

**Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:n  
nykytilaselvitys strategialle 2013-2018**

Katja Jalonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2013



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Katja Jalonen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:n nykytilaselvitys strategialle 2013-2018</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64 + 8</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Juha Sillanpää ja Pirjo Saaranen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitä, miten Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:n aktiivijäsenistö näkee yhdistyksen nykytilan: esimerkiksi mitkä yhdistystoiminnan osa-alueet koetaan tärkeimmäksi nyt ja tulevaisuudessa, ja miten yhdistystoimintaa voidaan viedä eteenpäin strategisia ja muita työkaluja hyödyntäen. Kaiken kaikkiaan tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman paljon yhdistystä koskevaa tietoa nimenomaan yhdistyksen strategiatyötä varten.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kysely- eli survey-tutkimuksena. Yhdistyksen hallituksen kriteerein valittiin 56 yhdistyksen aktiivijäsentä kyselyn vastaajiksi. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelman välityksellä. Kyselyyn vastasi 36, joten vastausprosentti oli 63,4 %.</p> <p>Kyselyn vastauksista saatiin erittäin paljon tietoa yhdistyksestä. Kysely sisälsi useita avoimia kysymyksiä, mutta niihin oli silti vastattu huolellisesti.</p> <p>Kun kysely oli analysoitu, saatiin keskeisiksi tuloksiksi esimerkiksi yhdistystoiminnan tämän hetkisten toiminta-alueiden tärkeys jäsenistölle nyt ja tulevaisuudessa sekä erotuomaritoiminnan ja yhdistyksen kehittämisen vaatimukset tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Erittäin keskeisinä tuloksina olivat myös strategisten työkalujen rakentaminen yhdistykselle, joista yhdistyksen toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision muodostaminen voidaan nostaa hyvin tärkeiksi.</p> <p>Tutkimus onnistui erinomaisesti, sillä strategiaa varten saatiin merkittävästi tärkeää tietoa. Nyt kun tiedot on analysoitu, on olemassa avaimet strategiatyön jalkauttamiseen yhdistyksessä lähitulevaisuudessa, mikä onkin yhdistyksen seuraavana tavoitteena.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Strategia, järjestötoiminta, urheilutuomarit, toiminta-ajatuksset, arvot, visiot</p>	

Degree programme in Business

<p><b>Author or authors</b> Katja Jalonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry's report on the association's present state and strategy for years 2013-2018</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 64 + 8</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Juha Sillanpää, Pirjo Saaranen</p>	
<p>The goal of this Bachelor's thesis was to examine how the active members of Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK (registered association) see the present state of the association, for example, which parts of the association's areas of operation are seen to be the most important parts at the moment and in the future, and how it is possible to develop the association strategically and with other tools. All in all, there was a purpose to generate as much as possible information about the association, concerning specifically knowledge of the association's future strategy work.</p> <p>This study was carried out as a survey. The board of directors of the association selected 56 active members as respondents. The survey was carried out with the help of Webropol program. 36 active members responded to the survey, so the response rate was 63.4 %.</p> <p>The survey collected a lot of important information about the association. Though there were a lot of qualitative questions in the survey, quite many of the respondents answered them thoroughly.</p> <p>When the results of the survey were analyzed, there were a couple of things which were possible to interpret as essential outcome. That kind of a thing was, for instance, the importance of part of the association's sphere of operations, what they mean to the members now and in the future and what kinds of requirements the development of referees and the associations include. Also a very important outcome was that in this Bachelor's thesis the strategic tools were created. The association got a mission, values and vision, which were new strategic tools for the association.</p> <p>The study succeeded very well, as a lot of important knowledge about the association was received. Now, when the study has been analyzed, the association has sufficient information for implementing the strategic work and tools in the near future. And that is also the next goal for the association.</p>	
<p><b>Key words</b> Strategy, organizational activities, sport referees, missions, values, visions</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja peittomatriisi .....	2
1.3	Työn rajaus ja rakenne .....	3
1.4	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Strategia järjestössä.....	6
2.1	Järjestöorganisaation erityispiirteet .....	6
2.2	Järjestöorganisaation perusulottuvuudet .....	7
3	Yhdistyksen toiminnan suunnittelu.....	12
3.1	Yhdistyksen nykytilan selvittäminen.....	12
3.2	Toiminta-ajatus (missio), arvot ja visio.....	15
3.2.1	Toiminta-ajatus (missio) .....	16
3.2.2	Arvot .....	17
3.2.3	Visio .....	20
4	Strategian osa-alueet ja vaiheet .....	23
4.1	Malli strategian osa-alueista pk-yrityksessä .....	24
4.2	Malli strategisen johtamisen vaiheista.....	28
5	Tutkimuskohteen ja sen toimialan esittely .....	31
5.1	Tutkimuskohteen esittely .....	31
5.2	Salibandyerotuomaritoiminta Suomessa .....	33
5.3	Erotuomarina toimiminen .....	34
6	Tulokset.....	37
6.1	Taustatiedot.....	38
6.2	Arvot .....	40
6.3	Nykytila.....	43
6.4	Toiminta-ajatus (missio) ja visio.....	48
6.5	Tulevaisuus.....	50
6.6	Keskeisin haaste kauteen 2017-2018 mennessä .....	53
6.7	Palaute ja muut terveiset.....	54
6.8	Johtopäätökset.....	55
7	Pohdinta .....	61

7.1 Tutkimuksen arviointi.....	61
7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	61
7.3 Oman oppimisen arviointi .....	63
7.4 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	64
Lähteet.....	65
Liitteet.....	68
Liite 1. USBEK ry:n strategiakysely 2013-2018 .....	68
Liite 2. USBEK ry:n strategiakyselyn saate.....	75

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:lle (myöhemmin USBEK (ry.) tai kerho tai yhdistys), joka on Uudenmaan alueella toimiva aatteellinen yhdistys. Yhdistyksen tarkoituksena on jäsentensä salibandyerotuomariharrastuksen ja –erotuomaritoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen.

Strategiatyö on tätä nykyä hyvin tarpeellista organisaatiolle kuin organisaatiolle, joten yhdistyksen hallituksessa jo seitsemättä kautta toimivana jäsenenä minun oli helppo valita ja sopia opinnäytetyöni aiheeksi USBEKin strategiatyö ja tarkemmin sanottuna ”Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:n nykytilaselvitys strategialle 2013-2018”. Yhdistyksen strategiatyöllä on ollut jo pidempään selkeä tilaus, joten kun strategiatyön eteenpäin viemiseen avautui mahdollisuus opinnäytetyön tekemisen myötä, oli toimeen helppo tarttua, varsinkin, koska aihe on itselleni hyvin kiinnostava.

