriittisiin tapauksiin. Myös erilaiset kriteerit niukkojen resurssien kohdentamisessa ja henkilöstön vastuuttamisessa, rekrytoinnissa ja ylennyksissä, ovat osanaan vaikuttamassa organisaatiokulttuuriin. Lisäksi erilaisilla malleilla, järjestelmillä, menettelytavoilla ja tarinoilla on oma vaikutuksensa organisaatiokulttuurin vahvistamisessa.

Mikäli organisaatio haluaa olla muutoskykyinen, joka monesti näyttäytyy kykynä toimia nopeasti, eivät suunnitelmat aina välttämättä ehdi täydellisenä mukaan toimintaa ohjaamaan. Jos halutaan luoda järjestelmä sähläämisen vähentämiseksi, mutta silti kannustaa toimeen tarttumisen kulttuuria ilman valmiita suunnitelmia, tulisi olla resurssien puolesta myös mahdollisuus keskeyttää toiminta virheiden ilmetessä ja valmius korjata ne (Liker 2004, 131).

## 2.5 Prosessi- ja projektijohtaminen

Monet johtamisen käsitteet linkittyvätkin vahvasti toisiinsa ja niissä on myös samankaltaisuuksia. Käytännön työssä niiden ymmärtäminen ja jäsentäminen voi vaatia syvällisempää tarkastelua. Asioiden ja toimintojen jatkuva kehittäminen käytännön työssä on tärkeää, jotta kehitys ei pysähdy ja organisaatio säilyttää kilpailukykynsä ja voi toimia tuloksekkaasti.

Vuosikymmeniä johto- ja kehitystehtävissä, sekä liikkeenjohdon konsultoinnin parissa työskennellyt Kari Tuominen (2010, 9) kuvaa prosesseja yleismaailmallisesti vakiintuneella lauseella: *“se on tapa tehdä asioita”*. Prosesseja esiintyy organisaatioissa lähes kaikissa toiminnoissa, mikäli kyseessä on vain jollain tavalla vakiintunut tapa tehdä niitä.

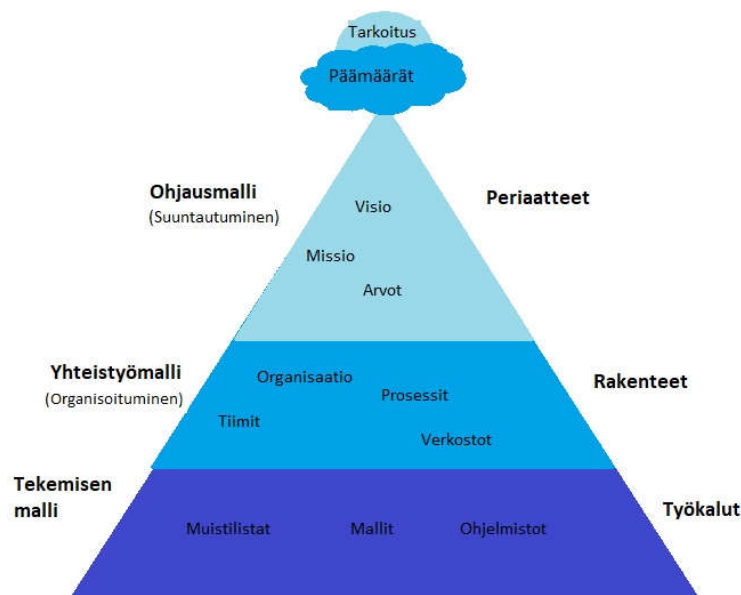
Tuominen jakaa prosessit neljään ryhmään seuraavasti:

1. Ydinprosessit
2. Tukiprosessit
3. Johtamisprosessit
4. Avainprosessit

Avainprosesseiksi kutsutaan organisaation kannalta niitä tärkeimpiä prosesseja, jotka valikoituvat kehittämisen kohteiksi. Tällaiseksi avainprosessiksi voidaan nostaa juuri tämän kehittämistyön kohteena oleva vuosikello, joka organisaation toiminnan kannalta on myös johtamisprosessi. Itse valmis järjestelmä toimii ikään kuin prosessityökaluna, jolla mahdollistetaan monien muiden prosessien onnistuminen. Tällaisten

tärkeiden avainprosessien kehittäminen vaatii sen vaikutusten arvioimista monesta eri näkökulmasta.

Laamanen (2010, 19.) kuvaa prosessit joukkona toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden tulokset saadaan aikaan siihen tarvittavien resurssien toimesta. Toiminnanohjausjärjestelmä voi hyvinkin toimia työkaluna, jolla johdetaan prosesseja. Arvioidessa tällaisen järjestelmän vaatimuksia, tulisi pystyä hahmottamaan minkälaisella työskentelyllä päämäärät voitaisiin saavuttaa. Voidaan hyvin ajatella, että prosessijohtaminen on seuraava askel henkilöstöjohtamisesta, sillä ennen odotuksia prosessien onnistumisesta täytyy varmistua, että henkilöstö on kyvykäs toteuttamaan tehtävänsä, johon heidät on palkattu. Henkilöstöjohtaminen itsessään sisältää myös prosesseja ja niitä onkin kaikkialla toiminnoissa. Ymmärrys niiden olemassaolosta on ensimmäinen askel niiden kehittämiseen. (Laamanen 2002, 35-36.)

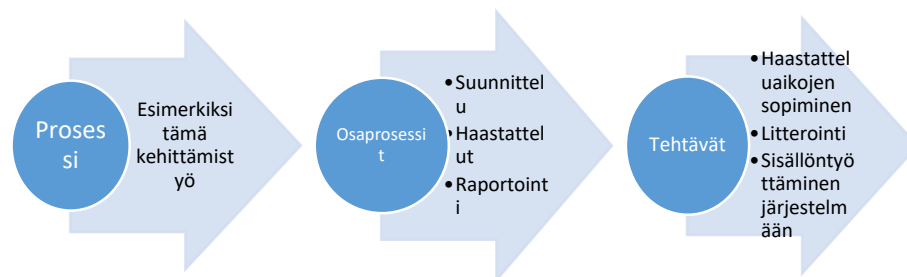


Kuvio 5. Toiminnanohjauspyramidi (Laamanen 2002, 36, muokattu).

Jokaisen organisaation on pystyttävä tunnistamaan omat prosessinsa, jotta se voi luoda itselleen oikeanlaisen toiminnanohjausjärjestelmän, mutta pelkästään se ei riitä. Tarvitaan myös tieto työkaluista, tietojärjestelmistä, työohjeista, tekniikoista ja menetelmistä, josta käytännön työ koostuu (Laamanen 2002, 37). Kehitystyössä on hyvä ymmärtää, että prosessit tulee pilkkoa tarvittavan pieniin osiin, jotta niiden



tehtävät ja kokonaisuudet ovat ymmärrettävissä. Tuominen jakaa prosessit kolmelle eri tasolle seuraavasti.



Kuvio 6. Prosessin tasot (Tuominen 2010, 12, muokattu).

Prosessin pilkkominen osiin on käytännön työn kannalta tärkeää, sillä silloin tehtävät eivät tunnu liian suurilta palasilta. Prosessin eri vaiheet näkemällä on myös helpompi ymmärtää työn kokonaisuutta.

Prosesseja kehittämällä tavoitellaan monesti jonkin asian tehokkaampaa tai laadukkaampaa tekemistä. Prosessien selkeä tavoite on tärkeää motivoinnin kannalta. Prosessit ovat monesti muunnettavissa myös numeroiksi talousarviossa, joka itsessään voi perustella prosessin tarvetta ja tärkeyttä. Prosessien systemaattinen johtaminen ja kehittäminen edellyttää, että sille on nimetty omistaja. Prosessin omistajuus ja ymmärrys sen tuottamista hyödyistä luovat toimeenpanevan voiman kehittää ja valvoa toimintaa jatkossakin. Tämä ehkäisee myös sitä, että prosessi ei unohdu. (Tuominen 2010, 11-13.)

Projektit eroavat säännöllisistä ja yhä uudelleen toistuvista prosesseista keskeisesti kertaluontoisuutensa vuoksi, mutta myös itse projektien sisällä voi esiintyä prosesseja. Projekteille tyypillistä on jonkinlaiset kustannus-, aika- ja resurssitavoitteet,

vaikka niitä ei aina olisikaan näkyvästi määritetty (Ijäs & Laamanen 2004, 9). Loppumisajankohta ei aina välttämättä ole täysin ennakkoon tiedossa, mutta ainakin selkeä tieto projektin tavoitteista olisi tärkeää löytyä suunnitelmasta, jonka toteutuksesta vastaa projektipäällikkö tai nimetty vastuuhenkilö. (Laamanen 2002, 27.)

Projekti –sanaa kuullaan paljon käytettävän työelämässä ja sen määritelmä ei välttämättä monille ole täysin selkeä, saati sitten saman organisaation sisäisesti kaikille yhtenäinen. Jotkut projektit voivat olla organisaation toiminnalle tai sen kehittämislle erittäin kriittisiäkin, jolloin näissä voi esiintyä myös erilaista johtamista tärkeyden mukaan. Johdolle on hyvä olla selvillä mikä on sen rooli projektin eteenpäin viemisessä ja seurannassa. Myös johtamista tukevien järjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmän tulisi tukea projektien hallinnointia, jotta se mahdollistaa tärkeiden asioiden keskittämisen johtamisessa. (Ijäs ym. 2004, 18-27.)

Projektia suunnitellessa olisi hyvä pystyä havaitsemaan kaikki keskeiset sen vaikutuspiiriin kuuluvat henkilöt ja sidosryhmät, jotta toteutuksen kannalta olennaiset seikat pystytään huomioimaan. Hyvä ennakointi auttaa myös resursoinnissa, jolloin pystytään paremmin havaitsemaan projektin vaikutus muuhun meneillään olevaan työhön. Projekteissa on tärkeää varmistaa kunkin tehtävän toteuttajat ja aikataulut, sillä etenkin muun säännöllisen työn ohessa tehdyssä työssä projektit saattavat toisinaan tuntua ylimääräiseltä työltä. Tällöin projektin olennaisia osia ja tehtäviä saatetaan karsia tai jättää tekemättä liian niukkojen resurssien vuoksi. Etenkin pienissä ja keski-suurissa organisaatioissa kehitysprojekteja toteuttaa tyypillisesti oma henkilöstö. (Mts, 28-35.)

Perusprosessit voivat synnyttää projekteja, jos vaikkapa uuden toimipisteen perustamiseen liittyvän prosessinmukaisen tarkastelun jälkeen päätetään investoida hankkeeseen, muotoutuu siitä projekti. Jos perustoiminta tuottaa aktiivisesti kehitysprojekteja, projektit voisi hyvällä ennakoinnilla tuoda ihmisten tietoisuuteen hyvissä ajoin. Henkilöstöllä voisi olla näin mahdollisuus hakea projekteihin mukaan myös oman kiinnostuksensa ja työssä kehittymisen vuoksi. Tällöin myös organisaatio itse voi oppia innokkailta tekijöitä uusia asioita.

## 2.6 Toiminnanohjausjärjestelmä

Suomenkielinen tiedonhaku toiminnanohjausjärjestelmälle on aluksi hieman vaikeaa, sillä se ei kovin nopeasti tarjoa yhtä selkeää määritelmää. Kirjastojen tietokannat antavat sanalle melko niukasti tuloksia. Typistämällä hakusanan pelkkään *toiminnanohjauksen* johdattaa se usein sosiaali- ja terveysalan kirjallisuuteen, joka liittyy paljon ihmisen oppimiseen ja kehittymiseen. Internet-haut sen sijaan tarjoavat toiminnanohjausjärjestelmälle tietoa painottuen kirjainyhdistelmään ERP. ERP tulee englannin kielen määritelmästä Enterprise Resource Planning. Kyseessä on organisaation reaaliaikainen resurssien suunnittelu- ja hallinnointijärjestelmä, joka palvelee sähköisesti koko organisaatiota. Tärkeä painotus tässä koskee määritelmää reaaliaikainen, sillä järjestelmän vahvuus jaettavuuden lisäksi linkittyykin juuri siihen, että tieto on ajantasaista. (Monk & Wagner 2012, 19.)

Toiminnanohjausjärjestelmä lisää läpinäkyvyyttä ja sen tarkoitus lisäksi on parantaa tehokkuutta, taloudellisuutta ja palvelua niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Järjestelmien vertailu ei kuitenkaan onnistu kovin helposti, sillä ne ovat kaikki ominaisuudet sisällytettynä valtavan laajoja, eikä se välttämättä onnistu edes organisaation sisäisin voimin. (Toiminnanohjausjärjestelmä.) Lisäksi monet ratkaisut voivat olla aivan liian raskaita ohjaamaan monien pk- tai palveluyritysten toimintaa. Osa ohjelmista ei myöskään markkinoi itseään ERP:nä vaan ne saattavat löytyä muista projektinhallinta- ja tuottavuusohjelmien luokasta.

ERP tuntuukin tämän kehittämistyön kannalta melko raskaalta määritelmältä, sillä kyseisellä kirjainyhdistelmän käyttöä kuulee melko harvoin käytettävän kohdeorganisaation kaltaisissa seuroissa. Siksi voi olla hyvä suodattaa ERP osittain pois ajattelusta ja keskittyä edellä kuvailtuihin määritelmiin ottaen projektinhallinta- ja tuottavuusohjelmat soveltuvien osien mukaan tarkasteluun.

Verkosto-organisaatiossa toiminnanohjausjärjestelmä voidaan nähdä myös eräänlaisena sopimuslupana työntekijöille. Kun tieto ja tehtävät on kirjattu järjestelmään, luo se siteen sellaistenkin henkilöiden välille, jotka työskentelevät vain satunnaisesti toistensa kanssa. (Mäkelä & Stenlund 1995, 45-46.)

Toiminnanohjausjärjestelmän luominen voi olla aikaa vievä prosessi. Vaikka tiedon kollektiivinen hyödyntäminen ja jakaminen voi lisätä ymmärrystä koko organisaation kesken, on sen suunnitteluun ja rakentamiseen syytä perehtyä, jotta se ei palvele vain järjestelmän luoja itseään. Yksi keino tähän on osallistaa järjestelmän vaikutuksen alla olevia henkilöitä. (Wallin 2009, 23.)

### 3 Metodologia

Tämän kehittämistyön menetelmävalintoja taustoittaa entuudestaan vahva tuntemus organisaation historiasta ja sen ihmisistä. Tämä antaa tietoa sen viime vuosien merkittävimmistä saavutuksista ja kehittämiskohteista, sekä auttaa ymmärtämään sen toimintakulttuuria.

Vaikka visio, missio ja arvot on seurassa hiljattain tarkasteltu yhteisen suunnan varmistamiseksi, ei sen pohjalta voi tehdä ratkaisuja päivittäisjohtamisen suhteen. Verkostomaisessa organisaatiossa toimintaympäristöt vaihtelevat fyysisesti, jolloin myös henkilöiden asema ja kokemus siitä on yksilöllinen. Henkilöiden subjektiiviset käsitykset ovat toiminnanohjausjärjestelmän rakentamisen kannalta tärkeää tietoa, jotta voidaan arvioida mikä toimisi parhaiten juuri tässä organisaatiossa.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteiden saavuttamisessa koettiin tärkeäksi jo alkukartoituksessa sen vaikutuspiiriin kuuluvien ihmisten osallistaminen. Osallistaminen auttaa tekemään asiaa yhteiseksi, kun siihen on mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Tutustuminen eri toimipisteissä työskentelevien ihmisten käsityksiin yhtenevän tutkimusrungon ansiosta voi auttaa havaitsemaan organisaatiossa esiintyviä onnistumisia, kehitystarpeita tai piileviä asioita. Ennen kaikkea se johdattaa kehittämistyön tekijän jäljille siitä, mikä on tärkeää ja mistä niihin asioihin voi saada lisätietoja. Samalla se voi haastaa henkilöitä miettimään omaa työtään uudella tavalla, kun osallistujille tarjotaan hetki asian äärelle pysähtymiseen.

