

Juho Tulokas

OPISKELIJAYHDISTYSTOIMINNAN  
KEHITTÄMINEN  
Hallituksen uusien toimijoiden  
perehdyttäminen


Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2013




MAMK  
University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2013
<b>Tekijä(t)</b>  Juho Tulokas	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Opiskelijayhdistystoiminnan kehittäminen – Hallituksen uusien toimijoiden perehdyttäminen		
<b>Tiivistelmä</b>  Kehittämistyöni tavoite on parantaa opiskelijayhdistyksen hallituksen toimintaa. Kehittämisen kohteena on hallituksen uusien toimijoiden perehdyttäminen. Kehitys tapahtuu nimenomaan hallituksen perehdyttämismenettelyissä ja tehostaa siten koko yhdistyksen toimintaa.  Mikkelin tradenomiopiskelijat ry (MTO ry) on Mikkelin ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden oma koulutusjärjestö. Yhdistys toimii Tradenomiopiskelijaliitto TROL ry:n paikallisjärjestönä tuottaen jäsenilleen sekä itse että liiton kautta eri etuuksia, muun muassa koulutuspoliittista edunvalvontaa.  Lähestymistapa kehittämistyössäni on tapaustutkimus. Kehittämistyön aineisto on hankittu ryhmähaastattelulla, sähköpostihaastattelulla ja teemahaastattelulla. Lisäksi käytin omia havaintojani toimiessani MTO ry:ssä. Lähetin puolistrukturoidut kysymykset sähköpostitse kolmelle eri opiskelijayhdistyksissä toimivalle puheenjohtajalle ja teemana oli uusien toimijoiden perehdyttäminen ja sen kehittäminen. Ryhmähaastattelumenetelmän mukailin Torfinn Släenin luomaa IdePro-tekniikkaa ja kohderyhmänä oli vuoden 2013 MTO ry:n hallitus. Kävimme myös oman keskustelun perehdyttämisen tarpeesta taloudenhoitokysymyksissä MTO ry:n puheenjohtajan kanssa.  Tunnistin työssä uusien toimijoiden perehdyttämiseen liittyvät ongelmat opiskelijayhdistyksessä. Ongelmien eliminoinnin lopputuloksena syntyi kolmiosainen toimintamalli. Malli koostuu tehtävälistasta, koko päivän kestävästä koulutuksesta ja vuosikellosta. Tehtävälista tukee koulutuspäivää, jolloin perehdytään kaikkiin yhdistystoiminnan käytännön asioihini. Vuosikello on hallituksen opas ja työväline muistuttamaan eri lakisäätöiden ja käytännön asioiden toteuttamisesta.  Hallitustyöskentelyn sujuvuuden varmistamiseksi tulee yhdistyksellä olla perehdyttämissuunnitelma. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja ainoata konseptia uusien toimijoiden perehdyttämiseen. Työni tulos on kuitenkin hyvä suunta antava malli, ei pelkästään MTO ry:n tai jonkin muun tradenomiopiskelijayhdistyksen käyttöön, vaan sitä voidaan soveltaa yhdistysten käyttöön alaan katsomatta opiskelijakentän ulkopuolellekin.		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  opiskelijajärjestöt, perehdyttäminen, järjestötoiminta, oppaat		
<b>Sivumäärä</b>  71 s. + liitteet 4 s.	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Ulla Keto	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Mikkelin tradenomiopiskelijat – MTO ry	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 December 2013
<b>Author(s)</b>		<b>Degree programme and option</b>  Business management
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Developing the operations in a student association – Orientation of new members of the board		
<b>Abstract</b>  The aim of my thesis was to improve the operations of the board of a student association. The focus was in the orientation of new board members, and specifically in the development of orientation methods. Therefore, the study enhanced the whole operation of the student association.  The association of Business Students of Mikkeli University of Applied Sciences (MTO ry) is an association for the bachelor of business administration (BBA) students at Mikkeli University of Applied sciences. MTO ry is a local organization of The National Union of BBA Students (TROL ry). MTO ry and TROL ry produce a variety of benefits for the BBA students, for instance political advocacy for the education among other things.  Approach of the thesis was a case study. The data was collected by a group interview, an e-mail interview and a theme interview. In addition, I used my own observations gained while I was working for MTO ry. I sent semi-structured questions for three acting chairmen of different student associations in Finland via e-mail and the theme of the interview was new members' orientation and its development. As a group interview method, I used the Torfinn Slåen's IdePro method and the target group was the 2013 board of MTO ry. We also had a discussion with the chairman of MTO ry concerning the need for orientation in financial issues.  I identified the main problems in orientation of new board members of a student association. As a result of eliminating these problems, I created operations model of three parts. The model consisted of a full day of training, a task list, and a year clock. To guarantee the fluent operation of a board in student associations, there should be an orientation plan. However, there isn't one and single concept for the orientation of new board members of a student associations. Nevertheless, my thesis was a good example for illustrating orientation, not just in MTO ry or other student association, but it could be applied in any association in other fields.		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Student associations, orientation, association activities, guide books		
<b>Pages</b> 71 p + app. 4 p	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Ulla Keto		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Business Students of Mikkeli University of Applied Sciences - MTO ry

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YHDISTYKSEN TOIMINTA JA TALOUS .....	2
2.1	Toiminta ja hallinto.....	3
2.1.1	Yhdistyksen hallinto .....	3
2.1.2	Kokoukset ja päätöksenteko .....	6
2.1.3	Toimintasuunnitelma ja talousarvio.....	9
2.1.4	Toimintakertomus .....	11
2.1.5	Muut käytännön yhdistysasiat.....	12
2.2	Taloudenhoito .....	12
2.2.1	Kirjanpito .....	13
2.2.2	Tilinpäätös.....	16
2.2.3	Rahoituslaskelma .....	18
2.2.4	Maksuliikenne .....	20
2.2.5	Toiminnan rahoitus .....	21
3	UUSIEN TOIMIJOIDEN PEREHDYTTÄMINEN .....	24
3.1	Perehdyttäminen .....	24
3.1.1	Perehdyttämisen tavoitteet .....	26
3.1.2	Perehdyttämisprosessi.....	27
3.2	Yhdistyksen hallituksen kehitysvaiheet ryhmänä.....	29
3.3	Yhdistyksen johtaminen .....	31
3.3.1	Puheenjohtajan tukitoimenpiteet.....	32
3.3.2	Johtamisprosessit ja johtamistyylit .....	32
4	MTO RY .....	34
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	35
4.2	Toimeksiantajan toiminta viitekehyksen valossa .....	36
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	38
5.1	Kehittämismenetelmä .....	38
5.2	Kehittämisprosessin kuvaus ja aineiston hankinta .....	40
6	UUSIEN HALLITUSTOIMIJOIDEN PEREHDYTTÄMISEN TARPEET .....	43
6.1	Taloudellisen perehdyttämisen tarve .....	44
6.2	Ryhmäpohdinta perehdyttämisen kehittämisestä .....	45

6.3	Opiskelijayhdistysten perehdyttämiskokemuksia.....	47
7	PEREHDYTTÄMISMALLI OPISKELIJAYHDISTYKSILLE .....	50
7.1	Vuosikello.....	51
7.2	Tehtävälista.....	53
7.3	Koulutuspäivä .....	55
7.4	Tukitoimenpiteet.....	59
7.5	Perehdyttämismallin tiivistelmä .....	60
7.6	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi .....	62
8	LOPUKSI.....	63
	LÄHTEET.....	65

## LIITTEET

- 1 Aatteellisen yhdistyksen toimintakertomuksen sisällysluettelo
- 2 Aatteellisen yhteisön tuloslaskelman kaava
- 3 Aatteellisen yhteisön lyhennetyn taseen kaava
- 4 Sähköpostihaastattelun kysymykset

## 1 JOHDANTO

Opiskelijayhdistyksissä valitaan hallitus aina säännöissä määrättyksi toimikaudeksi kerrallaan. Hallituksen tehtävänä on edustaa yhdistystä. Ihanteellinen tilanne on, että uusi hallitus on vähintään yhtä motivoitunut, kokenut ja aikaansaava kuin edellinen. Oli tilanne mikä tahansa, pohjan hyvälle työlle luo yhdistyksen toiminnan suunnittelu. Toiminnan suunnittelussa voidaan selventää yhdistyksen nykytilanne, strategiset asiat, vuosisuunnittelu ja mahdolliset kriisitilanteet.

Toimintatehokkuuden säilyttäminen on hankalaa yhdistyksissä toimijoiden vaihtuessa, erityisesti opiskelijayhdistyksissä. Kokoonpano saattaa vaihtua kerralla kokonaan, jolloin uusien toimijoiden perehdyttäminen nousee entistä enemmän esiin yhdistyksen jatkuvuuden ja kehityksen kannalta ajatellen.

Aloitin vuoden 2012 Mikkelin Tradenomiopiskelijat ry:n (myöhemmin MTO ry) hallituksen puheenjohtajana ilman yhdistyskokemusta, ympärilläni yhtä kokemattomia hallituksen jäseniä. Edellisestä hallituksesta jatkoi ainoastaan yksi. On selvää, että toimintatehokkuus oli heikkoa hallituskauden alkuvaiheessa, eikä etuuksia välttämättä pystytty luomaan jäsenille vaadittavalla tasolla. Toinen syy kehittämistyöni tekemiseen oli yhdistyksen toiminnan rahoituksen rakenteellinen muuttuminen. MTO ry:n osaksi omistaman kahvioyhtymän liiketoiminta menetti Mikkelin ammattikorkeakoulun (myöhemmin MAMK) remontin yhteydessä toisen kahviloistaan ja sai kilpailijan tilalle. Tilanne pakottaa MTO ry:n etsimään ja miettimään uusia rahoituksen keinoja tulevaisuudessa.

Kehittämistyön tavoitteena on luoda perehdyttämisopas tai toimintamalli opiskelijayhdistysten käyttöön helpottamaan uusien toimijoiden integroimisessa toimintaan ja sitä kautta tehostamaan yhdistyksen toimintaa. Tehtävänä on selvittää, millä keinoilla on mahdollista kehittää opiskelijayhdistyksen hallituksen toimintaedellytyksiä, erityisesti hallituksessa tapahtuvien muutoksien aikana. Tätä mallia ei tehdä pelkästään MTO ry:lle, vaan myös muille opiskelijayhdistyksille uusien toimijoiden perehdyttämiskäytäntöihin. Työni teoriaosuus toimii jo sinänsä oppaana yhdistystoiminnassa.

Yhdistyslain ja -käytäntöjen tunteminen on kaiken A ja O yhdistyksessä toimimisessa, joten en väitä, että yhdistyksen verotuksen tunteminen olisi pahasta uusien toimijoiden

perehdyttämisesäkään. Vaikka MTO ry maksaakin ennakoverot edellisen vuoden tuloksen perusteella, olen yhdistyksen verotusta koskevat asiat rajannut lähes kokonaan pois viitekehystä. Yhdistys on kantanut ennakoveroa merkityksettömän vähän tai ei ole kantanut sitä ollenkaan parin viimevuoden aikana kahviotoiminnan supistumisen takia. Tutkimukseni keskittyy lähtökohtaisesti yhdistyksen toiminnan kehittämiseen uusien toimijoiden perehdyttämisen keinoin kuin tuloksellisen yhdistyksen veronkantoon.

Tässä kehittämistyössä aineiston hankinnassa lähestymistapana on tapaustutkimus. Käytin vain kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja. Suoritin muun muassa sähköpostitse puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja toteutin ryhmähaastattelutekniikkaa MTO ry:n hallituksen kokouksessa. Ryhmähaastattelutekniikassa hyödynnetään sekä yksilöettä parityötä, jotta saadaan mahdollisimman yhteisymmärryksessä luotuja ideoita tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi käytin kehittämistyössä omia havaintojani yhdistystoiminnasta.

## **2 YHDISTYKSEN TOIMINTA JA TALOUS**

Suomen kansalaisilla on oikeus perustaa yhdistys, liittyä yhdistykseen, erota yhdistyksestä. Yhdistymisvapaus on kansalaiselle Suomen perustuslaissa turvattu vapaus. Yhdistyslaki tarkoittaa yhdistymiseen liittyviä säädöksiä (Suomen perustuslaki 173/1999.) Suomalaiset hyödyntävät yhdistymisvapautta muun muassa ammatillisessa ja sosiaalisessa edunvalvonnassa, kulttuuritoiminnassa ja urheilu- ja harrastustoiminnassa (Perälä & Perälä 2006, 13). Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämässä yhdistysrekisterissä on tällä hetkellä 135 000 rekisteröintä yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2013).

Yhdistyksellä on yleensä tietyt tunnusmerkit, jotka tekevät yhteenliittymästä yhdistyksen. Ensimmäinen tunnusmerkki on se, että siitä löytyy vähintään kolme jäsentä. Jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Toinen tunnusmerkki on yhdistyksen aatteellinen tarkoitus, joka tässä merkityksessä täytyy ymmärtää erittäin laaja-alaisesti. Kolmantena tunnuspiirteenä on toiminnan pysyvyys. (Loimu 2002, 21.) Aatteellisten yhdistysten toimintaperiaatteiden erityispiirteet sekä monimuotoisuus

ajaa usein taloudenhoidolle ja hallinnolle erilaisia tarpeita kuin taloudellisin perustein toimivalle yritykselle (Perälä & Perälä 2006, 13).

Raportointi taloudesta toteutetaan ulkoisille sidosryhmille tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen avulla sekä usein myös ulkoisten sidosryhmien tarpeita paremmin palvelevan vuosikertomuksen avulla. Kiinnostus yhdistysten talouden valvontaa kohtaan on kasvanut, mikä tarkoittaa suurempien yhdistysten kohdalla sitä, että niillä tulee raportoinnin sisältää selostus rahoituksesta ja miten yhdistykselle lahjoitetut ja jäsenmaksuina annetut varat ovat edistäneet aatteellista toimintaa. (Perälä & Perälä 2006, 32–33.)

## **2.1 Toiminta ja hallinto**

Periaatteena voidaan pitää, että päätösvalta on yhdistyksen jäsenillä, mitä hallitus sitten toteuttaa (Loimu 2002, 59). Yhdistyslain 4. luvun 17. §:n mukaan jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa (Yhdistyslaki 16.7.2010/678). Perälän ja Perälän (2006, 335) mukaan hallituksen tehtäviin kuuluu yleisesti yhdistyksen toiminnan järjestäminen ja johtaminen sekä toiminnan ja varainhoidon valvonta. Yhdistys on olemassa hoitaakseen varsinaiseen tarkoitukseen liittyviä asioita, kuten tuottaa etuuk- sia jäsenille, eikä oman byrokratian pyörittämisen takia. Hallitus voi tehtäviä halutes- saan delegoida edelleen jollekin toimihenkilölle. (Loimu 2002, 73.)

### **2.1.1 Yhdistyksen hallinto**

Yhdistystä edustaa yhdistyksen hallitus. Hallituksen on hoidettava yhdistyksen tehtä- viä lakia, yhdistyksen sääntöjä ja päätöksiä noudattaen. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla taval- la järjestetty. Hallitusta johtaa puheenjohtaja, jolla pitää olla kotipaikka Suomessa ja joka ei saa olla vajaavaltainen eli alle 18-vuotias tai holhouksen alainen. Myös halli- tuksen muiden jäsenien tulee olla vähintään 15-vuotiaita, ja he eivät saa olla konkurs- sissa. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678, 6. luku 35. §.) Loimun (2002, 132) mukaan ylei- nen käsitys on, että hallituksen jäsenen tulisi olla yhdistyksen jäsen, mutta jos sään- nöissä ei ole niin mainittu, siihen ei lakikaan velvoita.



Yhdistyslain 6. luvun 35. §:n mukaan hallitukseen kuuluu vähintään kolme jäsentä (Yhdistyslaki 16.7.2010/678). Hallituksen koon ylärajasta ei laissa ole mainintaa. Koko kuitenkin hyvin usein määrätään yhdistyksen säännöissä, ja se voidaan määritellä kiinteällä luvulla tai liukuvasti. (Loimu 2002, 132.)

Koska hallitus edustaa yhdistystä, sen tulisi olla mahdollisimman suuri, jotta useampi voisi saada siihen edustajansa. Kuitenkin pieni hallitus toimii tehokkaammin. Suuressa hallituksessa päätäntävalta siirtyy periaatteessa usein työvaliokunnille, puheenjohtajalle tai toimihenkilöille. Optimaalinen hallituksen koko on kuudesta seitsemään jäsentä. Säännöissä voidaan määrätä myös mahdollisista hallituksen varajäsenistä, jos niin on tarpeen. (Loimu 2002, 132–133.)

Laki määrittelee joitakin erityisesti hallitukselle kuuluvia velvollisuuksia jotka ovat muun muassa jäsenluettelon ylläpitäminen, jäseneksi ottamisesta päättäminen, selvitystoimet yhdistyksen purkautuessa ja esimerkiksi sääntöjen muuttamisesta tai nimenkirjoittajan muuttamisesta rekisteriin tehtävä ilmoitus. (Perälä & Perälä 2006, 333–334.) Yhdistyksen hallitukselle kuuluvia muita käytännön tehtäviä ovat muun muassa yhdistyksen kokouksissa käsiteltävien asioiden valmistelu, taloudenhoito jäsenluettelon ylläpitäminen ja arkistonhoito (Loimu 2002, 6).

Hallituksen puheenjohtajalla tai, jos säännöissä niin määrätään, yhdellä tai useammalla hallituksen jäsenellä, asemansa perusteella muulla kuin hallituksen jäsenellä tai hallituksen oikeuttamalla henkilöllä on oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi. Allekirjoituksessa tulee olla yhdistyksen nimi ja nimenkirjoittajan tai nimenkirjoittajien omakätinen allekirjoitus. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678, 6. luku 36. §.)

Hallitustoiminnassa on syytä muistaa, että kenenkään toimijan yksityinen etu ei saa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Yhdistyslain 6. luvun 37. §:ssä kerrotaan hallituksen jäsen tai yhdistyksen toimihenkilö on esteellinen osallistumaan sopimuskäsiteläisyyteen, jossa päätetään hänen ja yhdistyksen välisistä asioista. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678.)

### *Hallituksen jäsenten tehtävät*

Yhdistyksen hallituksen jäsenistä ainoastaan puheenjohtajalla on käytännöntehtävien lisäksi lakisääteisiä tehtäviä. Näitä tehtäviä ovat nimenkirjoitusoikeuteen liittyvät yhdistysrekisteriin tehtävien yhdistyksen kaikkia muutoksia koskevat allekirjoitukset, esimerkiksi puheenjohtajan vaihtumistilanteessa. Muita, ei lakisääteisiä tehtäviä, ovat muun muassa hallituksen ja toimihenkilöiden johtaminen, sidosryhmistä huolehtiminen, yhdistyksen toiminnan kehittäminen sekä tärkeimpiin käytännön asioihin osallistuminen. (Loimu 2002, 152–154.)

Muita hallituksen jäseniä ovat muun muassa varapuheenjohtaja, sihteeri ja taloudenhoitaja. Yhdistyslaki ei mainitse varapuheenjohtajan asemasta tai tehtävistä sanallakaan, ja varapuheenjohtajuus nähdäänkin yhdistyksissä yleensä enemmän kunniatehtävänä. Koska varapuheenjohtaja toimii tarvittaessa puheenjohtajana, on hänen täytettävä aiemmin mainitut yhdistyksen puheenjohtajuuden vaatimukset. (Loimu 2002, 155–156.)

Sihteeri on yhdistyksessä tärkeässä asemassa oleva toimihenkilö. Järjestökäytännön mukaisesti sihteerin tehtäviin kuuluvat muun muassa pöytäkirjojen laatiminen, ilmoitusten lähettäminen viranomaisille ja liittoon, tiedottaminen, toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen suunnitelman laatiminen, kokousten valmistelu sekä jäsenrekisterin ja arkiston hoitaminen. (Loimu 2002, 157–160.)

Taloudenhoitaja on sihteerin lailla tärkeä toimihenkilö, jonka nimittämisessä tehtävään tulee käyttää harkintaa. Taloudenhoitaja voidaan valita hallituksesta tai sen ulkopuolelta, mutta valitulla tulee olla tarpeeksi kokemusta, taitoa, aikaa ja halua hoitaa yhdistyksen asioita moitteettomasti. Taloudenhoitaja hoitaa yleensä maksuliikenteen, kirjanpidon ja käteiskassan. Lisäksi tehtäviin kuuluu avustaa hallitusta talouden suunnittelussa ja suunnitelman toteutumisessa. (Loimu 2002, 160–161.)

### *Toiminnantarkastajat*

Jos yhdistyksellä ei ole tilintarkastuslain mukaista tilintarkastajaa, on yhdistyksellä oltava vähintään yksi toiminnantarkastaja ja hänelle vähintään yksi varatoiminnan tarkastaja. Toimintaa tarkastavan tulee olla luonnollinen henkilö, jolla yhdistyksen

toiminnan laajuuteen nähden on tarpeeksi taloudellista ja oikeudellista asiantuntemusta. Toiminnantarkastajana ei saa olla vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ja lisäksi tarkastajan tulee olla riippumaton tarkastusta suorittaessaan. Hallituksen velvollisuuteen olla mukana toiminnantarkastuksessa sovelletaan samoja periaatteita, mitä tilintarkastuslaissa 18., 19. ja 26. §:ssä tilintarkastajan osalta säädetään. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678, 6. luku 38. §.) Velvollisuudet ovat avustaa toiminnantarkastajaa ja varattava tälle tarpeeksi aikaa prosessin suorittamiseen, huolehdittava toiminnantarkastajan läsnäolo- ja puheoikeudesta yhdistyksen kokouksessa sekä asioihin, mitä tulee toiminnantarkastuksen aikana salassapitovelvollisuuteen (Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459, 3. luvun 18. §, 19. § & 4. luvun 26. §).

### **2.1.2 Kokoukset ja päätöksenteko**

Yhdistyksen jäsenet käyttävät päätäntävaltaa yhdistyksen kokouksissa. Yhdistyksen säännöt määrittelevät, miten ja milloin yhdistyksen kokous on pidettävä. Kuka tahansa jäsen voi halutessaan vaatia kokouksen pitämistä, jos hallitus ei ole kokousta kutsunut koolle sääntöjen edellyttämänä aikana. Jos säännöt niin määräävät, voidaan kokoukseen osallistua myös postitse, tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678, 4. luku 17. §.)

Yhdistyslain 5. luvun 20. §:n mukaan myös ylimääräisiä yhdistyksen kokouksia voidaan kutsua koolle, jos yhdistyksen kokous niin päättää tai hallitus näkee kokouksen pitämisen tarpeelliseksi. Lisäksi vähintään yksi kymmenesosa äänioikeutetuista jäsenistä voi vaatia kokouksen koollekutsumista. Vaatimus on esitettävä kirjallisesti hallitukselle ja hallituksen tulee viipymättä koollekutsua kokous. (Yhdistyslaki 22.12.2009/1398.) Yhdistyslain 5. luvun 21. §:n määrittelee vain seuraavat asiat yhdistyksen kokouksen päätettäväksi:

- yhdistyksen sääntöjen muuttaminen
- yhdistyksen toiminnan kannalta huomattavien omaisuuksien luovuttaminen
- äänestys- ja vaalijärjestyksestä
- hallituksen tai sen jäsenen tai tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemisesta tai erottamisesta
- tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä
- yhdistyksen purkamisesta. (Yhdistyslaki 22.12.2009/1398.)

Vuosittain on normaalisti 1–2, joissa jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa (Loimu 2002, 59). Yhdistyksen säännöt erikseen määrittää, mitä muita asioita sääntömääräisissä kokouksissa tulee käsitellä. Yleensä kyseisissä yhdistyksen kokouksissa asioita ovat

- edellisen vuoden toimintakertomus
- vahvistetaan tilinpäätös
- myönnetään vastuuvapaus edelliselle hallitukselle
- seuraavan vuoden toimintasuunnitelma
- seuraavan vuoden jäsenmaksu
- seuraavan vuoden talousarvio
- valitaan seuraavan vuoden hallitus. (Loimu 2002, 75–76.)