Mainittakoon vielä, että olen itse ollut mukana salibandyssä vuodesta 1993 eli jo 20 vuotta, ensin pelkästään pelaajana ja myöhemmin pelaamisen ohella ja/tai sijasta valmentajana ja erotuomarina, joista viimeksi mainitussa roolissa olen aloittanut vuonna 2002. Tätä opinnäytetyötä ajatellen kokemusta salibandystä minulla on siis monesta eri näkökulmasta, ja intoa lajin parissa toimimiseen on vähintäänkin todella paljon, joten olen erittäin tyytyväinen siihen, että sain USBEKilta toimeksiannon, ja vieläpä aiheesta, joka on yhdistykselle erittäin tärkeä ja ajankohtainen tällä hetkellä.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

USBEKin toimintasuunnitelmaan on kirjattu ensimmäisen kerran tarve yhdistyksen strategian muodostamiselle jo useampia vuosia sitten. Yhdistyksen hallitus nimitti vuoden 2010 alussa ensimmäisen kerran strategiatyöryhmän, jolla oli tavoitteena rakentaa viisivuotistoimintastrategia ja pohtia lisäksi osa- tai kokopäiväisen työntekijän palkkaamismahdollisuuksia. Kyseinen strategiatyöryhmä teetti syksyllä 2010 jäsenistöllä jäsenkyselyn, joka pohjautui vuonna 2004 tehtyyn vastaavanlaiseen kyselyyn. Kyselyssä oli paljon numeerisia kysymyksiä, joissa tarkkailtiin numeroarvosanojen (kouluasteikko 4-10) keskiarvoa, keskihajontaa ja mediaania niillä USBEKin toiminnan osa-alueilla, joista

kyselyssä pyydettiin arviota. Arvioitavia osa-alueita olivat esimerkiksi yhdistyksen hallituksen toiminta, UETV:n (Uudenmaan Erotuomarivaliokunta) sekä koulutusvaliokunnan toiminta sekä tyytyväisyys kerhoasetteluihin. Lisäksi kyselyssä oli useita avoimia kysymyksiä, liittyen esimerkiksi yhdistyksen muiden työryhmien toimintaan. Kysely keräsi valitettavasti vain 24 vastaajaa noin 350 jäsenestä, vastausprosentin ollessa ainoastaan noin 7 %. Työskentelynsä päätteeksi alkukesästä 2011 strategiatyöryhmä teki yhteenvedon jäsenkyselystä ja antoi toimintaehdotuksia hallitukselle. Kyseinen loppuraportti on julkaistuna yhdistyksen nettisivuilla, osiossa, jonne vain yhdistyksen jäsenillä on pääsy. (USBK ry. 2011.)

Samana vuonna 2011 hallitus nimitti uuden strategiatyöryhmän jatkamaan strategiatyöskentelyä edellisen ryhmän aikaansaannosten pohjalta. Tämä työryhmä toimii edelleenkin, tosin ryhmän koostumus on osin muuttunut kauden 2011-12 kokoonpanosta kauteen 2012-13. Työryhmä on muun muassa mukana vastaamassa tämän opinnäytetyön yhteydessä tehtyyn strategiakyselyyn.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja peittomatriisi**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuksen pääongelmaan sekä alaongelmiin.

Tämän tutkimuksen pääongelma on:

Miten USBK ry:n toiminnan suunnittelu tulee toteuttaa strategialähtöisesti?

Alaongelmat ovat:

1. Millaiseksi koetaan yhdistyksen nykytila aktiivijäsenistön piirissä?
2. Miten yhdistyksen aktiivijäsenet näkevät yhdistyksen arvoperustan?
3. Mitkä ovat yhdistyksen toiminta-ajatus (missio) ja visio?
4. Mitkä ovat toiminnan kehittämisen keskeisimmät haasteet?
5. Millä työkaluilla päästään haluttuihin strategisiin tavoitteisiin?
6. Miten varmistetaan yhdistyksen menestyminen tulevaisuudessa?

Seuraavassa peittomatriisissa (taulukko 1) esitellään teoreettisen viitekehysten, alaongelmien sekä tulosten välillä oleva yhteys, joka helpottaa opinnäytetyön lukemista.

Taulukko 1. Peittomatriisi strategiatutkimusta koskevista alaongelmista

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Kyselyn kysymykset	Tulokset
1. Millaiseksi koetaan yhdistyksen nykytila aktiivijäsenistön piirissä?	2, 3.1	7, 8, 9, 10	6.3
2. Miten yhdistyksen aktiivijäsenet näkevät yhdistyksen arvoperustan?	3.2.2	3, 4, 5, 6	6.2
3. Mitkä ovat yhdistyksen toiminta-ajatus (missio) ja visio?	3.2.1, 3.2.3	11, 12	6.4
4. Mitkä ovat toiminnan kehittämisen keskeisimmät haasteet?	2, 4	17	6.6
5. Millä työkaluilla päästään haluttuihin strategisiin tavoitteisiin?	3.1, 4	13, 14, 15, 16	6.3, 6.5
6. Miten varmistetaan yhdistyksen menestyminen tulevaisuudessa?	3.1, 4	13, 14, 15, 16	6.3, 6.5

### 1.3 Työn rajaus ja rakenne

Strategiakyselyn 2013-2018 tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon tietoa yhdistyksestä strategiatyön käyttöön. Luvussa ”4. Strategian osa-alueet ja vaiheet” esiteltävän strategiaproessin ensimmäinen vaihe, ”strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe”, on juuri sitä, mitä strategiakyselyn tiedonkeruulla haetaan. Siten voidaan myös todeta, että strategiaproessin muut vaiheet (strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe), jäävät tässä tutkimuksessa vaille konkreettisia toimia. Tärkein strategiaproessin osa-alue yhdistykselle tällä hetkellä onkin juuri tietojen keruu ja analysointi, jonka pohjalta voidaan aloittaa strategian määrittely ja jatkaa strategiaproessia siitä eteenpäin, kunhan tämän tutkimuksen tiedot on analysoitu tässä opinnäytetyössä. Tämän opinnäytetyön kappaleessa ”6.8 Johtopäätökset” on kuitenkin esitetty asioita yhdistyksen strategiaan melko yksityiskohtaisestikin, joten strategian jalkauttamisen yhdistyksessä voidaan katsoa alkavan kyseisestä johtopäätösten kappaleesta.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat toiminta-ajatus eli missio, visio eli tulevaisuudentavoite, arvot, elämäntehtävä, strategia, nonprofit –organisaatio ja kerho. Seuraavissa kappaleissa on avattuna kyseiset käsitteet.