Kehittämistyön tutkimusta voidaan pitää etnografisena kokonaisuutena. Etnografisessa lähestymistavassa tutkija on läsnä tutkittavien kanssa samassa ympäristössä ja havainnoi ympäristöä monipuolisesti (Huttunen & Homanen 2017, 131-133). Seurassa vallitsevien ajatusten ja asenteiden ymmärtämiseksi sekä toiminnanohjausjärjestelmän sisällöntuottamista tukevaksi menetelmäksi on käytetty käytännössä kahta eri laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää, jotka ovat *fokusryhmähaastattelu* ja *havainnointi*. Lisäksi näiden menetelmien avulla oli tarkoitus päästä tavoitteita ja vuosikellon sisältöä tukevan muun aineiston jäljille. Tutkimuksessa tällaista kutsutaan *sekundääriaineistoksi*, joka on muiden tekemää jo valmista aineistoa. Termi ei

tarkoita tutkimuksen suinkaan vähäpätöisempää aineistoa, vaan tarkoitus osoittaa sen olemassaolo ennen tutkimuksia. Tällaisen aineiston olemassaolo säästää tutkimukselta huomattavasti aikaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 3.1 Tiedonkeruu

Kehittämistyön vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden haastattelemisen valikoitui alusta lähtien luontevaksi tavaksi päästä tehtävässä alkuun. Kohdejoukon ollessa yli kymmenen haastateltavaa kävi heti selväksi, ettei työlle varatut aikaresurssit mahdollistaneet yksilöhaastatteluja. Tarkemmaksi haastattelumenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelu, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä.

Fokusryhmähaastattelun käyttö on perusteltua yrittäessä selvittää ryhmän näkökulmia ja kokemuksia jonkun koko ryhmälle yhteisen nimittäjän kautta (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507). Yhteisellä nimittäjällä tarkoitetaan ryhmän fokusoitumista jonkin kaikkien kannalta keskeisen asian tai muun taustatekijän mukaan. On siis tyypillistä käyttää menetelmää työyhteisössä jo ennestään olemassa olevien ryhmien haastatteluun. Yhteiset kokemukset voivat rohkaista kollegiaalisuuteen ja solidaarisuuden rakentamiseen (Kamberelis, Dimitraidis & Welker 2018, 714). Ryhmän vuorovaikutuksen havainnoinnin kautta ryhmähaastattelun etuna on usein pystyä peilaamaan haastattelijalle osallistujien ”jakama kuva todellisuudesta” (Moilanen 1995, 30).

Menetelmävalinnan ja ryhmien koostumuksen suhteen tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä mikäli haastatteluissa olisi odotettavissa paljon eriäviä mielipiteitä, voisi niiden mahdollistamiseksi yksilöhaastattelut toimia paremmin (Tracy 2013, 169). Haastattelutavat eivät saa olla riippuvuussuhteessa haastatteliijaan, joten työyhteisössä esimies ei voisi haastatella alaisiaan (Mäntyranta ym. 2008, 1509). Toki haastattelijalla ei voi koskaan olla täysin varma minkälaiseksi ryhmäläiset kokevat suhteensa haastatteliijaan, vaikka kyseessä olisikin vaikka samalla tasolla työskentelevä kollega.

Menetelmälle sopivat ryhmäkoot ovat Tracyn (2013, 170) ja Mäntyrannan ja Kailan (2008, 1509) näkemyksiä mukaillen 4-10 henkilöä. Tutkimuksen tavoitteet määrittävät millä tasolla haastattelua on tarve dokumentoida. Mikäli tutkimuksen osalta olisi

tarpeellista tutkia ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, on suositeltavaa videoida tilanne ja täydentää lisäksi esimerkiksi vuorovaikusta kuvaavilla kaavapiirroksilla (Mäntyranta ym. 2008, 1509).

Tutkimuksen kannalta parasta on saada aikaan mahdollisimman paljon keskustelua ryhmäläisten kesken (Mäntyranta ym. 2008, 1510). Haastattelun vetäjällä on siis aina keskeinen rooli tilanteen onnistumisessa. On luonnollista, että ryhmä palaa halusta puhua ja puheen pulppuamista ei meinaa saada loppumaan, mutta myös hiljaisempi ryhmä on aivan yhtä normaalia. Molemmissa tapauksissa haastattelijan tulisi pystyä säätelemään puheenvuorojen pituutta, hyvän vuorovaikutuksen toteutumista ja tarvittaessa luomaan keskustelua hiljaisemmassa ryhmässä. Ryhmän kannalta on tärkeää, että myös hiljaisemmat jäsenet pääsevät puhumaan (Mäntyranta ym. 2008, 1510).

*Haastattelijan tehtävänä on luoda turvallinen ja salliva ilmapiiri, joka mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittämisen - - (Mäntyranta ym. 2008, 1510).*

Haastattelutilanteet ovat tärkeitä hetkiä, jotka tulee suunnitella huolellisesti. On tärkeää selvittää mitä jo tiedetään ja minkälaisia tavoitteita haastattelulla pyritään ratkaisemaan. Tämän avulla se ketä haastatellaan ja miten selkeytyy. (Moilanen, L. 1995, 32.)

Tiedonkeruu toteutettiin neljässä eri toimipisteessä osallistujien luonnollisessa työympäristössään työpäivän yhteydessä. Ryhmästä riippuen osallistujia tavoiteltiin 3-5 henkilöä, joka tarkoitti kunkin toimipisteen toimistohenkilöstöä kokonaisuudessaan. Lopulta viiteen osallistujaan ei päästy yhdessäkään ryhmässä yllättävien poisjääntien vuoksi. Viime hetkillä yhden ryhmän esihenkilön kanssa tehdyn ratkaisun vuoksi kyseisen ryhmän osallistujamäärä jäi vain kahteen, joka näkyi myös ryhmä tuottaman aineiston määrässä. Tilanteeseen päädyttiin arvioimalla, että poisjäävällä henkilöllä ei ole tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävästi kokemusta eikä vastuuta vastataksseen haastattelun teemoihin.

Haastattelurunkoa testattiin yhdellä henkilöllä yksilöhaastattelun muodossa ennen ryhmähaastatteluita, joka sisällytettiin muuhun haastatteluaineistoon. Tämä oli hyvin hyödyllinen harjoitus, joka auttoi purkamaan jännitystä ja keskittymään haastattelussa olennaisiin asioihin. Jo ensimmäisestä haastattelusta ja siitä edelleen myös muista oppii jatkuvasti uutta ja onkin normaalia, että tutkija havaitsee haastattelussa mahdollisesti uusia tavoitteiden kannalta keskeisiä teemoja. (Mäntyranta ym. 2008, 1510.)

Toimeksiannon yhteydessä haastatteluiden enimmäiskestoksi määritetyt yhden tunnin mittaiset tilaisuudet kalenteroitiin toimipisteiden esihenkilöiden kanssa. Ryhmät koostuivat siis kunkin toimipisteen henkilöstöstä, johon kuului niin suorittavan työn tekijöitä kuin myös toimipisteen johtajat. Esihenkilöiden kuulumista ryhmään ei pidetty ongelmallisena, sillä tarkoitus oli tutkia pääasiassa asioiden johtamiseen liittyviä teemoja, eikä niinkään henkilöstöjohtamiseen tai yksittäisiin esihenkilön ja alaisen vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Lisäksi organisaatiokulttuuri huomioiden valinnassa ei koettu olevan merkittäviä ongelmia tuloksien luotettavuuteen nähden.

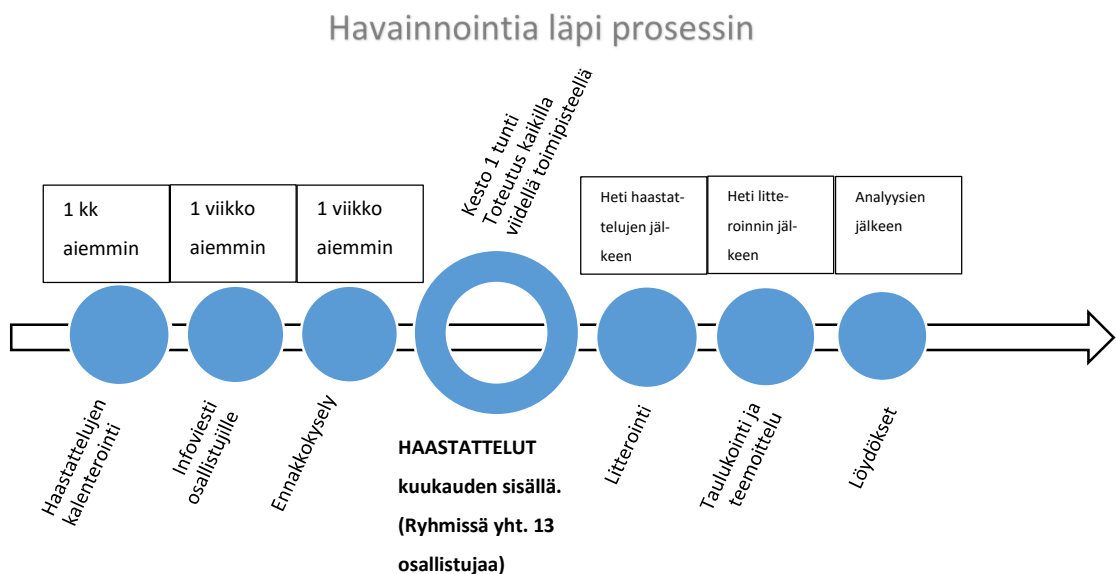
Haastateltavia tiedotettiin haastatteluajankohdasta henkilökohtaisella viestillä Slack -työyhteisöviestimen välityksellä ja ennakkosähköpostilla. Ennakkokirjeessä esiteltiin työn tavoitteet, tilaisuuden kesto ja haastatteluaiheet. Tarkempia kysymyksiä tai aiheita ei etukäteen mainittu, jotta haastateltava ei ehtisi liiaksi miettiä mitä kysyjä yrittää tällä asialla saada selville, jolloin voisi vaikuttaa liikaa vastauksen aitouteen.

Haastateltavia pyydettiin kuitenkin etukäteen vastaamaan sähköpostin mukana toimitettuun Webropol -ennakkokyselyyn, jolla tiedusteltiin henkilöiden omaa käsitystä omista vastuutehtävistään, sekä mahdollisista eri toimintojen ja vastuiden ympärille syntyneistä tiimeistä, joihin he kuuluvat. Ennakkokyselyn tavoitteena oli säästää aikaa itse ryhmähaastattelulta ja tuoda myös luotettavuutta tuloksiin, kun haastateltavilla oli rauhassa mahdollisuus ajatella omia vastuitaan. Kyselyn tulokset määrittivät hieman kunkin haastattelun sisällönrakentumista, kuitenkin alkuperäiseen runkoon pohjautuen.



Haastattelutilaisuudet äänitettiin kahdella eri laitteella, jotta varmistuttiin tekniikan toimimisesta. Haastattelutilanteeseen asettuminen toteutettiin mahdollisimman arkisesti, jotta ylimääräiset valmistelut eivät sekoittaisi ympäristön luonnollista tilaa (liite 3). Tilaisuuden aluksi tehtävän tavoitteet kerrattiin ja tilaisuuden kulku esiteltiin.

Haastateltaville korostettiin, että kyseessä ei ole missään nimessä tentti, eikä siihen ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Ryhmiä kannustettiin puhumaan mainitsemalla, että kaikki, mitä esitettiin kysymyksiin ja aiheisiin vastataan, on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. Heille kerrottiin ennakkokirjeessä ja haastattelutilaisuuden alussa, että vastaukset ovat luottamuksellisia eikä niitä tulla tuloksia tarkasteltaessa kohdistamaan suoraan kehenkään henkilöön. On kuitenkin hyvin ymmärrettävää, että ryhmähaastattelussa haastateltavat eivät voi saavuttaa sataprosenttista anonymiteettia, sillä myös ryhmän muut jäsenet kuulevat vastaukset.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin kulku

Koko prosessin ohessa toteutettu havainnointi järjestettiin strukturoituna. Se tarkoittaa ennalta määritetyillä valinnoilla standardoitua määrittelyä siitä, mikä kehittämissä on tärkeää. Käytännössä havainnoijalta vaaditaan tällaisen tiedon itsenäiseen

arviointiin ymmärrystä kohdeorganisaation toiminnasta, jotta voidaan tietää, mikä tieto on kyseisiin kriteereihin soveltuvaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Erityisesti havainnoinnin avulla oli tarkoitus löytää kaikki mahdollinen työn kannalta olennainen valmis aineisto, jota voidaan hyödyntää vuosikellon sisällöntuotannossa. Tällaisen aineiston sisällöt tulivat olla sellaista, jotka ovat seuran toiminnan sujuvan järjestämisen kannalta pakollisia. Tällaisia ovat tässä tapauksessa turvallisuuteen, talouteen, myyntiin, lakeihin sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät asiat. Mikäli tällaisen tiedon sijainnista ei ollut ennestään tietoa, tuli sellainen selvittää haastatteluiden avulla.

### 3.2 Aineiston analyysi

Laadullisin tiedonkeruumenetelmin hankittua aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Haastatteluiden osalta tämä tarkoitti sitä, että litteroitu aineisto pelkistettiin, jonka tarkoituksena oli karsia havaintomäärää yhdistelemällä niitä samankaltaisuuksien mukaan (Alasuutari 1999, 40). Havaintojen jäsenneitävyyden ja muokattavuuden vuoksi pelkistetty aineisto taulukoitiin taulukko-ohjelmaa käyttäen (liite 2), jossa sitä visuaalisen hahmottamisen tukemiseksi koodattiin eri väreillä samankaltaisuuksien mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Ennestään olemassa olevan asiantuntemuksen ja intuition lisäksi tärkeimpien havaintojen löytämiseen hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen kvantifiointianalyysiä. Kvantifiointi toimi luontevasti koodaamisen kautta tehdyn jäsentelyjen jatkumona. Koodauksen pohjalta samankaltaiseksi tulkittavissa olevaa aineistoa pisteytettiin sen esiintymismäärän mukaan. Tällä tavoin oli mahdollisuus huomata sellaisia vähäisemmällekin huomiolle jääneitä asioita, jotka eivät olisi muuten nousseet sisältönsä perusteella merkittävien havaintojen joukkoon. Tämä ei kuitenkaan ole tae havainnon tärkeydestä, vaan antaa sille ennemminkin uuden mahdollisuuden tulla huomatuksi. Toisaalta menetelmä myös auttoi vahvistamaan jo ennestään huomattuja tärkeitä seikkoja, osoittamalla mahdollisesti niiden esiintymistä useasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)



Kuvio 8. Haastattelun analyysin vaiheet

Ajanpuutteen vuoksi syvempi analysointi esimiestyötä tekevien ja muiden henkilöiden ajatuksien eroavaisuuksista jäi analysoinnissa tekemättä. Kuten myös tarkastelu eri toimipisteiden henkilöiden ajatuksien osalta. Molempien osalta ne otettiin kuitenkin huomioon löydöksen ja johtopäätöksen tekemisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos jossain henkilöstöryhmässä tai toimipisteessä esiintyi jotain merkittävältä vaikuttavia ajatuksia, arvioitiin koskettaako tämä koko organisaatiota vai onko kyseessä enemminkin paikallinen seikka.

Seuraava kuvio kuvaa minkälaisia teemoja haastatteluissa ilmeni. Analyysivaiheessa käytössä olleet teemat olivat käytännössä samat kuin alkuperäisessä haastattelurungossa.



Kuvio 9. Fokusryhmähaastattelun tuottamaa aineistoa

Havainnointia tapahtui koko kehittämistyön tekemisen ajan, jo ennen varsinaisen fokusryhmähaastatteluihin valmistautumistakin. Havainnoimalla haettiin siis keskeisiä vuosikelloon liittyviä asioita, jotka koottiin sähköisesti samaan kansioon niiden tullessa ilmi. Tällaisia ovat olleet sellaiset seikat, jotka ovat seuran johtamisen kannalta kriittisiä (Saaranen-Kauppinen ym. 2006b). Tätä jo aiemmin sekundääriseksi kuvattua aineistoa voidaan kutsua eräällä tavalla vuosikellon sydämeksi, sillä se on sitä kriittistä tietoa mitä ihmiset käyttävät itse järjestelmässä. Tällaista aineistoa ovat johdantokappaleessakin mainittu toimintakäsikirja, josta tiivistetty versio seuran vuosikellonkin on löydetty. Muita tällaisia ovat esimerkiksi turvallisuusasiakirjat, tapaamisten- ja kokousten pöytäkirjat ja erilaisten toistuvien toimintojen ohjeet. Lisäksi yhden toimipisteen vastaavalta löytyi omasta muistikirjastaan jo melko kattava kuva vuosittaisista toimipisteen johtamiseen kuuluvista työvaiheista, jota voidaan sanoa jo eräänlaiseksi vuosikelloksi sellaisenaan.