Yhdistyksen säännöt voivat määrätä, että päätöksentekosoikeus voi olla myös jäsenten valitsemilla valtuutetuilla, jotka edustavat jäseniä samalla tavalla kuin esimerkiksi eduskunta kansalaisia (Loimu 2002, 60). Yhdistyksen kokousta sitovat lait pätevät myös valtuuston kokouksiin. Poikkeuksena on ylimääräisen valtuuston kokouksen järjestäminen, minkä voi koollekutsua vain valtuusto itse tai jos hallitus niin päättää tai yksi kymmenesosa valtuutetuista niin vaatii. (Yhdistyslaki 22.12.2009/1398, 4. luvun 18. §.)

Kokousten lisäksi päätöksiä voidaan tehdä jäsenäänestyksillä tai liittoäänestyksissä. Jäsenäänestyksiä voidaan järjestää erillisinä äänestystilaisuuksina, postitse taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla. Liittoäänestyksissä päätösvaltaa voidaan käyttää vain sellaisissa yhdistyksissä, joissa on jäsenenä vain yhdistyksiä tai yhdistyksiä ja luonnollisia henkilöitä. Liittoäänestys toimitetaan jäsenäänestyksen tavoin erillisenä äänestystilaisuutena. (Yhdistyslaki 16.7.2010/678, 4. luvun 17. § & 19. §.) Kokous on kuitenkin ensisijainen tapa päätöksen tekoon, ja jäsenäänestyksillä ei voida muun muassa tehdä päätöksiä aiemmin mainittuihin yhdistyksen 5. luvun 21. §:ssä listattuihin asioihin. (Loimu 2002, 63.) Yhdistyksen 5. luvun 24. §:n mukaan kokous tulee kutsua koolle säännöissä määrättyllä tavalla, ja kutsusta tulee käydä ilmi kokouksen aika ja paikka (Yhdistyslaki 16.7.2010/678).

Yhdistyksen hallitus tekee yleensä päätöksiä kokouksissaan. Kuitenkaan yhdistyslaki ei puutu hallituksen päätöksentekotapoihin, joten hallituksella on mahdollisuus tehdä

päätöksiä esimerkiksi puhelin- tai videoneuvotteluissa, jos säännöt niin sallii. Yleinen käytäntö on, että säännöissä määrätään hallituksen kokouksen olevan päätösvaltainen kun paikalla on puheenjohtajan lisäksi vähintään puolet hallituksen jäsenistä. (Loimu 2002, 137.)

### *Äänestäminen ja henkilövaalit*

Ero äänestyksen ja vaalien välillä on yksinkertainen. Kun asioista ollaan erimieltä, syntyy äänestys. Kun taas henkilöä valitaan, ja henkilön valinnasta ei synny yksimielisyyttä eli konsensusta, pidetään vaalit. Äänestys tai vaalit voidaan toteuttaa joko suljettuina tai avoimina. Avoin äänestys voidaan suorittaa esimerkiksi kättä nostamalla, jolloin kaikki läsnäolijat näkevät ja kuulevat äänestäjän mielipiteen. Suljetun tavan ideana on äänestäjän anonymiteetti eli mielipidettä ei yhdistetä äänestäjään vaikka äänestäjät saavatkin tietää äänestyksen lopputuloksen lopulta. Suljetun tapaa toteutetaan yleensä suljetulla lippuäänestyksellä. Säännöt voivat määrätä miten äänestys tai vaalit suoritetaan, muutoin tapa päätetään kokouksessa. (Loimu 2005, 236.)

Äänestyksessä pyritään ehdottomaan enemmistöön, joka edellyttää yli puolia äänistä. Jos mielipiteitä on useampia, äänestysmenettelystä voi muodostua useampien eri äänestysten sarja. Yleensä yhdistyksissä on vakiintunut äänestysjärjestys. (Loimu 2005, 239.)

Yhdistyksen 5. luvun 28 §:n mukaan henkilövaaleissa noudatetaan enemmistövaalitapaa (Yhdistyslaki 16.7.2010/678). Enemmistövaalitavassa vaalin voittanut on saanut enemmän ääniä kuin kukaan muu ehdokas. Yhdistyksen säännöt voivat kuitenkin toisin määrätä: voidaan suorittaa kaksiosainen vaali, jossa toisella kierroksella äänestetään kahdesta eniten ääniä saaneesta, jos ei kukaan ole ensimmäisellä kierroksella saanut yli määräenemmistöä äänistä. Jos yhdistyksessä suoritetaan vaalit usealla henkilölle yhtä aikaa, eniten ääniä saaneet valitaan siinä järjestyksessä. Yhdistyksen säännöt voivat myös määrittellä enemmän vaalitavoista tai jopa erilaisia vaalitapoja erilaisiin vaalitulanteisiin. (Loimu 2005, 240–241.)

### 2.1.3 Toimintasuunnitelma ja talousarvio

Toimintasuunnitelma ja talousarvio toimivat pohjana yhdistyksen toiminnan ja talouden suunnitteluun. Toimintasuunnitelma on seuraavan tilikauden suunnitelma sen toiminnasta. Talousarvioksi kutsutaan laskelmaa toimintasuunnitelmassa esille tulevien toimintojen kustannuksista ja siitä, miten kyseiset kustannukset katetaan. (Perälä & Perälä 2006, 275.)

#### *Toimintasuunnitelma*

Toimintasuunnitelman lähtökohtana toimivat yhdistyksen säännöt, toiminta-ajatus ja toiminnan tavoitteet. Yhdistyksen hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on asettaa tavoitteet toiminnalle (Perälä & Perälä 2006, 275). Hallitus tekee toimintasuunnitelmaehdotuksen ja yhdistys päättää siitä syyskokouksessa tai sääntömääräisessä vuosikokouksessa (Loimu 2002, 84–85).

Loimu (2002, 85) esittää suunnitelman laatimisessa usein ongelman olevan suunnitelman abstraktiotaso. Abstraktiotaso tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että suunnitelma ei saa olla liian yleispätevä eikä liian yksityiskohtainen. Liian yleinen johtaa lopulta koko päätösvallan siirtymiseen hallitukselle ja liian yksityiskohtainen suunnitelma voi johtaa hallituksen toimintaa toissijaisiin asioihin, joita ei voitu toimintasuunnitelmaa laadittaessa tietää. (Loimu 2002, 84–85.) Selkeät tavoitteet mahdollistavat hyvän toimintasuunnitelman laatimisen (Perälä & Perälä 2006, 275). Hyvä toimintasuunnitelma sisältää lyhyesti, yhdellä tai kahdella sivulla, seuraavan toimintakauden avaintulosalueet ja keskeiset tulostavoitteet. Toimintasuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi kuvauksen toimintaympäristöstä, keskeiset avaintulosalueet eli ne tehtäväkokonaisuudet, joissa onnistuminen on tärkeää yhdistyksen toiminnan kannalta ja keinot saavuttaa avaintulosalueille annetut tavoitteet. (Loimu 2002, 84–85.)

Toimintasuunnitelman sitovuus vaihtelee eri yhdistyksissä, mutta koska se hyväksytään yhdistyksen kokouksissa, voidaan sitä pitää ohjeena, jota hallituksen tulee noudattaa. Jos toimintasuunnitelmaa käytetään pohjana toimintakertomusta laadittaessa, toimintakertomus toimii myös raporttina suunnitelman toteutumisesta. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

### Talousarvio

Toimintasuunnitelman pohjalta hallitus luo talousarvion eli budjetin, jonka yhdistyksen kokous hyväksyy sellaisenaan tai muutoksien kanssa (Loimu 86–87). Se on yhdistyksen seuraavalle tilikaudelle tehtävä tuottojen, kulujen ja rahoitustapahtumien laskelma-arvio. Se on tärkeä työkalu yhdistyksen johtamisessa, koska se mahdollistaa valtuuksien ja toimivallan antamisen toiminnasta vastaaville sekä toimintojen taloudelliselle valvonnalle. Esimerkiksi jäsenmaksun suuruus voidaan päättää talousarvion pohjalta. Talousarvio käsittää yleensä tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin. (Perälä & Perälä 2006, 276.) Rahoitusbudjettia eli rahoituslaskelmaa käsitellään myöhemmin taloudenhoito-luvussa.

Loimu (2002, 87) suosittelee, että tuotot arvioidaan mieluummin alakanttiin ja menot mieluummin yläkanttiin, koska silloin on hallituksen helpompi pysyä budjetissa. Yleinen tapa on, että talousarvio laaditaan edellisvuoden tilinpäätöksen perusteella, jolloin sillä ei välttämättä yhteyttä tulevan vuoden toimintaan. Tästä johtuen yhdistysten hallitusten on käytännössä mahdoton pysyä budjetissa, jolloin hallitus joutuu ottamaan päätäntävaltaa pois yhdistyksen kokoukselta ja päättämään toiminnasta ja taloudenhoidosta itsenäisesti. (Loimu 2002, 87.)

Tulosbudjetti on arvio tuotoista ja kuluista tilikaudella, ja niiden erotuksesta eli tuloksesta (Perälä & Perälä 2006, 277). Se voi olla esimerkiksi yksinkertainen plusmiinuslasku ja kuvan 1 kaltainen.

<b><u>Opiskelijayhdistyksen tulosbudjetti vuodelle 2014</u></b>			
<b>Tuotot</b>		<b>Kulut</b>	
Jäsenmaksut	200	Tapahtumat	500
Kahviotoiminta	200	Toimisto	300
Tapahtumat	1500	Koulutukset	200
Muut tuotot	200	Muut kulut	400
	2100		1400
<b>Tuotot – Kulut (Tulos)</b>	<b>700</b>		

**KUVA 1. Opiskelijayhdistyksen tulosbudjetti**

Talousarviossa yleensä tavoitellaan nollatulosta. Raha on kuitenkin yhdistyksen toiminnan kannalta keskeinen tekijä, ja jos ei yhdistyksen kassasta löydy budjetin loppusummaa vastaavaa rahamäärää, kannattaa yhdistyksen laatia rahoituslaskelma täydentämään budjettia. Rahoituslaskelma on kuitenkin yleensä hallituksen käyttöön ja sitä ei esitetä yhdistyksen kokoukselle. (Loimu 2002, 86–89.)

#### **2.1.4 Toimintakertomus**

Toimintakertomus on edellisvuodesta kattava kertomus, jonka laatii hallitus. Se käsitellään yhdistyksen kokouksessa, ja sen perusteella kokous arvioi menneen vuoden toimintaa ja päättää, voidaanko edelliselle hallitukselle antaa vastuuvapaus. (Loimu 2002, 75–77.)

Kirjanpitolain mukaan toimintakertomus on itsenäinen asiakirja, joka liitetään tilinpäätökseen. Toimintakertomuksen laadintavelvollisuutta ei ole, jos yhdistys on niin sanottu pieni kirjanpitovelvollinen eli sen toiminta saa ylittää enintään yhden seuraavista: 1) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa 2) taseen loppusumma 3 650 000 euroa 3) palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Loimu 2002, 74.) Lisäksi yhdistyksen mahdolliset liikkeelle laskemat arvopaperit eivät saa olla julkisen kaupan kohteena. (Perälä & Perälä 2006, 219.) Toimintakertomukseen liittyvät kirjanpitolain ja -asetuksen määräykset koskevat vain suurempia, yleensä liittomuotoisia yhdistyksiä (Loimu 2002, 74).

Yhdistyslainsäädäntö ei puutu toimintakertomuksen laadintavelvollisuuteen tai toimintakertomuksen sisältöön. Kuitenkin, aatteelliset yhdistykset usein laativat toimintakertomuksen, vaikka laki tai yhdistyksen omat säännöt ei sitä velvoita. Tällöin jäsenet ja omistajat saavat tiedon siitä, millä mittakaavalla yhdistyksen aatteellista tarkoitusta on toteutettu tilikaudella. (Perälä & Perälä 2006, 220.) Lydmanin (1995, 44) mukaan toimintakertomus antaa kuvan myös yhdistyksen taloudellisesta asemasta. Yhdistyksen koosta riippumatta pienenkin yhdistyksen olisi hyvä sisällyttää toimintakertomukseen tiedot olennaisista tapahtumista ja arvio tulevasta (Loimu 2002, 74). Liitteessä 1 on Perälän ja Perälän (2006, 236–237) ehdottama aatteellisen yhdistyksen toimintakertomuksen sisällysluettelo.



Toimintakertomus olisi hyvä tehdä samankaltaiseen muotoon toimintasuunnitelman kanssa, jotta vertaaminen olisi helpompaa. Toimintakertomuksessa tulee antaa kiinnittää erityishuomiota niille asioille, joita ei saavutettu ja syihin, miksi niitä asioita ei ole saavutettu. Toimintakertomuksen laatimisen pääperiaatteina voidaan pitää neljää pääkohtaa: sama asia vain mainitaan vain kerran, asian käsittelyn laajuus yhteydessä sen tärkeyteen, johdonmukaisuus asioiden esittelyjärjestyksessä ja tiedot ovat valideja. (Loimu 2002, 75.)

### **2.1.5 Muut käytännön yhdistysasiat**

Muita käytännön yhdistysasioita, joita yhdistyksen hallituksen tulee hoitaa, ovat jäsenluettelon ylläpitäminen ja arkistonhoito (Loimu 2002, 99–104). Yhdistyslain 3. luvun 11. §:n mukaan yhdistyksen jäsenistä pitää olla luettelo, josta käy ilmi jokaisen jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka. 11. §:ssä on myös maininta, että hallitus voi halutessaan luovuttaa jäsenluettelotietoja eteenpäin. (Yhdistyslaki 30.12.1992/1614.)

Jäsenluettelot tulee luovuttaa muun muassa keskusjärjestöille. Kuitenkin jäsenluettelon luovuttamisesta kannattaa päättää vain yhdistyksen kokouksessa hallituksen luottamuksen takia. Yksityisyyden suojaa toteuttavalla Henkilötietolailla on määräyksensä jäsenluettelon ylläpitoon ja sen luovuttamiseen koskeviin asioihin. (Loimu 2002, 99–102.)

Arkistohoidosta ei yhdistyslaissa ole mainintaa (Yhdistyslaki 26.5.1989/503). Ehkä juuri siksi se jää liian usein huomiotta. Hyvä tiedon arkistointi helpottaa nykyisten ja tulevien toimijoiden tehtäviä, koska hyvin hoidetusta arkistosta voi tarkistaa, miten esimerkiksi jokin tapahtuma on toteutettu aiemmin. Hyvin hoidettu arkisto sisältää sekä paperiasiakirjat että asiakirjat tiedostona tietokoneesta. Hyvässä arkistossa on muun muassa kaikki luettelot, pöytäkirjat ja tiliasiakirjat järjestyksestä sekä niiden lainmukainen säilytysaika. (Loimu 2002, 104–106.)

## **2.2 Taloudenhoito**

Yhdistys on aatteellinen, kun sen toiminta ei tavoittele taloudellista voittoa. Aatteellisen yhdistyksen taloudellisen toiminta-ajatuksen voidaan sanovan olevan se, että peruste tulojen hankkimiseen on niiden menojen kattaminen, joilla saadaan aikaan yh-

distyksen tarkoituksen edellyttämiä suoritteita. Tavoitteena on säännöissä määritellyn aatteen toteuttaminen. (Perälä & Perälä 2006, 29.) Yhdistyslain 1. luvun 5. §:n mukaan yhdistyksen säännöt määräävät millaista elinkeino- tai ansiotoimintaa se saa harjoittaa. Poikkeuksena on taloudellisesti vähäarvoinen toiminta, joka muutoin liittyy yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen. (Yhdistyslaki 26.5.1989/503.) Yhdistyslakia tarkemmin verolainsäädäntö sääntelee yhdistyksen taloudellista toimintaa ja sen luonnetta (Perälä & Perälä 2006, 25).

Pienemmissä yhdistyksissä riittää, että hallitus nimeää taloudenhoitajan, joka hoitaa myös kirjanpidon. Jos yhdistyksellä on taloudellista toimintaa enemmän, kannattaa taloudenhoito- ja kirjanpitolain vastuuta jakaa eri henkilöille. (Loimu 2005, 58.) Yhdistyksen taikka sen hallituksen jäsenet eivät ole omavelkaisessa vastuussa rekisteröidyssä yhdistyksessä. Kuitenkin hallituksen huolimattomuudesta, asiantuntemattomuudesta tai tahallisuudesta voi velkavastuu syntyä. Jos yhdistys ei ole rekisteröity, sitoumuksen allekirjoittajat ovat vastuussa. (Loimu 2002, 378) Toisin sanoen vain rekisteröity yhdistys on oikeuskelpoinen yhdistys, joka voi omistaa tavaraa ja tehdä sopimuksia ilman että sen jäsenet olisivat henkilökohtaisessa vastuussa yhdistyksen velvoitteista (Perälä & Perälä 2006, 21).

### **2.2.1 Kirjanpito**

Toiminnantarkastuksen tai tilintarkastuksen lisäksi, yhdistyksen taloudenpidon seuranta ja kontrolli perustuu kirjanpitoon. Yhdistyksen talouden seuranta ja kontrolli ovat kuuluneet tärkeänä osana yhdistysten hallinnointiin ennen, kun niistä edes säädettiin laissa. (Halila & Tarasti 1996, 413.) Yhdistyslain 6. luvun 35 §:n mukaan on yhdistyksen hallituksen velvollisuus huolehtia siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen (Yhdistyslaki 16.7.2010/678)

Kirjanpitolaissa ei ole yhdistykselle erillisiä kirjausohjeita. Kuitenkin Kirjanpitolain 1. luvun 1. §:ssä sanotaan kaikkien liike- tai ammattitoimintaa harjoittavien olevan kirjanpitovelvollisia omasta toiminnastaan. Laki sisältää niin rekisteröidyn kuin rekisteröimättömän yhdistyksenkin. (Kirjanpitolaki 1336/1997.) Kirjanpitolain 1. luvun 3. §:n yleissäännöksessä ohjataan kirjanpitovelvollista noudattamaan hyvää kirjanpitolapaa. Tätä niin kutsuttua hyvää kirjanpitolapaa ohjaa lausunnoillaan Työ- ja elinkeino-

ministeriön yhteydessä toimiva kirjanpitolautakunta, KILA. (Perälä & Perälä 2006, 43.)

Yhdistyksen kirjanpidon tehtävänä on antaa riittävä informaatio tuotoista ja menoista, toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta (Loimu 2002, 93). Perälän ja Perälän 2006, 74) mukaan aatteellisen yhdistyksen kirjanpidon tehtävänä on pitää erillään talousyksikön tulot, menot, omaisuuden ja pääomat erillään muiden yksiköiden taloudellisista tapahtumista, olla pohjana tuloslaskelmalle sekä olla informaatiopankkina ulkoiselle ja sisäiselle päätöksenteolle. Halila ja Tarasti (1996, 414) luonnehtivat, että kirjanpidon perustehtävä on yhdistyksen talouden seuraaminen rahaliikenteellä. Kirjanpidon peruseriaatteet ovat kaikille kirjanpitovelvollisille yhtenäiset, joten aatteellinen yhdistys on myös velvoitettu pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa ja noudattamaan hyvää kirjanpitolittoa (Perälä & Perälä 2006,41).

#### *Hyvä kirjanpitolittoa ja kahdenkertainen kirjanpito*

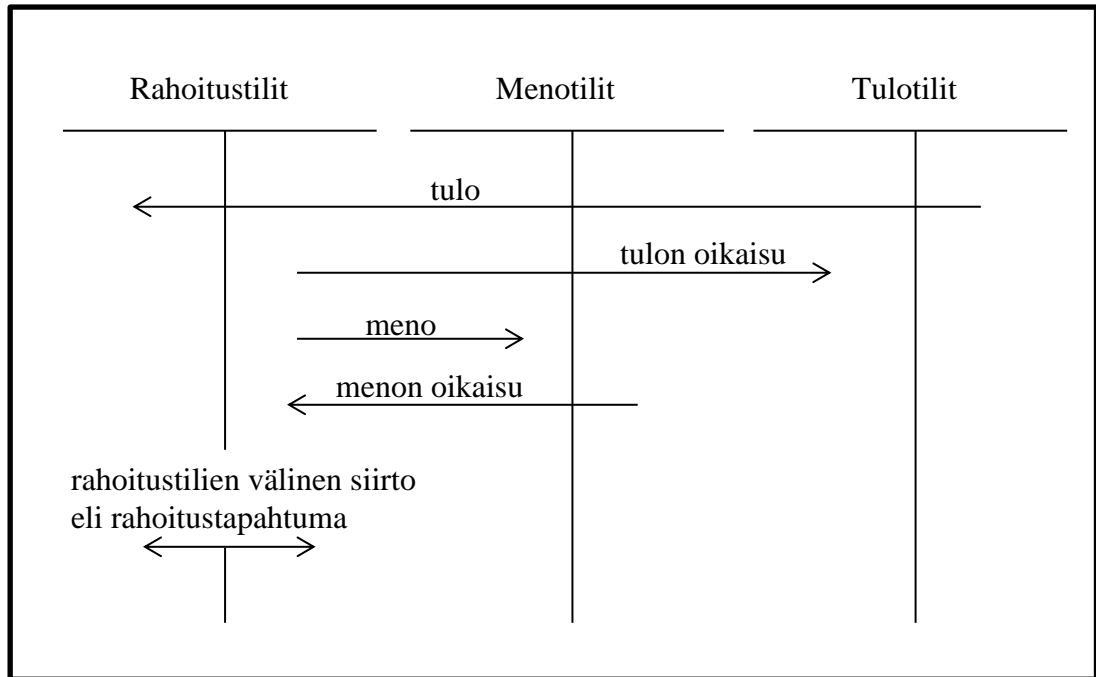
Hyvään kirjanpitolittoon kuuluu, että kirjanpitovelvollinen seuraa kirjanpidon oikeellisuutta ja sisällön täsmällisyyttä koko tilikauden ajan (Kirjanpitolautakunnan yleisohje). Hyvään kirjanpitolittoon on katsottu kuuluvan muun muassa seuraavia periaatteita:

- entiteettiperiaate (talousyksikkö muodostaa erillisen kokonaisuuden)
- kirjanpidon rahayksiköt ovat samanarvoisia
- suoriteperiaatteen mukaan tulo realisoituu suoritteiden luovuttaessa ja meno vastaanottaessa
- menettelytapojen jatkuvuus kaikilla osa-alueilla
- informaatio voidaan todentaa ja se on esittämistavaltaan merkityksellinen
- periodisuus jakaa talouden toiminnan tilikausiin
- julkisuusperiaatteen mukaan tilinpäätös ja sen laadintaperiaate on julkinen.

(Perälä & Perälä, 2006, 79–80.)

Kahdenkertaista kirjanpitoa aloitettaessa on päätettävä, mitä tilejä kirjanpidossa käytetään, joten yhdistyksen on laadittava tilikartta kirjanpitoa varten (Halila & Tarasti 1996, 415). Kirjanpidossa tilit jaetaan tulotileihin, menotileihin ja rahoitustileihin. Rahoitustileihin kuuluu raha- ja saamistilit sekä pääomatilit. (Perälä & Perälä 2006,

75.) Jokainen liiketapahtuma kirjataan jollekin pääomatileistä ja jollekin tulo- tai menotileistä (kuva 2), joten tileiltä voidaan seurata talouden kehitystä (Halila & Tarasti 1996, 415).



**KUVA 2. Kirjaukset tiliryhmille (Perälä & Perälä 2006, 75)**

Yhdistyksen on noudatettava juoksevaa kirjanpitoa, joka perustuu tositteisiin. Tositteet on numeroitava ja päivättävä juoksevasti. (Halila & Tarasti 1996, 415.) Liiketapahtumat tulee kirjata Kirjanpitolain 2. luvun 4. §:n mukaan peruskirjanpitoon aikajärjestykseen ja pääkirjanpitoon asiajärjestykseen (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336).

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaan tosite ja sen perusteella laaditusta kirjanpitomerkinä luovat tietokokonaisuuden, josta tulee käydä ilmi ainakin tositteiden päivämäärä ja numero, tiliöinti, kirjauksen, liiketapahtuman rahamäärä sekä osto- ja myyntilaskuista arvonlisäverokanta (Kirjanpitolautakunnan yleisohje 2011). Kirjanpitoaineisto eli kirjanpitokirjat ja tilikartat on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden jälkeen. Myös muu aineisto, kuten tositteet on säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden jälkeen. (Loimu 2002, 94.) Kirjanpito on perustana myös yhdistyksen kohdistuvaan verotukseen (Halila & Tarasti 1996).