### **Toiminta-ajatus eli missio**

Toiminta-ajatus eli missio ilmaisee organisaation perustarkoituksen ja vastaa kysymykseen ”Miksi organisaatio on olemassa?” Hyvä toiminta-ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa, ja sen tulee olla pysyvä elementti organisaation strategiassa. Toiminta-ajatus kertoo myös organisaation roolista sekä sen tehtävästä yhteiskunnassa. Toiminta-ajatus on arvolähtöinen, joten sen pitäisi pystyä herättämään tunteita ihmisissä. (Kamensky 2010, 66-68.)

### **Visio eli tulevaisuudentavoite**

Visio on organisaation tahtotila, ilmaisu siitä, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Vision luominen on perusta strategialle ja lähtökohta strategiatyöskentelylle. Visio tulee rakentaa siten, että koko henkilöstö saadaan siihen mukaan. Koko henkilöstön tulee myös ymmärtää visio ja sitoutua siihen. (Hakanen 2004, 20.)

### **Arvot**

Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaisesti organisaatio ja siihen kuuluvat ihmiset toimivat. Arvot ovat aina olemassa, ovat ne sitten mahdollisia nähdä tai eivät. Arvot ohjaavat sisäistä toimintaa ja henkilön toimintaperiaatteita. Arvojen luominen on tärkeä osa strategiaproessia. (Kamensky 2010, 66-67; Sumkin & Tuomi 2010, 51.)

### **Elämäntehtävä**

Organisaation elämäntehtävän voidaan sanoa muodostuvan kolmesta eri elementistä, jotka ovat edellä esitetyt ja määritellyt käsitteet toiminta-ajatus, visio ja arvot. Kun kyseiset asiat on määritelty, mahdollistuu organisaation strategian laatiminen. (Kamensky 2010, 66-67; Väisänen 2011, 11.)

## **Strategia**

Strategia-käsite on hyvin laaja ja monitahoinen, joten sitä on mahdotonta kahlita yhteen määritelmään. Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli organisaation toimintaympäristö. Strategia sisältää organisaation tavoitteet ja keskeiset linjaukset. Voidaan myös sanoa, että tehdessään strategisia valintoja organisaatio valitsee lukuisten mahdollisuuksien joukosta ja tietoisesti kieltäytyy useista hyvistä vaihtoehdoista. Parhaat organisaatiot eivät tyydy pelkästään sopeutumaan ympäristöönsä, vaan ne muokkaavat toimintaympäristöjään aktiivisesti itse. (Kamensky 2010, 18-19.)

## **Nonprofit -organisaatio**

Nonprofit -organisaatio voidaan yksinkertaisimmiltaan määritellä organisaatioksi, joka ei suoranaisesti pyri hyödyttämään jäseniään, johtoaan tai omistajiaan taloudellisesti. Nonprofit -sana voidaan suomentaa sanalla ”yleishyödyllinen”, mikä tarkoittaa siis myös liikevoiton tavoittelemattomuutta. Nonprofit -organisaatiolla on aatteellinen tai vastaava tavoite, joka voi olla esimerkiksi terveydenhuollosta, koulutuksesta, uskonnosta tai muista jalomielisistä tavoitteista huolen pitäminen. Kyseisenlaisia yleishyödyllisiä yhdistyksiä ovat myös erilaiset vapaa-ajantoimintojen tarjoajat, kuten liikunta- ja urheiluseurat. (Saastamoinen 2008, 6.)

## **Kerho**

Tässä opinnäytetyössä termi ”kerho” tarkoittaa USBEK ry:tä. Termi on erittäin yleisesti yhdistyksen jäsenten käytössä, ja käytetään esimerkiksi termejä ”kerhoasettelut”, ”kerhoasettelija” ja ”kerhon omat koulutukset”. Termiä käytetään myös monessa asiayhteydessä siten, että sen tilalla voidaan käyttää myös sanaa yhdistys.

## 2 Strategia järjestössä

Yhdistystoiminta on jäsentensä yhteistä toimintaa, jota tehdään yhteisen aatteen eteen. Suomalaisen yhdistymisvapautteen perustuen yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. Yhdistyksen aatteena voi olla esimerkiksi yhteisen hyvän asian tai harrastuksen edistäminen. Aatteellisia yhdistyksiä ovat muun muassa poliittiset puolueet, ammattijärjestöt, ajanviete-, urheilu- ja harrastusyhdistyksset sekä kulttuuri-, sosiaali- ja hyväntekeväisyisyhdistyksset. Yhdistyksen toiminta on tavallisesti ajateltu pysyväksi. Yhdistystä ei tule perustaa, jos toiminta on taloudellista tai elinkeinotoiminnan luonteista, ja taloudellista hyötyä ja voittoa tavoittelevaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

Yhdistyksen säännöissä mainittu aatteellinen tarkoitus kuvailee sitä yhteistä asiaa, jota varten yhdistys on perustettu. Yhdistyksen tarkoituksen toteuttamismuodoissa kuvataan ne konkreettiset toimintamuodot, joilla yhdistys toimii. Toiminnan tukimuodot ovat puolestaan niitä keinoja, joilla yhdistys hankkii varoja aatteelliseen toimintaansa. Rekisteröidyssä aatteellisessa yhdistyksessä tulee toiminnan painottua aina nimenomaan aatteellisiin toimintamuotoihin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

### 2.1 Järjestöorganisaation erityispiirteet

Yhdistyksen eli järjestön toiminnassa korostuu siis toiminnan aatteellinen perusta. Toimintaan osallistutaan ensisijaisesti henkisen kipinän, eikä niinkään rahan tai vallan vuoksi. Toiminta-ajatuksen eli mission sekä aatteellisen perustan ylläpitäminen ovat avainasemassa etenkin vapaaehtoisten, mutta myös palkatun henkilökunnan kohdalla. Vapaaehtoiselle henkilölle toiminta-ajatus antaa kohteen osallistumisen ja jäsenyyden kiinnittymiselle. Palkatulle henkilökunnalle toiminta-ajatuksen on myös annettava henkistä tyydytystä, koska järjestössä työskenteleminen ei yleensä merkitse hyvää palkkaa tai huomattavaa ja merkityksellistä yhteiskunnallista valta-asemaa. (Heikkala 2001, 88.)

Yhdistyksiä määrittelee voimakkaasti jäsenyys. Jäsenistö on keskeinen toiminnan voimavara ja yhdistyksen aatteen kiinnityskohta. Jäsenistöä yhdistää jokin ensisijainen asia, joka luo tarpeen kuulua järjestöön. Ydintoiminnan lisäksi jäsenistöllä on muitakin tarpeita, jolloin järjestö näkee tarpeelliseksi tarjota myös muita toiminnan ja palvelun

muotoja. Tällöin vaarana on ydintoiminnan hämärtyminen, joka voi pahimmillaan johdattaa kaiken haalimiseen ja strategisen keskittymisen katoamiseen. (Heikkala 2001, 88-89.)