Jos voidaan sanoa edellä olevan toimivan vuosikellon sydämenä, niin kaikki muu ihmisen asenteisiin ja ajatuksiin liittyvä tieto toimii vuosikellon sidos- ja välittäjäaineena. Sen oikealla tavalla huomioiminen on mahdollista luoda toimiva järjestelmä. Pääosa seuraavan pääluvun sisällöstä kohdistuu juuri näihin asioihin.

## 4 Löydökset

Löydöksiä esitettäessä eri toimipisteitä kuvataan omalla kirjaintunnisteellaan, jotka ovat A, B, C, D ja E. Kullakin toimipisteellä on yksi vastaavansa, joka mainitaan sitaatien yhteydessä, esimerkiksi Toimipiste A:n vastaava. Muut henkilöt esitellään kunkin toimipisteen osalta yleisesti toimipisteen työntekijöinä, kuten esimerkiksi Toimipiste A:n työntekijä. Tarkempaa toimipistekohtaista vastaajamäärää ei tässä raportissa esitetä, jotta vastauksista ei voi tarkemmin yhdistää tiettyyn vastaajaan. Luvun alaotsikot esitettävät tiivistetysti löydöksien keskeistä sisältöä.

### 4.1 Seura kykenee kehittymään murroksessakin

Valtaosalle seuran ydinryhmästä toiminta näyttäytyy hyvin vakiintuneena. Kausiluonteisuus ymmärretään hyvin ja että rutiinit pohjautuvat siihen. Tuttuja rutiineihin pohjautuvia asioita osataan odottaa tapahtuvan vuosi toisensa jälkeen. Hallitus ja toimipisteiden vastaavat järjestävät lisäksi säännöllisiä viikoittaisia tapaamisia, joilla seuran toimintoja ohjataan ja koordinoidaan kokonaisuutena. Kohtaamiset auttavat myös pitämään yhteiset tavoitteet mukana verkostomaisen organisaation esimies- ja johtotehtävissä työskentelevien tiiviissä työtahdissa.

Samankaltaisista rutiineista huolimatta työ eri toimipisteissä on jokseenkin erilaista ja riippuu erityisesti lähikollegoiden määrästä ja rooleista. Tilannetta kuvaa esimerkiksi se, että yhdessä toimipisteessä työskentelee useita henkilöitä, joiden työpanos kohdistuu kaikkiin toimipisteisiin. Tällaisia henkilöitä ovat viestintäpäällikkö, talouspäällikkö ja tuottaja, kun taas muissa toimipisteissä tällaisia hallinto- ja tukitehtävissä työskenteleviä ei ole. Eri toimipisteet muodostavat myös kukin oman kulttuurinsa, ja avainhenkilöillekin toisen toimipisteen työtavat ja toiminta voivat tuntua melko vierailta.

*Eri kaupungeissa tehdään tosi eri tavalla, mitä oon ymmärtänyt ainakin mitä meillä. Missään muissa kaupungeissa mun tietämyksen mukaan toimipisteen vastaava ei vaikka tee siivoustöitä tai muita. Et mihin ne käyttää sen ajan ja kaiken niinku? Ei sellasta tietoa oo - - (Toimipiste B:n vastaava).*

Kokemusta erilaisesta toimintakulttuurista ja johtamisesta on useammassa toimipisteessä ja myös muilla kuin toimipisteiden johtajilla. Toimipisteiden johtajat nähdään yleisesti keskeisiksi vaikuttajiksi johtamisessa.

*Johtajat vaikuttaa johtamiseen. Eri toimipisteissä on eri tyyppisiä, jotka varmasti tekee niitä asioita eri tavalla, niin oletan eri toimipisteiden toimintatavat vaihtelevat enemmän ja vähemmän - - (Toimipiste D:n työntekijä).*

Myös toimintaa johtavien henkilöiden keskuudessa ymmärretään oman roolin vaikutus toimipisteen ympäristöön ja kulttuuriin. Niissä voi olla toimipistekohtaisia eroavaisuuksia myös siksi, että ne ovat henkilöstö- ja harrastajamääriltään hyvin erilaisissa tilanteissa.

*Toinen toimipiste pyörii viidellä ohjaajalla ja niillä on 400 harrastajaa tai joka on ihan törkeän paljon. Meillä on 34 ohjaajaa ja meillä on 200 harrastajaa enemmän. Että johtaminen on aika pirun vaikeeta verrattuna, et sulla on neljä tyyppiä, jotka sä voit tuntea henkilökohtaisesti ja nähdä joka viikko - - (Toimipiste C:n vastaava).*

Edellä kuvattu tilanne kuvaa käytännössä hyvin toimipisteiden erilaisuutta, sillä ne ovat elinkaareltaan eri vaiheissa. Vanhin toimipisteistä on ollut toiminnassa jo yli kymmenen vuotta. Valtaosalla muista vakiintunutta toimintaa on ollut 2 - 5 vuotta. Toimipisteistä nuorin lähenee jo kahden vuoden ikää, mutta se on muuten kaikilla mittareilla hyvin erilainen kuin muut, eikä sillä ole varsinaisesti edes omaa toimitilaa tai säännöllistä toimistohenkilökuntaa omassa kaupungissaan.

Vaikka valtaosalla haastateltavia onkin ensisijaisesti vain oma toimipiste, johon oman työn vaikutus kohdistuu, oman työn vaikutus koko seuran kokonaisuuteen ja ymmärrys yhteisten tavoitteiden ja päätösten tärkeydestä nähdään vahvana. Tiivis ilmapiiri näyttäytyy myös vastuuntuntona.

*Me ollaan sen kokonen toimija jo nyt, että hommat ei enää toimi kunhan vähän hutastaan - - (Toimipiste E:n vastaava).*

Toiminnan valtakunnallisuus ja kasvaminen on myös tarkoittanut paikallisen toimintakulttuurin muutosta, kun laajempi asioiden joukko tulee huolehdittavaksi.

*Toiminta on mennyt enemmän keskusjohtoisuuteen. Ohjaajien näkökulmasta se on tämä oman toimipisteen toimisto. Mun omasta näkökulmasta se varmaan on pääasiassa myös tämä keskus (oma toimipiste). Itseasiassa mun omasta näkökulmasta se on ehkä eniten se, että toimipisteemme vastaava on ammattimaisempi kuin aiemmin. Mä luulen, että se vaikuttaa siihen eniten. Hänellä on enemmän kokemusta ja se on joutunut pyörittää isompaa systeemiä kuin aiemmin, ja sen on pitänyt mukautua siihen, eikä oo vaan voinut sanoa, että tehkää mitä lystää - - (Toimipiste D:n työntekijä).*

Seuran kasvusta huolimatta useat haastateltavat eri toimipisteissä pystyivät olemaan yhtä mieltä siitä, että toiminnan johtaminen ja organisointi on mennyt parempaan suuntaan.

*Koko ajan paremmin. Just mietin aikaa viisi vuotta sitten niin huhhuh! Et koko ajan menee parempaan suuntaan ja sitten tota, no siis kyllähän siellä elää niin kyllähän siellä sit tulee sellasia, et miten tääki on tälleen, mitä helvettiä. Mut sit ku kuulee vähän, et miten muut samantyyppiset organisaatiot pyörii, niin kyllä me aika paljon parempia ollaan - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

Yhtenä syynä siihen voi olla monien keskeisten henkilöiden pysyminen seuran toiminnassa jo pitkään. Säännöllisten vuosirutiinien ansiosta tällaiset henkilöt ovat pystyneet löytämään oman tehtävänsä niin, että se on onnistuttu välittämään myös muille.

*Musta tuntuu, et kun toimintaa on tän verran pitkään pyöritetty, niin ihmisten rooli alkaa vakiintumaan ja tarvittavat työtehtävät alkaa olla kristallinkirkkaita kaikille. Tarpeeks monta kertaa ollaan mokattu - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

Edellä mainittu parannus ja henkilöiden onnistunut sitouttaminen luovat myös perspektiiviä erilaisille seuratoiminnan haasteille. Se myös osoittaa kokemusten olevan suhteellisia. Käytännössä, jos ei ole ollut pitkään toiminnassa mukana, sietokyky epäkohdille voi olla huono.

*Tällä hetkellä ressaa paljon vähemmän, ku on ressanu aikasemmin, koska mun mielestä asiat on tällä hetkellä paremmalla tolalla mitä ne on ollu koskaan. Ja silleen niinku että on kaikennäkösiä haastavia tilanteita tullut vastaan, niin nää tuntuu kohtalaisen pieniltä nää ongelmat mulle henkilökohtaisesti - - (Toimipiste D:n vastaava).*

Kaikissa toimipisteissä kokemus ei kuitenkaan ole täysin sama. Ymmärrys kehitystarpeista on olemassa, mutta kaikkia asioita ei ole ehditty ratkaista.

*Täällä se (toiminnan organisointi) ei suju kovin hyvin. Vasta oon oikeestaan tässä ihan kesän jälkeen vasta herännyt siihen. Et toki toiminta on kasvanut, et se töitten organisointi pitää olla parempaa mitä se on tähän asti ollut. Et nythän se on tähän asti ollut niin et minä teen kaiken muun ku ohjaukset. Mut nyt on on alottanu niin paljon harrastajia et en mä kerkee - - (Toimipiste B:n vastaava).*

Roolitus ja henkilöresurssit koetaankin keskeisenä johtamiseen vaikuttavana asiana. Vaikka monia avainhenkilöitä on saatu pidettyä toiminnassa mukana pitkään, esiintyy eri tehtävien hoitajissa myös vaihtuvuutta. Uusi henkilö ei välttämättä aina myöskään korvaa täysin pois lähtenyt, vaan vastuita sovitaan toimipisteissä myös hieman osaamisen mukaan tarvittaessa uudelleen.

*Roolien kautta työtehtävien selkeys tai epäselkeys. Ne vaikuttaa aika paljon siihen miten asiat organisoituu - - (Toimipiste A:n työntekijä).*

## 4.2 Työtä piinaa alituinen reaktiivisuus

Henkilöstöjohtamisen haasteet näyttäytyvät laaja-alaisesti. Ydinryhmä kykenee toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen, ja valtaosa vastuista onkin selkeitä. Ongelmaksi nousevatkin poikkeustilanteet, jotka saattavat laukaista pitkäaikaisen resurssivajeen.

*Toimipisteessämme harva tekee täyttä työaika, mikä tarkoittaa sitä että meillä on tosi tarkat työnkuvat, joka on just hyvä. Mut se tarkoittaa sitä että me ei pystytä joustavasti nappaamaan muita työtehtäviä. Silloin saikku tarkoittaa että tehtävät jää tekemättä - - (Toimipiste C:n vastaava).*

Runsas osa-aikaisten joukko ja työn kausiluonteisuus haastavat resurssien suunnittelua. On tyypillistä, että kun kausi on käynnissä, päivittäistä tekemistä on jopa enemmän kuin viikkotyöaika antaa myöten. Kun ajatellaan kunkin käytettävissä olevia



tunteja vuosityöaikana, saatetaan kauden aikana tehdä paljonkin ylitöitä. Kesken kautta ei myöskään ole kovin viisasta tehdä laajoja kehitystöitä, vaan niitä kannattaa siirtää hiljaisemmille ajanjaksoille. Asia ei kuitenkaan ole yksinkertainen, sillä nämä ajanjaksot ovat monille myös aikaa, jolloin ylityöt on mahdollista pitää vapaina pois.

*Ylityötunteja tulee ainakin mulle. Ei oo varmaan juuri yhtään sellasta viikkoa, että ei tulis. Helposti tulee 5 - 10 tuntia säännöllisesti ylitöitä monta viikkoa putkeen - - (Toimipiste D:n työntekijä).*

Ylitöiden kertymistä ei ainakaan yksiselitteisesti koeta osa-aikaisten keskuudessa ongelmallisena. Ylitöistä ei tällaisissa tapauksissa koeta olevan haittaa, mikäli on nähtävissä, että ne pystytään pitämään vapaina pois.

Talouden johtamiseen liittyvät asiat vaikuttavat keskeisesti käytännön työhön toimipisteissä. Toimipisteiden ja erilaisista toiminnoista vastaavilla henkilöillä ei ole ollut kovin hyvä käsitys siitä, mikä on seuran taloustilanne ja käytettävissä oleva budjetti. Puheissa esiintyy viittauksia siihen, että tällaisten hyvin keskeisten asioiden epäselvyys vaikuttaa negatiivisesti toimintakulttuuriin myös henkilökohtaisella tasolla.

*Enemmän suunnitelmallisuuden tuntua (talouden johtamiseen), niin se tois itelleki kannustimen tehdä siitä suunnitelmallisempaa - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

Tämä on tärkeä kommentti, sillä myös useampi toimipisteen vastaava mainitsi talousarvion olevan yksi merkittävimmistä toimintaa ohjaavista työkaluista. Seurassa on merkittävät päätökset arvioitu aina myös taloudellisin perustein, joten puutteet ja epäsäännöllisyys siinä aiheuttaa myös viivettä päätöksissä. Yhdistettynä tähän tiukalle viritetty henkilöstöresurssi tarkoittaa sitä, että asioita tehdään olosuhteiden salliessa. Ilman näkyvää toiminnanohjausjärjestelmää tämä aiheuttaa kiireellisiä ja kehnosti valmisteltuja tilanteita, vaikka asiaa olisikin osannut odottaa.

*Yleisesti vaikka se, että tuleeko uus toimipiste, tai että minkä verran laajennutaan. Keskeiselle henkilölle joiden työntekoon se tulee vaikuttamaan lähitulevaisuudessa, niin niitä pitäis pitää kartalla jo ajoissa, vaikka ei istuiskaan hallituksen kokouksessa. Ettei ponnahda silleen, et hei! Se tulee tollon, nyt pitää tehdä äkkiä tää. Toki niitä saadaan aikaan ja me ollaan nopeita ja joustavia ja näin. Mutta jotenkin, että pääsis*

*omassakin työnsuunnittelussa vähän kauemmas kattavaan - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

Yleisestikin toimintakulttuuri kaipaa tekemisessä ja asioiden loppuun saattamisessa petrausta. Haastatteluhetkelläkin oli tunnistettavissa projekteja, jotka ovat pitkittyneitä tai joista ei ole olemassa juurikaan tietoa.

*Toimintaan suunnitelmallisuutta lisää. Projekteille luodaan aikataulu, jos se ei pidä, niin luodaan uusi aikataulu. Ei jätetä vellomaan mihinkään sellasiin tiloihin. Muuten voi käydä niin, että kun ei tuokaan homma mennyt maaliin niin ei tämäkään. Se luo sellasta kulttuuria, että projekteja ei tarvitse viedä maaliin. Pahimmillaan se johtaa siihen, että siitä tulee kulttuuri - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

Liian monessa mukana oleminen, eli tiettyjen avainhenkilöiden liiallinen kuormitus vaikuttaa myös toiminnan johtamiseen. Ongelmallisen asiasta tekee se, että asioita ei aina kyetä linkittämään toisiinsa.

*Mää teen niinku vähän kaikkee. Vähän niinku täällä kaikkee ja sit mä teen hallituksessa vähän kaikkee, sit mä teen koko yhistykselle meneviä kehitysjuttuja vähän kaikkee. Ne asiat ei oo niinku keskenään jotenkin keskenään keskustelussa siitä, miten se resursointi pitäis mennä - - (Toimipiste D:n vastaava).*

Henkilöstö pyrkii aktiivisesti kehittämään myös omaa toimintaansa ja sillä on verkottuneessa ympäristössä vaikutusta koko seuraan. Kukin suoriutuu työstään omien vahvuksiensa ja heikkouksien kanssa ja henkilöiden mahdolliset omat osaamisvajeet kuuluivat puheissa erityisesti toimipisteiden vastaavien keskuudessa, jotka myös hyvin tunnistavat oman roolinsa esimerkin antajana asioiden aikaansaannissa.

*Jos mä sanon jotain (täällä omassa toimipisteessä) niin se ei tapahdu. Minä luulen, et se on minusta johtuvaa pääosin se ongelma. Et mä en oo kehittänyt siihen mitään semmosta työkalua, miten sen sais toimimaan. Sitä mä oon vaan niinku olettanut et ihmiset tekee niinku mä sanon, koska mä oon ite sellanen. Sit ku ylemmältä taholta ei oo tullut mitään apua tällasiin ongelmiin, vaikka toki koko organisaation osalta on mennyt hirveästi eteenpäin - - (Toimipiste B:n vastaava).*

### 4.3 Vuosikellolle on todellinen tarve

Vuosikellon tarvetta kuvastaa hyvin haastatteluissa esiintyneet maininnat hiljaisen tiedon runsaudesta. Asiat ovat tavallaan tiedossa, mutta ne ovat paljon muistinvaraisia.