Kirjanpitolaissa on joitakin poikkeuksia ja määräyksiä yhdistyksiä koskevia asioissa. Yhdistys saa poistaa pysyvien vastaavien hankintamenojen niiden vaikutusaikana ilman

laadittua suunnitelmaa, yhdistykselle on esitetty erillinen tuloslaskelmakaava, varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut on toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen eriteltävä tuloslaskelmassa toiminnanaloittain tai liitetiedoissa. Lisäksi tuloslaskelmassa saadaan ilmoittaa vaan liiketoiminnan tuottojen ja kulujen summat, jolloin liiketoiminnasta on laadittava erillinen tuloslaskelma, joka on liitettävä alkuperäiseen tuloslaskelmaan. Taseessa sen sijaan on ilmoitettava erikseen pääoma ja varat, joiden käyttöä on erityismääräyksin rajoitettu. Rahoituslaskelman laadintavelvollisuutta ei ole sekä yhdistys saa laatia niin sanotut lyhennetyt tilinpäätöksen liitetiedot, jos se täyttää laissa erikseen määritellyt pienen kirjapitovelvollisen kriteerit. (Perälä & Perälä 2006, 41–42.)

### **2.2.2 Tilinpäätös**

Tilikauden jälkeen kirjanpito päätetään tilinpäätöstileille ja laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätöksen avulla yhdistyksen toiminnasta välittyy kuva ulkoisille sidosryhmille. (Perälä & Perälä 2006, 77.) Tilinpäätöksen on tarkoitus antaa riittävä ja oikea kuva yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta. Tilinpäätös sisältää tilinpäätösasiakirjoiksi kutsutut tuloslaskelman ja taseen liitetietoineen ja mahdollisine tase-erittelyineen. (Loimu 2002, 77.) Tuloslaskelma kuvaa yhdistyksen toiminnan tuloksellisuutta ja tase tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa. (Perälä & Perälä 2006, 90–92.)

#### *Tuloslaskelma*

Tuloslaskelma on kiteytettynä yhteen- ja vähennyslasku, jossa summataan tilikauden kaikki tulot ja vähennetään kaikki menot. Lopputuloksena syntyy toimintavuoden ylitai alijäämä. (Halila & Tarasti 1996, 416.) Tulot kirjataan tuotoiksi tuloslaskelmaan ja niistä vähennetään kuluina ne menot, joista ei kerry enää niitä vastaavia tuloja. Tuloslaskelman esittämistavan tulee olla jatkuva, mikä tarkoittaa sitä, että sen esittämistapaa ei saa muuttaa ilman erityistä syytä. Tuloslaskelman rinnalla on myös esitettävä vertailutiedot edellisvuodelta ja ne on oikaistava mahdollisuuksien mukaan, jos esittämistapaa muutetaan. (Perälä & Perälä 2006, 90–92.)

Tuloslaskelma laaditaan yhdistyksissä kirjanpitoasetuksen 1. luvun 3 §:n, niin sanotun järjestökaavan, mukaisesti (Perälä & Perälä 2006, 126). Loimu (2002, 79) mal-

lintaa tuloslaskelman kaavaa liitteessä 2. Se koostuu varsinaisesta toiminnasta, varainhankinnasta, sijoitus ja rahoitustoiminnasta ja satunnaisista eristä (Loimu 2002, 126). Jokaisen ryhmän tuotot ja kulut on eriteltävä joko tuloslaskelmaan tai sen liitteenä. (Perälä & Perälä 2006, 127).

Varsinaiseksi toiminnaksi luetaan yhdistyksen aatteellinen toiminta, joka on yhdistyksen säännöissä mainittu eli toisin sanoen, se on yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista. Tuotot ja kulut esitetään vielä toiminnanaloihin eriteltyinä, jolloin toiminnanaloille kohdistettujen erillistuottojen ja -kulujen lisäksi, sinne voidaan kohdistaa myös yhteiskuluja. Varsinaisen toiminnan tuotot ovat yleensä kuluja pienemmät, jolloin sinne syntyy kulujäämää. Kyseinen kulujäämä voidaan kattaa sijoitustoiminnasta tai varainhankinnan tuottojäämillä. (Perälä & Perälä 2006, 127.)

Varainhankinnan tuottoja ovat yleensä jäsenmaksut (Loimu 2002, 80). Lisäksi myyjäisten, keräysten tai arpajaisten tuotot tai kulut esitetään varainhankinnassa (Perälä & Perälä 2006, 127). Sen sijaan sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottoja ja kuluja ovat esimerkiksi yhdistyksen pankkitilien korot ja viivästyskorot tai yhdistyksen omistamien osakkeiden tuottamat osingot (Loimu 2002, 80).

Satunnaisiksi eriksi kutsutaan poikkeuksellisia kuluja tai tuottoja, joita ei edellä mainittuihin ryhmiin voida kohdistaa (Perälä & Perälä, 127). Ne ovat kertaluontoisia ja merkittäviä erinä yhdistyksen tuloksen kannalta. Esimerkiksi käyttöomaisuuden myyminen voi synnyttää satunnaisen tuoton ja yhdistyksen omistaman kiinteistön arvonalennus satunnaisen kulun. (Loimu 2002, 80–81).

Yleisavustus, tilikauden tulos ja tilinpäätössiirrot ovat myös tuloslaskelman erinä. Yleisavustuksia ovat yhdistyksen saamat korvamerkitsemättömiä toiminta-avustuksia ja tilikauden tulos ilmoitetaan ennen varauksia -muodossa. (Loimu 2002, 81.) Tilinpäätössiirtoja ovat poistoerojen muutos ja vapaaehtoisten varausten muutos, jotka ovat kuitenkin yhdistystoiminnassa hyvin harvinaisia (Perälä & Perälä 2006, 127).

### *Tase*

Taseen tehtävänä on kuvata yhdistyksen tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa. (Perälä & Perälä, 128). Toisin sanoen, yhdistyksen omaisuus ja velat luetteloidaan tasee-

seen (Halila & Tarasti 1996, 416) Taseen vastaava-puolella esitetään yhdistyksen varat ja vastattava-puolella pääomat (Perälä & Perälä 2006, 128). Loimu (2002, 81) mukaan valtaosa yhdistyksistä voi laatia taseensa lyhennetyn taseen kaavan mukaan (liite 3).

Aktivoidut menot, rahat ja saamiset jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin (Perälä & Perälä, 128). Pysyvät vastaavat muodostuvat aineettomista hyödykkeistä, aineellisista hyödykkeistä ja sijoituksista. Ne osoittavat mitä todennäköisimmin niitä omaisuuseriä, jotka ovat tarkoitettu useamman tilikauden aikana joko tuottamaan tuloa tai vähentämään menoa. Vaihtuvat vastaavat muodostuvat vaihto-omaisuudesta, saamisista, rahoitusarvopapereista ja raha- ja pankkisaamisista. Toisin kuin pysyvät vastaavat, vaihtuvat vastaavat ovat sitä omaisuutta, joka on tilinpäätöshetkellä taseessa, mutta ei todennäköisesti tulevilla tilikausilla. (Loimu 2002, 81–83.)

Taseen toinen puoli, vastattavaa, osoittaa oman ja vieraan pääoman määrän (Loimu 2002, 83). Vastattavan erät siis jaetaan ja esitetään omana ja vieraana pääomana (Perälä & Perälä, 128). Vastattavan-puoli muodostuu omasta pääomasta, tilinpäätössiirtojen kertymästä, pakollisista varauksista ja vieraasta pääomasta. Oma pääoma eli yhdistys-pääoma osoittaa yhdistyksen toiminnallansa hankkiman pääoman määrän, ja tavallisesti se esiintyy taseessa vain edellisten tilikausien voitto/tappio -kohtana ja tilikauden voitto-tappio -kohtana. Liitteessä 2 esitetyistä oman pääoman eristä mm. ylikurssirahasto, arvonkorotusrahasto ja käyvän arvon rahasto ovat yhdistyksen taseessa harvinaisia ja melkein aina tarpeettomia. Tilinpäätössiirtojen kertymä osoittaa joko lisäyksen tai vähennyksen vapaaehtoiisiin varauksiin ja pakolliset varaukset osoittavat yleensä mahdollisen eläkevarauksen. Vieras pääoma eli yhdistyksen lainapääoma jaetaan lyhytaikaisiin velkoihin ja pitkäaikaisiin velkoihin sen siten, että maksetaanko se ensi tilikaudella pois vai ei. (Loimu 2002, 83–84.)

### **2.2.3 Rahoituslaskelma**

Kirjanpitolain 3. luvun 3. §:n mukaan pienellä kirjanpitovelvollisella ei ole rahoituslaskelman laadintavelvollisuutta. Lainsäädäntö ei siis velvoita yhdistystä laatimaan rahoituslaskelmaan. Se on kuitenkin suositeltavaa laatia, kun taseen ja tuloslaskelman tilinpäätösinformaatiota halutaan lisätä ja selkiyttää. (Perälä & Perälä 2006, 231.)

Loimun (2002, 89) mukaan rahoituslaskelma voidaan laatia joko koko vuodelle tai tarvittaessa neljännesvuosittain.

Yksinkertaisimmillaan siinä lasketaan kuvan 3 lailla yhteen allekkain ensin yhdistyksen kaikki tuotot, sitten yhdistyksen kaikki kulut sekä velkojen takaisin maksu. Näiden erotuksena saadaan kauden rahoitus tulos. Tämän jälkeen rahoitustulosta verratetaan kauden alussa olleisiin rahavaroihin ja pankkisaamisiin, mistä saadaan tietää riittävätkö varat kauden loppuun. (Loimu 2002, 90–91.)

<b><i>Yhdistyksen tuotot</i></b>	
Varsinainen toiminta	
Koulutustoiminta	50
Virkistystoiminta	300
Varainhankinta	
Jäsenmaksut	250
Muut tuotot	
Osinko kahvioyhtymästä	800
<b>Yhteensä</b>	<b>1400</b>
<b><i>Yhdistyksen kulut</i></b>	
Varsinainen toiminta	
Koulutustoiminta	1000
Virkistystoiminta	400
Tiedotustoiminta	100
Toimistokulut	500
<b>Yhteensä</b>	<b>2000</b>
<b>Kauden rahoitustulos</b>	<b>-600</b>
<b>Rahat ja pankkisaamiset kauden alussa</b>	<b>700</b>
<b>Rahat ja pankkisaamiset kauden lopussa</b>	<b>100</b>

### **KUVA 3. Esimerkki rahoituslaskelmasta (mukaillen Loimua 2002, 90–91)**

Jos yhdistys tekee rahoituslaskelman, kirjanpitoasetus ei sanele sen sisältöä. Kirjanpitolautakunnalla (KILA) on omat yleisohjeensa rahoituslaskelman laatimiseen. Yleisohjetta voidaan soveltaa yhdistyksen rahoituslaskelman pohjaksi. KILAn yleisohjeessa on kaksi erilaista samaan lopputulokseen johtavaa ohjetta. Suora rahoituslaskelma esittää esimerkiksi yhdistyksen varsinaisen toiminnan rahavirrat bruttomääräisinä. Sen sijaan, niin kutsutussa epäsuorassa rahoituslaskelmassa varsinaisen toiminnan nettora-havirrat oikaistaan tuloslaskelman suoriteperusteista välitulosta maksuperusteiseksi.



Epäsuoraa mallia käytetään enemmän, koska sitä pidetään yleisesti selkeämpänä (Perälä & Perälä, 231–232.)

#### 2.2.4 Maksuliikenne

Loimu (2002, 91) yksinkertaistaa yhdistyksen maksuliikenteen hoitamisen laskun saapumiseen ja sen kirjaamiseen päiväkirjaan sekä asiatarkastukseen. Asiatarkastuksessa se henkilö, joka on aiheuttanut laskun, tarkastaa laskun sisällön, yksikköhinnan, alennukset ja ovatko tilatut tavarat todella saapuneet. Jos laskussa ei ole epäselvyyksiä, henkilö kuittaa laskun nimikirjoituksellaan ja toimittaa sen eteenpäin henkilölle, jolla on oikeus hyväksyä lasku. Tämän jälkeen hyväksyjä tarkastaa, että lasku on aiheutunut yhdistyksen toiminnasta ja hyväksyy laskun. Yleensä laskulle tarvitsee vielä maksuääräyksen taloudenhoitajalta tai puheenjohtajalta. Yhdistyksen rahoitustilanteesta ja velkojan kärsivällisyydestä riippuen lasku maksetaan joko ajallaan tai sitten kun siihen on varaa. Kun lasku on maksettu, tosite tallennetaan tositemappiin maksutilin mukaisesti. Lopuksi kirjanpitäjä kirjaa tapahtuman kirjanpitoon. (Loimu 2002, 91–92.)

Yhdistys saa maksaa kulukorvauksia verottomasti yhdistyksen jäsenille tai työntekijöille. Kuitenkin perustana on yleishyödyllisen yhteisön hyväksi tehty työ, toisin sanoen työ voi olla mitä tahansa yhdistyksen aatteellista toimintaa edistävää. (Loimu 2002, 95.) Kun henkilö ei ole työsuhteessa yhdistykseen, vuoden 2013 verohallinnon ilmoittamat rajat verottomiin kulukorvauksiin ovat taulukon 1 mukaiset. Työsuhteessa yhdistyksen kanssa olevaan henkilöön ei niitä kuitenkaan sovelleta. Lisäksi vapaaehtois-työntekijä voi saada verovapaata kulukorvausta asunnon ja työpaikan välisistä matkoista. (Verohallinto 2013.)

#### TAULUKKO 1. Yleishyödyllisen yhteisön verovapaat matkakulut vapaaehtois-työntekijälle

Päiväraha	20 päivää/ kalenterivuosi
Majoittumiskorvaus	Aina
Matkakustannuksen korvaus	2000 € asti/kalenterivuosi

Yhdistyksen tulee seurata maksamiensa korvausten ylärajojen täyttymistä henkilöittäin, ja suorittaa yli rajan maksetuista korvauksista veroennakot. Verovapaita korva-

uksia nauttivan luottamushenkilöllä on velvollisuus ilmoittaa yhdistykselle, jos hän saa kyseisiä korvauksia useilta eri yhdistyksiltä. Kulukorvauksen saamisen edellytyksenä on, että saaja tekee siitä asianmukaisen matkalaskun yhdistykselle, josta käy selville ainakin tarkoitus ja kohde. (Loimu 2002, 96–97.)

Yhdistyksellä on myös oikeus palkata henkilö ja luonnollisesti maksaa palkkaa, palkkioita, työkorvauksia tai käyttökorvauksia. Yhdistyksissä suoranaista palkkaa nauttivat esimerkiksi palkatut toimihenkilöt tai urheilujoukkueen valmentajat. Jos luottamushenkilöille maksetaan työstä vastiketta, se on yleensä hallituksen jäsenelle maksettavaa kokouspalkkiota. Työkorvauksella tarkoitetaan, kun työntekijä ei ole työsuhhteessa yhdistykseen, mutta yhdistys maksaa hänelle rahallista korvausta. Esimerkiksi urheilukilpailun tuomari voidaan pyytää tuomaroimaan kilpailuja niin kutsuttua työkorvausta vastaan. Sen sijaan, kun puhutaan käyttökorvauksesta, tarkoitetaan esimerkiksi tekijänoikeuden luovuttamisesta maksettavaa korvausta. Kaikista edellä mainituista suoritetaan ennakonpidätykset. Palkkiosta ja palkasta suoritetaan sosiaaliturvamaksu sekä palkasta vielä eläkemaksut ja tapaturmavakuutusmaksu. (Loimu 2002, 97–98.)

Niin paljon kuin mahdollista, yhdistyksen raha-asiat hoidetaan pankin välityksellä, jolloin tulot ja menot on helppo tarkistaa tiliotteelta. Kuitenkin käteiskassavaraa joskus tarvitaan tai sitä syntyy. Hyvänä esimerkkinä ovat varainhankintaan liittyvät yleisötilaisuudet, joissa peritään pääsymaksua tai naulakkomaksua. Aina pyritään tekemään maksuista kuitti, mutta edellä mainituissa esimerkkitapauksissa harvoin kuittia saadaan aikaan. Näissä tapauksissa saaduista rahoista tehdään oma tosite, jonka vastuhenkilö kuittaa. Lopuksi saadut rahat tuloutetaan kassaan. (Loimu 2002, 95.)

### **2.2.5 Toiminnan rahoitus**

Aatteellinen yhdistys tarvitsee tarkoituksensa toteuttamiseksi ja toiminnan ylläpitämiseksi jatkuvaa rahoitusta. Yhdistyksen toiminnan rahoittamiseen on monia keinoja ja rahoituskeinot riippuvat paljon yhdistyksen toiminnan luonteesta. Rahoitus tapahtuu yleensä palveluilla, avustuksilla, sijoitustoiminnalla, varainhankinnalla sekä yleisavustuksilla. Aatteellisten yhdistysten toiminnan rahoittajien luonne on muuttunut viimeisien parin vuosikymmenen aikana rahallisesta avustamisesta palvelun ostajaksi. (Perälä & Perälä 2006, 253.)

### *Palveluntuotanto*

Usein yhdistyksiä perustetaan vain tuottamaan tiettyä palvelua, kuten kuntoutusta, koulutusta tai esimerkiksi vanhustenhoitoa. Palveluja tuottavien yhdistysten toiminnan rahoittaminen perustuu usein palvelun tuottamisesta saatavaan korvaukseen. Erona yritystoimintaan on se, että palvelun maksaja on joku muu kuin palvelun saaja. Palvelun tuottamisesta saadut korvaukset tuloutetaan kyseisen toiminnanalan tuotoksi, kun palvelu on suoritettu. Vuonna 2005 Sosiaali- ja terveysturvan tekemän tutkimuksen mukaan noin 17 % kaikista sosiaalipalveluista ja noin 5 % kaikista terveystalvveluista oli yhdistysten ja säätiöiden tuottamaa. (Perälä & Perälä 2006, 255.)

### *Varainhankinta*

Varainhankinnan tarkoitus on yksinkertaisesti rahoittaa yhdistyksen varsinaista toimintaa. Tuloslaskelmassa jäsenmaksuista ja keräyksistä saadut tulot kirjataan varainhankinnan pääryhmään. Silloin, kun saatuja lahjoituksia ei voida pitää satunnaisina tuottoina, ne kirjataan myös varainhankintaan. Lisäksi mahdollinen liiketoiminta esitetään tuloslaskelman varainhankinnan pääryhmässä (Perälä & Perälä 2006, 261–272.)

Yhdistyksen jäsenyyteen oikeuttavaa jäsenmaksua perivät miltei kaikki yhdistykset. Myös niin sanotut ainaisjäsenyydet ovat mahdollisia joissakin yhdistyksissä. (Perälä & Perälä, 258.) Hallitus ehdottaa yhdistyksen kokoukselle jäsenmaksua seuraavalle vuodelle. Oikeaoppisesti ehdotus tulisi tehdä vasta, kun talousarvio on muutoin valmis, jotta tiedetään, millainen vaje budjetissa on (Loimu 2002, 88). Useissa tilanteissa jäsenmaksut ovat tärkein rahoituslähde, joten sen suuruus kannattaa miettiä tarkoin (Perälä & Perälä 2006, 258).

Yhdistyslain 3. luvun 10. §:n mukaan jäseniä voivat olla yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö (Yhdistyslaki 26.5.1989/503). Jäsenmaksu voi olla samansuuruinen kaikille jäsenille tai se voi yhdistyksen tarkoituksen mukaan perustua esimerkiksi jäsenen palkkatuloihin tai esimerkiksi toimialajärjestöissä yrityksen liikevaihtoon (Perälä & Perälä, 259). Jos yhdistys on kerännyt niin sanottuja kannatusjäseniä, päättää yhdistyksen myös kannatusjäsenyyden maksusta kokouksessaan. Toisaalta yhdistyslaki ei käsittele kannatusjäsenyyttä, mutta kannatusjäsenistä on pidettävä luetteloa siinä missä muistakin jäsenyyksien lajeista. (Sisäministeriön poliisiosasto 2001, 8.)

Yleensä jäsenmaksut peritään toimintavuodelta kerrallaan, mikä on myös useissa tapauksissa myös yhdistyksen tilikausi. Maksut tulee tulouttaa sille tilikaudelle, jolle ne kuuluvat, ja jos jäsenyyden kesto poikkeaa tilikaudesta, maksut pitää jaksottaa tuotoiksi oikeille tilikausille. Tavanomaisesti jäsenmaksut kirjataan maksuperusteisesti ja oikaistaan suoriteperusteiksi tilinpäätöksiä laatiessa (Perälä & Perälä 2006, 259.)

Rahankeräyksessä vedotaan yleisöön ja rahaa kerätään vastikkeettomasti. Rahankeräyksiä voivat järjestää ilman lupaa päiväkodit, koululuokat, vakiintuneet harrasteryhmitt sekä sisätiloissa järjestettävän kokouksen järjestäjät, kun rahaa kerätään vain kokoukseen osallistuneilta. Luvanvaraisia keräyksiä saa järjestää yleishyödyllinen yhteisö, joka on rekisteröity yhteisö tai säätiö. (Loimu 2002, 111.)

Rahankeräyksen merkitys on suuri erityisesti hyväntekeväisyysjärjestöissä (Perälä & Perälä 2006, 256). Loimu (2002, 110) toteaa rahankeräyksen saaneen paljon kielteistä julkisuutta väärinkäytösten vuoksi. Vuonna 2006 voimaan astuneen Rahankeräyslain 1. luvun 1. §:n mukaan lain tarkoitus on mahdollistaa yleishyödyllinen toiminnan rahoittaminen rahankeräyksillä ja epärehellisen toiminnan kitkeminen (Rahankeräyslaki 31.3.2006/255).

Aatteellinen yhdistys voi harjoittaa liiketoimintaa varainhankitartoituksessa (Perälä & Perälä 2006, 261). Yhdistyksen 1. luvun 5. §:n mukaan yhdistys saa harjoittaa vain sellaista liiketoimintaa, joka on säännöissä määrätty, liittyy välittömästi sen tarkoituksen toteuttamiseen tai on taloudellisesti vähäarvoista (Yhdistyslaki 26.5.1989/503).

Joskus yhdistyksillä on taloudellista toimintaa siinä määrin, että yhdistyksen pitää rekisteröityä Patentti- ja rekisterihallitukseen. Yhdistys hankkii y-tunnuksen eli yritys- ja yhteisötunnuksen muun muassa silloin, kun yhdistyksellä on arvonlisäverovelvollista toimintaa, elinkeinon harjoittamista varten pysyvä toimipaikka tai vähintään yksi työntekijä. (Loimu 2002, 99.)

### *Sijoitustoiminta*

Vaikka voittoa ei tavoitellakaan, taloudellinen toiminta voi joskus tuottaa tulosta. Loimu (2002, 95) kannustaa yhdistyksiä sijoittaa käyttötileillä olevat ylimääräiset rahat. Päätös yhdistyksen rahojen sijoittamisesta tehdään yhdistyksen kokouksessa.

### *Saadut lahjoitukset ja avustukset*

Lahjoituksia voidaan pitää kertaluonteisina ja vastikkeettomina. Usein lahjoituksen antajalla on erityisvaatimuksia siitä, kuinka lahjoitus tulisi käyttää. Lahjoitukset voivat olla rahaa, tavaraa tai työpanosta. Lahjoituksen kirjanpitoon tulouttamisen periaatteenä voidaan pitää sitä hetkeä, kun sen saamisen ehdot saadaan täytettyä. (Perälä & Perälä 2006, 261–263.)

Avustuksilla on myös usein keskeinen merkitys yhdistyksen toiminnan rahoittamisessa. Avustus on luonteeltaan vuodesta toiseen toistuva ja eroaa sillä tavalla myös lahjoituksesta. Avustukset voidaan jakaa yleisavustuksiin, erityisavustuksiin, investointiavustuksiin ja vieraan pääoman korkoavustuksiin sekä lainojen lyhennyksiin tarkoitettuihin avustuksiin. Kaikki avustuksen on sen tilikauden tulosta, minkä aikana sen vastaava suorite on luovutettu ja avustuksen saamisen ehdot täytetty. (Perälä & Perälä 2006, 264–267.) Esimerkiksi yleisavustuksia myöntävät yleensä julkisyhteisöt ja keskusjärjestöt (Perälä & Perälä 2003, 116).