Yhdistystoiminnan selkärankana on nimenomaan vapaaehtoinen toiminta. Vapaaehtoisuus on erittäin tärkeä voimavara, mutta se saattaa olla myös rajoite, sillä toiminta voi olla vain puuhastelua ja harrastamista hyvin rajallisten resurssien puitteissa. Vapaaehtoiset voivat käyttää aikaansa yhdistystoimintaan vain rajallisesti, varsinkin, jos verrataan kokopäiväisen henkilökunnan resursseihin. Yhdistystoimintaan osallistumisen motiivit voivat häilyä ja osaaminen ja maksukykykin voivat olla vaillinaisia. (Heikkala 2001, 89.)

Yhdistysten ja järjestöjen päätöksentekoa määrittää demokraattisuus, jolloin jäsenistöllä on vähintäänkin periaatteellinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Osallistumismahdollisuus sekä usein samanaikainen jäsenistön heterogeenisuus merkitsevät usein moniäänisyyttä. Päätöksenteossa on edustettuna vaihtelevia erityisintressejä ja -tarpeita. Erityisesti tämän voi nähdä järjestön edustuksellisissa elimissä kuten hallituksessa tai valtuustossa, joissa johto joutuu tasapainoilemaan useiden erilaisten aatteellisten, toiminnallisten ja maantieteellisten näkemysten ristiaallokossa. (Heikkala 2001, 89.)

Järjestöjen erityispiirteet suuntavat kysymään, mikä on järjestön toiminnan tulos tai loppuratkaisu, ja miten se mitataan? Järjestöillä ei ole perinteisesti ollut käytettävissään sellaista mekanismia, jolla toiminnan tulosta voitaisiin mitata. Jäsenmaksun maksaneiden määrä ei ole sellainen mittari, joka kertoisi yhdistyksen taloudellisesta tuloksesta. Kysynnän ja tarjonnan suhde yhdessä euromääräisen voiton kanssa ovat yksityisellä sektorilla ne asiat, jotka kertovat, onko toiminta kannattavaa vai ei. Julkisella sektorilla voidaan puolestaan välillisesti, kuten vaalitulosten perusteella arvioida toiminnan menestystä. Vaaleissa kansalaiset kertovat luottamuksesta sekä poliittista järjestelmää että sen päätöksiä toimeenpanevaa julkishallintoa kohtaan. (Heikkala 2001, 90.)

## **2.2 Järjestöorganisaation perusulottuvuudet**

Minkä tahansa organisaatiotyypin neljäksi perusulottuvuudeksi voidaan kuvata seuraavat: 1) elementit: ne perusosat, joista organisaatio koostuu, 2) rakenteet: perusosien keskinäiset suhteet, 3) dynamiikka: perusosien keskinäinen vuorovaikutus rakenteiden

sallimissa rajoissa sekä 4) tavoitteet: elementtien, rakenteiden ja dynamiikan synnyttämän toiminnan suunta tai tarkoitus eli toiminta-ajatus. Seuraavissa kappaleissa on kuvailtu edellä mainittuja perusulottuvuuksia tarkemmin. (Heikkala 2001, 90.)

### **Elementit**

Keskeisen organisaation elementin muodostavat organisaatiossa toimivat ihmiset ja heidän toimintaansa määrittelevät toimenkuvat ja roolit. Tärkeää on huomata, että organisaation toimintaa jäsentävät määritellyt roolit ja tehtävät, eivät yksittäiset ihmiset persoonallisuuksineen. Vaikka rekrytoitaessa saatetaan kiinnittää huomiota persoonallisuuteen, valitaan työntekijät silti tiettyyn tehtävään tai rooliin. Konkreettisesti tarkasteltuna järjestöille tyypillinen henkilöstön koostumus sisältää palkatun operatiivisen johdon, henkilöstön (toimisto) ja luottamusjohdon (hallitus, valtuusto). Operatiivinen henkilöstö jäsentyy toimenkuvien, roolien ja tehtävien mukaan. (Heikkala 2001, 90-91.)

Organisaation elementtejä ovat myös sen käytössä olevat resurssit, joista merkittävimmät ovat taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit, kuten henkilökunnan määrä, osaaminen ja käytettävissä oleva aika. Resurssit ovat sisäisiä elementtejä, ja ne ovat todellisia vasta sitten, kun järjestö on saanut ne käyttöönsä, eli silloin, kun järjestöllä on esimerkiksi rahaa, toimihenkilöitä ja osaamista käytössään. Ympäristön resurssit ovat puolestaan olemassa hyödynnettävänä mahdollisuutena. (Heikkala 2001, 90-91.)

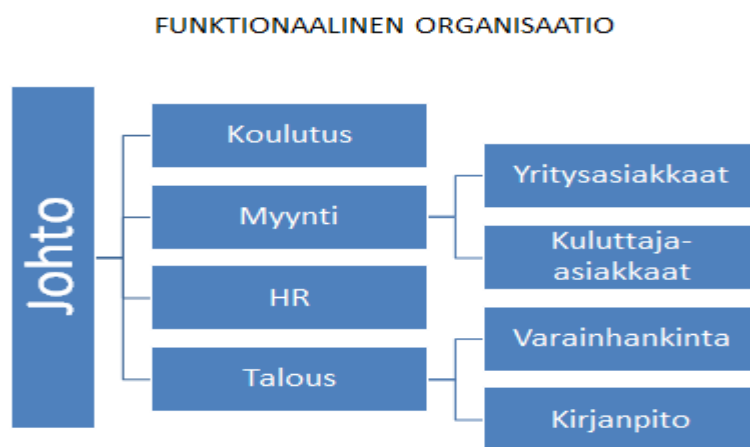
Järjestön toimintaympäristöön kuuluvat eri sidosryhmät, kuten jäsenistö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, virkamiehet, poliitikot ja yleisö. Järjestötoiminnan elementteihin kuuluvat myös palkattu ja luottamushenkilöstö sekä vapaaehtoistoimintaan osallistuvat ja jäsenmaksunsa maksavat jäsenet. Täsmällisiä määriä järjestöjen palkatun henkilökunnan määrien yleisestä kehityksestä ei ole käytettävissä, mutta voidaan todeta, että järjestötoimintasektori on muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut henkilöstömäärältään ja ammattimaistunut. Suuri osa järjestöjen toimihenkilöistä näyttäisi rekrytoituvan organisaation sisältä, joten heillä on taustallaan järjestötoimintaa vapaaehtoisena toimijana, luottamushenkilönä tai jäsenenä. Tämä on vahvuus, koska tällöin he tuntevat yhdistyksen toiminnan sisällön ainakin pääpiirteissään. Heikkoutena voi kuitenkin olla se, että heidän ajatusmaailmansa saattaa olla liian jumiutunut omaksuttuihin järjestöperinteisiin. Yleisesti ottaen on kysymys ammattimaistumisesta ja ammattijohtamisesta

ta kansalaistoiminnan perinteen kontekstissa, eli siitä, missä määrin tämä perinne ehdollistaa heidän strategista ajatteluaan ja estää näkemästä ympäristömuutoksien tuomia mahdollisuuksia järjestöperinteen uudistamiseksi. (Heikkala 2001, 91-92.)