*Toimintaa ohjaa tavallaan sellanen näkymätön vuosikello, mikä ehkä kannattaisi olla näkyvä. Itseäni tässä komentaen - - (Toimipiste A:n vastaava).*

Palaten myös aiempaan huomioon toiminnan kasvusta ja kulttuurin murroksesta, koetaan toimintaa ohjaavien järjestelmien kehitys tärkeäksi.

*Tää meidän toiminta, seuratyypinen iltapäiväharrastustoiminta, mikä on se meidän pääleipä, niin se on rakentunut perinteisesti semmosten orgaanisten tapojen ympärille. Meillä ei oo ehkä ollu kirjoitettuna selaista toimintamallia, vaan se on muodostunut tietynlaiseksi, jota on pidetty itsestäänselvyytenä. Mutta toiminta on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti, niin mä näen siinä vaiheessa, kun alkaa olla enemmän henkilökuntaa hyvin erilaisia työtehtäviä, siin sillon tällaset vuosikellot mitkä on kaikkien nähtävillä nousee tärkeempään rooliin - - (Toimipiste E:n vastaava).*

Havainnot olemassa olevista toimivista järjestelmistä tukevat uuden järjestelmän luomista, sillä sen avulla on myös mahdollisuus standardoida johtamista. Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa toimipisteistä noudattaa jonkinlaista säännöllistä kohtaamista omalla väellään. Toimipisteet, jotka eivät ole tässä niin järjestelmällisiä vaikuttaisivat kaipaavan eniten parannusta päivittäisen toiminnan johtamiseen. Todellisen syyn löytämiseen on toki hyvä käyttää harkintaa ja yksi tekijä voi olla myös aiemmin mainittu toimipisteiden erilaiset vaiheet niiden elinkaareissa.

*Maanantait on tärkeitä päiviä viikossa. Sen oon huomannut, et jos on maanantaina poissa niin on oikeastaan aika iso juttu. Se tarkoittaa, et viikkotapaamisessa käsiteltävät asiat on siirrettävä eteenpäin - - (Toimipiste C:n vastaava).*

Säännölliset kohtaamiset eivät kuitenkaan ole tae siitä, että voi olla täysin luottavainen asioiden toteutumisesta. Vuosikellolla olisikin mahdollisuus vapauttaa vähentää huolta ja vapauttaa energiaa olennaisiin asioihin.

*Mua ressaat asiat, joista mä en oo ihan varma tapahtuuko ne. Mä sainoin, että mä luotan siihen että asiat tapahtuu jos me sovitaan niin, mutta jotkut tilanteet on herättänyt, että aina ei oo niin. Mun pitää tsekata sitä ja jos mä en pysty tsekkaamaan sitä, niin semmonen ressaat. Mun tehtävä on ennakoida ja jos tulee ennakoimattomia asioita, niin ne tuottaa mulle ressiä - - (Toimipiste C:n vastaava).*

Läpinäkyvyys siitä miten asiat sujuvat voivat auttaa hahmottamaan paremmin myös kokonaisuuksia. Tästä esimerkkinä lähihistoriassa käyttöön otettu Slack työyhteisöviestintäsovellus.

*Slack on helpottanut. Ei vaan meidän toimipisteen kesken, vaan hahmottaa paremmin miten menee koko organisaation tasolla - - (Toimipiste E:n vastaava).*

Järjestelmän vaatimuksia ajateltaessa siihen tallennettavan tiedon syvyys pohdituttaa. Toiminnanohjausjärjestelmän osalta voi olla kätevää kytkeä eri henkilöitä eri tehtäviin, mutta niiden ajan tasalla pitämisen onnistuminen herättää epäilyksiä. Sen luomat mahdollisuudet myös tunnistettiin hyvin ja ihanteellisessa tilanteessa voisikin olla mahdollista nopeasti selvittää mitkä ovat kunkin vastuut.

*Vuosikellosta vois nähdä, että kenen vastuulla on aloittaa se tehtävä - - (Toimipiste C:n vastaava).*

Seurassa pitkään vallinnut vuosikelloajattelu myös luo selvästi ennakoajatuksia miltä tällainen järjestelmä näyttää. Monet puhuvat siitä hyvinkin kellomaisena ratkaisuna, kuten se on toimintakäsikirjassakin esitetty. Keskeistä siinä vaikuttaa kuitenkin olevan erilaisten aikajaksojen hahmottaminen.

*Ajattelen et siellä on eri vuodenajat ja kuukaudet millonka on pitää olla minkäkin asian valmis ja millon pitää sen suunnittelu aloittaa - - (Toimipiste B:n vastaava).*

Lopulta on kuitenkin hyvä muistaa, että ihmiset ovat organisointitavoiltaan hyvin erilaisia ja se mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi jollekin muulle. Pelko ylimääräisistä työvaiheista ja toive yksinkertaisuudesta osattiin myös kiteyttää, vaikka on toki syytä muistaa että helppokäyttöisyys ei välttämättä näyttäydy kaikille samalla tavalla.

*Helppokäyttöinen, helppokäyttöinen, helppokäyttöinen - - (Toimipiste E:n vastaava).*

Toiveikkuutta uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta, sekä myös esimerkiksi voidaan hakea lähihistoriassa tapahtuneesta Slackin käyttöönotosta.

*Slackissa on keskeistä se, miten se tehtiin, miten se aloitettiin. Eli sitä pilotoi henkilöt ja totes sen käyttökelpoiseksi. Sitten se yhteisesti otettiin käyttöön yhteisessä tilaisuudessa. Siellä heti viestiteltiin ja tehtiin yhteinen huumoriryhmä. Siitä tehtiin yhteinen juttu - - (Toimipiste C:n työntekijä).*

## 5 Vuosikellon rakentaminen Trelloon

Trellon valikoituminen vuosikellon käyttöalustaksi ja sitä kautta seuran toiminnanohjausjärjestelmäksi ei ollut ennalta suunniteltua. Kehittämistyön alkuvaiheissa se ei lukeutunut edes ennakkosuosikkien joukkoon, vaikka sen ilmaisversio olikin ollut seuran muutamalla työntekijällä käytössä. Tälle käytölle ei kuitenkaan ole mitään virallista linjausta, vaan valinnat ovat perustuneet aivan henkilöiden omiin mieltymyksiin. Toki kyseessä saattaa olla myös jämähtäminen sen pariin, sillä yhdessä toimipisteessä Trelloa kokeiltiin jo vuosina 2015 - 2016, jonka jälkeen joidenkin toimintojen organisoinnissa se on edelleen käytössä.

Jos Trello ei aiemmasta käyttöhistoriastaan huolimatta pystynyt alkuvaiheessa erottautumaan kovin vahvasti, eivät sitä tehneet myöskään muut vaihtoehdot. Aiheeseen syventyminen käynnistyi organisaation tarpeesta, eikä niinkään ennalta tiedettyjen järjestelmien mahdollisuuksista. Kun mikään järjestelmä ei profiloitunut ennakkosuosikiksi, mahdollisti se avarakatseisen lähestymisen tarjolla oleviin järjestelmiin.

Ajatusten lukkiutuminen ennalta johonkin tiettyyn vaihtoehtoon olisi saattanut olla työ määrää keventävä seikka, sillä eri järjestelmien määrä kartoitusvaiheessa oli valtava. Kiinnostuksen osoitus tuottavuus- ja projektinhallintaohjelmiin verkkohauulla jätti digitaalisen jäljen verkossa markkinoiville yrityksille, jonka vuoksi hakuehdotukset ja sosiaalisten medioiden mainospaikat täyttyivät kyseisistä palveluntarjoajista.

Erilaisten järjestelmien vertailu osoittautui melko työlääksi, sillä järjestelmien todellisen soveltuvuuden selvittämiseksi tarvitsisi useampien tuntien käyttökokemusta kustakin järjestelmästä, vaikka ulkoisesti ne näyttäisivätkin sopivilta. Verkkohakuja ja niistä löytyviä arvosteluartikkeleita hyödyntäen mukaan ikään kuin tarjoutuivat järjestelmät kuten *Asana*, *Flow*, *Favro*, *Wrike*, *Monday (entinen dapulse)*, *Gridle*, *Hailer* ja *BeeWits* kutakuinkin tässä järjestyksessä. Ensimmäiseltä ja artikkeleiden perusteella ei voinut suoraan sanoa, olivatko mainitusta kaikki sellaisia järjestelmiä, joita oltiin hakemassa.

Edellä mainituista aiemmin keväällä 2019 tätä kehittämistyötä ideoidessa oli tutustuttu hieman Asanaan, lähinnä sen vuoksi että se tarjoaa näkyvästi integraatiomahdollisuutta aiemmin seurassa käyttöön otetun Slack -viestintäsovelluksen käyttöympäristössä. Lisäksi Monday vaikutti tätä työtä tehdessä ulkoasullaan, jonka vuoksi myös sitä testattiin hieman. Kokemukset näistä eivät kuitenkaan olleet intuitiivisesti niin vahvoja, että niistä olisi innostuttu. Muiden osalta jouduttiin ajanpuutteen vuoksi tutustumaan vain palveluntarjoajien esittelymateriaaleihin ja kuvakaappauksiin.

Vasta hieman sattumalta käyty keskustelu organisaation sisällä johdatti Trellon pariin. Sen valitsemiselle ei kuitenkaan ennen sitä liittynyt juurikaan vahvoja perusteita, sillä sen vahvuudet eivät ilmaisversion kautta olleet vielä tulleet riittävän tutuiksi.

Trellon tullessa esille myös haastatteluissa vahvasti käsitystä siitä, että seurassa ei juurikaan ole kokemuksia muista toiminnanohjaus- tai tuottavuusohjelmista. Yhdessä toimipisteessä oli itseohjautuen testattu Asanaa. Sillä oli tarkoitus resursoida erityisesti viikkotapaamisia ja sieltä tulevien merkittävien asioiden hoitamista tarkistuslistatyylisesti. Muista vastaavanlaisista ohjelmista ei noussut kokemuksia edes haastattelussa, vaan kaikenlainen tehtävien ja tiedostojen hallinta on keskittynyt melko lailla Googlen tarjoamiin ohjelmiin.

Lopulta intuition ja kokemusperäisen harkinnan pohjalta ohjelmistojen vertailussa painotus kohdistui käytännössä ulkoasuun, käytettävyyteen ja intuitiivisuuteen ja hintaan. Nämä yhdessä oli tietysti vielä kyettävä arvioimaan kohdeorganisaation käyttötarpeiden näkökulmasta. Valintaa tehdessä ei noudatettu erityisempää vertailutaulukkoa, sillä riittävän kattavan vertailutaulukon toteuttaminen olisi ollut liian aikaa vievää.

Taulukko 1. Potentiaalisimpien järjestelmien hinnoittelu

Järjestelmän nimi	Asana (Premium)	Monday (Standard)	Trello (Business Class)
Normaali käyttäjä- kohtainen kuukausihinta (20 henkilön tiimille vuosilaskutettuna)	10,99€	9,95€	9,25€ (muunnettu Yh- dysvaltain dol- lareista kurssilla 0,926108)

Edellä on kuvattu järjestelmien hinnoittelua. Vertailusta tekee hieman haastavan se, että kullakin palveluntarjoajalla on useampia eri palvelutasoja, jotka on hinnoiteltu eri tavalla. Lisäksi Mondaylla on käytössä dynaaminen hinnoittelu, jolloin käyttäjämäärät vaikuttavat kokonaishintaan. Jälkeenpäin on kuitenkin syytä todeta, että Trello oli ylivoimainen hintansa puolesta. Se tarjoaa yleishyödyllisille toimijoille 75% alennusta Business Class -versiostaan, jota on mahdollisuus hakea sähköpostitse (liite 4). On hyvin todennäköistä, että hintaetu vaikutti järjestelmän valintavaiheen suora- viivaistamiseen. Myös Mondaylla ja Asanalla näyttäisi olevan vastaavanlaisia alennuksia, mutta ne eivät ole aivan yhtä selkeästi tulkittavissa. Näiden kaikkien osalta yleishyödyllisyyttä on myös rajattu niin, että esimerkiksi uskonnolliset tai poliittiset toimijat eivät voi saada niitä, toki kohdeorganisaatio ei näihin kumpaankaan ryhmään kuulu.

## 5.1 Trello esittely

Trello on nykyään Atlassianin yhtiön hallinnassa oleva digitaalinen yhteistyötyökalu. Se kuvailee itse sen ominaisuuksikseen kertoa käyttäjille mitä on työn alla, kuka sen kanssa työskentelee ja missä vaiheessa ollaan menossa (What is Trello 2020). Trellon toimintalogiikkaa voidaan kuvata myös digitaalseksi kanban-tilin hallintaohjelmaksi (Wikipedia 2020).



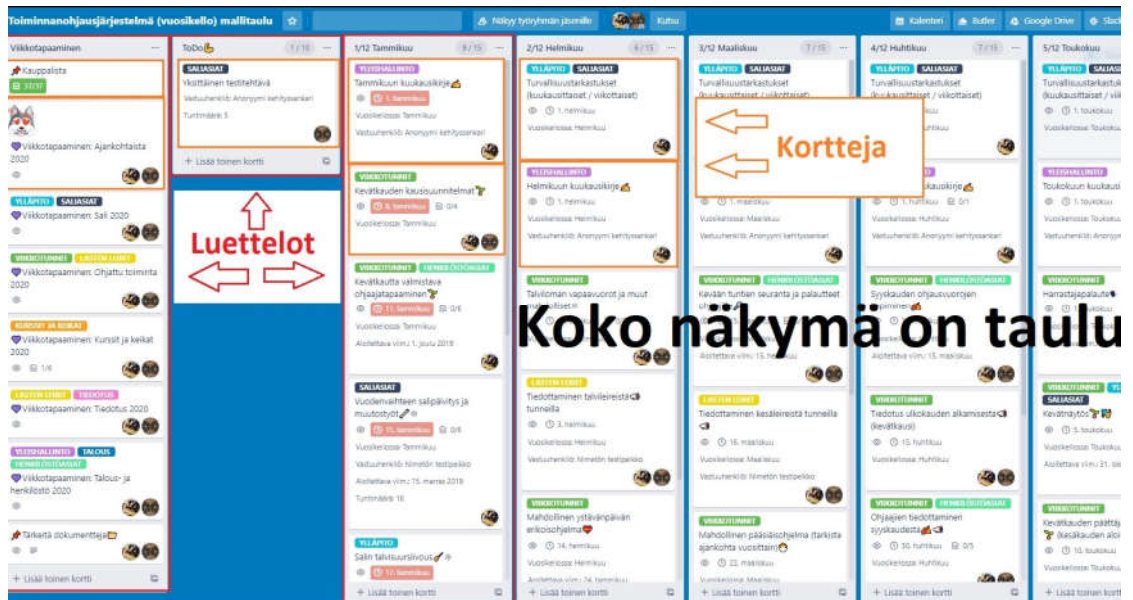
Japanin-kielen sana kanban tarkoittaa suomeksi on kylttiä. Johtamisjärjestelmästä puhuttaessa se on tapa visualisoida prosesseja ja projekteja. Perinteisillä työkaluilla toteutettuna kanban voisi olla vaikkapa valkotalu, johon olisi jaoteltuna tehtävien eri työvaiheet. Eri tehtäviä edustaisivat muistilaput, joita siirrettäisiin vaiheesta toiseen tehtävän edistyessä. Kanban -järjestelmä luo johtamiseen systemaattisuutta. Kun kaikki tärkeä on samassa paikassa vapauttaa se tekijöitä muistamasta kaikkia asioita. Digitaalisen järjestelmän etuna on myös mahdollisuus ohjelmoida muistutuksia, jotka eivät ole paikkasidonnaisia. (Nielsen & Pejstrup 2012, 135.)

*Kanban-kortti on kirjallinen, joten enää ei olla suullisten sopimusten varassa.*

*Ne kun usein ovat tyyppiä ”kaipa minä muistan tilata” (Nielsen ym. 2012, 135).*

Trellon Business Class -versio avasi sen hyödyllisyydestä aivan uudenlaisia ulottuvuuksia. Myös ajan mittaan ohjelmistossa tapahtunut kehitys saattoi osaltaan vaikuttaa sen näyttäytymiseen uudessa ja kiinnostavassa valossa, verrattuna vuosien 2015-2016 käyttökokemuksiin. Hyvin pian kävi ilmi, että Trello voisi tarjota helppokäyttöisiä ja selkeitä ratkaisuja kehittämistyön tarpeisiin.