## **3 UUSIEN TOIMIJOIDEN PEREHDYTTÄMINEN**

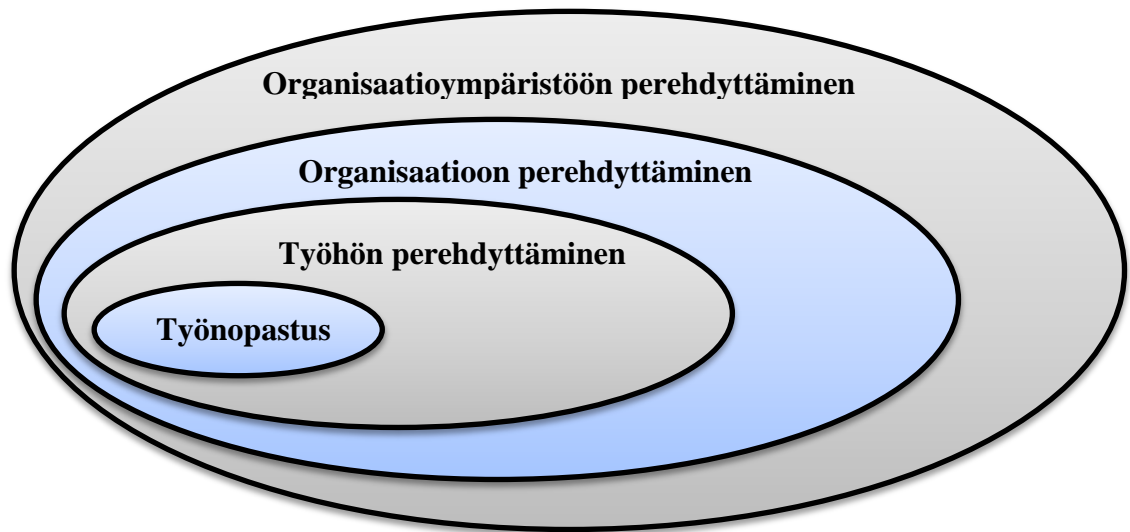
Kunnollisella perehdyttämisellä motivoidaan työntekijä työhön. Uudet toimijat tuovat aina uusia haasteita toiminnan sujuvuuteen. Hyvä johtaja näyttää esimerkillään mallia työntekijälle. Yritysmaailman ryhmäkäyttäytymisen lainalaisuudet ja perehdyttämisen tavoitteet pätevät myös yhdistystoiminnassa.

### **3.1 Perehdyttäminen**

Helsilän (2002, 52) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla työntekijä saadaan sopeutumaan mahdollisimman hyvin uuteen työtehtävään ja työympäristöön.

Heinonen ja Järvinen (1997, 142) kutsuvat perehdyttämistä vaihtoehtoisesti ”ohjaukseksi organisaatioon”. Perehdyttämisen merkitys on suuri sekä yritykselle että työntekijälle, eikä sitä ei tule aliarvioida (Helsilä 2002, 52). Jokainen työntekijä on asemastaan riippumatta ainakin välillisesti yrityksen tuotteiden tai palvelun myyjä. Työntekijä edistää yritysimagea ja siten välittää myös ulkopuolisille tahoille kuvaa työnantajastaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Riippuen työtehtävistä, perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat. Helsilän (2002, 52) mukaan ainakin kolme vaihetta käydään aina läpi. Ne voidaan jakaa yritysperehdyttämiseen (toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat ja menettelytavat), työpaikkaan perehdyttämiseen (henkilöt työpaikalla, asiakkaat ja työyhteisön pelisäännöt) ja työhön perehdyttämiseen (odotukset, toiveet ja velvoitteet). (Helsilä 2002, 52.) Heinonen ja Järvinen (1997, 142) mallintaa samoilla linjoilla Helsilän kanssa perehdyttämisprosessia osa-alueita kuvassa 4, kuitenkin täydentämällä yhden prosessin lisää.



**KUVA 4. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142)**

Vähänkin suuremman yhteisön kannattaa systematisoida perehdyttäminen. Prosessissa yhteisö määrittää perehdyttäjät ja varmistaa perehdyttämisen onnistumisen. Ihmisen pystyy vastaanottamaan vain rajallisen tietomäärän kerralla, joten on tärkeää antaa työntekijälle esimerkiksi vuosikertomuksia, ohjeistoja tai muita yritykseen liittyviä tietolähteitä, jotta tämä voi niihin tutustua omalla ajalla. Suullinen vuorovaikutustilanne on kuitenkin ensisijainen keino perehdyttämiseen. (Helsilä 2002, 52.)

### 3.1.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisellä on monia tavoitteita. On tärkeää, että uudelle tai työtehtävää vaihtavalle työntekijälle luodaan myönteinen asenne työyhteisöä kohtaan, koska sillä pystytään lyhentämään tehotonta työaikaa. Lisäksi perehdyttämisprosessin tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatiosta, luoda monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen, opastaa uuteen työtehtävään, varmistaa työyhteisön toimiva työskentely tulevaisuutta varten ja edistää luontevan vuorovaikutuksen aikaan saamista esimiehen ja työntekijän välille sekä eliminoida virheiden tekoa työtehtävissä. Kun työntekijä tuntee yrityksen toiminnan, hänellä on mahdollisuus nähdä selvemmin oma työ osana kokonaisuutta, mikä taas toisaalta motivoi työntekijää pitkällä aikatahtimella. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143.)

Helsilä (2002, 53) painottaa työnopastuksen suunnittelun huolellisuuteen. Henkilöstön vaihtuvuus on pienempi niissä organisaatioissa, jossa perehdyttäminen toteutetaan laadukkaasti. Toisin sanoen organisaatio säästää uusrekrytointikustannuksissa. Lisäksi laadukkaan perehdyttämisen vaikutukset näkyvät henkilöstön työoloissa, ja näin parantaa työn tuottavuutta. (Heinonen & Järvinen 1997, 146). Perehdyttäminen on keskeinen osa johtamista, koska sen tarkoituksena on myös kehittää koko henkilöstön ongelmanratkaisukykyä, mikä taas edistää ryhmätyöskentelyä. Voidaan siis sanoa, että perehdyttäminen ole pelkästään uutta työntekijää varten, vaan se on koko työyhteisön oppimistapahtuma. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Organisaatiot eivät voi kehittyä, jos asioita hoidetaan samalla tavalla kuin ennen. Uusi työntekijä on otettu edistämään organisaation toimintaa, eikä opettelemaan vanhaa, mikä taas toisaalta kitkee pois muidenkin työntekijöiden luovuutta. (Helsilä 2002, 54.)

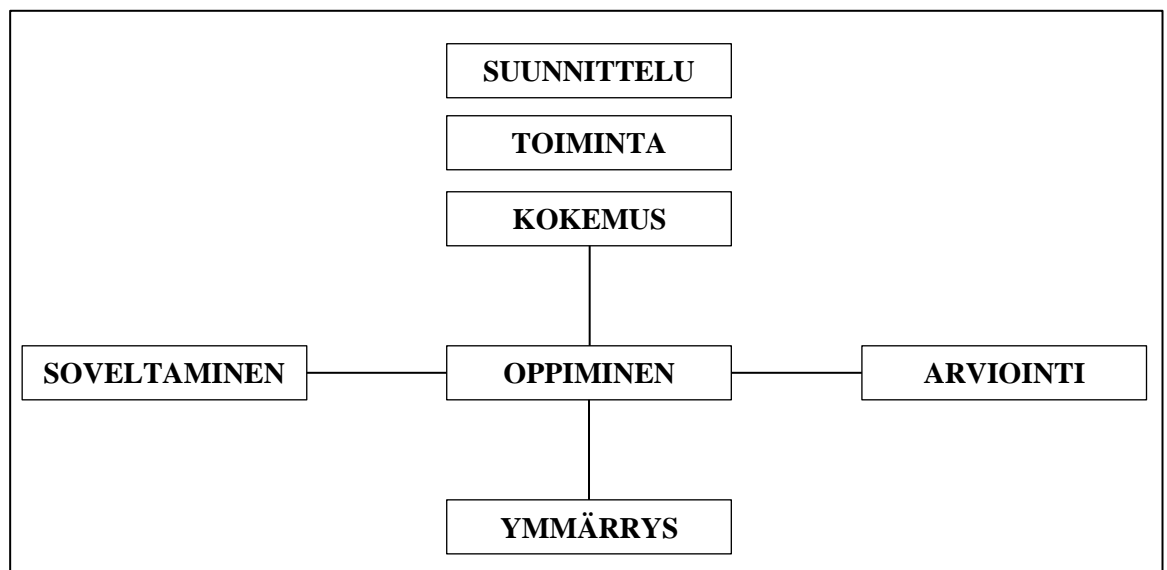
Kun perehdyttämiselle annetaan organisaatiossa enemmän painoarvoa, erottelee se paremmat yritykset huonommista yrityksistä (Helsilä 2002, 54). Perehdyttämisen onnistumisen edellytyksenä on, että perehdytettävät ovat hyvin motivoituneita. Lisäksi perehdytettävien aktiivisuus ja myönteinen suhtautuminen yritykseen auttaa kaikilta osin perehdyttämisen tavoitteisiin pääsemisessä. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

### 3.1.2 Perehdyttämispöessi

Perehdyttämispöessissa uusi työntekijä saa tietoa koko organisaatiosta. Toiminta-ajatus, liikeidea, henkilöstöstrategia, työn tavoitteet sekä normit ja säädökset ovat keskeisiä asioita, jotka pitää tehdä selväksi uudelle työntekijälle. Toisin sanoen, perehdyttämisen jälkeen työntekijän tulee tiedostaa yrityksen toimintatavat, päämäärä ja tavoitteet sekä markkinat, markkinatilanne, kustannusrakenne ja yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, jotta optimaalinen perehdyttämistulos ja perehdyttämisen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

#### *Työnopastus*

Työhön perehdyttäminen eli työnopastus on tärkeä osa-alue perehdyttämisessä. Työnopastusta ovat toimenpiteet, joilla uusi työntekijä tietojen ja taitojen ohella asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuviin työtehtäviin. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.) Työnopastuksen huolellinen suunnittelu on tärkeää. Helsilän (2002, 53) mukaan työnopastus kannattaa suorittaa tehtäväkokonaisuuksittain eli vaiheittain (kuva 5).



**KUVA 5. Työssä oppiminen (Helsilä 2002, 53)**

Aina kun yksi tehtäväkokonaisuus on työntekijällä hallussa, laajennetaan opastusta. On myös syytä muistaa, että työntekijä oppii paremmin kokemusten kautta, mikä tarkoittaa sitä, että virheitäkin saattaa syntyä. Työntekijän tulee arvioida opittua ja kokemuksia itse sekä esimiehen kanssa, jotta hän pystyy ymmärtämään aina enemmän



työn vaatimuksista. Siten työntekijä pystyy soveltamaan uutta opittua asiaa, ja hänen käsityksensä työtehtävistä jälleen laajenevat. (Helsilä 2002, 53.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 145) esittelevät kirjassaan kuusiportaisen mallin työnopastukseen. Alimmalla portaalla valmistaudutaan ja asetetaan välitavoitteet ja lopulliset tavoitteet. Portaan tehtävänä on motivoida työntekijä ja kuvata hänelle tehtäväkokonaisuus. Seuraavassa portaassa alkaa itse opetus näyttämällä, selostamalla ja perustelemalla, kuinka työkokonaisuus hoidetaan. Kolmas porras keskittyy mentaaliseen harjoitteluun eli työntekijää pyydetään selostamaan työnkuvaa, jotta hän saa sisäistää ainakin jollakin tasolla työkokonaisuuden. Neljännessä portaassa alkaa tiedon ja taidon kokeilu. Lisäksi perehdyttäjän tulee arvioida työntekijä, onko hän valmis seuraavalle portaalle. Viidennessä portaassa työntekijä työskentelee jo itsenäisesti. Perehdyttäjä vielä auttaa tarvittaessa ja antaa palautetta sekä rohkaisee siirtymään viimeiseen portaaseen eli tavanomaiseen työntekoon. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

### *Riskien hallinta*

Tehtävien muuttuminen ja monipuolistuminen asettavat haasteita ja vaatimuksia työnopastukselle ja riskien hallinnalle. Tehokas työnopastus ja samanaikainen riskien hallinta vaativat järjestelmällisyyttä ja joustavuutta. (Mäkeläinen & Santalahti 2001, 3.) Ajan puute on yksi yleisimmistä esteistä hyvän perehdyttämisen onnistumisessa. Aika ei ole pohjimmiltaan ongelma, vaan syyn seuraus. Tässä skenaariossa ongelma on perehdyttämisen tärkeyden ja merkityksen huomiotta jättäminen. (Heikkinen 1999, 21.) Lisäksi niin sanottu hiljainen tieto, mitä perehdyttäjällä ja muilla vanhemmilla työntekijöillä aina on, saattaa jäädä pois perehdytyksestä, koska joihinkin asioihin ammattilainen osaa yleensä vain vastata, mutta ei selittää etukäteen (Mäkeläinen & Santalahti 2001, 4).

Kun riskejä hallitaan tai niitä eliminoidaan, on se myös työn laadun varmistamista. Laadun varmistaminen kehittää myös itse työtä. Voidaan siis sanoa, että perehdyttämisprosessi valmentaa myös laatuajatteluun. (Mäkeläinen & Santalahti 2001, 14.)

### 3.2 Yhdistyksen hallituksen kehitysvaiheet ryhmänä

Yhdistyksen hallituksen toimikausi on määrätty yhdistyksen säännöissä, ja se voi alkaa välittömästi tai seuraavan toimintavuoden alusta. Alkoi toimintakausi milloin tahansa, kannattaa uuden hallituksen kokoontua välittömästi heti valinnan jälkeen. Lisäksi yhdistykseen liittyvistä asioista on uuden puheenjohtajan hyvä ottaa selvää ja käydä nämä asiat muulle hallitukselle läpi. (Loimu 2005, 25.)

Ensimmäisessä kokouksessa uudet hallituksen jäsenet esittelevät itsensä ja samalla päätetään vaihtokokouksen ja järjestäytymiskokouksen ajankohta. Vaihtokokouksen ideana on, että vanha hallitus voi kertoa edelliskauden kulusta, onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta uuden hallituksen liikkeellelähtö on helpompaa. Toimikauden alettua, järjestäytymiskokouksessa uusi hallitus pitää ensimmäisen varsinaisen kokouksensa. Yleensä kyseisessä kokouksessa valitaan ainakin varapuheenjohtaja, sihteeri, rahastonhoitaja sekä annetaan nimenkirjoitus- ja tilinkäyttöoikeus. Järjestäytymiskokouksen suunnittelu ja läpivienti ovat erittäin tärkeitä, koska siinä luodaan pohja koko alkavalle toimikaudelle. (Loimu 2005, 67–68.)

Varsinaisen tehtävän suorittaminen sekä ryhmän rakenne ja jäsenten väliset suhteet ovat hallituksen toiminnassa kaksi erittäin tärkeää ulottuvuutta. Bruce Tuckmanin vuonna 1965 luomaa ryhmäviestinnän vaiheteoriaa voidaan käyttää yhdistyksen hallituksen kehityksen vaiheista, joita ovat muotoutuminen, kuohunta, harmonia ja kypsä toiminta eli tehtävän suorittaminen. Tavoitteena on päästä mahdollisimman nopeasti kypsän toiminnan vaiheeseen. (Loimu 2005, 117.)

#### *Muotoutuminen (engl. forming)*

Muotoutuminen tapahtuu, kun ryhmä tapaa toisensa ja tutustuu toisiinsa. Siinä ryhmän jäsenet vaihtaa tietoja taustoistaan, kertoo kokemuksestaan ja mieltymyksistään. Ryhmän jäsenet saavat käsityksen tehtävästä, tavoitteista ja he saavat tietoa omasta roolistaan ryhmässä. (Abudi 2010.)

Ryhmän tarkoitus ja jäsenten väliset suhteet vaikuttavat roolien syntymiseen. Rooleihin liittyy aina virallisia, epävirallisia sekä tehtävä- ja suhdekeskeisiä odotuksia käyttäytymisen suhteen. (Siitonen 2009.) Ryhmähengen kasvun kannalta tärkeässä vai-

heessa, johtajan tulee tehdä selväksi ryhmän jäsenille tavoitteet ja miten tavoitteita lähdetään saavuttamaan. Ryhmä on riippuvainen johtajan ohjauksesta. (Abidu 2010.)

*Kuohunta (engl. storming)*

Jokainen uusi ryhmä, joka ei ole ennen työskennellyt keskenään, käy läpi tämän vaiheen (Abidu 2010). Loimu (2005, 119) kutsuu tätä vaihetta ryhmän teini-iäksi. Kuohunnassa ryhmän yhtenäisyys rakoilee sekä syntyy vastustamista ja väittelyä (Siitonen 2009). Lisäksi väittely ja vahva mielipiteiden ilmaisu on luonteenomaista kuohunnassa, joka taas aiheuttaa sisäisiä konflikteja. Kun ryhmä pääsee kuohunnasta yli vahvalla johtajan ohjauksella, jäsenet oppivat ratkaisemaan ongelmia, omaksumaan roolinsa ryhmässä sekä työskentelemään yksin ja ryhmässä. Niille, jotka eivät osaa kohdata konflikteja, kuohunnasta on vaikeampi selviytyä. (Abidu 2010.)

Konfliktimahdollisuudesta johtuen, kuohunnassa syntyy epätasa-arvoista vuorovaikutusta. Konflikteilla on negatiivisten puolien lisäksi myös positiivisia puolia. Konfliktit voivat lisätä ymmärrystä, osallistumista, motivaatiota ja parantaa tulosta. Toisaalta konflikti voi pahimmassa tapauksessa hajottaa ryhmän. (Siitonen 2009.) Kuohunnan ylittämisen kannalta onkin elintärkeää, että johtaja jakaa tasaisesti puheenvuoroja ja vakuuttaa jäsenet kuuntelemaan ja kunnioittamaan toisiaan. Kuitenkin jotkut ryhmät eivät pääse tästä vaiheesta yli ja joutuvat työskentelemään koko projektin ajan väittelien ja motivoitumattomana. (Abidu 2010.)

*Harmonia eli normien muodostuminen (engl. norming)*

Loimu (2005, 117) puhuu harmoniasta ja Siitonen (2009) kutsuu kolmatta vaihetta normien muodostumiseksi. Eksplisiittiset normit eli säännöt ja implisiittiset normit eli tavat asettavat rajoja ryhmän jäsenten käyttäytymiselle, jotka jäsen oppii sosiaalistumisprosessin kautta. Rajat käyvät ilmi vasta, kun jäsen rikkoo niitä. (Siitonen 2009.) Tässä vaiheessa ryhmäkoheesio kehittyy ja ryhmästä tulee kokonainen. Jäsenten välinen luottamuksen kehittyminen ja toisen hyväksyminen ovat myös tunnusomaisia piirteitä. Jäsenet alkavat työskennellä harmoniassa ja jakaa avoimesti mielipiteitään. (Siitonen 2009.) Jäsenet eivät keskity enää itseensä, vaan ryhmän onnistumiseen. Kun ryhmä työskentelee yhdessä, johtajan rooli jää vähemmälle. (Abidu 2010.)

### *Kypsä toiminta eli tehtävän suorittaminen (engl. performing)*

Tehtävän suorittamisessa ryhmän jäsenten roolit ovat joustavia ja toimivia. Toisen tukeminen ja luottamus ovat suurimmillaan. Lisäksi jäsenten väliset erot nähdään vahvuutena. Tehtävä tasolla jäsenet päätyvät moniin eri ratkaisuihin. (Siitonen 2009.) Ryhmä on todella motivoitunut ja sen jäsenet toisistaan riippuvaisia. Päätökset tehdään ja ongelmat ratkaistaan ryhmän kesken, joten johtajan asema on todella vähäinen. (Abidu 2010).

Kaikki ryhmät eivät koskaan pääse tähän vaiheeseen. On myös mahdollista, että jotkut ryhmät palaavat kolmanteen vaiheeseen. Esimerkiksi yhden ryhmän jäsenen liian itsenäinen työskentely saattaa johtaa ryhmän kehittymisen taantumiseen. Lisäksi uuden jäsenen saapuminen ryhmään, voi taannuttaa ryhmän jopa uudelleen muotoutumisen vaiheeseen. (Abidu 2010.)

### *Toiminnan päättäminen (engl. adjourning)*

Viidennen vaiheen, toiminnan päättämisen, on Tuckman lisännyt teoriaan vuonna 1977 yhdessä Mary Ann Jensenin kanssa. Siinä ryhmätyö lähenee loppuaan ja ryhmän jäsenet ovat erkaantumassa toisistaan. Toiminnan päättämisessä tarkastellaan mieluummin ryhmää sen hyvinvoinnin perspektiivistä kuin siitä, että ensimmäiset neljä vaihetta on saatu suoritettua. Ryhmän esimiehen tulee antaa palautetta hyvin tehdystä työstä ja arkistoida tieto parhaiden tehdyistä asioista. Jos hallituskausi oli epäonnistunut, esimiehen tulee arvioida pieleen menneitä asioita tulevaisuuden varalle. (Abidi 2010.)

## **3.3 Yhdistyksen johtaminen**

Niin kuin Loimu (2005, 14) kirjassaan selkeästi asian pelkistää, puheenjohtajuus on luottamustoimi, mihin muut yhdistyksen jäsenet tai edustajat ovat kyseisen henkilön valinneet. Aloittavan puheenjohtajan on myös hyvä ottaa kaikesta mahdollisesta yhdistykseen liittyvästä selvää, esimerkiksi juttelemalla edellisen puheenjohtajan ja tilintarkastajan kanssa. Hyvä on myös ryhtyä heti hoitamaan sidosryhmäasioita. (Loimu 2005, 28–29.)

### 3.3.1 Puheenjohtajan tukitoimenpiteet

Johtamisen helppous riippuu täysin siitä, kuinka motivoituneita alaiset ovat työskentelemään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Verrattuna työelämäjohtamiseen, vapaaehtoisorganisaation johtaminen on vaikeaa. Yhdistyksen puheenjohtajalla ei ole käytössä työelämästä tuttua direktio-oikeutta eli oikeutta johtaa ja määrätä töitä alaisilleen. Jos esimerkiksi hallituksen jäsen kieltäytyy puheenjohtajan antamasta tehtävästä, on puheenjohtajan tehtävä se itse tai delegoitava se jollekin muulle. (Loimu 2005, 129.)

Hallituksen puheenjohtajana niin sanotun kultaisen keskitien löytäminen voi olla vaikeaa. Hallitus odottaa samalla demokraattisuutta ja samalla tiukkuutta. Lisäksi kovat tavoitteet, konfliktit hallituksen jäsenten kanssa tai oma perhe voivat luoda odottamattomia ongelmia. Näitä ongelmia voi yrittää parantaa tukitoimenpiteillä. Tukitoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi verkottuminen, kouluttautuminen tai mentorin tai työnohjaajan hankkiminen. (Loimu 2005, 258–259.)

Verkottuva puheenjohtaja luo ja ylläpitää suhteita esimerkiksi toisen yhdistyksen johtoon, josta saa tarvittaessa tukea ja tietoa. Mentoroinnissa yhdistyksen puheenjohtaja sitouttaa esimerkiksi saman yhdistyksen vanhan puheenjohtajan opastamaan ja antamaan neuvoa nykyisessä toiminnassa. Työnohjaus muistuttaa samalta mentoroinnin kanssa, mutta siinä sitoutunut henkilö auttaa puheenjohtajaa nimenomaan tekemisessä ratkaisujen etsimisessä, kun taas mentorointi keskittyy enemmän osaamisen kehittämiseen. (Loimu 2005, 259–263.)

### 3.3.2 Johtamisprosessit ja johtamistyyli

Aina kun johdetaan jotakin ryhmää, tärkein johtamisen prosessi on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisessa tavoitellaan, että yksilö ja koko organisaatio tietää yrityksen toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii sekä mitä osaamista tarvitaan. Suoritukselle on asetettava tavoitteet, sitä on seurattava ja valmennettava sekä siitä on annettava palautetta, jotta suoritusta voidaan vastaisuudessa kehittää. Lähtökohtaisesti jatkuva työtehtävissä kehittyminen on suorituksen johtamisen maali, joka luo pohjan muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Muita

johtamisprosesseja ovat osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen (Sydänmaanlakka 2012, 81–82.)