## Rakenteet

Organisaation rakenteet kertovat siitä, kuinka eri elementtien, toimenkuvien, roolien ja vastualueiden väliset suhteet on organisoitu. Organisaatiot voidaan karkeasti jakaa hierarkkisiin ja funktionaalisiin. Esimerkkejä hierarkkisista organisaatioista ovat armeija ja tehdas, joissa on selkeät johtajaroolit ja valtasuhteet. Toiminta on standardoitua, ja on määrätty selkein säädöksiin, miten missäkin tilanteessa menetellään. Asiantuntijaorganisaatio, kuten konsultointiyritys tai media-alan yritys, saattaa tuottaa erilaisia mielikuvia, joissa korostuvat vähemmän hierarkkiset valtasuhteet, toimenkuvien joustavuus, epämuodolliset käyttäytymismallit ja tulostuotus osastoittain. (Heikkala 2001, 92.)

Hierarkkisessa organisaatiossa jokainen tietää oman paikkansa sekä vastuunsa ja velvollisuutensa. Sen etuina ovat selkeät valta- ja vastuusuhteet sekä usein myös hyvin pitkälle standardoitu toimintatapa, mutta ongelmiksi usein tulee byrokraattisuus ja jäykkyys. Funktionaalinen organisaatio rakentuu puolestaan tehtävien mukaisesti. Funktionaalissa organisaatiossa kiinnitetään huomiota organisaation tavoitteiden edellyttämiin osaamistarpeisiin ja toimintaa jäsennetään sen pohjalta. Alla olevassa kuviossa on kuvattu funktionaalista organisaatiota, koska USBEKin organisaatio on funktionaalinen. USBEKin organisaatiokaaviona on kuvattuna luvussa 5.1. (Heikkala 2001, 93-94.)



Kuvio 1. Malli funktionaalisen organisaation ideaalityypistä (Heikkala 2001, 93)

## **Dynamiikka**

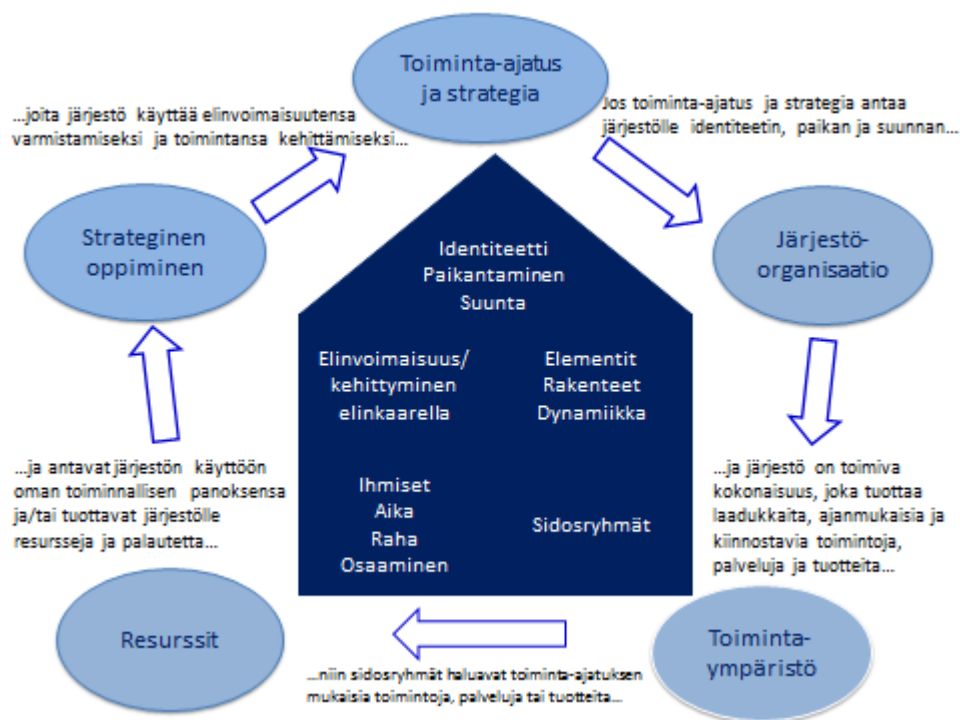
Organisaation rakenteet kuvaavat elementtien keskinäisiä suhteita staattisena kokonaisuutena. Organisaation dynamiikka puolestaan koskee kyseisten elementtien keskinäisiä vaihtosuhteita, joita ovat esimerkiksi käsky suorittaa joku tehtävä (päätosvaihtosuhte), tehtävien toteuttamisen kontrollointi (vastuu- ja valvontavaihtosuhte), avunpyyntö kollegalta johonkin tehtävään (osaamis- ja aikaresurssien vaihtosuhte) tai organisaation toisen tulosityksikön laskuttaminen (raharesurssien vaihtosuhte). Samankaltaista vaihtosuhdetta käydään myös organisaation ja sen toimintaympäristön kesken. Tällöin organisaatio saa ulkopuoleltaan, kuten jäsenistöltään tai asiakkaaltaan, palvelupyynnön suorittaa pyydetty tehtävä. Vaihtosuhte rakentuu organisaation kommunikaation varaan ja vaihdettavina välineinä voivat olla esimerkiksi päätökset, käskyt, kiitokset, raha ja osaamisen jakaminen. Järjestöt ovat erityisesti toiminta-ajatusta koskevaa kommunikaatiota. Keskeistä järjestöjen toiminnassa on ei-materiaalinen osaaminen ja sen hyödyntäminen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi. Järjestöt ovat tästä näkökannasta tarkasteltuna asiantuntijaorganisaatioita. (Heikkala 2001, 100-101.)

## **Tavoitteet**

Organisaation toimintaa säätelevät erilaiset normatiiviset tekijät, jotka kertovat siitä, mitä organisaatio toiminnallaan tavoittelee, miten asioita pitäisi organisaatiossa tehdä ja mikä on sallittua tai kiellettyä toimintaa organisaatiossa. Strategisella tasolla normatiiviset tekijät kristallisoituvat organisaation tavoitteisiin. Esimerkiksi toiminta-ajatus ja toimintapolitiikat, eettiset säännöt, periaateohjelmat, strategia sekä muut vastaavanlaiset asiakirjat sisältävät virallisia normatiivisia päätöksiä organisaation tahtotilasta. Kyseiset periaatteet säätelevät organisaation ulkoisia vaihtosuhteita, kuten sitä, mitä organisaatio tekee, mihin se osallistuu ja mitä tarpeita se pyrkii tyydyttämään. Operatiivisella tasolla kyseiset normit käsittävät myös organisaation sisäisen toiminnan. Ne ulottuvat laajoista toimintaperiaatteista, kuten valta- ja vastuusuhteista sekä kontrolli- ja raportointivelvollisuuksista aina organisaation pukeutumiskoodiin ja taukoihin. (Heikkala 2001, 108.)