Keskeiseksi valintaperusteeksi muodostui se, kuinka vuosittain toistuvat tehtävät saadaa helposti uusittua järjestelmään ilman manuaalista tehtävien ja niiden tietojen uudelleen kopiointia. Sopivan toteuttamistavan oivaltaminen Trellossa innoitti kokeilemaan erilaisia seuran tarpeisiin laadittuja Trello-tauluja. Valmiin lopputuloksen saavuttamiseen oli kuitenkin matkaa, sillä taulujen luominen ja niihin liittyvien automaatioiden sujuva käyttö vaatii runsaasti opettelua ja ominaisuuksien tutkimista. Tältä olisi tuskin välttytty muissakaan järjestelmissä.



Kuvio 10. Trellon taulunäkymä

Trellossa oleville tauluille on mahdollista luoda haluamiaan prosesseja nimeämällä luettelot, ja niissä esiintyvät kortit tukemaan juuri oman organisaation tarpeita. Asiaa havainnollistetaan myös liitteessä 5. Kortteja voidaan siirtää manuaalisesti luetteloiden välillä, ja niitä on myös mahdollisuus arkistoida sekä poistaa. Trello tarjoaa myös mahdollisuuden lisätä käyttäjiä korteille, jolloin käyttäjät voivat saada suoraan korttiin liittyvät tapahtumat ja muistutukset esimerkiksi sähköpostitse. Edellä kuvattu on pitkälti se, mitä myös maksuton Trello mahdollistaa.

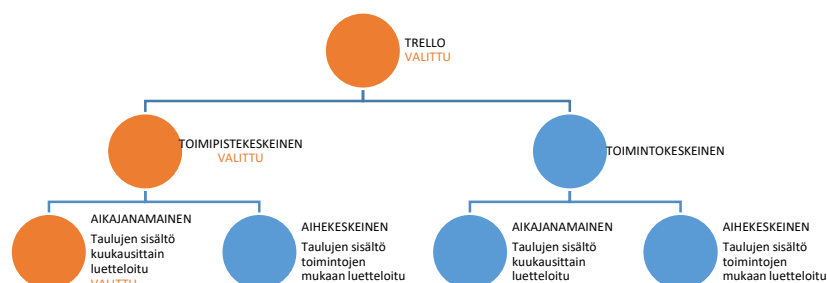
Maksullisessa versiossa käyttäjällä on mahdollisuus automatisoida toimintoja *Butler - automaatiotyökalulla*. Trello on eräänlainen ekosysteemi, johon myös muut sovelluskehittäjät ovat luoneet lisäosia ja laajennuksia. Maksullisessa versiossa käyttäjällä on mahdollisuus hyödyntää näitä *Power-Upeiksi* kutsuttavia laajennuksia rajattomasti (liitteet 6 ja 7). On kuitenkin syytä huomata, että osa ulkopuolisista sovelluskehittäjistä tarjoaa laajennustaan käyttöön lisämaksua vastaan. Esimerkkejä ilman lisämaksua toimivista laajennuksista ovat Google Drive ja Slack, joiden tilit on mahdollista kytkeä Trello-tauluihin. Butlerin ja Power-Upien toimintoja on mahdollista rajatusti kytkeä maksuttomaan versioon, mutta käytännössä useamman kuin muutaman henkilön tuottavuuden ja prosessien parantamiseen Business Class -versio voi olla

kannattava valinta. Näiden laajennusten ansiosta Trello voi hyvin parantaa organisaation tuottavuutta, mikäli se osataan suunnitella oikein.

## 5.2 Tekniset ratkaisut ja käyttäjäkokemus

Vuosikellon laatiminen Trelloon oli käytännössä kehittämistyön työläin osuus, johon liittyi paljon ajattelutyötä. Trellotaulun voi omiin tarpeisiinsa tehdä hyvinkin nopeasti, ja oman työn kannalta tarvittavat automaatiotkin voi lisätä sujuvasti myöhemmin. Vastaavanlaisen ympäristön tekeminen kerralla käyttövalmiiksi noin 20 henkilölle on projekti, jossa on syytä ottaa huomioon monta asiaa. Näihin asioihin keskeisesti vaikuttavat yksilöiden omat tavat tehdä asioita sekä myös organisaation yleiset käytänteet ja tapa johtaa. Nämä seikat piti siis luomisprojektissa pystyä jollain tavalla sovittamaan yhteen ja arvioimaan käytännössä.

Tauluihin perustuva asioiden jaottelu mahdollisti sen, että eri aihealueiden asioita on mahdollisuus käsitellä eri näkymissä. Useampien ihmisten käytettäväksi tuleva ympäristö tarvitsee kuitenkin taustalleen selkeän rakenteen ja johdonmukaisuuden. Suunnittelemalla ne ennakkoon on tarkoitus edesauttaa järjestelmälle asetettujen tiedon tallentamiseen ja etsimiseen liittyvien ohjeistusten sujuvuutta, joka tukee hyvää tietöergonomiaa. (Tietotyö ja tietöergonomia 2020.) On toivottavaa, että onnistuessaan järjestelmän huoltotarve vähenee, kun asiat ohjautuvat suoraan oikeille paikoilleen.



Kuvio 11. Taulurungon valintakaavio

Kuvio esittää miten seuralle rakennettavan vuosikellon rakenteen voi käytännössä ratkaista useammalla eri tavalla. Toimipistekeskeisessä polussa käytettävät taulut muodostuvat toimipisteiden perusteella, joita on kullekin toimipisteelle omansa. Toimintokeskeisessä vaihtoehdossa polku olisi muodostunut tuki- ja muiden toimintojen mukaan, esimerkiksi viestintä, talous ja ohjattu toiminta muodostaisivat omat taulunsa. Eri toimipisteiden henkilöt seuraisivat tässä vaihtoehdossa tauluja toimintojen kulloinkin työn alla olevan aiheen ja toiminnan mukaan.

Toimipistekeskeisen rakenteen valitsemista puolsi se, että kukin toimipiste omana yksikkönään käsittelee enimmäkseen vain omaan toimipisteeseen liittyvää tietoa. Tämä auttaa keskittämään oman toimipisteen asiat omalle taululleen, jolloin ei ole vaaraa niiden sekoittumisesta ja väärinkäsityksen syntymisestä toisen toimipisteen kanssa. Täysin virhevapaaksi tällaista järjestelyä ei voi kuitenkaan sanoa, sillä yhä edelleen jää vaaraksi, että koko seuran tasolla samaan aikaan ja toteuttavasta ja myös toisistaan riippuvaisista tehtävästä on eri tietoja tallennettuna riippuen toimipisteiden aktiivisuudesta käyttää vuosikelloa. Tätä on tarkoitus helottaa seuran hallituksen, sekä toimipisteiden vastaavien omilla tauluilla, joissa tällaiset keskeiset asiat olisivat.

Riippumatta siitä kumman rakenteen vuosikellolle olisi valinnut, olisi edelleen jäänyt valittavaksi vielä viimeisen näkymän rakenne. Nyt valitussa päädyttiin tukemaan vuosikelloajattelua nimeämällä taulujen luettelot kuukausien mukaan. Tässä vaiheessa haastattelut nousivat erittäin tärkeään asemaan, sillä valintaan päädyttiin niiden pohjalta.

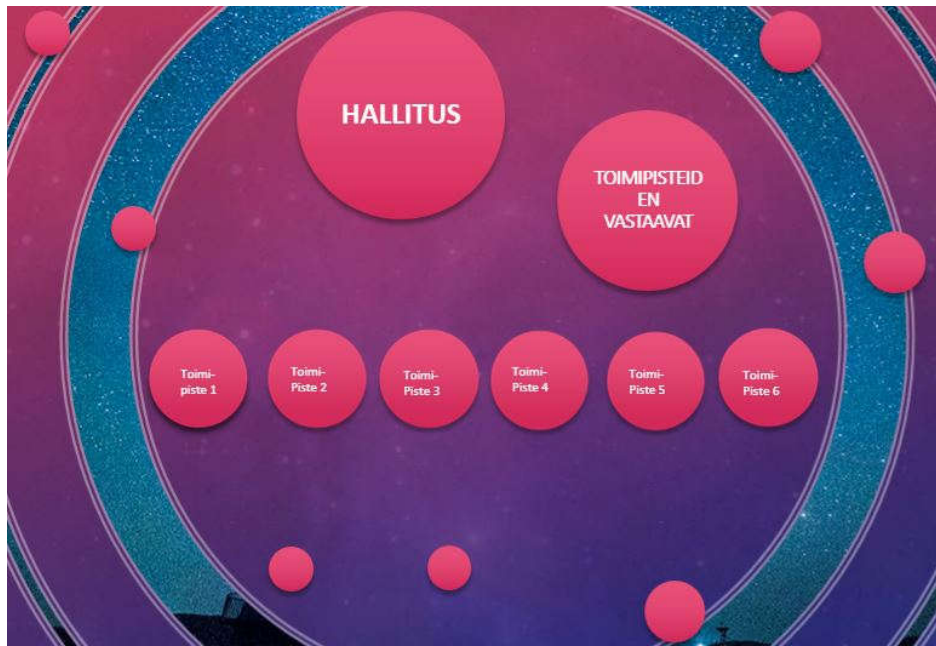
Trellon automaatioiden rakentaminen perustuu komentoihin, joka on käytännössä koodaamista. Tämä on kuitenkin viety mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon tarjoten kuitenkin runsaasti erilaisia vaihtoehtoja, mitä toimintoja tapahtuu missäkin tilanteessa. Butlerin automaatioita on helppo käyttää, mutta olennaisten automaatioiden luominen vaatii tarkkaa pohdintaa, jossa täytyy pystyä kuvittelemaan miten

muut yksilöt yksin ja yhdessä ryhmänä haluavat tehtäviä käsitellä. Butlerin koodausta esitellään liitteessä 6.

Automaatioita rakentaessa, on hyvä huomata, että mitä enemmän komentoja luo, sitä enemmän saattaa joutua ratkomaan niihin liittyviä ristiriitaisuuksia. Komentojen ristiriitaisuuksia on mahdollisuus välttää ymmärtämällä erilaisia automaatioiden komentoja mahdollisimman hyvin. Alun kokemattomuus osoittautuikin haasteeksi vuosikellon luonnissa, sillä alun perin ajateltu rakenne ja toiminnallisuudet eivät toimineet halutulla tavalla. Tämän vuoksi ennen haastatteluiden litteroinnin valmistumista vuosikelloa oli jo rakennettu aihekeskeiseksi, vaikka aikajanamainen rakenne olisi tuntunut luontevammalta.

Aikajanamaiseen rakenteeseen tehtyihin automaatioihin näytti ensin muodostuvan niin monimutkaisia komentoja, että ne eivät tukisi intuitiivista käyttökokemusta. Vasta useiden tuntien ja jo lähes valmiilta tuntuvan vuosikellon jälkeen haastattelujen perusteella päädyttiin palaamaan aikajanamaiseen kuukausiluettelointiin. Tämä oli mahdollista, sillä järjestelmästä oli opittu lisää ja ristiriitaisuudet pystyttiin välttämään.

Alla olevassa kuvassa esitetyt niin sanotut perustaulujen näkymät ja koodaukset ovat samanlaisia, jolloin niiden käyttö yli toimipisterajojen onnistuu paremmin. Kuvan muut nimettömät pallot kuvaavat ympäristön muita tauluja, joita työntekijät voivat halutessaan luoda itselleen ja projekteilleen, joissa työskentelevät. Niiden luomiseen ja teknisiin ratkaisuihin on jokaisella vapaus tehdä kuten haluaa.



Kuvio 12. Vuosikellon taulujen hierarkia

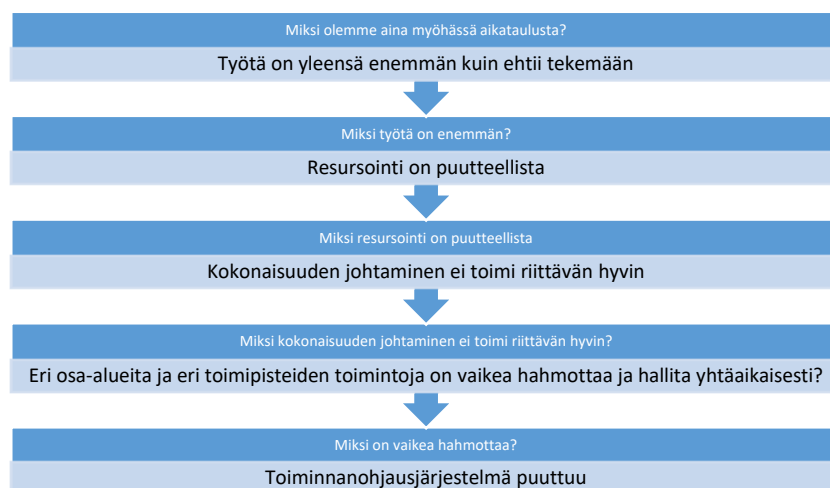
Toimipistekeskeisten taulujen aikajanaamisen näkymän helppolukuisuutta tuettiin Trellon nimilapuilla, joita tässä tapauksessa hyödynnettiin kuvaamaan eri aihealueita, kuten viikkotunnit, leirit, kurssit sekä taloushallinnon ja viestinnän kaltaisia tukitoimintoja. Lisäksi korttien pikanäkymiin Power-Up -laajennuksena saatavilla mukauteilla kentillä on mahdollisuus parantaa vuosikellon silmäiltävyyttä, joka nopeuttaa muun muassa tehtävistä vastaavien henkilöiden nopeampaa huomaamista. Tehtävästä vastaavien henkilöiden näkyväksi tekemisen on tarkoitus palvella niin itse vastaavaa kuin myös seuran muita työntekijöitä.

Käytännön tiedonkulkuun ja erityisesti klikkausten ja ylimääräisten vaiheiden minimoimiseksi järjestelmään automatisoitiin henkilön lisääminen korteille ja yksittäisiin osatehtäviin, mikäli nimi mainitaan sen sisällöissä. Näin ollen henkilö on tehtäväkortin muistutusten ja muiden ilmoitusten vastaanottajissa. Muistutustoiminnot ovat vuosikellojärjestelmän yksi keskeisimmistä asioista, tavoitteiden ollessa asioiden parempi muistaminen ja ajoissa oleminen. Tämän toivotaan myös tukevan aiemmin mainittua tietyötä ja tietoergonomiaa.

### 5.3 Koulutus ja käyttöönotto

Toiminnanohjausjärjestelmänä toimivan vuosikello perustuu seurassa yhteisesti tunnustettuun tarpeeseen. Tällaisen käyttöönottovaiheen läpivienti on ennen kaikkea muutoksen johtamista, mutta aina voi piillä mahdollisuus, että muutosta luodessa tilannetta ei ole ymmärretty tarpeeksi hyvin (Wallin 2009, 48). Vaikka vuosikelloajattelua ja erilaisia pienvuosikelloja on ollut käytössä jo aiemmin, onkin hyvä tiedostaa, ettei niitä ei olla pystytty juurruttamaan yhteiseen käyttöön pitkäjänteisesti. Aiemmille aikaansaannoksille yhteistä on se, että niillä ei ole ollut kovin vahvaa käyttöönottokoulutusta. Ne ovat enemmänkin toimineet reagoitina sen hetken puutteisiin ilman vahvaa linkitystä toiminnanohjauksessa käytettyihin muihin järjestelmiin tai käytänteisiin.

Nyt järjestelmärungon ollessa valmiina oikean suunnan varmistamiseen on hyvä käyttää esimerkiksi Taiichi Ohnon (1988, 17) viiden miksi-kysymyksen tekniikka varmistukseen vuosikellojärjestelmän olevan oikea ratkaisu tähän tilanteeseen. Kysymyksillä voidaan nopeastikin päästä varsinaisen juurisyyn jäljille. Tässä vaiheessa tehtynä sitä voidaan käyttää käyttöönottokoulutuksen lisäperusteena henkilöstölle, jolla on tarkoitus sitouttaa sen käyttöön. Seuraavaksi kuvattu esimerkki voisi olla tämän vuosikellon viiden miksi-kysymyksen lista, joskin on hyvä huomata, että jälkikäteen tehtynä voi olla hyvinkin helppo johdattaa kysymys juuri haluamansa vastauksen äärelle.