Osaamisen johtamisprosessissa ajatuksena on löytää ratkaisu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Näin organisaatio suoriutuu tulevaisuudessakin tehtävistään. Organisaatiolla täytyy olla visio, strategia ja tavoitteet, jotta osaamistarpeet pystytään selkeästi määrittämään. Kun ydinosaaminen ja osaamistarpeet ovat tiedossa, organisaatio saa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132.)

Tiedon johtamisella tavoitellaan uuden tiedon soveltamista. Tieto on tärkeä kilpailutekijä toimialasta riippumatta, ja esimerkiksi teknologia-alalla osaaminen ja tieto ovat rajoittavia tekijöitä toiminnan kehittämisessä. Organisaatioissa ongelmana voi olla se, että tietoa on, mutta sitä ei pystytä paikallistamaan. Lisäksi ongelmana voi olla se, että henkilöstö ei tiedä, mitä heidän pitäisi tietää. Vaikka kaikilla on käytössä maailman suurin tietopankki, internet, tiedon hankkiminen vie paljon aikaa. Kun tietoa johdetaan hyvin, tehostaa ja järkevöittää se organisaation toimintaa. (Sydänmaanlakka 2012, 175–176.)

Ronald Lippittin ja Ralph K. Whiten luoman teorian mukaan on olemassa kolme johtamistyylistä, jotka ovat autoritaarinen tyyli, demokraattinen tyyli ja Laissez-faire-tyyli. Autoritaarinen asettuu muun ryhmän yläpuolelle ja käyttää vain itse valtaa. Demokraattinen johtaja jakaa tehtäviä ja valtaa sekä pyrkii olemaan tasa-arvossa muiden kanssa. Laissez-faire-johtaja on vain nimellinen johtaja, joka ei juuri tee asioille mitään ja vastaa vain kysyttäessä. Suomalaiset helposti mieltävät, että demokraattinen johtaja on paras johtaja, mutta käytännössä asia ei näin ole. Demokraattisuudella saavutetaan paras laatu, mutta autoritaarissydellä saavutetaan enemmän määrällisesti. (Loimu 2005, 131–132.)

### *Demokraattinen tyyli*

Demokraattiselle johtajalle avainsanat johtamistyössä ovat sitoutuminen ja sitouttaminen. Kun ihminen hyväksyy tehtävän päämäärän, hän sitoutuu. Kun johtaja saa jollakin käytännön toimella myös toisen hyväksymään saman päämäärän, sanotaan sitä sitouttamiseksi. (Loimu 2005, 134–135.)

Vapaaehtoisesti työtä tekevillä on muutakin elämää, mikä kannattaa puheenjohtajan tiedostaa. Puheenjohtajan on hyvä määrittää itselleen rajat luottamustoimelle ja käydä keskustelua muun hallituksen kanssa, miten paljon kukin on valmis uhraamaan aikaa yhdistystoiminnalle. Työtehtävät tulisi jakaa joko niin, että hallituksen jäsenillä on kaikilla oma vastuualue tai niin, että kaikki työskentely hoidetaan projektiluontoisesti. (Loimu 2005, 134–135.)

Demokraattisessa tyyliässä on olennaista, että hallitus keskustelee aluksi perustehtävistä ja päämääristä sekä toimintaa suunnitellaan yhdessä koko hallituksen voimin. Hyvä demokraattinen puheenjohtaja näyttää esimerkillään, kuinka hän haluaa itse tehtävät hoidettavan. Lisäksi demokraattinen johtaja myös tiedottaa ajoissa, antaa palautetta ja muistaa myös muiden ihmisen tarpeet. (Loimu 2005, 136–137.)

#### *Autoritaarinen tyyli*

Autoritaarinen puheenjohtaja ottaa demokraattista puheenjohtajaa kovemman riskin. Yksin vallankahvasta pitämisessä huonot puolet ovat siinä, että muu hallitus helposti ärsyyntyy puheenjohtajaan tai puheenjohtaja näännyttää itsensä yhdistyksen tehtäviin. Autoritaarinen puheenjohtaja tietää koko ajan mitä tapahtuu ja hänellä on selkeä visio siitä, mitä tulee tapahtumaan. Muu hallitus tekee vain työtä käskettyä, jos huvittaa. (Loimu 2005,

Autoritaarisessa johtamisessa on hyvätkin puolet. Esimerkiksi kriisitilanteessa olevan yhdistyksen hallitus tarvitsee ehdottomasti johtajan. Autoritaarinen puheenjohtaja tietää mitä tekee, kantaa vastuunsa ja selviää paremmin tehtävästään kuin demokraattinen puheenjohtaja. (Loimu 2005, 140.)

## **4 MTO RY**

Pitkän historian omaava Mikkelin Tradenomiopiskelijat ry eli MTO ry on Mikkelin ammattikorkeakoulun tradenomitutkintoon opiskelevien opiskelijoiden koulutusala järjestö. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen kehittämistyöni toimeksiantajan MTO ry:n. Toisessa alaluvussa avaan MTO ry:n toimintaa viitekehyksen valossa. Kerron muun

muassa, miten opiskelijayhdistys toteuttaa tarkoitustaan, perehdyttää uusia toimijoita ja kehittää toimintaansa.

#### **4.1 Toimeksiantajan esittely**

Joidenkin tietojen mukaan MTO ry:n juuria voidaan yhdistää jopa edellisvuosisadan alun kauppaoppilaitoksiin, yhdistyksen nimi ja kaupallisen instituutin nimi ovat vain muuttuneet. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän mukaan MTO ry on saanut y-tunnuksen jo vuonna 1980 eli jo kauan ennen nykymuotoisen ammattikorkeakoulujärjestelmän syntymää. Voidaan siis sanoa, että yhdistys on järjestönä vanha ja perinteikäs. Viime vuosina MTO ry:llä on ollut jäseniä ajankohdasta riippuen noin 200.

Tradenomiopiskelijaliitto (myöhemmin TROL ry) toimii MTO ry:n kattojärjestönä, joka tukee tarpeen tullen tiedolla ja taidolla MTO ry:n toimintaa. MTO ry:n jäseneksi liittyvä tradenomiopiskelija liittyy myös samalla TROL ry:n jäseneksi. MTO ry tarjoaa paljon etuja jäsenilleen juuri liiton kautta. Näitä etuuksia ovat esimerkiksi palkkaneuvonta, työsuhdelakimiesten neuvontapalvelu sekä edunvalvonta työelämäkysymyksissä ja koulutuspolitiikassa (TROL ry 2013).

Sääntöjen mukaan MTO ry:n varsinaisen toiminnan tarkoituksena on sen jäsenistön henkisten, ammatillisten ja yhteiskunnallisten sekä muiden vastaavien etujen ajaminen. Säännöissä kerrotaan, että yhdistys voi toteuttaa tarkoitustaan koulutus- ja julkaisutoiminnalla, kursseilla, neuvontalaisuuksilla, yhdistys voi järjestää jäseniä yhdistäviä keskustelu- sekä liikunta-, hivi- ja juhlatilaisuuksia sekä pitää yhteyttä ammattikorkeakoulun ylläpitäjiin sekä muihin toimintaansa liittyviin tahoihin (MTO ry:n säännöt 2012.)

MTO ry:n jäseniä edustava hallitus saa olla puheenjohtajan lisäksi 4–10 henkilöä. Hallituksen kokoonpanoon pitää nimetä ainakin varapuheenjohtaja ja rahastonhoitaja, muutoin titteleillä ei ole pakotteita. Lisäksi yhdistyksen kokous valitsee kaksi toimintantarkastajaa ja tarkastajille varahenkilöt. (MTO ry:n säännöt 2012.) MTO ry:llä ei ole palkattua henkilökuntaa.



## 4.2 Toimeksiantajan toiminta viitekehyksen valossa

Hallitus toimeenpanee yhdistyksen kokouksien päätökset, hoitaa koulutuslajijärjestön asioita ja vastaa koulutuslajijärjestön puolesta. Hallitus kokoontuu yleensä joka kuukausi tammikuusta toukokuuhun ja syyskuusta joulukuuhun. Sääntöjen mukaan hallituksen kokous on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja ja vähintään puolet hallituksen jäsenistä on paikalla. MTO ry:n hallituksen toimikausi on kalenterivuosi. Lisäksi MTO ry:ssä nimenkirjoitusoikeus annetaan lakisääteisesti puheenjohtajalle ja sääntöjen mukaan rahastonhoitajalle ja hallituksen valitsemalle toimihenkilölle, joista aina kaksi kirjoittaa nimen yhdessä. (MTO ry:n säännöt 2012.)

Sääntömääräisiä kokouksia yhdistys pitää kaksi vuodessa, kevät- ja syyskokouksen. Kevätkokouksessa esitetään tilinpäätös, vuosikertomus, toiminnantarkastajien lausunto sekä päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja edellishallituksen vastuuvapauden myöntämisestä. Syyskokouksessa yhdistys vahvistaa toimintasuunnitelman, tulo- ja menoarvion sekä päätetään jäsenmaksun suuruudesta. Lisäksi kokouksessa valitaan seuraavan vuoden hallitus ja toiminnantarkastajat. Hallitus antaa myös selonteon kuluvan vuoden taloudenhoidosta ja toiminnasta. (MTO ry:n säännöt 2012.) Säännöissä ei ole mainintaa rahoituslaskelman laatimisesta ja MTO ry ei ole yleensä sitä laatinutkaan.

Äänestysjärjestyksestä mainitaan yhdistyksen säännöissä niin, että yhdistyksen päätökseksi tulee se, jota on kannattanut yli puolet annetuista äänistä. Äänestykset ratkaistaan yksinkertaisella äänten enemmistöllä. Äänten mennessä tasan ratkaisee kokouksen puheenjohtajan ääni ja vaaleissa arpa. (MTO ry:n säännöt 2012.)

Suurin osa MTO ry:n toiminnan rahoittamisesta on tullut aikaisempina vuosina sijoitustoiminnasta. MTO ry omistaa osan kahvilayhtymästä, jolla on kahvio Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Kahviyhtymän toiminta on kuitenkin supistunut, koska yhtymällä oli ennen vuoden 2011 MAMKin remonttia kaksi kahviota. Kahviotoiminnan supistuminen on jo vähentänyt yhdistyksen toiminnan rahoitusta ja tulevaisuutta on vaikea ennustaa, joten yhdistyksen pitääkin keskittyä tulevaisuudessa enemmän muihin rahoittamiskeinoihin. Rahastonhoitajalla on yhdistyksessä suuri vastuu, koska MTO ry:n rahastonhoitaja on samalla kahviyhtymän hallituksen puheenjohtaja ja

kahvioyhtymän työntekijöiden esimies. MTO ry on ulkoistanut kirjanpidon yhdessä kahvioyhtymän kanssa.

MTO ry järjestää yksin ja yhdessä muiden koulutusalayhdistyksen kanssa erilaisia opiskelijatapahtumia ja -juhlia, joiden lipputulot ovat toiseksi suurin rahoitustulo yhdistykselle. Kolmas rahoittamislähde on TROL ry:n MTO ry:lle maksama korvaus liittyneestä jäsenestä. Lisäksi MAMK myöntää satunnaisesti rahallisia avustuksia MTO ry:n järjestämiin koulutuspoliittisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin.

Perehdyttämisestä ei säännöissä ole mitään mainintaa. Yhdistyksellä ei myöskään ole perehdyttämisopasta tai muuta vakiintunutta käytäntöä, joten uusien toimijoiden perehdyttämistavat MTO ry:ssä voivat vaihdella paljonkin vuosittain. Ainut vakiintunut tapa on taloudenhoitajan perehdyttäminen. Taloudenhoitaja alkaa perehdyttää uutta kandidaattia tehtävään jo paljon ennen hänen virallista valintaansa, koska tehtävän vaatavuus ja vastuullisuus poikkeaa paljon muista hallinnollisista tehtävistä.

MTO ry tai sen hallitus on sosiaalipsykologiselta luonteeltaan sen kaltainen yhdistys, että mielestäni puheenjohtajan tulee olla todella demokraattinen. Hallituksen jäsenet ovat vapaaehtoisesti toiminnassa mukana ja yhdistys ei ole taloudellisessa kriisitilanteessa, joten autoritaarisen johtajan ei annettaisi toteuttaa itseään, ei ainakaan yhtä tehokkaasti, kuin demokraattisen johtajan. Kuten aina, tiettyä tiukkuutta joissakin päätöksäasioissa ja tehtävien käynnistämisisissä puheenjohtajan rooli kuitenkin vaatii.

Mielestäni kävimme vuonna 2012 aikana Tuckmanin ryhmäviestinnän vaiheteorian kaikki viisi vaihetta läpi. Muotoutumisesta jouduimme piakkoin kuohuntaan ennen kevätkokousta, osaksi edellisen hallituksen toiminnallisten laiminlyöntien ja osaksi allekirjoittaneen kokemattomuuden takia. Kuohuntaa kesti kesälomaan asti, ja syksyn alkaessa, syystä tai toisesta, asiat alkoi onnistua, normit ryhmätyöskentelylle muodostua ja aloimme yksinkertaisesti työskennellä ryhmänä. Ennen toiminnan päättämisen tuottamaa haikeutta tekemisessä oli selkeästi nähtävissä neljännen vaiheen eli kypsän toiminnan merkkejä.

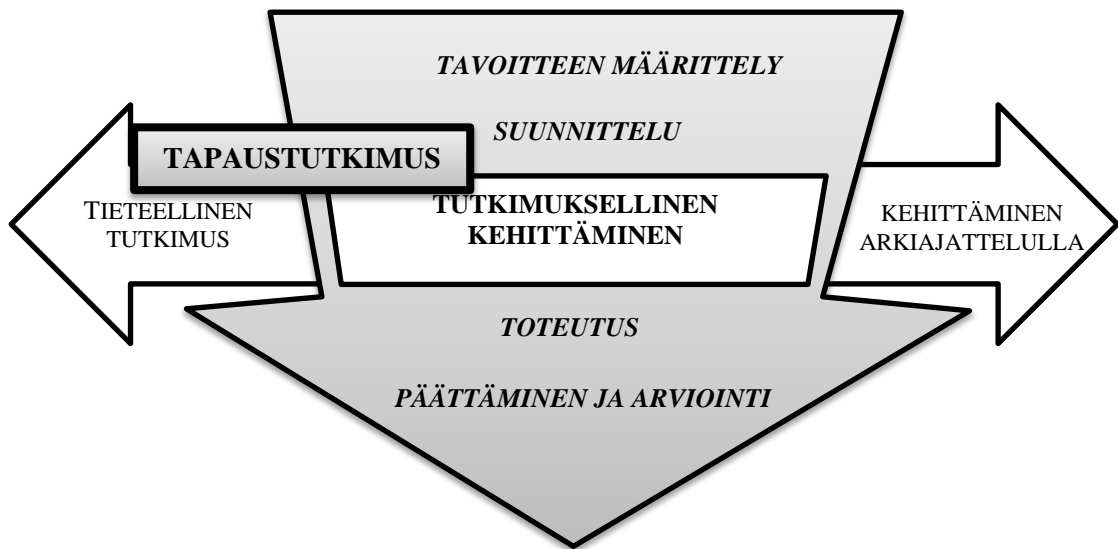
## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Himanen ja Castells (2013) luonnehtivat kehitystä prosessiksi, jossa ”ihmiset yksilöinä tai kollektiivisesti lisäävät valmiuksiaan parantaa elämäänsä omien arvojen mukaisesti”. Uudet toimintatavat, uudet menetelmät, uudet tuotteet ja uudet palvelut ovat ympäristön tai omien tarpeiden kautta syntyviä kehittämistyön tuloksia. Nykyaikana kehittäminen liittyy välittömästi tai välillisesti lähes kaikkeen tekemiseen. (Moilanen ym. 2009, 11.) Toikko ja Rantanen (2009, 7–8) puhuvat Suomessa meneillään olevasta laajasta kehittämistoiminnan aallosta, jonka perusajatuksena on aidon vuorovaikutuksen luominen tieteen, teknologian, talouden ja hallinnon välille. Ihmisten ja organisaatioiden toiminta määrittyy päämäärästä eli kehityksestä (Himanen & Castell 2013).

Kehitystoiminta on yksi keskeisimmistä työelämän osaamisalueista (Toikko & Rantanen 2009, 9). Jatkuva kehittämistoiminta on yrityksen menestyksen edellytys. Yritykset tarvitsevat sitä esimerkiksi parantaakseen kannattavuuttaan ja toimivan organisaattiorakenteen saavuttamiseen. Lisäksi varsinaisen toiminnan tehostaminen ja toimintaprosessin kehittäminen ovat tavoitteita, johon kehittämistä tarvitaan jatkuvasti. (Moilanen ym. 2009, 12.)

### 5.1 Kehittämismenetelmä

Erityyppiset kehitysprosessit voidaan mallintaa kuvan 6 mukaisesti jatkumoon. Toisessa suunnassa on tieteellinen tutkimus, joka perustuu teorioiden luomiseen ja niiden testaamiseen. Toisessa suunnassa jatkumoa on arkiajatteluun perustuva kehittäminen, joka tarkoittaa lähinnä kritiikitöntä omiin ajatuksiin perustuvaa kehitystyötä, esimerkiksi jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Keskellä mallia on tutkimuksellinen kehittäminen, joka perustuu käytännön ongelmien ratkaisemiseen uusien teorioiden avulla. (Moilanen ym. 2009, 17.)



**KUVA 6. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luonne ja kehitysprosessin lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64, Moilanen ym. 2009, 18-37)**

Itse kehitysprosessissa tutkimus aloitetaan tavoitteen määrittämisestä. Tämän jälkeen suunnitellaan projektin kulku projektisuunnitelmaksi, johon sisältyy esimerkiksi aikataulu, budjetti ja riskianalyysi. Toteutusvaiheessa työ niin sanotusti elää ja muuttuu, mutta toteutuksen lopputulos on suunnitelman mukainen malli tai tuote. Lopuksi projekti viimeistellään ja arvioidaan lopputulos. Projektille luonteenomaista on sen taipumus jatkua projektin aikana esille nousseiden kysymysten johdosta, mutta ne asiat voidaan tutkia erikseen omina asiayhteyksinä. (Toikko & Rantanen 2009,65.)

Kun halutaan perehtyä syvällisesti jonkin organisaation tilanteeseen ja ratkaista jokin ilmennyt ongelma, kehittämistyössä paras lähestymistapa on tapaustutkimus. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on nimenomaan tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, mikä tarkoittaa, että siinä painottuvat tavanomaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimuksessa ei käytännössä luoda vielä mitään muutosta, vaan sen avulla syntyy kehittämisideoita tai havaittuun ongelmaan ehdotus, kuinka se ratkaistaan. (Moilanen ym. 2009, 37–38.)

Kehittämismenetelmistä on olemassa laaja kirjo erilaisia tutkimuksia ja julkaisuja (Himanen & Castells 2013). Kehittämismenetelmiä kannattaa alkaa suunnittelemaan vasta, kun tavoite on selkeä. Paras tulos saadaan aikaan kun kehittämistyössä käytetään monia eri menetelmiä. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiivisiin eli laadullisiin

menetelmiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. (Moilanen ym. 2009, 93.)

**TAULUKKO 2. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuksen ero (mukailleen Räsänen 2009)**

KVALITATIIVISET ELI LAADULLISET MENETELMÄT	KVANTITATIIVISET ELI MÄÄRÄLLISET MENETELMÄT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• painottuu ymmärtämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• painottuu kokeiluun, todentamiseen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaajan näkökulman ymmärtäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faktat ja sosiaalisten tilanteiden syyt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tulkinta, rationaalinen lähestyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• looginen ja kriittinen lähestyminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• havainnot ja mittaukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittauksen kontrollointi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• subjektiivinen perspektiivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objektiivinen perspektiivi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tutkiva-, prosessisuuntautuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hypoteettinen, tulossuuntautuminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• holistinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarkka, analyttinen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yleistys ominaisuuksien ja sisällön kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yleistys populaation kautta</li> </ul>

Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään yleensä kun tutkimus- tai kehittämiskohde on valittu harkitusti. Pääperiaatteena voidaan pitää, että huonosti tunnetusta kohteesta pyritään hankkimaan paljon tietoa, jonka kautta ilmiötä ymmärretään paremmin. Sen sijaan kvantitatiivisia menetelmiä käytetään yleensä silloin, kun halutaan testata asetettua hypoteesia tai teoriaa. Menetelmässä pyritään saamaan aina mahdollisimman suuri otanta, jonka tutkimisen tulos joko vahvistaa tai kumoaa hypoteesin. (Moilanen ym. 2009, 93–94.) Taulukosta 2 voidaan huomata, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmissä on monia painotuksellisia eroavaisuuksia.

Kehittämistyöni tuloksena syntyvän mallin avulla kehitetään kokonaisuudessaan MTO ry:n toimintaa. Siinä uusien toimijoiden perehdyttämistä ja perehdyttämismenetelmiä kehitetään ja tehostetaan. Parempi perehdyttämismenettely vaikuttaa pitkällä aikavälillä kerronnaisvaikutuksineen yhdistyksen hallituksen toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen ja sitä kautta myös yhdistyksen jäsenen etuihin.

## 5.2 Kehittämismenettelyn kuvaus ja aineiston hankinta

Yleisimpiä kvalitatiivisia tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi (Moilanen ym. 2009, 94). Haastatteluille ominaista on sen vuorovaikutustilanteen vaativuusaspekti. Tutkijan olisi hyvä tuntea haas-

tateltava, hänen taustansa ja arvomaailmansa, jotta haastattelu pystytään suorittamaan ilman häiriötekijöitä. Yleensä haastattelutilanteen monimutkaisuus aliarvioidaan. (Räsänen 2009.) On kuitenkin mahdollista, että haastattelu on suosittu menetelmä, koska ei yksinkertaisesti ole tiedossa muita menetelmiä (Moilanen ym. 2009, 94).

Haastattelumenetelmää valittaessa tutkijan on syytä pohtia, mitä tietoa tarvitaan kehittämistyön aineistoksi. Haastattelumenetelmien erot liittyvät strukturointiasteeseen eli kuinka kiinteästi kysymykset asetellaan ja kuinka paljon haastatteliija pystyy joustamaan kysymyksissään. Niin kutsuttu strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu voidaan lokeroida omaksi luokakseen, ja muita haastattelumenetelmiä ovat muun muassa teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu. (Moilanen ym. 2009, 95.)

Strukturoidusta tavasta voidaan puhua vaihtoehtoisesti jäsennehtynä haastattelun muotona. Jäsennehtyssä haastattelussa käytetään vakioituja vastauskategorioita, järjestelmällistä otantaa ja valmiita toimintamalleja, joita yhdistellään kvalitatiivisiin mittoihin ja tilastollisiin menetelmiin. (Räsänen 2009.) Kiinteillä kysymyksillä haastattelemista voidaan käyttää esimerkiksi kun halutaan kerätä faktaa suurelta joukolta ja esimerkiksi silloin kun tarvitaan lisäaineistoa aiemmin hankitun laadullisen aineiston tueksi (Moilanen ym. 2009, 95–96).

Muut haastattelun muodot ovat jäsennehtymättömiä haastatteluja, missä vastaajalle annetaan melkein täydet valtuudet keskustella aiheesta (Räsänen 2009). Haastattelut ovat aikaa vieviä prosesseja, ja ne kannattaa nauhoittaa, jotta tutkija voi keskittyä tarkkailemaan haastateltavaa. Syvähaastattelu on täysin luottamuksellinen tilanne, missä keskustellaan avoimesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. (Moilanen ym. 2009, 96–98.) Syvähaastattelun etu muihin menetelmiin nähden on se, että siitä saadaan tarkempi ja selkeämpi kuva haastateltavan mielipiteestä ja käytöksestä (Räsänen 2009).

Teemahaastattelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka yhdistävät haastateltavia jollakin tavalla. Sen sijaan ryhmähaastattelussa on useita haastateltavia samanaikaisesti. Ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmädynamiikka saattaa viedä käsiteltäviä asioita seuraaville tasoille. (Moilanen ym. 2009, 99–100.)

Havainnointi eli observointi on todella hyödyllinen työkalu tiedonhankinnassa, vaikka sen käyttöä vierastetaan usein. Havainnoinnilla mahdollistetaan tiedon keruu ihmisten

käyttäytymisestä ja luonnollisen ympäristön tapahtumista. Havainnoida voi joko systemaattisesti tai satunnaisesti, ja havainnointi voi alkaa jo ennen itse tutkimuksen alkamista. (Moilanen ym. 2009, 103.) Havainnointi sallii oppimisen ja analyyttisen tulokinnan, kun esimerkiksi ihmistä kuunnellaan tai seurataan (Räsänen 2009).