## **Järjestön strateginen toimintamalli**

Edellä esitetyt järjestöorganisaation erityispiirteet ja perusulottuvuudet voidaan koota kuvioksi järjestön yleisestä toimintamallista sekä sen muodostaman kehyksen toiminnasta. Kyseinen kuvio 2 on seuraavana selityksineen. (Heikkala 2001, 121.)



Kuvio 2. Järjestön strateginen toimintamalli (Heikkala 2001, 122)

Kuviossa 2 kuvataan sitä, että yhdistyksen toiminta-ajatus ja strategia, järjestöorganisaatio, toimintaympäristö, resurssit ja strateginen oppiminen muodostavat kehän, jossa kyseiset osa-alueet vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti siten, että toiminta voi kehittyä koko ajan. Hyvä perustoiminta tuottaa yhdistykseen lisää hyviä tuotteita tai palveluita, joista toimintaympäristö kiinnostuu, ja antaa oman panoksensa toimintaan, tarjoten myös siis erilaisia resurssejaan yhdistyksen toimintaan. Strategisen oppimisen kautta toiminta-ajatus ja strategiaa voidaan muokata ja parantaa, jolloin kierros ulkokehällä alkaa alusta, kuitenkin edellisen kierroksen aikana paljon kehittyneenä eli parempana kuin alussa. (Heikkala 2001, 122.)

Toiminta-ajatus ja strategia sisältävät identiteetin, paikallistamisen ja suunnan. Järjestöorganisaatioon kuuluvat elementit, rakenteet sekä dynamiikka. Toimintaympäristössä vaikuttavat sidosryhmät. Resursseja ovat esimerkiksi ihmiset, aika, raha ja osaaminen. Strategisen oppiminen liittyy järjestöorganisaation elinvoimaisuuteen ja kehittymiseen elämänkaarella. Järjestön strateginen toimintamalli jatkuu ”ikuisesti”, eli aina kun yksi kierros ulkokehällä on käyty läpi, alkaa uusi kierros, jalostuneimmin palveluin, tuottein ja toiminnoin. (Heikkala 2001, 122.)



### **3 Yhdistyksen toiminnan suunnitleminen**

Yhdistyksen toiminnan suunnittelu on monivaiheinen prosessi, joka koostuu kolmesta selkeästi toisistaan erottuvasta osasta: 1) yhdistyksen nykytilan selvittäminen, 2) yhdistyksen toiminnan strateginen suunnittelu useammaksi vuodeksi ja 3) toiminnan suunnittelu vuodeksi eteenpäin. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä yhdellä kertaa, ja vaikka yhdistyksen nykytilan selvittäminen ja strategiatyö olisivat jossain määrin keskeneräisiä, voi seuraavan vuoden toimintaa silti suunnitella järjestelmällisesti. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu suunnitteluprosessia seikkaperäisesti ja esitetään erilaisia ja osittain vaihtoehtoisiaakin työkaluja hyvän suunnitelman laatimiseksi. (Loimu 2005, 158-159.)

#### **3.1 Yhdistyksen nykytilan selvittäminen**

Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa suunnitella yhdistyksen toimintaa, eikä myöskään yhtä väärää tapaa. Tulee muistaa, että yhteen yhdistykseen sopiva tapa ei aina sovi muihin yhdistyksiin. Varmasti väärä tapa on tehdä suunnitelmat pienessä ryhmässä ja sen jälkeen ilmoittaa muille, mitä on päätetty ja miten jatkossa toimitaan. Sen sijaan mukaan tulisi saada ydinjoukko niistä henkilöistä, jotka tulevat vastaamaan suunnitelmien käytännön toteuttamisesta. Ryhmän tulee olla tarpeeksi suuri, jotta saadaan suunnitteluvaiheessa esiin erilaisia näkemyksiä ja ihmiset sitoutumaan suunnitelmaan. Liian suuri ryhmä voi aiheuttaa sen, että ajaudutaan tuloksettomiin kokouksiin ja halpoihin kompromisseihin. Sopiva ryhmä voisi olla yhdistyksen hallitus täydennettynä muutamalla hallituksen ulkopuolisella avainhenkilöllä. Kyseisellä kokoonpanolla on tarpeen tehdä vähintäänkin lähtökohta-analyysi, strateginen suunnittelu ja tavoitteet seuraavalle vuodelle. Keinojen määrittelyvaiheessa ainakin osa työtehtävistä tulee delegoida toimeenpanosta vastaaville toimihenkilöille ja työryhmille. (Loimu 2005, 159-160.)

Suunnitelman tekemiseen pitää varata riittävästi aikaa. Pienessä yhdistyksessä esimerkiksi yksi viikonloppu saattaa olla sopiva työntekojakso. Toinen vaihtoehto on käyttää suunnitelman tekemiseen esimerkiksi 3-4 pitkähköä iltarupeamaa. Tavallinen hallituksen kokous kun tuskin riittää hyvän suunnitelman tekemiseen. Lopulliset päätökset - mahdollisesti kuitenkin keinot pois lukien - tehdään yhdistyksen päättävässä elimessä, kuten yhdistyksen kokouksessa tai valtuustossa. (Loimu 2005, 160.)

Seuraavissa kappaleissa on esitelty lyhyesti yhdistyksen nykytilan selvittämisen analyysijä, jotka ovat menestystekijä-, ympäristö-, jäsen- sekä yhteistyökumppaneiden analyysi. (Loimu 2005, 161-163, 167.)

### **Menestystekijäanalyysi**

Analyysilla tarkoitetaan yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Niihin kuuluvat: 1) sitoutunut ydinjoukko, 2) koulutusmyönteisyys, 3) valmius haasteiden vastaanottamiseen ja riskiensietokyky, 4) jäsenten vaikutusmahdollisuudet, 5) avoimuus suhteessa ympäristöön sekä 6) monipuoliset tavat toimia ja osallistua. Kuusi menestystekijää voidaan paketoita myös seuraavasti: 1) jäsenlähtöisyys: toiminta tapahtuu jäsenten hyväksi ja toiminta suuntautuu pääosin jäseniin, 2) ihmisläheisyys: yhdistyksessä johdetaan ihmisläheisesti, 3) tuloshakuisuus: toiminta on tavoitteellista, 4) uudistumiskykyisyys: yhdistys kykenee hallittujen riskien ottamiseen ja uudistumaan, 5) käytännönläheisyys ja yksinkertaisuus: yhdistyksen byrokratia ja hallinnon toiminta pidetään mahdollisimman kevyenä, jotta resursseja jää myös varsinaiseen toimintaan sekä 6) yhtenäinen ja vahva organisaatiokulttuuri: toiminnassa mukana olevilla on yhtenäinen käsitys siitä, miten toimien ja mitä seikkoja arvostamalla yhdistys menestyy. (Loimu 2005, 160-161.)