Kuvio 13. Viiden miksi-kysymyksen kaava

Täydellisen virheettömästäkin rakennettu vuosikelloprojekti voisi huolimattomasti käyttöönotettuna epäonnistua vielä tässäkin vaiheessa. Kohdeorganisaatiossa työskenteleville noin 25 toimintaa organisoivalle henkilölle tehdyn järjestelmän ottaminen osaksi säännöllistä työtä vaatii yhteisen tahtotilan löytämisen. Verkostomaisessa organisaatiossa on myös syytä kiinnittää huomiota alueellisiin eroihin ja toimintakulttuureihin, jotka voisivat vaikuttaa asiaan tarttumisessa. Tällaisessa muutoksessa merkittävä osuus on toimipisteiden vastaavilla, jotka osaltaan koordinoivat työtä paikallisesti.

Seurassa on toiminnan kasvaessa panostettu johtamisosaamisen vahvistamiseen tarjoamalla toimipisteiden vastaaville lisäkoulutusta. Tämän lisäksi resurssien salliessa erityisosaamista vaativissa asioissa on myös pyritty käyttämään ulkopuolista ammatilaista mahdollisuuksien mukaan. Tällaisessa toimintakulttuurissa pelkästään toimipisteiden vastaavien tahtotila ja halukkuus osaamisen vahvistamiselle ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan myös aivan ylimmän johtotason tuki asialle. Kohdeorganisaation tilanteessa se tarkoittaa hallituksen ja seurassa työskentelevää kehitysjohtajaa.

Noin puolitoista vuotta ennen Trello-vuosikellon käyttöönottoa seurassa järjestettiin ensimmäiset koko seuran hallinto- ja organisointityötekevien kehityspäivät. Kaksipäiväisillä kehityspäivillä perehdyttiin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaviin seikkoihin ja niiden parantamiseen, sekä yhteisten arvojen, vision ja mission tarkistamiseen. Samalla myös käyttöönotettiin kaksi digitaalista järjestelmää päivittäisen työn välineiksi, jotka olivat Google G-Suite ja Slack. Henkilöstömäärän vuoksi ja yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi nähtiin parhaana pitää kaikille sama koulutus samassa paikassa. Kuten haastattelutuloksetkin osoittivat, tämä on koettu onnistuneena ratkaisuna.

Ennen yhteistä käyttöönottoa järjestelmän sisältö luotiin kullekin toimipisteelle oletusmaiseksi, joka sisälsi koko seuran toiminnan kannalta keskeiset tehtävät. Tämän lisäksi muutamia yksittäisiä toimipistekohtaisia tehtäviä vietiin myös oletustauluihin.



Käytettävät sisällöt ja tehtävät saatiin selville haastatteluiden ja havainnoinnin kautta tuotettujen aineistojen pohjalta.

Kehityspäivien ollessa normaalisti fyysisesti etäällä toisistaan työskenteleville, mutta henkisesti tiiviille joukolle voimaannuttava kokemus, päätettiin niitä alkaa järjestää säännöllisesti. Seuraavat kehityspäivät järjestettiin helmikuussa 2020, jolloin yksi tärkeimpiä osuuksia oli vuosikellon käyttöönotto ja koulutus. Tähän osuuteen varattiin miltei kokonainen työpäivä. Esityksen diat ovat nähtävissä liitteessä 8, sekä tiivistetynä alla olevaan kuvioon.



Kuvio 14. Käyttöönottokoulutuksen sisältö

Valtaosa käyttöönottokoulutukseen osallistuneista olivat olleet myös haastateltavina. Lisäksi osallistujilla oli ennalta hyvä käsitys siitä mitä vuosikellon käyttöönotolla tarkoitettiin. Järjestelmävalinta ja siihen liittyvä ennakkotarkastelu toteutettiin vain muutamien henkilöiden kesken, jotta palautteen määrä olisi kohtuullinen mahdollisten viimeistelymuutosten varalta. Tässä noudatettiin varovaisuutta sen vuoksi, että järjestelmän tekniset ja rakenteelliset valinnat oli huolellisesti etukäteen mietitty, eikä liiallinen palaute niihin liittyen välttämättä parantaisi sen keskimääräistä käyttökokemusta. Yksilön antama palaute on aina vain jonkun muun näkemys asiasta, joka

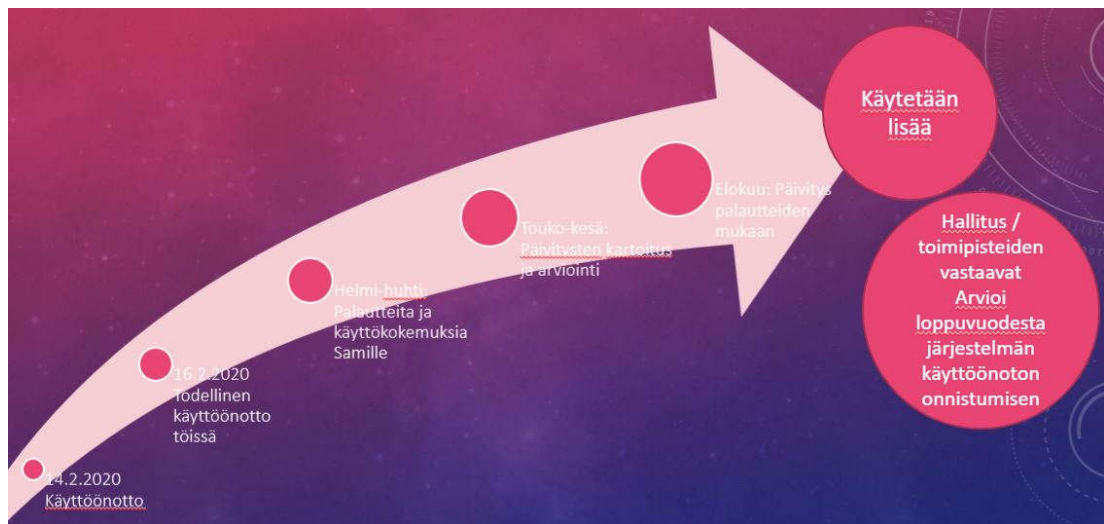
saattaisi olla yhtä hyvin parannus kuin heikennys toimivuuteen kokonaisuutta ajatellen, jonka vuoksi niitä on syytä harkita huolellisesti.

Käyttöönottokoulutukseen sisällytettiin hyvin perusteellista kohta kohdalta tehtävää Trellon ja vuosikellon toiminnallisuuksiin tutustumista ja niiden harjoittelua. Tämän vaiheen olisi voinut antaa tehtävälistan kanssa henkilöille niin sanotuksi kotitehtäväksi, mutta silloin sen toteutumista olisi ollut vaikea valvoa. Näin merkittävässä järjestelmä uudistuksessa haluttiin varmistaa, että kaikki ovat varmasti saaneet koulutuksen sekä ymmärtäneet vuosikellon samalla tavalla.

## 5.4 Jatkuva kehittäminen

Vaikka vuosikello luodaankin mahdollisimman käyttövalmiiksi ja viimeistellään yhdessä sen tulevien käyttäjien kanssa, ei se ilman kehitystä pysty palvelemaan seuran tarpeita ikuisesti. Julkaisuhetken versio on paras mahdollinen versio, joka perustuu vain sen tekijänsä tekemiin haastatteluihin, teoriaan ja omiin taustakokemuksiin. Vasta käyttöönoton jälkeiset kuukaudet todella paljastavat vuosikellon käytettävyyden käytännössä.

Alkuvaiheen palautteiden keräämiseen ja päivitysten tekemiseen on käyttöönottohetkellä ollut suunnitelma, josta myös henkilöstölle koulutustilaisuudessa viestittiin. Tarkoituksena oli myös tuoda näkyväksi, että tällaisen muutosjohtamisen mahdolliset haasteet tiedostetaan ja loppukäyttäjiltä pyydetään apua kehitystyössä myös tästä edelleen.



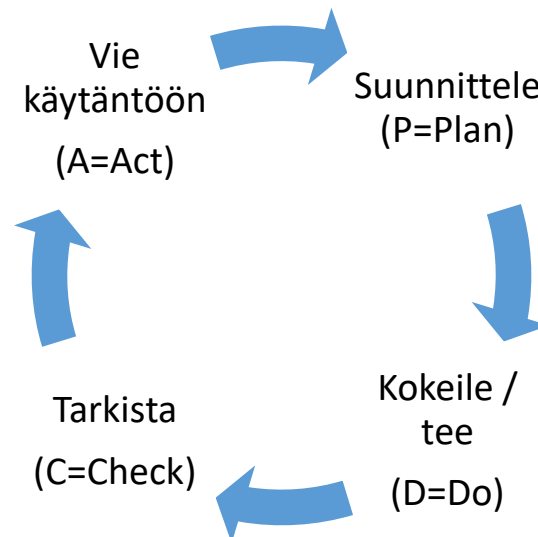
Kuvio 15. Vuosikellon käyttöönoton aikajana

Koulutuksen jälkeinen parin kuukauden tarkastelujakso on osoittanut, että päivitykseksi tai joissain toimipisteissä edes viikoittaiseksi työkaluksi vuosikello ei ole muodostunut. On kuitenkin syytä huomioida, että tästä ajanjaksosta puolet on kulunut Suomessa ja myös maailmalla poikkeusoloissa koronaviruspandemian vuoksi. Raportointivaiheessa seuran vuosia samanlaisena jatkunut toiminnan sykli on ensimmäistä kertaa poikkeavassa tilanteessa ja samalla täysin riippuvainen ulkoisista tekijöistä toiminnan palautumisessa normaaliksi.

Kuviossa 15 esitetyssä käyttöönottoprosessissa halutaan myös huomioida muutosprojektin kokonaisarvioinnin tärkeys. Koska järjestelmävalinnat ja tekninen toteutus on käytännössä yhden henkilön näkemys, on onnistuminen hyvä mittauttaa ja todeta muiden toimesta. Kehitystyönä projekti on ollut melko mittava, jonka vuoksi siitä on tarpeellista myös käydä palautteet läpi yhteisesti oppimisen ja toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta.

Vuosikelloon tehtävissä parannuksissa on tarkoitus noudattaa sovelletusti PDCA ongelmanratkaisumallia. PDCA jakaa parannusprosessin neljään osaan, joka auttaa myös sen seuraamisessa. Prosessi myös auttaa huolehtimaan siitä, että tehdyn parannuksen toimivuutta järjestelmällisesti tarkastellaan. On hyvin todennäköistä, että kehystoimenpide yleensä parantaa toimivuutta. Useiden ihmisten käytössä

onnistuminen ei kuitenkaan välttämättä ole itsestäänselvyys, sillä yksilöpalautteet eivät välttämättä aina edusta enemmistöä. On myös kannattavaa jättää mahdollisuus sille, että itse parannuksen kohdetta voidaan parantaa vielä lisää käytäntöön viennin jälkeen. Tämän vuoksi seuraavaa PDCA mallia esitetään ymmärrettävästi ympyränä ja myös sen vuoksi, että parannettavaa löytyy aina lisää. (Sokovic, Pavletic & Pipan 2010.)



Kuvio 16. PDCA-parannusprosessi (Sokovic ym. 2010).

Edellä kuvatun mallin käytäntöön viemisen vaiheeseen kuuluu tyypillisesti myös standardointi, joka tehdään näkyväksi käyttäjille, jotta he osaavat toimia ja toteuttaa tehtyä parannusta jatkossakin. Standardoinnilla on myös merkittävä rooli vuosikelloon liittyvien asioiden poikkeamien käsittelyssä. Esimerkiksi jonkin asian myöhästyttyä on hyvä kysyä, oliko sille luotu riittävän selkeät standardit vuosikellossa, tai oliko sitä edes syötetty vuosikelloon? Mikäli ei, on syytä kehittää käyttöä tai viedä puuttuva tieto vuosikelloon tarvittavassa määrin. Vuosikello itsessään on jo standardi ja hyvä alusta monelle tiedon hallintaan liittyvälle asialle, mikäli siinä määritettyjen tehtävien noudattamisessa esiintyy ongelmia, tulee henkilöstöä pystyä valmentamaan ja sisältöä parantamaan tarvittaessa (Petersson ym. 2018, 144).

Vuosikellolla on syytä olla aina nimettynä sen kehityksestä vastaava henkilö teknisen tuen ja toiminnallisuuden varmistamiseksi. Vastuuhenkilön tehtävänä on huolehtia, että vuosikelloon liittyvät käyttökokemukset, sisältöjen ajantasaisuus vastaavat työkalulle määritettyjä tavoitteita. Vuosikello on seuran toiminnanjohtamisen tärkeä prosessityökalu, joka tarvitsee oman omistajansa.

## 6 Pohdinta

Kehittämistyön tavoite teknisestä ja konkreettisesta näkökulmasta voidaan katsoa tulleen täytetyksi. Seura on saanut käyttöönsä digitaalisesti toimivan vuosikellon kaikille osa-alueilleen. Käytännön tasolla ajanjakso puolesta vuodesta noin vuoteen tulee tarkemmin osoittamaan, onko työ onnistunut myös parantamaan kokonaisuuksien hallintaa johtamisen näkökulmasta sekä luomaan luotettavuutta aikatauluihin. Kyseisen ajanjakson käyttäjäkokemukset ja tulokset tulevat antamaan luotettavamman kuvan todellisesta onnistumisesta.

Kuten jatkuvan kehittämisen -luvussa todettiin, käyttöönoton alkuvaiheet eivät olleet vielä ainakaan alkukuukausina osoittaneet vuosikellosta tulleen aivan niin säännöllinen työkalu, kuin sopisi olettaa. Käyttöönottokoulutuksessa ohjattiin muun muassa pitämään viikoittaisten tapaamisten asialistat sekä keskeisten projektien hallinta vuosikellossa, mutta niin ei näytä kovinkaan merkittävästi tapahtuneen. Aktiivisuutta voi tarkastella Trellon tallentamista lokitiedoista.

Tätä ei kuitenkaan voi pitää vielä epäonnistumisena, sillä tämän tapaista alkukankeutta oli odotettavissa ja sen vuoksi ensimmäiselle käyttövuodelle on asetettu tarkistuspisteitä, joissa järjestelmään tehdään päivityksiä ja jolloin myös kokonaisuutta arvioidaan. Tärkeää on myös panostaa henkilökohtaiseen perehdyttämiseen sellaisissa tapauksissa, joissa vaikuttaisi olevan ongelmia vuosikellon käytössä. Tätä ei suoraan ole asetettu alkuvaiheen tehtäväksi, mutta vuosikellosta vastaavan henkilön työlisterille tehtävä on sittemmin sisällytetty. Tärkeintä on, että nämä mainitut asiat todella tapahtuvat, muuten voi olla vaarana ikuisuusprojektin leima, joka ei kehity henkilöstön kanssa vaan lopulta jopa lopetetaan epäonnistuneena.

Käyttöönottokoulutuksessa oli havaittavissa henkilöstöltä erittäin positiivinen vastaanotto vuosikellolle, joka lupaa hyvää. Tämän varjolla ei ainakaan pitäisi olla pelkoa, että jatkokoulutuksissa esiintyisi muutosvastarintaa. Muutamat aktiiviset työntekijät ovatkin aktiivisesti myös osallistuneet vuosikellon kehittämiseen antamalla siitä palautetta. Tällaisessa alkuvaiheen innostuksessa olisi tärkeää vastata siihen uutuuden intoon ja kehittää vuosikellosta kerralla täysin valmis versio, unohtamatta

kuitenkaan tulevaisuuden päivitystarpeita. Tämä on seikka, joka olisi pitänyt käyttöönoton jälkeisessä ajassa huomioida paremmin.

Projekti kokonaisuudessaan oli lähes yksinomaan yhden henkilön läpivietäväksi melko raskas. Tämä saattaa olla syy sille, että käyttöönoton jälkeen aiheeseen oli havaittavissa pientä uupumusta. Yksin tehtynä se saattoi myöskin onnistua paremmin kuin useamman toimesta, ainakin selkeä johtajuus säilyi yksissä käsissä. Voi kuitenkin olla, että projektin irrottaminen selkeästi muusta työstä auttoi myös sen valmistumista. Näin massiivinen kehittämistyö sisällytettynä normaalien työtehtävien sekä työajan sekaan olisi voinut olla huono yhdistelmä. Nyt muuta työaikaa selvästi vähennettiin ja projekti toteutettiin käytännössä urakkana varsinaisen työkirjanpidon ulkopuolella.