Olen toiminut MTO ry:n hallituksen puheenjohtajana yhden toimikauden, jonka aikana havaitsin selkeää toiminnan tehokkuuden parantumista loppuvuotta kohden. Varmasti näin on aina yhdistystoiminnassa jollakin tasolla, mutta ehkä tämä juuri herätti kysymyksen ilmaan, että kuinka välttää tai ehkäistä toimintatehokkuuden vähenemistä ja saada hallituksen toimintaa sujuvammaksi toimijoiden vaihtuessa. Aikaisemmin kerroin, kuinka havainnointi alkaa jo ennen itse tutkimuksen alkua, ja siksi käytänkin havaintojani eli kokemuksiani osana kehittämistyötäni.

Kehittämismenetelmänä päädyin käyttämään hieman mukailleen yritysvalmentaja Torfinn Slåenin luomaa IdePro-tekniikkaa. Tämä ryhmähaastattelutekniikka perustuu uusien ideoiden luomiseen sitouttamalla jäsenet yhteisesti päätettyyn lopputulokseen. IdePro-tekniikka on lähes identtinen tekniikka Innotiimi Oy:n luomien Tuplatiimitekniikan ja siitä jalostetun OPERA-tekniikan kanssa. Tekniikassa hyödynnetään jokaisen omaa ideointia, yhdistämällä se myöhemmin parityöskentelyyn. Ongelma ei saa olla liian suuri, jotta tulos on mahdollisimman pätevä. Menetelmä kulku voidaan jakaa 11 pääkohtaan:

1. Ongelman määrittäminen
2. Jokainen tuottaa kolme omaa ehdotusta
3. Yksilöt jaetaan pareiksi. Paritideoivat kolme parasta ehdotusta
4. Ehdotukset kirjataan A4-paperille vaakasuuntaisesti muutamalla sanalla
5. Paperit kiinnitetään mahdolliselle taululle siten, että jokaisen parin paperit ovat yhdessä sarakkeessa päällekkäin
6. Jokainen pari esittelee ideansa
7. Parit valitsevat taululta kolme mieleisintä ideaa, kuitenkin siten, että vain yksi saa olla parin oma idea. Hyvä idea merkitä esimerkiksi rastilla
8. Ei kannatusta saaneet ideat poistetaan taululta
9. Kannatusta saaneet ideat ryhmitellään samoihin sarakkeisiin samankaltaisten ideoiden kesken
10. Koko ryhmä osallistuu ja otsikoi sarakkeet muutamalla sanalla

11. Jokainen pari merkitsee mielestään parhaan sarakkeen ja merkitsee sen esimerkiksi rastilla

Ajankäytön tehokkuuden lisäksi tämän ryhmätyöskentelytavan hyötyjä on useita. Kaikki ovat sitoutuneet lopputulokseen, koska se pakottaa jäsenen mukaan päätöksen tekoon. Tästä johtuen lopputulos on selkeä kaikille ja tarvetta jälkipuintiin ei jää. (Loimu 2005, 111–113.) Vuoden 2013 MTO ry:n hallitus sitoutui kohderyhmäkseni.

Toteutin IdePro-tekniikkaa 24.9.2013 hallituksen kokouksen päätteeksi. Paikalla oli vain seitsemän jäsentä, joten jouduin soveltamaan ja muokkaamaan menetelmää tutkimusta tehdessäni. Kehittämistehtäväksi määritin uusien toimijoiden perehdytyksen. Kysyin millä menetelmillä yhdistys voi perehdyttää uusia toimijoita, ja sitä kautta kehittää toimintaansa tehokkaammaksi. Tein ryhmähaastattelusta muistiinpanoja ja valokuvasin ideat.

IdePro-tekniikan täydennykseksi haastattelin sähköpostitse opiskelijayhdistystoiminnassa mukana olevia toimijoita. Sain vastauksia Tradenomiopiskelijaliitto ry:ltä (myöhemmin TROL ry), Mikkelin Insinööriopiskelijat ry:tä (myöhemmin MIO ry) ja MTO ry:ltä. Sähköpostihaastattelun toteutin teemahaastatteluna, jossa haastateltavia yhdistävänä tekijänä on uusien toimijoiden perehdyttäminen. Kysymysten järjestys vaihteli ja osa kysymyksistä kysyi periaatteessa samaa asiaa eri sanoin, jotta sain mahdollisimman kattavasti aineistoa. (Liite 4.) Lisäksi keskustelimme avoimesti MTO ry:n vuoden 2013 puheenjohtajan, Patrick Ripatin, kanssa taloudellisen asioiden perehdyttämisen tarpeista. Keskustelun tein muistiinpanot.

## **6 UUSIEN HALLITUSTOIMIJOIDEN PEREHDYTTÄMISEN TARPEET**

Tässä luvussa esitän kehittämistutkimukseni tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa kerron MTO ry:n puheenjohtajan mielipiteitä perehdyttämisestä taloudellisesta näkökulmasta. Toisessa alaluvussa esittelen ryhmähaastattelutekniikalla saavutetun lopputuloksen ja kolmas alaluku keskittyy sähköpostitse tehdyn teemahaastattelun tuloksien avaamiseen. Onnistunut perehdyttäminen voidaan paikallistaa toimintaan motivoituneesta ja sitoutuneesta hallituksessa vapaaehtoisesti työskentelevästä toimijasta.

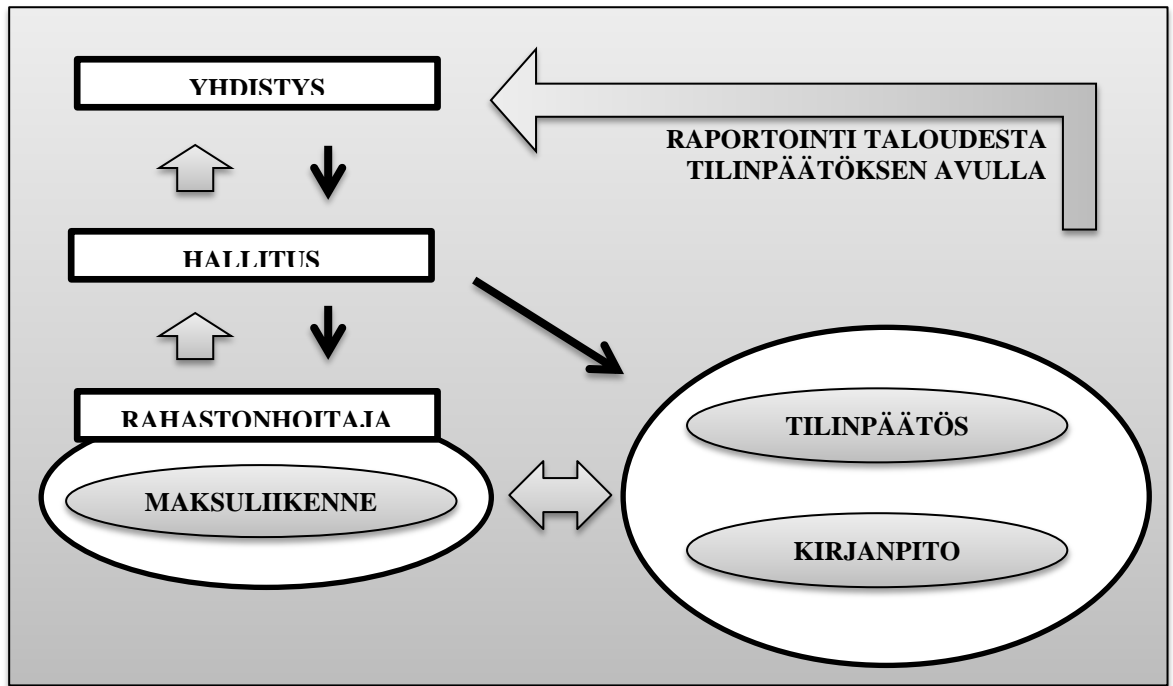


## 6.1 Taloudellisen perehdyttämisen tarve

Patrick Ripatin, MTO ry:n vuoden 2013 puheenjohtajan, mielestä kaikkea taloudenhoidosta ei voi eikä ehdi hallituksen jäsenille opettaa. Jonkun toimijan on hyvä osata, miten esimerkiksi tilinpäätösinformaatiota analysoidaan, mutta resurssit ovat liian niukat kaiken opetteluun. Talousasioiden tietämys on kuitenkin aina eduksi yhdistystoiminnassa olevalle henkilölle. MTO ry:n kahvionyhtymäosuuden johdosta, rahastonhoitajan perehdyttäminen korostuu. MTO ry:n rahastonhoitajan olisi hyvä hallita esimerkiksi kahdenkertaisen kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan perusteet, vaikka MTO ry onkin ulkoistanut nämä tehtävät. Rahastonhoitajan tehtävään yhdistyksessä kuuluu raportoida taloudesta muulle hallitukselle. MTO ry:n rahavirrat ovat verrattain pieniä ja talous hyvässä kunnossa, jotta rahoituslaskelmaa tarvittaisiin, eikä sitä ole lähihistoriassa laadittukaan.

Puheenjohtajan toimenkuvaan kuuluu olla pääpiirteittäin kaikista asioista selvillä. Kuitenkin joskus on mahdotonta seurata kaikkia yhdistyksen toimintaan liittyviä asioita, joten rahastonhoitaja toimii puheenjohtajan ja hallituksen tukena talouden suunnittelussa. Muilla hallituksen jäsenillä on omat vastualueensa, joten jäsenien ei tarvitse kaikkia talousasioita osata.

Esimerkiksi maksuliikenteen periaatteet on kuitenkin kaikkien hallituksen jäsenien hyvä tietää. Rahastonhoitajan tehtäviä helpottaa jo paljon, kun esimerkiksi kaikki yhdistyksen rahaliikenteen kuitit päätyvät rahastonhoitajalle mahdollisimman nopeasti. Myös toiminnan rahoittamisen avaintulosalueet ja suurimmat menoalueet on oltava jokaiselle selvät. Ripatin mielestä kaikki talousasiat tulee kuitenkin jossakin kokouksessa selvittää koko hallitukselle ja kaikilla kiinnostuneilla tulee olla myös esteetön pääsy tutkimaan yhdistyksen taloutta.



**KUVA 7. Yhdistyksen talouden raportointi ja kontrollointi MTO ry:ssä**

Ripatin mielestä talouden raportointi ja kontrollointi voisi tapahtua esimerkiksi kuvan 7 tavalla. Miellekuvassa paksut nuolet viittaavat suoraan raportointiin ja ohuet mustat nuolet kontrolliin. Hallituksen asemana on valvoa oikeellista kirjanpitoa, maksuliikenteen hoitoa ja rahastonhoitajan tekemisiä. Rahastonhoitaja on suorassa yhteydessä kirjanpitäjään, hoitaa maksuliikenteen ja toimii talousasiantuntijana raportoiden muulle hallitukselle talousasioista. Hallitus raportoi taloudesta yhdistykselle tilinpäätöksen avulla. (kuva 7.)

Keskustelimme myös siitä, miten yhdistyksen taloudenhoitoa voisi perehdyttää uusille hallituksen jäsenille. Päädyimme siihen, että talousasiat vaatisivat kokonaan oman perehdyttämisen prosessinsa, jonka suunnittelu vaatisi enemmän resursseja. Kuitenkin kehittämistyöni teoriaosuutta voitaisiin esimerkiksi käyttää taloudenhoidon perehdyttämisen instrumenttina.

## 6.2 Ryhmäpohdinta perehdyttämisen kehittämisestä

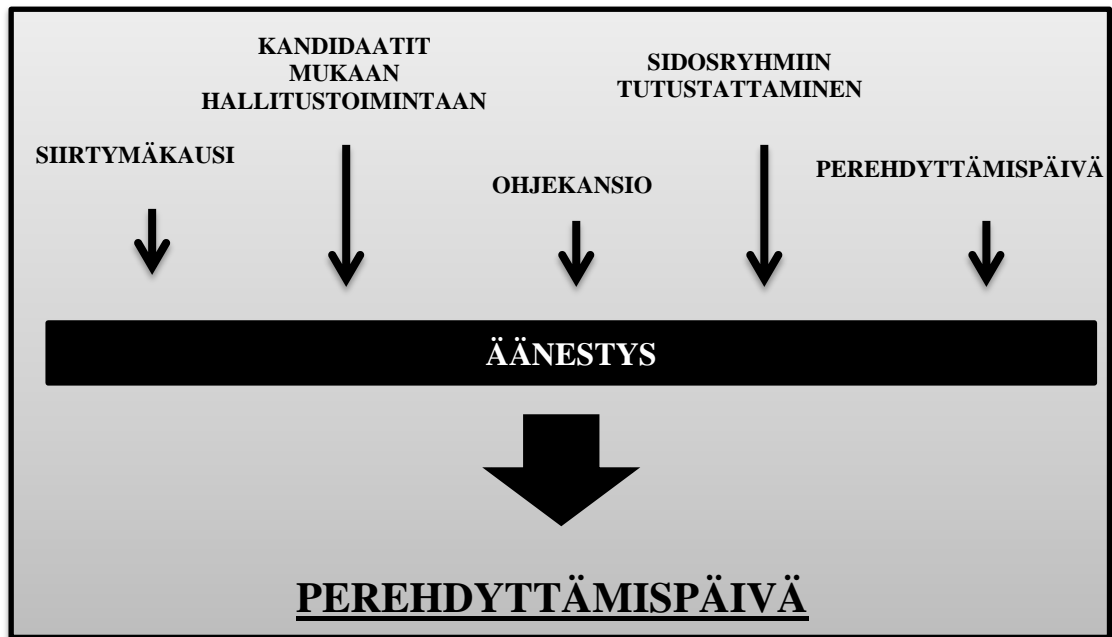
Yksin ideointi tuotti paljon erilaisia ideoita yksityiskohtaisista perehdyttämisen instrumenteista yleispäteviin kaikenkattaviin tapahtumiin. Aihealueet olivat hallitustoiminnan kattava dokumentointi, hallitustoiminnan siirtymävaihe ja kontrollointi sekä perehdyttämispäivämuotoinen koulutus. Jokainen hallituksen jäsen kirjoittaa vastuualu-

eistaan muistiin tärkeimmät asiat. Dokumentointi sisältää ”hyvää informaatiota” tärkeistä tapahtumista ja työtehtävistä. Lopuksi, informaatio voidaan tiivistää ”case-bookiksi” tai ohjekansioksi seuraavaa hallitusta varten.

Niin kutsuttu siirtymäkausi sai myös kannatusta. Siinä vanha ja uusi hallitus työskentelee yhdessä. Vaihtoehtoisesti vanha hallitus seuraa ja kontrolloi uuden hallituksen työskentelyä toimikauden alkutaipaleella. Lisäksi vanha hallitus voi auttaa uusia toimijoita tutustumaan tärkeimpiin sidosryhmiin, kuten koulun henkilöstöön ja ravintolahenkilökuntaan. Yhdistyksen hallituksen toimintaa voidaan myös simuloida eri harjoitteilla. Esimerkiksi hallituksen kokous voidaan viedä läpi samalla tavalla kuin se oikeasti tulisi tehdä.

Muita mainittuja ideoita olivat ryhmäkeskustelu vanhojen toimijoiden ja uusien toimijoiden välillä ja tukipalvelu, josta voi hakea vanhojen toimijoiden yhteystietoja ja kysyä apua mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kaikki edellä mainittu voidaan periaatteessa kouluttaa järjestämällä yksi tai kaksi päivää kestävä koulutus- ja perehdyttämispäivä.

Parityöskentelyn tuloksena hallitus päätyi yleispätevämpiin kokonaisuuksiin. Suosittuja ideoita olivat vieläkin muun muassa siirtymäkausi, ohjekansio ja perehdyttämispäivä. Ideoita tuli myös pari kappaletta lisää. Ne olivat PowerPoint-luento hallituksen toiminnasta ja hallituskandidaattien mukaan ottaminen hallitustyöskentelyyn jo ennen valintatilaisuutta. Seuraavaksi parit antoivat ääniä kolmelle mieleisimmälle idealle siten, että yksi sai olla oma idea. Tämän jälkeen mukana olleista ideoista äänestettiin mieleisintä (kuva 8).



**KUVA 8. IdePron lopputulos**

Kuten kuvasta 8 voi päätellä, IdePro-tekniikan kulku ei mennyt täsmälleen menetelmän mukaisesti. Kannatusta saaneita ideoita olisi pitänyt kategorioida päällekkäin ja yhdessä keksiä niille otsikot sekä tämän jälkeen äänestää pareittain parhaasta kategoriasta. Tässä vaiheessa kuitenkin sovelsin menetelmää ja jätin kaikki viisi ideaa pöydälle ja annoin ohjeeksi jokaiselle henkilölle äänestää mieleisintä ideaa.

Hallituksen mielestä perehdyttämispäivä on ehdottomasti paras mahdollinen perehdyttämistapa tai -väline, jolla uudet toimijat saadaan tehokkaasti mukaan toimintaan. Haastattelun jälkeiset keskustelut osoittivat, että perehdyttämismenetelmä ei ole kuitenkaan yksiselitteinen. Perehdyttämispäivä sisällyttää tarvittaessa monia menetelmässä esille tullutta ideaa, kuten ohjekansion esittelyn ja sidosryhmiin tutustuttamisen.

### 6.3 Opiskelijayhdistysten perehdyttämiskokemuksia

Sähköpostihaastattelun aihealueet liittyivät perehdyttämisessä havaittuihin ongelmiin, vallanvaihtotapoihin ja perehdyttämismenetelmiin. Lisäksi tiedustelin hyviä perehdyttämiskeinoja, tiedon häviämisen ehkäisykeinoja ja osa-alueita, jotka vaativat erityishuomiota perehdyttämisessä. Yleensä opiskelijayhdistyksillä on havaittu ongelmia toimijoiden vaihtuessa.

Kahdella yhdistyksellä on ollut ongelmia toimijoiden vaihtuessa, mutta kolmas ei ole mielestään kohdannut suurempia ongelmia. Ongelmatilanteita on ilmennyt muun muassa, kun valtaosa hallituksen kokoonpanosta on vaihtunut. Toiseksi merkittäväksi ongelmaksi nousi seuraajalle välitettävän tiedon runsaus ja ajan puute, kun perehdyttäminen suoritetaan. Lisäksi yhdessä yhdistyksessä puheenjohtajan eroaminen hallituksesta kesken toimikauden oli iso haaste seuraajalleen, koska perehdyttämistä tehtävään ei käytännössä tapahtunut. Kolmannessa yhdistyksessä hallituksen kokoonpano oli muuttunut niin vähän, että isompia ongelmia ei ollut.

Vastaajien edustamissa yhdistyksissä uusi hallitus valitaan syksyllä syyskokouksessa. Kahdella yhdistyksistä uuden hallituksen perehdyttämisessä käytetään perehdyttämispäivää. Ensimmäisessä tapauksessa heti hallituksen valinnan jälkeen suoritetaan niin kutsuttu perinteensiirto, jossa jokaisen sektorin toimija perehdyttää seuraajansa. Myöhemmin myös liitto perehdyttää yhdistyksen uudet toimijat. Lisäksi yhdistyksessä on käytössä niin sanottu puheenjohtajan muistitikku, joka sisältää paljon tietoa yhdistyksen toiminnasta. Toisessa yhdistyksistä on järjestetty 1–2 yhteistapahtumaa joulutammikuussa.

Erään yhdistyksen nykyinen hallitus on suunnitellut perehdyttämisohjelmaa intensiivisemmäksi, jolloin tulevan hallituksen perehdyttäminen kestää ainakin tammikuun loppuun asti pitäen sisällään virallisen ja useamman epävirallisen tapaamisen. Kolmannella yhdistyksellä ei ole ollut käytössä erityistä yhteistapaamista, ja sillä on ainoastaan järjestäytymiskokous, jossa päätetään uuden hallituksen jäsenen vastualueet ja kerrotaan tietoa yhdistyksen toiminnasta, joten muu perehdyttäminen tapahtuu tilanteesta riippuen.

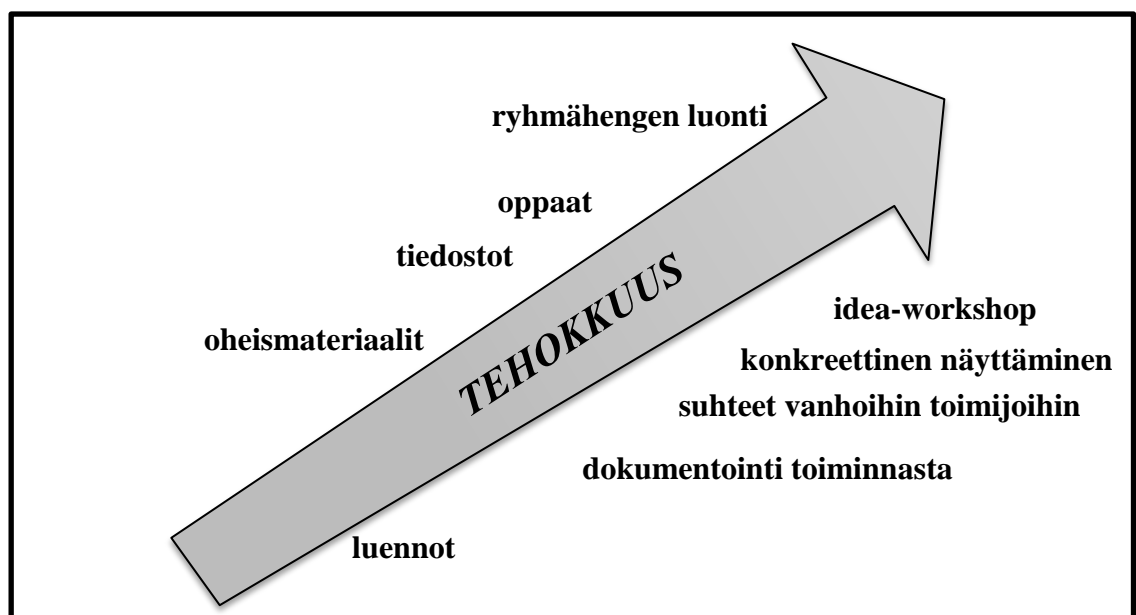
Vaikka vanhat toimijat perehdyttävät uuden hallituksen hyvin, niin kutsuttua hiljaista tietoa häviää. Tiedon häviämistä pyritään ehkäisemään monin eri keinoin. Tärkeimmäksi asiaksi nousi kaikilla vastaajilla se, että vanhan hallituksen jäsenistä osa jatkaa seuraavassa hallituksessa. Jos valtaosa vaihtuu, on tärkeää, että uusi toimija voi olla helposti yhteydessä vanhaan toimijaan. Näin voidaan hiljaista tietoa saada takaisin yhdistyksen käyttöön.

Lisäksi yhdistyksen toimintaa pystytään kehittämään esimerkiksi alumnitapaamisilla ja puheenjohtajapäivillä. Muita keskeisiä asioita hiljaisen tiedon pitämisessä yhdistyk-

sen sisällä ovat muistiinpanot vastuualueista ja mahdollisten ongelmatilanteiden läpikäyminen. Yhden vastaajan edustamassa yhdistyksessä pääsektorien muistiinpanot on osin muutettu oppaiksi, joissa kerrotaan esimerkiksi, mitä lakivelvoitteissa ja muita tärkeitä asioita pitää milloinkin hoitaa. Samassa yhdistyksessä hallituskandidaatit otetaan toimintaan mukaan jo ennen syyskokousta, millä pyritään keventämään kandidaatin mahdollista perehdyttämisvaihetta.

Perehdyttämisen tarvetta on eniten puheenjohtaja-, rahastonhoitaja- ja sihteerisektorilla. Puheenjohtajan tietämys asioista edesauttaa luottamuksen syntymiseen puheenjohtajan ja muun hallituksen välille. Yksi yhdistyksistä on opiskelijaliitto, joten sen puheenjohtaja voi edustaa monessakin tilanteessa koko opiskelijakenttää. Lisäksi rahastonhoitajan tehtävän vaativuus nousi esille yhdessä vastauksista.