### **Ympäristöanalyysi**

Analyysin välityksellä tutkitaan, mitä yhdistyksen toiminnassa on tapahtumassa. Pyritään selvittämään muutoksia yhdistyksen 1) poliittisessa toimintaympäristössä: kuten muutokset lainsäädännössä ja rahoittajien toiminnassa, 2) sosiaalisessa ympäristössä: kuten väestörakenteen muuttuminen ja sen vaikutukset tuleviin jäseniin sekä ihmisten arvojen ja asenteiden muutosten vaikutukset yhdistykseen, 3) taloudellisessa toimintaympäristössä: kansantalouden ja tulotason kehittyminen ja sen vaikutukset yhdistystoimintaan ja 4) teknologisessa toimintaympäristössä: vaikuttavatko esimerkiksi tietotekninen kehitys yhdistyksen toimintaan jollakin tasolla. (Loimu 2005, 162-163.)

### **Jäsenanalyysi**

Analyysin avulla pyritään kartoittamaan jäsenten sitoutumisen astetta sekä heidän odotuksia yhdistystoiminnalta. Hyvään alkuun päästään esimerkiksi selvittämällä, mihin yhdistyksen tilaisuuksiin jäsenet ovat osallistuneet. Pohdittaessa jäsenten ja yhdistyksen suhteita on soveltuvia kysymyksiä esimerkiksi seuraavat: 1) Millaisia jäsenryhmiä meillä

on tällä hetkellä? 2) Mitä odotuksia eri jäsenryhmillä on yhdistystä kohtaan? 3) Mitä tarjoamme eri jäsenryhmille? 4) Mitä muita mahdollisia vaihtoehtoja jäsenillä on kuin kuulua yhdistykseen? 5) Onko yhdistyksen jäsenrakenne muuttumassa? 6) Onko olemassa tarpeeksi jäsenpotentiaalia? 7) Onko potentiaalisilla jäsenillä erilaiset arvot ja odotukset nykyisiin jäseniin verrattuna? ja 8) Saadaanko yhdistykseen tätä nykyä tarpeeksi uusia jäseniä? Tärkeää on lisäksi pohtia, miltä yhdistyksen tulevaisuus näyttää: Onko yhdistykseen riittävästi uusia tulijoita? Millaisia uusia jäseniä haluamme eli aiommeko muuttaa jäsenpohjaa mahdollisuuksien mukaan? (Loimu 2005, 163-164, 167.)

### **Yhteistyökumppaneiden analysointi**

Analyysin avulla tutkitaan yhdistyksen eri sidosryhmiä, yhteisöjä, joilla on tietynlaisia odotuksia yhdistyksen käyttäytymisen suhteen. Aluksi tulee selvittää keskeiset yhteistyökumppanit, joita voivat olla yhdistyksen toiminnasta riippuen esimerkiksi jäsenet, jäsenten työnantajat ja jäsenten työpaikkojen johto silloin, kun puhutaan ammattiyhdistyksestä tai alueen terveystieteiden keskuslääkärit, sairaanhoitajat ja apteekkihenkilökunta, kunnan kotiaivustajat ja jäsenten omaiset silloin, kun puhutaan paikallisen potilasjärjestön sidosryhmistä. Kun sidosryhmät on listattu, valitaan niiden joukosta keskeisimmät ja ryhdytään tutkimaan niitä perusteellisemmin. Vastauksia voidaan etsiä muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten tärkeitä olemme sidosryhmällemme ja kuinka tärkeä se on meille? Jos yhteistyömme päättyy, jäämmekö me tai jääkö kumppanimme pulaan? Mitkä ovat sidosryhmän odotukset meiltä ja mitä me odotamme heiltä? Onko odotettavissa muutoksia johonkin sidosryhmäsuhteeseen? (Loimu 2005, 167-169.)

### **Avainhenkilökartoitus**

Organisaatiolle on erittäin tärkeää myös avainhenkilöiden tunnistaminen, joten neljän edellä mainitun analyysin tekemisen lisäksi olisi yhdistykselle hyvin tärkeää myös kartoittaa avainhenkilönsä. Seuraavien neljän kriteerin tulee täytyä, jotta voidaan tunnistaa ja todeta avainhenkilö: 1) avainhenkilö tuottaa organisaatiolle arvoa, yli palkkakustannustensa, 2) avainhenkilöiden löytäminen työmarkkinoilta on vaikeaa ja hidasta, 3) avainhenkilön tehtävän tunnistaminen ja sen kopioiminen on hankalaa, sillä työhön sisältyy hiljaista tietoa ja kokemuksen tuomaa osaamista, sosiaalisia verkostoja ja yritysspesifiä osaamista ja 4) henkilöriskeistä avainhenkilöiden suhteen on merkittävä. Avainhenkilön kohdalla on usein tehty toimia henkilöriskin vähentämiseksi, esimerkiksi

avainhenkilö pyritään sitouttamaan organisaatioon ja varmistamaan, että hänen osaamisensa pysyy organisaation käytössä. Tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi henkilöris-  
kiin liittyvät varautumistoimet, kuten peruspalkka, bonukset, kouluttaminen ja urakehi-  
tys organisaatiossa. (Sumkin & Tuomi 2012, 90-91.)

Avainhenkilöiden tunnistamisessa voidaan hyödyntää ns. avainhenkilömatriisia. Se aut-  
taa tunnistamaan organisaation strategian toteuttamisen ja kehittämisen näkökulmasta  
tärkeät henkilöt. Samalla voidaan arvioida avainhenkilöihin liittyvää henkilöriskiä ja  
pohtia keinoja, joilla heidän osaamistaan voidaan jakaa ja hyödyntää. Avainhenkilöt  
linkittyvät organisaation strategiaan usealla eri tavalla. He toimivat strategian uudistami-  
sen ohjaajina ja he osaavat asioita, jotka ovat organisaation toiminnan ydinosaamista.  
Seuraavassa taulukossa on kuvattuna työkalu avainhenkilökartoitukseen. Yhdistystoi-  
minnassa voidaan ajatella avainhenkilöiden suuren vaihtuvuuden takia kartoituksen  
tekemistä posteittain eli toimenkuvausten kautta. (Sumkin & Tuomi 2012, 91.)