Tutkimuksellisella osuudella oli työyhteisön vahva tuki, joskaan sille ei haastatteluiden lisäksi varattu kovinkaan paljon aikaa. Projekti kuitenkin aktivoi myös paikallisia toimipisteitä pohtimaan omaa johtamistaan, joka oli työn toteuttamisen kannalta hyvin kannustavaa. Vuosikellon tekoon saatiin tämän vuoksi jonkin verran myös ideoita vielä sen ollessa työn alla. On kuitenkin vaikeaa arvioida, kuinka hyvin juuri valittu fokusryhmähaastattelu toimi kehittämistyön tavoitteiden näkökulmasta. Haastatteluissa tuli esille myös paljon muuta kiinnostavaa, mihin olisi kiinnostavaa perehtyä monista muistakin johtamiseen liittyvistä asioista, kuin vain pelkän vuosikellon osalta.

Haastatteluosuudella oli ehdottomasti mahdollisuus selvittää mahdollisia piileviä ja myös juurisyitä monille johtamiseen liittyville asioille. Lukuisat niissä nousseet asiat ovat aiheellisia johtamisen kannalta, mutta huomion kohdistaminen itse vuosikelloon ja sen yksityiskohtaisiin sisältöihin jäi ryhmissä hyvin lyhyeksi. Tunnin mittaiset tilaisuudet, joihin sisältyi myös asian alustaminen ja jonkinlainen haastattelu oli liian vähän. Tilaisuuksille varatun keston vuoksi, päätettiin priorisoida keskustelua. Tämä ratkaisu ei varsinaisesti tunnu väärältä valinnalta jälkeenpäinkään, sillä monista vuosikellon sisällöllisistä asioista oli jo melko hyvä käsitys. Lisäksi yhden toimipisteen osalta oli jo olemassa olevaa dokumentaatiota, jonka tiedettiin alustavasti antavan luotettavaa kuvaa toimipisteen vuosittaisista tapahtumista.

Haastattelutilaisuudet tuottavatkin ehkä eniten arvokasta tietoa juuri muutoksen johtamiseen seurassa. Verkostomaisen organisaation toisistaan erillään olevat toimipisteet ovat kuitenkin kaikki jollain tavalla omia pienoiskulttuureitaan, joka vaikuttaa toimintatapoihin ja yhteisen uudistuksen omaksumiseen. Vaikka työn tavoitteisiin ei kuulukaan esimerkiksi lähijohtamisen uudistaminen tai vuorovaikutussuhteiden kehittäminen, on kehittämistyön yhteydessä saadusta tiedosta varmasti hyötyä myös seuran toiminnan johtamisessa muilta osin.

Teorialla oli vahva rooli työn suunnan määrittämisessä. Se auttoi luomaan ymmärrystä ennen haastattelutilaisuuksia. Mikäli tämä kehittämistyö olisi toteutettu normaalin työn ohessa olevana projektina, ei näin kattavaa teoriakatsausta olisi tehty. Teorian rajaaminen oli kuitenkin melko haastavaa, ja siihen olisi ollut muitakin aihealueita tarjolla. Jonkinlaisen rajauksen aikaansaamiseksi muun muassa strategisen johtamisen luku jäi kokonaan pois. Haastavimmin esitettäväksi muodostui urheiluseuran johtamisen erikoisluonteisuus, sillä seuramaailman tunnuspiirteiden monet seikat kuten vapaaehtoistoiminta tuntuu kohdeorganisaation tapauksessa jopa vähän etäiseltä.

Jatkon kannalta keskeiseksi nousee käytännössä kaksi asiaa. Kuinka varmistetaan se, että järjestelmä todella tulee täysin valmiiksi. Tällaisen valmiuden mittarina voidaan käyttää sitä, kuinka henkilöstö kokee sen palvelevan tarkoitustaan. Tähän vaikuttavat vuosikellon toimivuus, siellä olevien tietojen ajantasaisuus ja teknisesti sujuva käyttökokemus, joka sitä kautta johdattaa sen sitä päivittäiseksi työkaluksi.

Toinen ja jatkokehityksen kannalta kiinnostava seikka on myös se, kuinka seuran strategiatyö saadaan yhdistettyä vuosikellon tarjoamiin ominaisuuksiin. Voitaneen todeta, että voimakkaasti kasvaneessa seurassa on vielä strategiatyön osalta työstämistä, jonka kehittämisestä on myös ollut nähtävissä viitteitä ja yleistä tahtotilaa. Seuran strategiatyössä niin sanottu pitkän tähtäimen suunnitelma ja strateginen johtaminen ovat jo tuttuja termejä, mutta niiden käytännön toteuttamisessa ja strategian jalkauttamisessa on vielä paljon tehtävää (Kamensky 2014, 26).



Kaikkien vuosikelloon sekä johtamiseen yleisesti liittyvien asioiden suurimpana yhdistävänä tekijänä oli havaittavissa luottamus. Luottamus nousi jollain tavalla esiin kaikissa teorian eri osuuksissa, joka johdatti sen myös haastatteluiden tärkeäksi teemaksi. Verkostomaisen organisaation toimintaedellytyksissä etänä toisistaan toimivat työntekijät tarvitsevat valtavasti luottamusta toisiinsa toiminnan sujuvan toteuttamisen aikaansaamiseksi. Mikäli siis vain yksi asia pitäisi teorian ja haastatteluiden yhdistämisestä nostaa esille, olisi se juuri luottamus. Henkilöstölle tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikäli luottamuksen kanssa on pienintäkään ongelmaa, täytyy se pysyä ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, jotta siitä ei pääse syntymään suurempaa ongelmaa.

Luottamus ja luotettavuus koskettaa myös keskeisesti tätä kehittämistyötä. Velvollisuus tämän tutkimuksen tuloksiin liittyen on huomauttaa, että työ on toteutettu organisaation sisäistä henkilöä käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka tässä tapauksessa kohdistuu työhön seurassa ja sen kehittämiseen rakentuu tahtomatta myös tutkijan omien arvolähtökohtien ympärille. On mahdotonta täysin sivuuttaa sitä mitä aiheesta jo tiedetään, joka voi olla tutkimuksen kannalta myös hyvä asia. Se voi kuitenkin tarkoittaa myös sitä, että aiemmat tiedot, luulot ja asenteet voivat myös vaikuttaa siihen mitä tuloksia kehittämistyöllä saadaan aikaan. Riskinä voi olla, että kehittämistyön tekijä johdattaisi työn tulokset tukemaan omia intressejään. Tässä työssä on pyritty keskittymään löytämään ja paljastamaan kehittämistyön kannalta keskeistä tietoa ja suhtautua kriittisesti jo olemassa oleviin väittämiin.

Ennalta olemassa olevaan tietoon jo tutkimuksen suunnittelussa kriittisesti suhtautuminen on keskeinen kehittämistyön onnistumisen elementti. Toisaalta organisaation tuki tehtävälle kertoo luottamuksesta tekijää kohtaan suoriutumisen suhteen, joten olisi sääli sivuuttaa kaikkea ennalta tiedettyä. Työskentely organisaation keskeisissä solmukohdissa on mahdollistanut tiedonsaannin monista suunnista. Tällä tiedolla onkin pyritty mahdollisuuksien mukaan vahvistamaan tutkimuksen tuloksia, mutta ennen kaikkea sen voidaan katsoa auttaneen rajaamaan tutkimusaihetta ja suunnittelemaan haastatteluja sekä sujuvoittamaan muuta aineistonkeruuta. (Remes, 1997. 160-161.)

On kuitenkin hyvä tiedostaa, että tällaiset aiempiin havaintoihin ja kokemuksiin pohjautuvat päätelmät voivat olla petollisia. Ne ovat saattaneet asettua mieleen hetkinä, jolloin ajattelu ei ole saanut osakseen riittävästi kritiikkiä arvioidakseen kuinka luotettava syntynyt päätelmä on. Aiemmat päätelmät ovat saattaneet myös syntyä joko jonkin olemassa olevan auktoriteetin alaisuudessa, ja sitä myötäillen tai asenteellisesti sitä vastaan kohdistuen.

Käytännön työyhteisössä ei välttämättä osata aina antaa riittävästi arvoa tutkitulle tiedolle. On hyvin myös mahdollista, että tämä kehittämistyö olisikin toteutettu ilman merkittävää tutkimustietoa, mikäli siihen ei olisi kohdistunut näitä vaatimuksia, mitä YAMK-opinnäytetyön tekemiseen kohdistuu. Yhdistäessä näitä aiempia havaintoja ja kokemuksia, työelämän tuottavuuspaineita sekä opinnäytetyön laatimisen vaatimuksia tutkijan on kyettävä tasapainottamaan osa-alueet sopivassa suhteessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 18-20.)

Tämän kehittämistyön kannalta merkittävä luotettavuustekijä kohdistuu haastatteluihin ja niiden analysointiin. Suurimpana vaarana yleistäminen liian kevyin perustein. Esimerkiksi vain yhden haastateltavan näkökulmasta esiin tuotu asia, jota tutkijan omat mieltymykset tukisivat voisi aiheuttaa vahvistusvinouman sitä tulkittaessa. Toinen samantyylinen tilanne voisi olla, että tutkija ei syystä tai toisesta omista asenteistaan johtuen pidä jostain henkilöstä, eikä näin ollen arvostaisi tämän henkilön mielipiteitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 25-27.)

Tutkijalla on vastuu tiedon luotettavuudesta ja tuloksia on syytä tarkastella kriittisesti monestakin näkökulmasta. Yksi niistä on tutkimukseen vaikuttaneiden tahojen ja henkilöiden omat intressit ja niiden suhde itse tutkijaa. Työyhteisön sisäisissä kehittämissä on syytä tiedostaa, kuka toimeksiannon on antanut ja kenelle. Jos toteuttaja esimerkiksi toimii toimeksiantajan alaisena normaalisti, on tutkijan pystyttävä tässäkin tilanteessa riippumattomaan tutkimustyöhön. (Heinonen 1996, 29-31.)

Tämän raportin tietoja muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin, olivatpa ne verkostomaisia liikuntaseuroja tai vaikkapa liikeyrityksiä, on syytä käyttää harkiten. Vaikka kohdeorganisaation nimeä ei olekaan mainittu, on tällä raportilla pyritty antamaan

mahdollisimman kattava kuva seurasta ja sen erityispiireistä, jotta lukija voisi ymmärtää, miten vastaavanlainen vuosikello voisi sopia johonkin muuhun tilanteeseen. On kuitenkin syytä muistaa, että tällaisen järjestelmän sisäistäminen pelkästään raportin ja sen liitteiden välityksellä voi olla haastavaa.

Lopuksi vielä maininta työn kriittisimmistä vaiheista, jotka toivottavasti auttavat arvioimaan vastaavan projektin läpivientiä myös muissa organisaatioissa. Käytännössä eräänlaisina kulminaatiopisteinä toimivat järjestelmän valinta, järjestelmän luomisvaihe ja käyttöönotto. Työn toteuttamisen jälkeen nämä kaikki kolme tuntuvat yhtä tärkeiltä, ja ilman huolellista perehtymistä voisi lopputulos olla merkittävästi huonompi. Vastaavan työn kannalta on myös hyvä miettiä, kuinka sillä rakentaa yhteisöön luottamuksen kulttuuria.

## Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Viitattu 28.11.2019.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_Suomessa\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ahonen, S. 2019. Hankeverkoston toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala, verkostojohtamisen koulutusohjelma.

Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. Harvard business review, 55(5).

Esimies työkyvyn tukijana ja tuen tarvitsijana. 2016. Työterveyslaitos. Viitattu 17.1.2020. <https://www.ttl.fi/blogi/esimies-tyokyvyn-tukijana-ja-tuen-tarvitsijana/>.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Heinilä, K. 1986. Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Tutkimuksia No 38. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Liikuntasuunnittelun laitos.

Heinonen, R. 1996. Vastuu tiedon laadusta. Teoksessa Ratio et sofia, tutkijan eettinen vastuu. Turku: Turun yliopiston dosenttiyhdistys.

Helin, M. 2008. Yleishyödyllisen yhteisön verovelvollisuus korkeimman hallinto-oikeuden päätösten valossa. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto, vero-oikeus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huttunen, L. & Homanen, R. 2017. Etnografinen haastattelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ijäs, L. & Laamanen, K. 2004. Laatu projektien hallintaan. Itsearviointien työkirja, 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kamberelis, G., Dimitraidis, G. & Welker, A. 2018. Focus Group Research and/in Figured Worlds. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. S. The SAGE handbook of qualitative research (Fifth edition.). Los Angeles: SAGE.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

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

Katz, R. 1974. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. Viitattu 1.12.2019. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kesti, M. & Pietiläinen, V. 2019. Johtamisen psykologia. Artikkel: Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koski, P. & Mäenpää, P. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat – tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 20.2.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161059/Suomalaiset%20liikunta-%20ja%20urheiluseurat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

L 13.8.1976/680. Laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista. Viitattu 17.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760680>.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 17.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki. Viitattu 17.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 29.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

L 872/2019. Työaikalaki. Viitattu 29.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>.

L 18.3.2005/162. Vuosilomalaki. Viitattu 29.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verrona. Helsinki: Laatukeskus.

Lahdelma, T. & Laakso, S. 2016. Toimipaikkojen läheisyys ja työvoimavirtojen verkostot pääkaupunkiseudulla. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Lehtonen, K. & Stenvall, J. Asiantuntijaselvitys liikunnan ja urheilun verkostojen ja ohjelmien valtionohjauksesta. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.

Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. McGraw-Hill. (Käännös Niemi, M. 2006 Readme.fi.

Mattila, A. 2015. Taustaselvitys digitalisaatiosta johtuvista muutoksista työympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja työn tekemisessä valituissa rooleissa. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu – kehitysyksikkö.

Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Monk, E. & Wagner, B. 2012. Concepts in enterprise resource planning. Boston USA: Cengage learning.

Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. Viitattu 1.12.2019.  
[https://msu.edu/~morgeson/mumford\\_campion\\_morgeson\\_2007.pdf](https://msu.edu/~morgeson/mumford_campion_morgeson_2007.pdf).

Mäki, K. & Pulkkinen, T. 2000. Työnantajaksi ryhtymisen kynnykset. Turun kauppakorkeakoulun PK-instituutti. Viitattu 6.2.2020  
<https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyonantaja.pdf>.

Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen – toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Helsinki: Projektitoiminnan asiantuntijaverkko osakeyhtiö PRAVO.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim 2008; 124, 1507 – 13

Nielsen, V. & Pejstrup S. 2012. Lean maataloudessa. Suomentanut 2018. Kyntäjä, J., Vantaa: ProAgria Keskusten Liitto.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Taloustieto.

Ouchi, W. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Artikkelijulkaisussa Administrative Science Quarterly Vol. 28, No 3 Organizational Culture.

Ohno, T. 1988. Toyota production system: beyond large-scale production. Portland, USA: Productivity Press.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. LEAN – Muuta poikkeamat menestykseksi. Bromma, Ruotsi: Part Media.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi – tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosesseista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

A Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Valmiit aineistot. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 29.12.2019.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html).

B Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 8.2.2020.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html).

C Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 8.2.2020.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html).

D Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Kvantifiointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.2.2020  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html).

Saastamoinen, J. 2019. Liiketoimintaverkoston viestinnän kehittäminen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala, verkostojohtamisen koulutusohjelma.

Salmimaa, T. & Vilpola I. 2006. Sosiotekninen lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa. Viitattu 14.11.2019  
[http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa\\_sosiotekniset\\_mallit\\_241006.pdf](http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa_sosiotekniset_mallit_241006.pdf).

Schein, E. 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. (Suomennos: Rosti, P. 2009. Suomen Laatuokeskus).

Seura-ammattilaisen palkkaaminen, askeleet onnistumiseen. 2016. Jyväskylä: KIHU. Viitattu 9.2.2020. [https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Seura-ammattilaisen\\_palkkaaminen.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf).

Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti, näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki: Tammi.

Sokovic, M., Pavletic, D. & Pipan, K. 2010. Quality improvement methodologies– PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 43(1), 476-483.

Tietoja Trellosta. 2020. Trello. Viitattu 2.1.2020. <https://trello.com/about>.

Toiminnanohjausjärjestelmä. 2020. Logistiikan maailma. Viitattu 8.2.2020.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa – Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Tracy, S. 2013. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Chichester: Wiley-Blackwell.

What is Trello. 2020. Trello verkkosivu. Viitattu 21.3.2020.  
<https://help.trello.com/article/708-what-is-trello>.

Tuominen, K. 2010. LEAN – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Työturvallisuuskeskus 2020. Tietotyö ja tietoergonomia. Viitattu 27.3.2020.  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija\\_ja\\_toimistotyotietoty\\_ja\\_tietoergonomia](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistotyotietoty_ja_tietoergonomia).

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2003. Artikkel: The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. Julkaisussa Journal of Managerial Psychology 2004.