Yhdessäkään yhdistyksessä ei ole sääntöihin sidottua perehdyttämishjelmaa. Puolivirallisena perehdyttämishjelmana yksi vastaajista mainitsi oppaat ja perinteen siirron. Lukuun ottamatta muistiinpanoja ja yhteistapahtumia, kahdella yhdistyksistä ei ole virallista perehdyttämishjelmaa, mutta kyseisissä yhdistyksissä perehdyttämishjelma on kehitteillä. Perehdyttämiseen käytetty aika on kuitenkin melko sama kaikissa yhdistyksissä eli 1–2 päivää, mutta perehdyttämispäivien kuluissa on yhdistyksillä eroavaisuuksia. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi muutaman tunnin intensiivisestä perehdyttämispaketista, jonka jälkeen siirrytään saunomaan yhdessä. Toinen vastasi, että niin kutsutussa perinteensiirrosta idea on nimenomaan toisiin tutustumisessa.



**KUVA 9. Opiskelijayhdistyksen perehdyttämismenetelmät**

Kuvassa 9 on havainnollistettu, miten vastaajat mielsivät perehdyttämismenetelmät tehokkuudeltaan. Vastaajien mielestä hyviä perehdyttämismenetelmiä ovat muun muassa ryhmähengen luominen ja ideointi-workshopit sekä tiedostojen, oppaiden ja materiaalien käyttö. On tärkeää muistaa, että kaikkien hallitustehtävien selittäminen teoreettisella tasolla ei aina riitä, vaan ne pitää myös näyttää käytännössä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että luentomuotoinen perehdyttäminen on tehotonta.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen tulisi toteuttaa tilanteen mukaan ilman toimintamallia kuitenkin niin, että oppaiden ja tiedostojen avulla uusi hallituksen jäsen voi löytää riittävän nopeasti tarpeellista tietoa. Toinen vastaaja koki, että tilanteen mukaan perehdyttämisessä täytyy olla selkeä toimintamalli perustana, jotta perehdyttäminen ei voisi jäädä vajaaksi. Kolmannen vastaajan mielestä perehdyttämismalli voisi tukea myös itse perehdyttäjää, joten toimintamalli palvelisi sekä uusia että vanhoja hallituksen jäseniä toimikauden vaihtuessa. Vastauksissa ilmenneitä toimenpide-ehdotuksia helpottamaan hallitustyöskentelyä tulevaisuudessa olivat muun muassa vaatimus parempaan dokumentointiin hallituskauden aikana ja checklist.

## **7 PEREHDYTTÄMISMALLI OPISKELIJAYHDISTYKSILLE**

Kehittämistyössäni tarkastelin yhdistystoimintaa hallinnon ja talouden näkökulmasta. Lisäksi tutkin yhdistystoiminnan perehdyttämistä, hallituksen johtamista ja hallituksen ryhmäytymisen kehitysvaiheita. Tunnistin myös perehdyttämiseen liittyvät ongelmat. Keskityin siihen, että mitä, miten ja milloin opiskelijayhdistyksen hallituksen uusille jäsenille tulee perehdyttää. Yhdistelemällä teoriaa haastattelujen tuloksiin ja havaintoihini, loin toimenpidesuosituksen kolmiosainen mallin yhdistyksen uusien toimijoiden perehdyttämiseen toimikauden vaihtuessa. Malli koostuu vuosikellosta, tehtäväläistä ja koulutuspäivästä.

Vaikka rahastonhoitajan asema MTO ry:ssä on erityisen haastava ja vaativa, otin rahastonhoitajan aseman huomioon tässä kehitystyössä vain hallituksen jäsenenä. Toisaalta myös siksi, että rahastonhoitajan perehdyttämisprosessi on suurimmalta osin oma prosessinsa, sillä se vaatii pidempiaikaisen työssäoppimisjakson ja taloudellisten asioiden syvällisemmän ymmärtämisen. Työnkuvaan kuuluu MTO ry:stä irrallisia

tehtäviä, joita ovat muun muassa kahvियोhtymän esimiehenä toimiminen ja maksuliikenteen hoitaminen.

## 7.1 Vuosikello

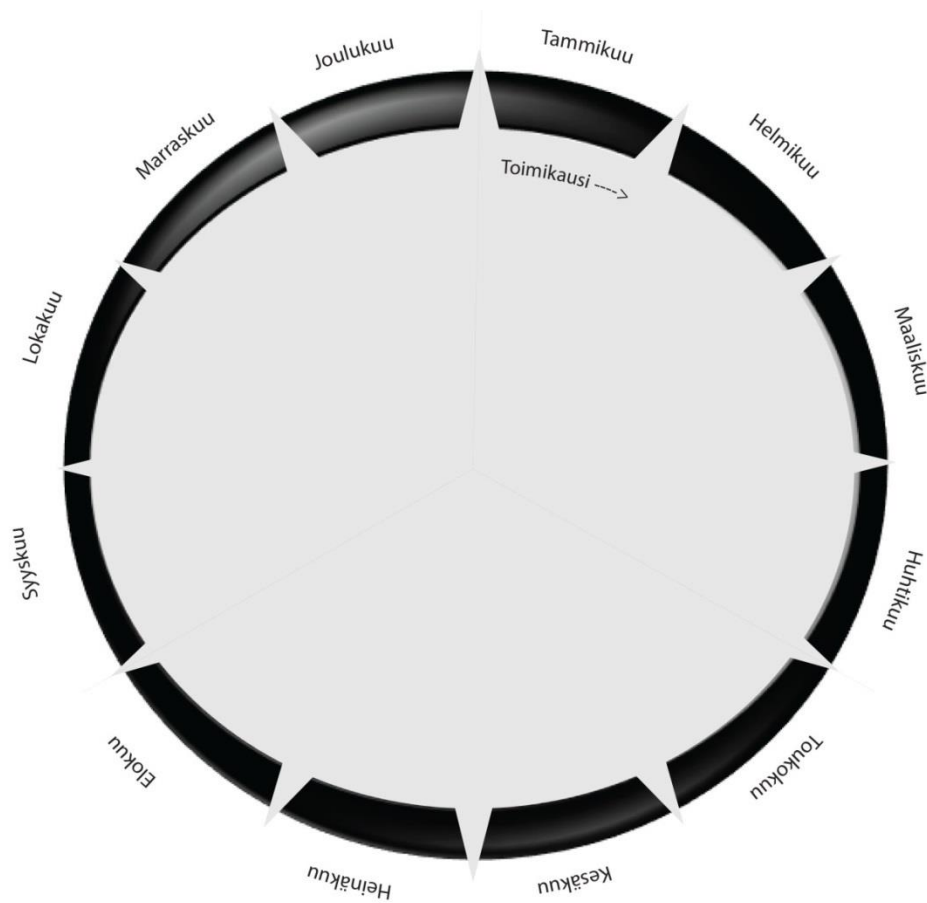
Vuosikello käsittää suuremman kokonaisuuden yhdistyksen asiakirjoja ja sitä voidaan pitää eräänlaisena oppaana hallituksen käyttöön. Kello-osa rakentuu yhdistyksen säännöissä ja laissa määritettyjen hallinnollisten tehtävien ympärille. Nämä velvoitteet pysyvät yleensä muuttumattomina, vaikka joskus onkin pelivaraa niiden suorittamisen ajankohdassa. Vuosikellossa on myös muita hallituksen käytännön asioita koottu vastualueittain. Tätä osaa vuosikellosta kutsun arkisto-osaksi. Vuosikelloon raportoidaan yleisesti kaikki yhdistyksen dokumentit pöytäkirjoista tapahtumaraportteihin.

Kun vuosikellon sisältö ja käyttö on selvitetty, toimikauden alussa uusi hallitus ottaa vuosikellon käyttöön. Vuosikelloa voidaan pitää perehdyttämisen tukitoimenpiteenä. Kelloa tulee ylläpitää ja varmistaa, että se on niin sanotusti ajassaan, joten sen päivittämisessä korostuu hallitustyöskentelyn dokumentointi. Puheenjohtajan tulee vaatia hallitukselta, että jokainen hallituksen jäsen huolehtii tehtäviensä dokumentoinnista esimerkiksi kuukausittain.

Käytännössä vuosikellon ylläpitotyökaluna käytetään tietokoneen tiedostokansiota. Tiedostokansio koostuu yleisestä hakemistosta, jossa on itse kello-osassa olevia hallituksen tehtäviä koskevat dokumentit. Lisäksi kansiossa on erikseen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, rahastonhoitajan, sihteerin ja muun hallituksen hakemisto. Ideana tässä on se, että kansion lokeroinnista huolimatta, vuosikellon transparenttisuus säilyy eli jokainen hallituksen jäsen voi sitä käydä lukemassa ja tarpeen tullen muokkaamassa milloin vain mistä vain. Olisi hyvä, jos tiedostokansio laitettaisiin johonkin pilvipalveluun, jotta se olisi kaikkien hallituksen jäsenien muokattavissa mahdollisimman vaivatta.

Perehdyttämispäivänä tiedostokansiosta eli vuosikellosta tulostetaan kaikille uuden hallituksen jäsenille päivitetty versio. Kun vuosikellon käyttö on perehdytetty, sen ylläpitovastuu siirtyy uudelle hallitukselle, joskin vanha hallitus tekee vielä koulutuspäivän raportin ja uusi hallitus sen lisää myöhemmin vuosikelloon.





**KUVA 10. Vuosikello**

Uuden hallituksen jäsenille jaettavan paperiversion kansilehti muistuttaa kuvan 10 näköistä kuvaa, josta käy ilmi kaikki lakisääteiset ja sääntöjen mukaiset tehtävät. Kello voidaan jakaa kevätkauteen, joka kestää tammikuun alusta toukokuun loppuun ja syyskauteen, joka kestää syyskuun alusta joulukuun loppuun. Kesä- ja heinäkuu ovat tavanomaisesti kesälomakuukausia opiskelijajyhdistyksissä.

Kevätkauden tehtäviä ovat esimerkiksi kevätkokouksen valmistelut. MTO ry:n sääntöjen mukaan hallituksen tulee toimittaa tilinpäätös ja vuosikertomus toiminnantarkastajille vähintään neljä viikkoa ennen kevätkokousta ja toiminnantarkastajien lausuntonsa hallitukselle vähintään 14 vuorokautta ennen kokouspäivää (MTO ry säännöt 2012). Vuosikellon tehtävänä on siis muistuttaa hallitusta näistä päivämäärärajoitteista, jotta tarvittavat asiakirjat ovat valmiina silloin, kun niitä tarvitaan.

Syyskokouksen valmisteluihin kuuluu MTO ry:n sääntöjen mukaan esimerkiksi seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja tulo- ja menoarvion valmistelu. Lisäksi vuosikello muistuttaa myöhemmässä alaluvussa käsiteltävän tehtävälistan käyttöönotosta

seuraavan hallituksen perehdyttämistä varten. Lisäksi sekä kevätkaudelle että syyskaudelle voidaan lisätä hallituksen muita käytännön tehtäviä, jotka säilyttävät muotonsa vuodesta toiseen.

Paperiversioon on tulostettuna melkein koko tiedostokansio. Siinä on tarvittaessa myös eri vuosikellot vastuualueittain. Lisäksi puheenjohtajan vaatima jokaisen vastualueen tehtäväraportointi on niteeseen liitettynä saman vastualueen vuosikellon jälkeen. Muita vuosikellossa liitteenä olevia asiakirjoja voivat olla:

- järjestetyistä tapahtumista tehdyt raportoinnit
- pöytäkirjat tarvittavalta ajalta
- kaksi viimeisintä toimintakertomusta
- kaksi viimeisintä tilinpäätöstä
- jäsenhankinnan raportit.

Muistiinpanoille jätetään myös omaa tilaa. Vuosikellon tarkoitus on antaa nopeaa tietoa sitä haluavalle hallituksen jäsenelle. Jos hallituksen jäsen haluaa tutustua yhdistyksen toimintaan vastualueensa ulkopuolella, voi vuosikellosta tarkistella esimerkiksi yhdistyksen taloutta lyhyellä aikatahtimella.

Vuosikellon ylläpitämisen johdosta, yhdistyksen toiminnan arkistointi tapahtuu kuin itsestään. Vaikka yhdistyslaki ei määrää yhdistyksen toiminnan arkistoinnista mitään, Loimu (2002, 104) kertoo arkistoinnin helpottavan nykyisten ja tulevien hallituksen jäsenien tehtävien suorittamista. Hyvä arkistointi takaa myös mahdolliselle yhdistyksen historiikin kirjoittajalle helpomman työn.

## **7.2 Tehtävälista**

Tehtävälista toimii tukiprosessina perehdyttämisessä. Siinä on koottu sekä perehdyttämispäivän valmisteltavat asiat että perehdyttämispäivänä käsiteltävät asiat. Toisin sanoen se on muistilista, joka palvelee perehdyttäjää perehdyttämisprosessin organisoimisessa ja perehdytettävää perehdytyksen loogisessa vastaanottamisessa. Vuosikello muistuttaa, että tehtävälistan käyttöönotto tapahtuu aina uuden hallituksen valinnan jälkeen. Tehtävälista on esimerkiksi kuvan 11 mukainen lista, jossa tehtävät alkavat

perehdyttämisen valmistelusta ja päättyvät perehdyttämisen ydinprosessin kautta vanhan hallituksen toimikauden päättämistoimenpiteisiin.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Valmistelevat asiat</div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuosikellon viimeistely ja sen tulostaminen</li> <li>• perehdyttämisen sisältö</li> <li>• koulutuspäivän suunnittelu             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ päivämäärä, tilat</li> <li>○ budjetti</li> <li>○ materiaalit</li> <li>○ aikataulut</li> </ul> </li> <li>• vuosikertomuksen valmistelu</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Koulutuspäivä</div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisiin tutustuminen</li> <li>• toiminnan esittely</li> <li>• sidosryhmien esittely</li> <li>• vuosikellon esittely</li> <li>• hallinnolliset ja lakisääteiset tehtävät</li> <li>• taloudelliset asiat</li> <li>• harjoituskokous</li> <li>• vuosikertomuksen viimeistely</li> <li>• koulutuspäivän yhteenveto ja dokumentointi</li> </ul>

### KUVA 11. Tehtävälista

Niin kuin haastattelut osoittivat, perehdyttäminen vaatii tilanteen mukaan elämistä. Toisilla tehtävälistan asioilla on prioriteettiaste luonnollisesti koreampi kuin toisilla. Kuitenkin, kaikki asiat tulee käydä jollakin tasolla perehdyttämisessä läpi.

Vuosikello tulee päivittää ennen koulutuspäivää viimeiseen muotoonsa. Tässä vaiheessa toimikauden päättävä hallitus tekee viimeiset muutoksensa vuosikelloon, jonka jälkeen tiedostokansiosta tulostetaan paperiversiot kaikille uuden hallituksen jäsenille. Koulutuspäivän kulusta tehdään raportti vielä koulutuspäivänä, mutta uuden hallituksen tehtäväksi jää sen arkistointi.

Perehdyttämisen prosessin ja koulutuspäivän suunnittelu käsittää kaikki seuraavassa alaluokassa esiteltyjen asioiden valmistelut. Lisäksi koulutuspäivälle täytyy miettiä paikka, aika ja tilat missä päivä toteutetaan. Ryhmytyksen kannalta on tärkeää, että koulutuspäivä voidaan toteuttaa rauhassa ilman häiriötekijöitä.

Oman kokemuksieni ja havaintojeni perusteella vuosikertomus kannattaa valmistella miltei valmiiksi ennen toimikauden päättymistä. Näin ollen toimintakertomus voidaan viimeistellä esimerkiksi koulutuspäivänä. Opiskelijayhdistyksissä toimintakertomus voi helposti jäädä tekemättä tai niin sanotusti roikkumaan, koska koko hallitus voi vaihtua kerralla esimerkiksi toimijoiden koulusta valmistumisen johdosta, eikä sen jälkeen yhdistyksen toiminta välttämättä kiinnosta. Tämä taas vaikuttaa alentavasti uuden hallituksen toiminnan tehokkuuteen, koska vastuuvapautta ei voida myöntää edelliselle hallitukselle ennen kuin tarvittavat asiakirjat on tehty.

### **7.3 Koulutuspäivä**

Työhön perehdyttämisen osuutta yleensä aliarvioidaan ja se jää opiskelijayhdistyksissä vähälle painoarvolle. Havaintoihini ja haastatteluihin perustuen ajan niukkuus on varmasti tähän yksi syy. Lisäksi hallituksen jäsenten vapaaehtoisuudesta johtuva välinpitämättömyys ja osaksi toimikauden vaihtumisen ajankohta vaikuttavat perehdyttämisen prosessiin. Toimikausi alkaa MTO ry:ssä kalenterivuoden alusta tarkoittaen sitä, että kaikki sekä uudet että vanhat hallituksen jäsenet ovat lomalla koulusta, ja osa vanhoista jopa valmistuneet koulusta.

Toimikauden vaihtuessa onkin elintärkeää, että perehdyttämisen prosessi on hyvässä käynnissä ennen hallinnon vallanvaihtoa. Se tarkoittaa, että koulutuspäivä on pidetty hyvissä ajoin ennen joululomaa, jotta mahdollisimman moni vanhoista ja uusista hallituksen jäsenistä pystyy osallistumaan tapahtumaan. Omiin kokemuksiini ja haastattelujen tuloksiin perustuen, optimaalinen perehdyttäminen saadaan aikaan, kun ydinprosessi tiivistetään yhteen tai kahteen päivään. Opiskelijayhdistyksessä ihanteellinen tilanne olisi, että vanha hallitus pystyisi jopa lopettamaan varsinaisen toimintansa koulutuspäivän päätteeksi. Selvää on, että perehdyttämisen prosessi jatkuu koulutuspäivän jälkeen, mutta vain tarvittaessa neuvomalla.

### *Toisiin tutustuminen*

Koulutuspäivän yksi suurimmista tavoitteista on terveen ryhmähengen muodostuminen. Toisiin tutustuminen aloitetaan kevyesti jokaisen esittäytymisellä, jonka jälkeen esittäytymisen paino siirtyy enemmän yhdistystoimintaan ja hallituksen jäsenyyteen. Tässä voidaan soveltaa monia eri tapoja, kunhan vain uuden hallituksen jäsenet oppivat tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin.

Koulutuspäivänä on myös hyvä käydä läpi asioita edellishallituksen ryhmädynamiikan muutoksista. Uudelle hallitukselle on varmasti hyötyä, jos sen jäsenet tiedostavat teoriaosuudessa esittelemäni Tuckmanin ryhmäviestinnän vaiheteorian viisi vaihetta, jotka uusi ryhmä usein käy läpi työskennellessään. Tällä tavoin voidaan saavuttaa hyvässä tapauksessa lisää tehokkuutta toiminnassa, esimerkiksi kuohuntavaihe voidaan ylittää mahdollisimman nopeasti.

### *Toiminnan esittely*

Toimintaa voidaan esitellä esimerkiksi ensin yleisellä tasolla PowerPoint-esityksen kautta, jonka jälkeen yksityiskohtaisemmin esimerkiksi vastuualueittain. Jos uuden hallituksen jäsenten vastuualueet ovat koulutuspäivänä jo selkeät, on uuden ja vanhan hallituksen jäsenen hyvä keskustella tehtävistä vielä kahden kesken koulutuspäivänä ja myös koulutuspäivän jälkeen.

Tähän osioon kannattaa varata aikaa, koska sen merkityksellisyys on korkea. Jokaisen hallituksen jäsenen tulee tiedostaa MTO ry:n toiminta sen tarkoituksineen, jotta yhdistyksen jäsenille voidaan tuottaa etuja mahdollisimman paljon. Hyvä on myös selvittää TROL ry:n toiminnan suhde MTO ry:n toimintaan. Esimerkiksi, mitä etuja MTO ry:n jäsen saa siitä, että kuuluu samalla opiskelijaliittoon.

Puheenjohtajat voivat olla johtamistyyleiltään hyvinkin erilaisia. Uuden ja vanhan puheenjohtajan kannattaa keskustella kahden kesken muun muassa yhdistyksen hallituksen johtamisessa toimivista asioista ja esimerkiksi direktio-oikeuden puuttumisen vaikutuksista ryhmän johtamiseen. Puheenjohtajuudesta kannattaa keskustella myös avoimesti koko hallituksen kesken. Muita aiheeseen liittyviä keskusteltavia asioita ovat puheenjohtajuuteen liittyvät odotukset ja tavoitteet.

Kun yhdistyksen toiminnan tarkoitus on kaikille selvä, voidaan alkaa keskustelemaan tavoitteista, hallituksen jäsenten osaamisesta ja osaamistarpeista sekä yhdistyksen toimintaan liittyvistä tietolähteistä. Tällä tarkoitan Sydänmaanlakan (2012, 81–176) esittelemiä eri johtamisprosesseja. Esimerkiksi, kun toimikaudelle asetetaan tavoitteet, hallituksen johtaminen on helpompaa ja hallituksen toiminta sulavampaa. Tämän vaiheen voi uusi hallitus keskustella myös keskenään myöhemmin.

### *Sidosryhmien esittely*

Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ovat myös oleellista tietoa yhdistyksen toiminnasta. Tiettyjen sidosryhmien, esimerkiksi korkeakouluhenkilökunnan kanssa on yleensä sovittu myöhempi ajankohta, jolloin toisiinsa tutustuminen tapahtuu. Tärkeää on myös tunnistaa MTO ry:n sidosryhmät ja esimerkiksi miettiä yhteisvoimin, mitkä kaikki tahot ovat liitoksissa yhdistyksen toimintaan. Uudelle hallitukselle ei saa jäädä epäselväksi valmiit yhteistyösuhteet, jotta niitä ei tarvitse luoda uudelleen. Toisaalta tämä on myös tärkeää, koska kuten Perälä & Perälä (2006, 32–33) mainitsivat, raportointi yhdistyksen taloudesta toteutetaan ulkoisille sidosryhmille tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen avulla sekä usein myös ulkoisten sidosryhmien tarpeita paremmin palvelevan vuosikertomuksen avulla.

### *Hallinnolliset ja lakisäätteiset tehtävät*

Hallituksen merkitys yhdistyksen toiminnassa on tehtävä selväksi. Niin kuin Loimu (2002, 59) toteaa, hallitus käyttää hallintovaltaa ja yhdistyksen kokous päätäntävaltaa. Tässä vaiheessa puheenjohtaja voi esimerkiksi käydä läpi lain mukaan yhdistyksen hallitukselle kuuluvat velvollisuudet läpi, joita Perälän ja Perälän (2006, 333–334) esittelee kirjassaan. Lisäksi on hyvä tehdä selvyyttä hallitukselle kuuluvista käytännön asioista, joista Loimu (2002, 6) on kirjassaan kertonut ja mitä tulee arkistonhoitoon ja lain määräämään jäsenluettelon ylläpitämiseen.

Yhdistyksen säännöt on jokaisen hallituksen jäsenen ymmärrettävä. Yhdistyslaki puuttuu vain vähän siihen, mitä yhdistyksen hallituksen tulee tehdä. Esimerkiksi yhdistyksen 5. luvun 21 § määrittelee tiettyjä asioita, joita yhdistyksen kokouksissa tulee käsitellä, mutta yhdistyksen säännöt määräävät näistä asioista tarkemmin. MTO ry:n

säännöissä muun muassa kerrotaan, mikä on esimerkiksi yhdistyksen äänestys- ja vaalitapa.

MTO ry:n toimintasuunnitelma- ja talousarvio ovat jo yhdistyksen toimesta hyväksyty samassa kokouksessa kun uusi hallitus on valittu. Koska toimikautta päättävä hallitus on kyseiset asiakirjat laatinut, on niiden logiikka ja laadintaperusteet uudelle hallitukselle selvennettävä. Tämä auttaa uutta hallitusta saavuttamaan asetetut tavoitteet asetetussa budjetissa säilyen.

Tehtävälistan mukaisesti hallitus on jo laatinut alustavan toimintakertomuksen. Tässä vaiheessa on toimintakertomuksen pohjalta hyvä esitellä menneen vuoden toimintaa enemmän. Ideana on kertoa hallituksen työskentelyssä hyviksi todettuja tapoja ja asioita, esimerkiksi jäsenhankinnasta. Tämän jälkeen on tarkoitus, että toimintakertomus viimeistellään.