Verohallinto VH/5889/00.01.00/2019. Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. Annettu 1.1.2020. Viitattu 7.2.2020. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishyödyllisille-yhteisöille2/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishyodyllisille-yhteisöille2/).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi. Helsinki: WSOYpro.

Wikipedia. Artikkelit Trellosta. Viitattu 1.2.2020. <https://en.wikipedia.org/wiki/Trello>.



## Liitteet

### Liite 1. Toimeksiantotapaamisen muistiinpanoja

Muistetaan tehdä asioita

Resursoida tulevaa työaikaa.  
Tiedetään mitä on tulossa.  
Ei tule yllätyksiä.

Tarpeeksi simppele. Tulitikkurasiapeli.  
Jotta lukemisesta ja käyttämisestä ei ole liikaa vaivaa.

Kun asiat kehittyvät, niin on jokin paikka minne se laitetaan.  
Ensi vuonna kun tehdään tämä näin, niin on paikka minne se laitetaan.

Drivessä on nykyisin vakiintuneita filejä.  
Asiat nyt opittujen rutiinien varassa.

Käytetään:

- Viikottaiset tapaamiset kokoukset (hallitus, rehtorit)
- Markkinointitiimi ja rehtorit työssään
- Taloushallinto

Tiedon täytyy tulla Slackiin tai Google Driveen.

Osallistujina:

- Tiedotustiimi
- 

Miten pidät huolta siitä että työntekijät keskittyvät olennaiseen.

End Game

Kaikille toimipisteille samantyylliset tehtävät kuten kevätkauden suunnitelmat

Toimipisteen vuosittaiset tehtävät

Liite 2. Ote haastatteluiden taulukoinnista

			Toimipiste A & E		Toimipiste B		Toimipiste C		Toimipiste D		Tukitoiminnot	
			Henkilö A Henkilö B Henkilö C Henkilö D Henkilö E		Henkilö F Henkilö G Henkilö H Henkilö I		Henkilö J Henkilö K Henkilö L Henkilö M		Henkilö N Henkilö O			
TOIMINNAN JOHTAMINEN												
232	yht teema	yht aihe	VAIKEA VASTATA TÄHÄN KYSYMYKSEEN									
	3	3	1	1								
	1	2			1							
	3	2			1							
	1	3	1									
	3	1	1									
	1	1	1									
	4	1	1									
	2	2	1									
	4	2	1									
	1	1	1									
	3	3	1									
	4	2	1									
	2	2	1									
	1	1	1									
	4	2	1									
	2	2	1									
	2	1	1									
	1	1	1									
TOIMINTAA OHJAAVAT TYÖKALUT												
	3	3	1									
	4	1	1									
	2	2	1									
	1	1	1									
	5	2	2									
	3	2	1									
	2	2	1									
	1	1	1									
	3	3	1									
	3	3	1									
	10	1	1									
	2	2	1									
	5	2	1									
	2	2	1									

Liite 3. Kuvia haastattelutilanteista



#### Liite 4. Kirje Trelloille yleishyödyllisyydestä

Dear Trello team.

Thank you for your stunning productivity software. Like someone in Google Play store says "*Trello helps you running organisation as much as winning in a lottery.*"

My name is Sami Toivanen. I am treasurer of an **non-profit organization** (*SEURAN TIETOJA POISTETTU*) in five cities in Finland. Our values are to offer those non-competitive sport and art activities for as many interested people as we can for a reasonable price. We have over 20 people who runs our offices. Main challenges are to find time together for work productively and get our projects and processes done on time in our network organization.

This is why I decided to make my master thesis for our organisation. My goal was the create kind of "annual clock" for our yearly work, which helps everyone to be on a same page what happens and when. Quickly Trello was chosen the best option for making that system for us. I knew Trello already before, which I have used (free version) for control my personal workflow and projects.

Now I have made kind of "pilot" version of our tasks and projects to Trello Business. So far I have purchased to users to our group, but before moving any further **I need to be sure can you grant us a discount as a non-profit organisation.** I have already checked eligibility list for that, and I can confirm that we are:

- not for profit
- non-government
- non-academic
- non-commercial
- non-political
- have no religious affiliation

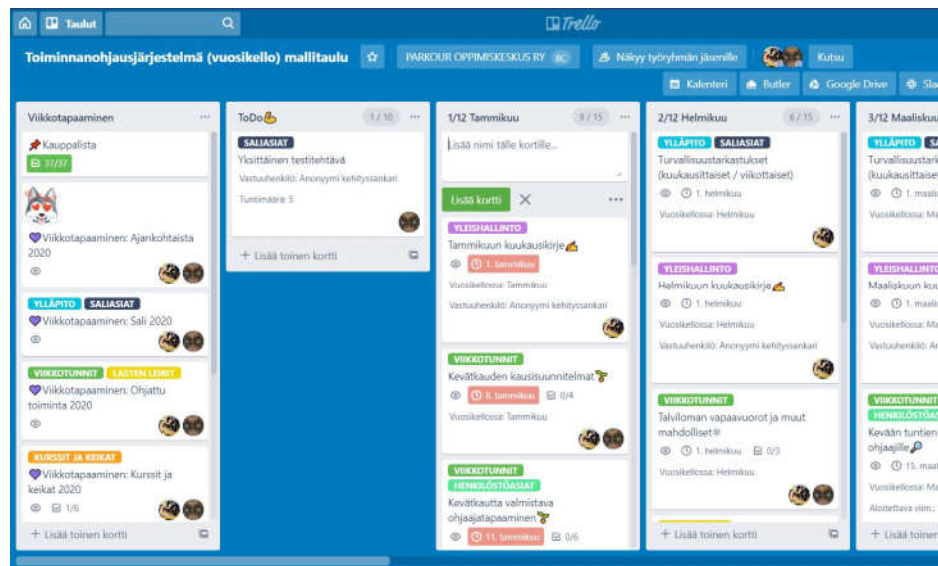
I hope that we share the same view of that. After positively answer we can get going in my project and start to connect our team to Trello.

Please, see the attachments from my email. There is a document from Finnish Patent and Registration Office (in Finnish), but also link to the The Business Information System of Finland. **There is a text that** (*SEURAN TIETOJA POISTETTU*) **company form is non-profit association.** Please, click "In English" from the right corner if it's not already. Hope these documents are enough, but please let me know if you still need something.

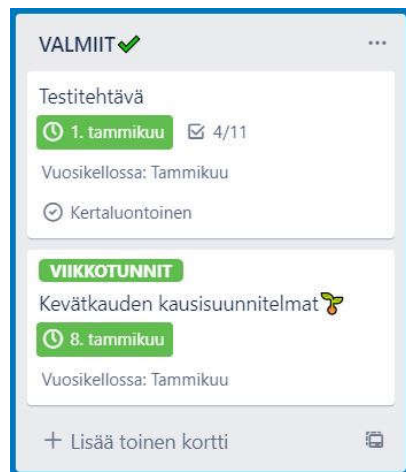
Yours sincerely,

Sami Toivanen

## Liite 5. Trello:n taulunäkymää ja luetteloita

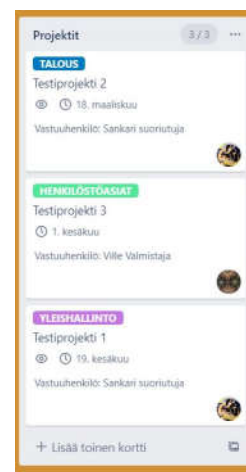


Perustaulunäkymä (kuva luonnosteluvaiheesta)



Valmiille tehtäville on oma luettelonsa

(kuvat luonnosteluvaiheesta)



Projektien hallintaa keskitetysti








Kortteille voi lisätä tarroja.  
Tarroja voi myös automatisoida



Nimilapuilla voi havainnollistaa  
taulujen kortteja

## Liite 6. Esimerkkejä Trellon Butler ja Power-Up -toiminnosta





**Rules** Enabled Admin Crea

*Last modified a month a*

when a card without a due date is added to the board, add the clock sticker at the center of the card






☒ Enabled on this board

*Last modified 6 days a*

when a due date less than 10 days from now is set on a card, add the rocket sticker to the right of the card






☒ Enabled on this board

*Last modified 6 days a*

when custom field "Aloitettava" is set to a date less than 2 working days from now, send an email notification to every member on the card with subject "🚀 Tämän kortin tehtävä tulee aloittaa pian" and message "Tämä on automaattinen viesti Trellosta. Tämän kortin tehtävän aloittamiseksi määritetty ajankohta on alle 2 arkipäivän kuluttua."






☒ Enabled on this board

*Last modified 5 days a*

when a card is added to list "VALMIIT🟢", remove the clock sticker from the card, remove the rocket sticker from the card, and remove the huh sticker from the card



☒ Enabled on this board


    


*Last modified 6 days a*


when the due date is marked as complete in a card in list "1/12 Tammikuu" with custom field "Kertaluontoinen" unchecked, move the card to the top of list "VALMIIT🟢", copy the card to the bottom of list "1/12 Tammikuu", mark the due date as incomplete, move the due date to the same day next year, move the date in custom field "Aloitettava" to the same day next year, reset all the checklists on the card, and post comment "Tämä kortti merkittiin valmiiksi ja kopioitiin aiemman checklistin ja sisällön kanssa uudestaan seuraavalle vuodelle. Alkuperäinen valmis kortti kopioitiin siirrettiin Valmiit -luetteloon, josta lopulta arkistoituu/arkistoitui. (Tämä viesti lähetettiin automaattisesti.)"


### Esimerkkejä Butlerin automaatiokomennoista


 **Power-Upit**   
Kalenteri, Google Drive ja lisää...


 Google Drive


 Slack

 Calendar

 Custom Fields

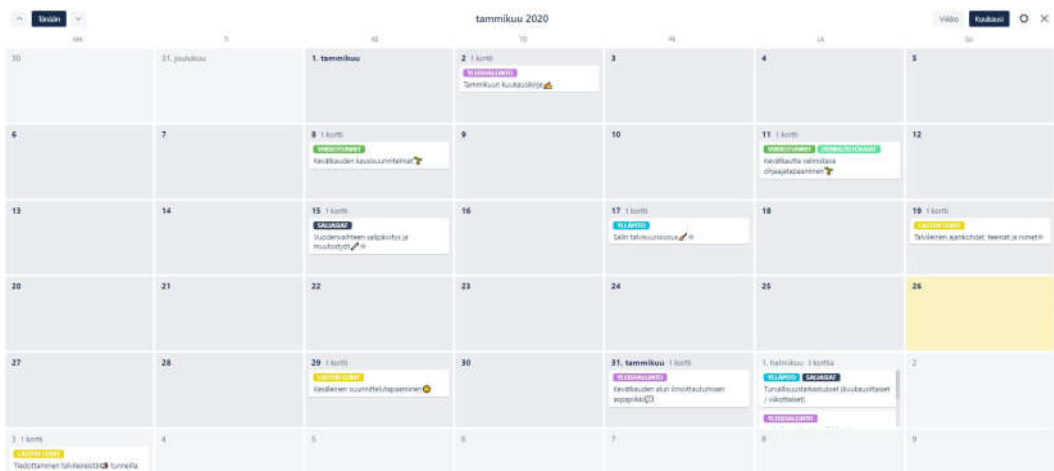
 Trello Tree View

 List Limits

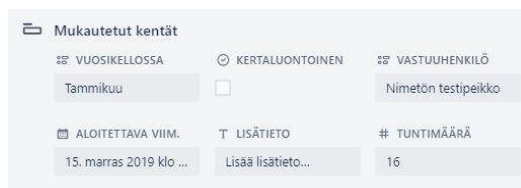
 Undo for Trello

### Esimerkkejä Power-Up laajennoksista listattuna

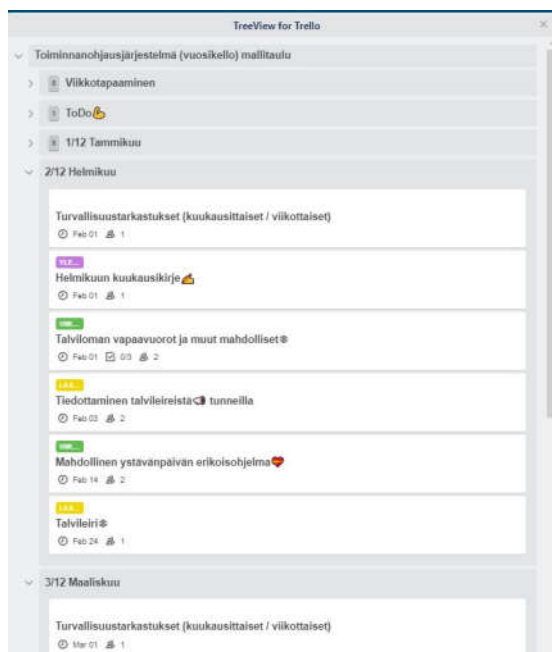
## Liite 7. Erilaisia Trello Power-Upeja kuvakaappauksina



## Trello Calendar



## Trello Custom Fields



Treeview näkymä auttaa mukauttamaan visuaalista näkymään vertikaaliseksi.



## Liite 8. Käyttöönottokoulutuksen diat

### VUOSIKELLO TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

(SEURAN NIMI)  
KOULUTUS 15.2.2020  
JYVÄSKYLÄ

### MITÄ TAVOITELTIIN ALKUKARTOITUKSESSA

MUISTETAAN TEHDÄ ASIOITA  
RESURSSOIDA TULEVAAN TYÖKAAKAA  
TIEDETÄÄN MITÄ ON TULOSSA  
EI TULE YLLÄTYKSIÄ

DRIVESSÄ ON VAKIINTUOREITA TILITÄ, OPIITTUIEN RUTINEN VARASSA.  
TIEDON TÄYTY TULLA SLACKIIN TAI GOOGLE DRIVEEN.

KUN ASIAT KEHITTYVÄT NIIN ON JOKIN PAKKA MINNE SE LAITETAAN.  
ENSI VUONNA KUN TEHDÄÄN TÄMÄ NÄIN, NIIN ON PAKKA MINNE SE LAITETAAN.

TOIMIPISTEEN VUOSITTAISET TEHTÄVÄT

TARPEEKSI SIMPELLE, TUUTIKKURASIAMALLI, JOTTA LUKEMISESTA JA KÄYTTÄMISESTÄ EI OLE LIKAA VANHAA.

KÄYTETÄÄN: VIKOITTAISET TAPAAMISET  
KOKOUKSET (HALLITUS, TOIMIPISTEIDEN VASTAAVAT)  
TIEDOTUSTIIMI JA TOIMIPISTEIDEN VASTAAVAT TYÖSSÄÄN  
TALOUSSUUNNITELMAT

END GAME  
KAIKILLE TOIMIPISTEILLE SAMANTYYPESET  
VKT. ESIM. KALUSUUNNITELMAT

### TUTKIMUSKYSYMYKSET

- Mitä vuosikellon pitää sisältää?
- Milloin ja miten muistuttaa tehtävistä?
- MIKÄ JÄRJESTELMÄ?

### MIHIN PÄÄDYTTIIN?



**Trello**

### MITEN PÄÄDYTTIIN?

- Tutustuminen kirjallisuuteen (oppimäytenä)
- Haastatteluiden pohjalta
- Tutustuttu erilaisiin ohjelmiin ja sovelluksiin: Asana, Flow, Favoio, Wrike, Monday (ent. Dapulse), Gridfile, Hailer, BewWith, Trello
- Trellosta oli myös simppeli kokemus
- Trello ei ollut ennalta valittu ohjelma

### MIKSI PÄÄDYTTIIN?

- Trello Business Class
- Saatavilla huokeaan non-profit hintaan
- Tarjolla monipuoliset automaatiomahdollisuudet (Butter)
- Laajennukset, kuten Drive ja Slack (PowerUps)
- Sisältötyö ja käytettävyyden

### MIKÄ ON TRELLO

•Trello – Web-based kanban-style list-making application

•Tauluja voi olla useita

•Kortteja napauttamalla saa listatietoja



### KORTTEJA

Koko näkymä on TAUKU

LUETTELOT



### MINKÄLAISEN ON JUURI MEIDÄN TARPEISIIN SUUNNITELTU JÄRJESTELMÄ?

### MEIDÄN JÄRJESTELMÄN RAKENNE



### MITEN TOIMII?

Voi kytkeä henkilöitä kortteille

Asettaa määräaikoja tehtäville

Merkkiä asioita tehdyksi

Järjestelmään on koodattu automaatioita

Lisätieto- ja visualisointimahdollisuuksia



### Mennään katsomaan