#### *Taloudelliset asiat*

Raha on yhdistyksen toiminnan kannalta keskeinen tekijä (Loimu 2002, 86). Tutkiesani taloudellisten asioiden tarvetta huomioida perehdyttämisessä, kävi selväksi, että aika ei riitä jokaiselle hallituksen uudelle jäsenelle opettaa esimerkiksi kaksinkertaista kirjanpitoa tai tilinpäätöksen. Taloushallinnon periaatteita joko osataan tai sitten sitä ei osata. MTO ry:ssä on rahastonhoitaja sitä varten, että se raportoi muulle hallitukselle taloudenhoidosta.

Koulutuspäivänä on kuitenkin hyvä käydä läpi muutamia talouteen liittyviä perusperiaatteita ja analysoida yhdistyksen sen hetkistä taloudellista tilannetta. Vaikka syyskokouksessa vahvistetaankin talousarvio seuraavalle vuodelle, on hallituksen hyvä ymmärtää talousarvion merkitys hallintovaltaa käyttäessä ja miettiä, kuinka budjetissa pysytään. Toinen hyvä asia on käydä läpi maksuliikenteen perusperiaatteet, jotta rahastonhoitajalta ei esimerkiksi jää yhdistyksen toimintaan liittyviä maksukuitteja saamatta. Kuten Ripatti asian kertoi, yhdistystoiminnan rahoittamisen avaintulosalueet ja suurimmat menoalueet on oltava jokaiselle selvät.

Näkisin, että taloudellisen perehdyttämisen päävastuu on puheenjohtajan lisäksi myös rahastonhoitajalla. Toiminnan kehittämistä arvioiden puheenjohtaja ja rahastonhoitaja

yhdessä päättävät, millä volyyymilla talousasiat käydään läpi muulle hallitukselle, taloudellisen toiminnan transparenttisuutta unohtamatta. Hallituksen velvollisuus on kuitenkin valvoa yhdistyksen talousasioita, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisen hallituksen jäsenen tulisi oma-aloitteisesti pyrkiä tutustumaan yhdistyksen talouteen. Hallituksen tulee myös tuntea tilinpäätöksen idea taloudellisen toiminnan raportointityökaluna. Hyvänä perehdyttämisinstrumenttina voisi toimia esimerkiksi tämän opinnäytetyön teoriaosuus.

### *Vuosikellon esittely*

Vuosikellon merkitys tulee olla perehdytyspäivän jälkeen kaikille selvä, jotta sen käytöllä saavutetaan tavoitteena oleva yhdistystoiminnan sujuva jatkuminen toimijoiden vaihtuessa. Puheenjohtajan tulee tehdä selväksi hallitukselle dokumentointivaatimuksesta, mitä vuosikellon ylläpito edellyttää.

Vuosikello ja sen käyttäminen voidaan esimerkiksi esitellä yleisesti ensin koko ryhmälle. Tämän jälkeen vastuualueittain uudet ja vanhat hallituksen jäsenet esittelevät kelloa toisilleen. Suoritetaan vuosikellon esittely miten tahansa, vuosikellon painoarvon johdosta tähän vaiheeseen tulee varata paljon aikaa.

### *Harjoituskokous*

Osa yhdistyksen hallitukseen valittavista voivat olla täysin kokemattomia yhdistystoiminnassa ja kokoustekniikka saattaa olla täysin vieras käsite. Kokouksen simuloinnissa on tarkoitus kurkistaa kokoustekniikkaan, jonka jälkeen kaikki hallituksen jäsenet tietävät suurin piirtein miten esimerkiksi puheenvuoroja kysytään. Opiskelijayhdistyksen hallituksen kokoukset ovat kuitenkin harvoin kokousteknillisesti muodollisia.

## **7.4 Tukitoimenpiteet**

Tukitoimenpiteillä tarkoitan tässä yhteydessä välillisesti perehdyttämismalliin liittyviä prosesseja. Tukitoimenpiteillä hankitaan tietoa omasta yhdistystoiminnasta sen ulkopuolelta. Tämän kaltaista tietoa ovat muun muassa TROL ry:n jakama tieto opiskelijakentästä ja dokumentoimaton hiljainen tieto yhdistyksen vanhoilta toimijoilta.



Yhdistyksestä valuu paljon niin sanottua hiljaista tietoa pois vanhojen hallituksen jäsenten jäädessä pois tehtävistään. On tärkeää, että tämä tieto voidaan tarvittaessa hakea takaisin. Jo perehdyttämispäivänä vanhojen ja uusien hallituksen jäsenten välit ja ryhmähengen muodostuminen pitää pystyä hyödyntämään myöhemmin. Tukitoimenpiteenä olisikin hyvä olla lista vanhojen hallitusten jäsenten yhteystiedoista. Vanhoilla jäsenillä voi olla esimerkiksi paljon tärkeää tietoa vapputapahtuman järjestämisestä ja siihen liittyvistä käytännön järjestelyistä.

Toinen huomioitava asia on TROL ry:n järjestämä järjestökoulutus. TROL ry järjestää vuosittain kaksi kertaa järjestökoulutuksen, johon kaikki liittoon kuuluvat opiskelijayhdistykset voivat lähettää edustajansa. Järjestökoulutus on ehdottoman tärkeä tapahtuma olla edustettuna. Siellä saa tietoa opiskelijakentän tapahtumista ja ammatillisista asioista. Lisäksi verkostoituminen muihin yhdistyksiin saa oman asemansa tapahtuman tuloksena. Itä-Suomen tradenomiopiskelijayhdistykset onkin aika ajoin tehnyt yhteistyötä eri asioissa. Hyvä esimerkki on vuonna 2012 järjestetyn vuosittaisen tradenomiopiskelijoiden kokoontumisen, Tradenologian, kyyditykset opiskelijoille. MTO ry järjesti yhdessä Lappeenrannan tradenomiopiskelijayhdistyksen (LapTOp ry) ja Kymenlaakson tradenomiopiskelijayhdistyksen (Klato ry) kanssa kyydityksen opiskelijoille Helsinkiin ja takaisin.

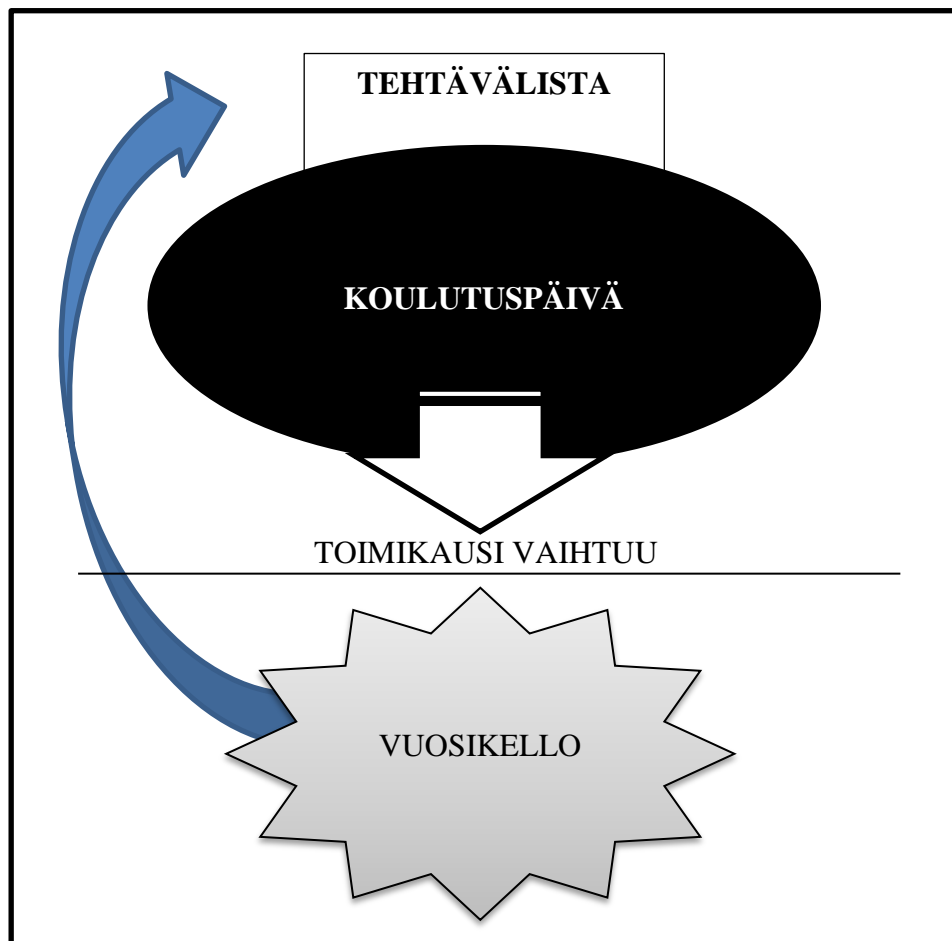
TROL ry:n hallitus valitaan vuosittain ja hallituksen jäsenet valitaan opiskelijoista omista paikallisorganisaatioistaan. On myös MTO ry:n hallituksen jäsenten perehdyttämisen prosessin edun mukaista ja sitä kautta myös MTO ry:n jäsenten edun mukaista, että MTO ry:ltä olisi edustaja TROL ry:n hallituksessa valvomassa ja päättämässä koko opiskelijakentän eduista. MTO ry:llä on ollut 11-vuotisen TROL ry:n historian aikana edustusta jopa puheenjohtajan tehtävistä lähtien, mutta parina viime vuotena edustusinto on hiipunut.

## **7.5 Perehdyttämismallin tiivistelmä**

Perehdyttämismallini teoreettinen tavoite on se, että mallin avulla yhdistyksen toiminta kehittyy jatkuvasti ja on sujuvaa uusien toimijoiden tehokkaan perehdyttämisen ansiosta. Perehdyttämisen prosessissa ja koko hallituksen toiminnassa korostuu dokumentointi, millä saadaan aikaan kerronnaisvaikutuksia yhdistyksen toimintaan. Pereh-

dyttäminen on helpompaa, kun muistaa, mitä perehdyttää ja paremmin perehdytetty hallitus tulee toimimaan tehokkaammin.

Perehdyttämismalli on kolmiosainen. Vuosikello kertoo, milloin tehtävälista otetaan käyttöön ja tehtävälisan päätyttyä vuosikello otetaan jälleen käyttöön. Siitä syntyy perehdyttämisen prosessin jatkumo, jossa ydinprosessina on koulutuspäivä. (kuva 13.)



**KUVA 12. Perehdyttämisen prosessi MTO ry:ssä**

Tehtävälisan mukaan suunnitellaan perehdyttämisen prosessi. Tehtävälista sisältää muun muassa koulutuspäivän suunnittelun ja koulutuspäivän kulun asioineen. Koulutuspäivänä yhdistyksen hallitus ryhmäytyy ja tutustuu toisiinsa sekä yhdistyksen toimintaan. Kun koulutuspäivänä itse perehdyttämisen ydinprosessi on suoritettu, otetaan vuosikello käyttöön. Vuosikello muistuttaa hallituksen jäseniä, mitä lakisääteisistä ja hallinnollisista asioista pitää tehdä ja milloin.

Näiden toimenpiteiden lisäksi perehdyttämisessä voidaan hyödyntää eri tukitoimenpiteitä. TROL ry:n turvaama apu ja vanhojen toimijoiden tieto yhdistyksen toiminnasta

ovat tärkeitä elementtejä yhdistystoiminnan kehittämässä. Lisäksi perehdyttämisprosessi voidaan aloittaa hallituskandidaattien integroimisesta hallituksen toimintaan jo ennen uuden hallituksen valintaa. Kandidaatit voidaan ottaa esimerkiksi seuraamaan hallitustyöskentelyä kokouksiin ja tarvittaessa kandidaateille voidaan antaa myös työtehtäviä.

## **7.6 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi**

Kehittämistyön arviointi pelkistyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2001, 210). Kehittämistyön loppuarviointi on suunnitelmallisen tiedonkeruun aineiston analysointia ja sen tarkoituksena on osoittaa, kuinka työssä onnistuttiin. Määritettyihin kriteereihin vertailemalla, voidaan tulosten pohjalta arvioida itse kehittämisen etenemistä ja mitä vaikutuksia kehittämistyöllä on. (Moilanen ym. 2009, 47.)

Kehittämistyön panokset, muutosprosessi ja lopputuotos sekä niiden välinen suhde ovat asioita, johon arviointi yleensä kohdistuu. Huomio voidaan kiinnittää yksilöön, ryhmään tai organisaation. Arvioinnissa oleellista on tarkastella kehittämistyön tavoitteita ja niiden saavuttamista, kehittämistyöstä johtuvia muutoksia, mitkä kehittämistyön prosesseista vaikuttivat eniten ja siihen ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi. (Moilanen ym 2009, 47–48.)

Kehittämistyön luotettavuuden kriteerinä uskottavuus perustuu siihen, että tutkija tarkastaa, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Muita luotettavuuden kriteereitä ovat siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen mahdollista yleistämistä, varmuus ottaa huomioon tutkijan ennako-olettamukset ja vahvistuvuus saa tukea muilta ilmiöitä tarkastaneilta tutkimuksilta. (Eskola & Suoranta 2001, 211–212.)

Tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset tarkastin haastateltavilla. IdePro-tekniikan käytössä olisi voinut olla vähän isompi kohderyhmä luotettavamman tuloksen aikaansaamiseksi. Lisäksi havaitsin IdeProta suorittaessani ryhmäpainostuksen alla tehtyjä päätöksiä. Luulen kuitenkin saaneeni tarvittavan aineiston kehittämistyöhön, jotta johtopäätökseni auttaa MTO ry:tä oikeasti kehittämään toimintaansa. Lopputulos on tar-

peeksi uskottava ja varma, jotta se on siirrettävissä myös muiden opiskelijayhdistyksi-  
en malliksi kehittämään niiden toimintaa.

## 8 LOPUKSI

Kehittämistyöni tavoite oli kehittää opiskelijayhdistyksen hallituksen toimintaa uusien toimijoiden perehdyttämisen keinoin. Teoreettinen osuus sopi hyvin kehittämistyöhön, joskin työn yleistettävyyden kannalta perehdyttämiseen ja johtamiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota teoriaosuudessa. Mallini soveltaminen MTO ry:ssä kehittää varmasti koko yhdistystä toiminnassaan. Olen tyytyväinen lopputulokseen, vaikka prosessi olikin haasteellinen sovittaa yksityiselämän kanssa yhteen. Suoritin muun muassa täysipäiväistä työharjoittelua melkein koko prosessin ajan.

Sain prosessin aikana paljon tärkeää tietoa yleensä yhdistystoiminnasta ja ennen kaikkea perehdyttämisestä, mitä voin soveltaa niin henkilökohtaisessa elämässäni kuin ammatillisessa tulevaisuudessakin missä tahansa ryhmässä toimiessani. Tiedän, että en edes tiedosta vielä mitä kaikkea muuta opin oppinäytetyötä tehdessäni. On kuitenkin selvää, että tekisin varmasti paljon asioita toisin yhdistyksessä, jos nyt aloittaisin tai lopettaisin yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana.

Perehdyttämisestä on paljon kirjallisuutta, jossa perehdyttämisen merkitystä tarkastellaan eri tavoin. Mutta mitä tulee kehittämistyöni merkittävyyteen, en törmännyt työtä tehdessäni varsinaisesti opiskelijayhdistyksille suunnattuihin perehdyttämismalleihin. Luulen, että organisaatioissa ja yhdistyksissä perehdyttämisen merkitys monesti tiedostetaan, mutta jostain syystä asialle ei anneta painoarvoa, kun sitä tarvittaisiin.

Varmasti on olemassa monia keinoja ja suunnitelmia turvaamaan jatkuvan ja sujuvan hallituksen työskentelyn opiskelijayhdistystoiminnassa. Kehittämistyössäni aineistoa olisin voinut hankkia laajemmaltikin, mutta tulosta sen en olisi uskonut muuttavan. Perehdyttämisohjelma takaa paremman perehdyttämisen missä tahansa ryhmässä tai organisaatioissa ja parempi perehdyttäminen motivoi ja sitouttaa uuden toimijan. Hyvin perehdytetty uusi toimija tai kuka tahansa motivoitunut ja sitoutunut työntekijä tuo omalta osaltaan taas uutta kehitystä yhdistyksen toimintaan. Yhdistys on valinnut hallituksen kehittämään yhdistyksen toimintaa, eikä vain ylläpitämään sen byrokratiaa.

Olen havainnut, että perehdyttämisen merkitys on todella aliarvioitu opiskelijayhdistyksissä. Vaikka tekemäni perehdyttämismalli ei muutoksitta sopisikaan MTO ry:lle valmiina mallina, on sen avulla kuitenkin helppo lähteä kehittämään yhdistystoimintaa missä tahansa opiskelijayhdistyksessä. Jos opinnäytetyöni pohjalta edes jossakin yhdistyksessä herää ajatus toiminnan kehittämisestä suunnittelemalla uusien toimijoiden perehdyttäminen paremmin, luo se merkitystä kehittämistyölleni.

## LÄHTEET

- Abudi, Gina 2010. The Five Stages of Project Team Development. WWW-julkaisu. <http://www.pmhut.com/the-five-stages-of-project-team-development>. Päivitetty 8.5.2010. Luettu 6.11.2013.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino
- Halila, Heikki & Tarasti, Lauri 1996. Yhdistysoikeus. Jyväskylä: Lakimiesliiton kustannus.
- Heikkinen, Kaisa. Perehdyttäminen. Koko työyhteisön etu. Teoksessa Poutiainen, Mia-Riitta & Vanhala, Sinikka (toim.) Henkilöstön kehittäminen. Avain osaamisen kartuttamiseen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.
- Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Himanen, Pekka & Castells, Manuel 2013. Kestävän kasvun malli. globaali näkökulma. WWW-sivut. PDF-dokumentti. [http://cdn.pekkahimanen.org/media/kestavan\\_kasvun\\_malli-globaali\\_nakokulma.pdf](http://cdn.pekkahimanen.org/media/kestavan_kasvun_malli-globaali_nakokulma.pdf). Muokattu 7.11.2013. Luettu 7.11.2013.
- Kirjanpitolaki 1336/1997. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.9.2013.
- Kirjanpitolautakunta 2011. Kirjanpitolautakunnan yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista. PDF-dokumentti. [http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C22578550029471E/\\$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohj1.2.1.2.20112011e%2001%2002%2011%29.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C22578550029471E/$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohj1.2.1.2.20112011e%2001%2002%2011%29.pdf). Päivitetty 1.2.2011. Luettu 5.11.2013.
- Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Loimu, Kari 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Lydman, Kari 1995. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös ja hallinto. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Mikkelin tradenomiopiskelijat, MTO ry. Yhdistyksen säännöt 2012.
- Mikkelin tradenomiopiskelijat, MTO ry 2013. Yhdistyksen WWW-sivut. <http://www.mtory.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2013.
- Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mäkeläinen, Jukka & Santalahti, Matti 2001. Työnopastus ja riskien hallinta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Perälä, Johanna & Perälä, Samuli 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Helsinki: WSOYpro.

Perälä, Johanna & Perälä, Samuli 2003. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus 2003. Juva: WSOY

Rahankeräyslaki 3/2006. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 5.11.2013.

Rahankeräystyöryhmän loppuraportti. 2001. Sisäasiainministeriö. Poliisiosaston julkaisu. PDF-dokumentti. [http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/22D7CE809292F12FC2256B5800450842/\\$file/rahankeraysloppuraportti.pdf](http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/22D7CE809292F12FC2256B5800450842/$file/rahankeraysloppuraportti.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 28.10.

Räsänen, Henrik 2009. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu. Verkkoluento. PDF-dokumentti. [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmat/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf). Muokattu 10.9.2009. Luettu 8.11.2013.

Siitonen, Marko 2009. Vuorovaikutuksen dynamiikka. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Verkkoluento. PDF-dokumentti. Vuorovaikutuksen dynamiikka [https://koppa.jyu.fi/kurssit/72255/luento/3\\_luento\\_MS.pdf](https://koppa.jyu.fi/kurssit/72255/luento/3_luento_MS.pdf). Päivitetty 10.11.2009. Luettu 6.11.2013.

Suomen perustuslaki 731/1999. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.9.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.  
Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Tradenomiopiskelijaliitto, TROL ry 2013. Yhdistyksen WWW-sivut. <http://www.trol.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2013.

Verohallinto 2005. Viraston WWW-sivut. [www.vero.fi](http://www.vero.fi) Päivitetty 10.12.2010. Luettu 29.10.2013.

Yhdistyslaki 3/1989. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.9.2013.

Yhdistysrekisteri. 2013. Patenti- ja rekisterihallitus. WWW-sivut. <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>. Päivitetty 3.9.2013. Luettu 9.9.2013.

**Aatteellisen yhdistyksen toimintakertomuksen sisällysluettelo (Perälä & Perälä  
2006, 226–227)**

1. Toiminta-ajatus, tavoitteet ja toimintaa koskevat riskit ja epävarmuustekijät
2. Toiminnan kuvaus ja olennaiset tapahtumat tilikaudella
  - a. Kuntoutustoiminta
    - i. Kuntoutuskeskus A
    - ii. Kuntoutuskeskus B
  - b. Koulutustoiminta
    - i. Järjestetyt koulutustilaisuudet
  - c. Tiedotustoiminta
    - i. Julkaisut
    - ii. Vaikuttaminen julkisuudessa
  - d. Varainhankinta
    - i. Keräykset
    - ii. Liiketoiminta
3. Talous ja rahoitus
  - a. Talousarvion toteutuminen
  - b. Ylijäämän käyttö
  - c. Rahoitusasema
  - d. Tavoitteet ja toiminnan kehitys
4. Henkilöstö, hallintoelimet ja jäsenmäärä
  - a. Toimihenkilöiden lukumäärä ja muutos tilikaudella
  - b. Hallintoelimien kokoukset tilikaudella
  - c. Jäsenmäärä ja muutokset tilikaudella
5. Olennaiset tapahtumat tilikauden jälkeen
  - a. Opetusministeriöltä saatu erityisavustus



**Aatteellisen yhteisön tuloslaskelman kaava (Loimu 2002, 78)**

Varsinainen toiminta

1. Tuotot
2. Kulut
  - a. henkilöstökulut
  - b. poistot
  - c. muut kulut
3. Tuotto-/kuluja jäämä

Varainhankinta

4. Tuotot
5. Kulut
6. Tuotto-/kuluja jäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

7. Tuotot
8. Kulut
9. Tuotto-/kuluja jäämä

Satunnaiset erät

10. Satunnaiset tuotot
11. Satunnaiset menot
12. Yleisavustukset
13. Tilikauden tulos
14. Tilinpäätössiirrot
  - a. poistoeron muutos
  - b. vapaaehtoisten varausten muutos
15. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

**Aatteellisen yhteisön lyhennetyt taseen kaava (Loimu 2002, 81–82)**

Vastaavaa

A. Pysyvät vastaavat

1. Aineettomat hyödykkeet
2. Aineelliset hyödykkeet
3. Sijoitukset

B. Vaihtuvat vastaavat

1. Vaihto-omaisuus
2. Saamiset, lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
3. Rahoitusarvopaperit
4. Rahat- ja pankkisaamiset

Vastattavaa

A. Oma pääoma

1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
2. Ylikurssirahasto
3. Arvonkorotusrahasto
4. Käyvän arvon rahasto
5. Muut rahastot
6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)
7. Tilikauden voitto (tappio)

B. Tilinpäätössiirtojen kertymä

C. Pakolliset varaukset

D. Vieras pääoma, lyhyt ja pitkäaikainen erikseen

**Hyvä perehdyttäminen sitouttaa ja motivoi uuden toimijan**

1. Onko yhdistyksessänne havaittua ongelmia tai käynnistymisvaikeuksia toimijoiden vaihtuessa? Millaisia?
2. Kuvaile millä tavalla valta vaihtuu yhdistyksessä, jota edustat?
3. Millaisilla toimenpiteillä ehkäistään hiljaisen tiedon pakeneminen yhdistyksestä?
4. Millä osa-alueilla on eniten perehdyttämisen tarvetta? Miksi?
5. Onko yhdistyksessä perehdyttämisohjelmaa? Millainen?
6. Onko yhdistyksen säännöissä otettu huomioon perehdytystä? Miten?
7. Miten käytännössä perehdyttäminen on toteutettu?
8. Millaiset toimenpiteet ovat selkeästi toimivimmat perehdyttämisessä?
9. Yhdistykselle selkeä toimintamalli perehdyttämisestä vai tilanteen mukaan eläminen? Perusteluja?
10. Jos on jotain lisättävää kerrottavaa, kerro?