Taulukko 2. Esimerkkityökalu avainhenkilökartoitukseen (Sumkin & Tuomi 2012, 91)

	Lisäarvo	Korvattavuus	Jäljiteltävyys	Henkilöriski
Henkilö 1				
Henkilö 2				
Henkilö 3				

### 3.2 Toiminta-ajatus (missio), arvot ja visio

Jokaisen organisaation tulisi syventyä miettimään omaa elämäntehtäväänsä esimerkiksi  
seuraaviin kysymyksiin vastaten: Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saada aikai-  
seksi pitkällä aikavälillä? Mihin arvoihin toimintamme pohjautuu? Mitkä ovat sellaisia  
toimintaperiaatteita, joista ei luovuta missään olosuhteissa? Organisaation elämäntehtä-  
vän voidaan sanoa muodostuvan kolmesta eri elementistä: 1) toiminta-ajatus ilmaisee  
organisaation perustarkoituksen ja vastaa kysymykseen ”Miksi organisaatio on olemas-  
sa?” 2) visio on organisaation tahtotila ja 3) arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukai-  
sesti organisaatio toimii. Elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision sekä arvojen  
luoma kokonaisuus ja se voidaan ilmaista kahdella eri tavalla: joko ilmaisemalla toimin-  
ta-ajatus, visio ja arvot erillisinä määritelmänä, jolloin niistä muodostuva kokonaisuus

on organisaation elämäntehtävä, tai kirjoittamalla muutamalla virkkeellä auki toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen sisältö yhdeksi elämäntehtäväksi. (Kamensky 2010, 66-67.)

### 3.2.1 Toiminta-ajatus (missio)

Hyvälle toiminta-ajatukselle tulee asettaa kaksi perusehtoa: 1) toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta; toiminta-ajatuksen on oltava niin kantava, että se kykenee ohjaamaan toimintaa ja 2) toiminta-ajatus on mahdollisimman pysyvä elementti organisaation strategiassa. Hyvän toiminta-ajatuksen ikuisia haasteita on ennen kaikkea ratkaista: 1) Kuinka suppeaa tai laajaa toiminnan pitäisi olla? 2) Minkä näkökulman perusteella toiminta-ajatus määritellään? 3) Mitkä sidosryhmät on huomioitava määrittelyä tehtäessä? ja 4) Miten järjen lisäksi saadaan tunnetta mukaan? (Kamensky 2010, 67.)

Toiminta-ajatus voidaan määritellä myös raaka-aineiden, tuotteiden, palveluiden, prosessien, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden perusteella. Toiminta-ajatuksen välityksellä organisaatio usein myös rajaa toimialaansa. Monet toiminta-ajatuksot kuitenkin rajaavat toimialan liian suppeaksi, jolloin toiminnasta tulee joustamaton. Tarpeisiin perustuvat toiminta-ajatuksot ovat yleensä joustavampia ja pysyvämpiä, mutta ne johtavat välillä liian epämääräisiin määritelmiin. (Kamensky 2010, 67.)

Toiminta-ajatuksen pitäisi kyetä kuvaamaan organisaation olemassaolon oikeutus. Tästä näkökannasta on luonnollista, että tarve- ja asiakaslähtöiset toiminta-ajatuksot ovat yleistyneet viime aikoina. On myös tarpeellista huomioida muitakin sidosryhmiä, kuten omistajat ja henkilökunta. Toiminta-ajatuksessa voidaan myös ilmaista jokin yhteiskunnallinen tehtävä, joka ei suoranaisesti kohdistu mihinkään sidosryhmään. Toiminta-ajatus on arvolähtöinen, joten sen tulisi herättää tunteita ihmisissä. Valitettavan useasti toiminta-ajatuksot ovat kuitenkin rationaalisia älyn ja järjen muokkauksia, ja tunnepuoli jää toteutumatta. (Kamensky 2010, 68.)

Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä, asiakkaan silmin kuvattu, se luo vankan pohjan toiminnalle, se on joustava sekä tulevaisuusperusteinen ja se koskettaa lukijaansa luoden myönteisen vireen tekemiselle. (Sumkin & Tuomi 2010, 53.)

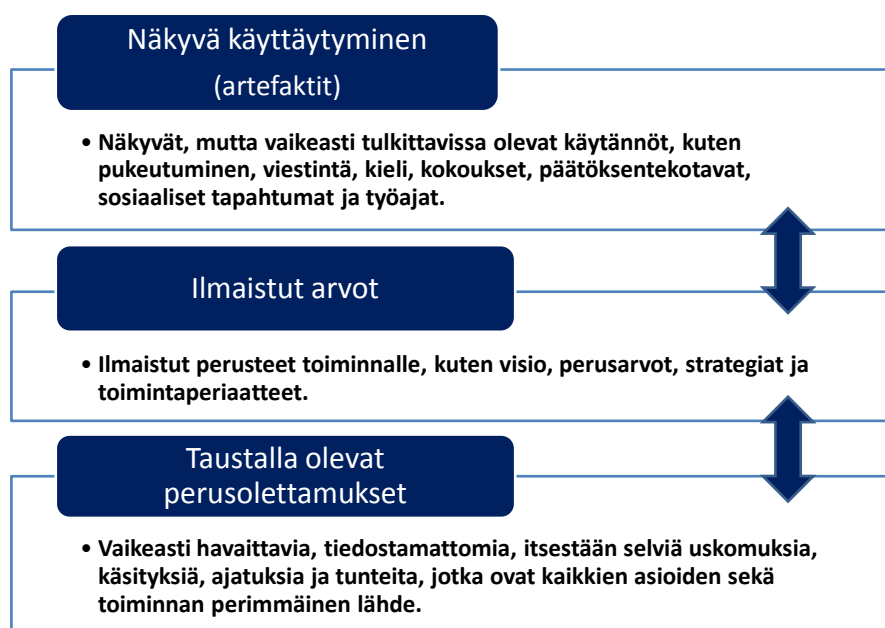
Seuraavassa taulukossa on valittuna kolme esimerkkiä organisaatioiden toiminta-ajatuksista, joita Kamensky (2010) esittää teoksessaan:

Taulukko 3. Esimerkkejä yritysten toiminta-ajatuksista (Kamensky 2010, 69-71)

YRITYS	TOIMINTA-AJATUS (MISSIO)
Nokia	”Connecting people.” (Kamensky 2010, 70.)
Sanoma	”Missiomme on tyydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja oppimisen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve.” (Kamensky 2010, 70.)
Walt Disney	”Tehdä ihmiset onnellisiksi.” (Kamensky 2010, 71.)

### 3.2.2 Arvot

Arvot liittyvät tiiviisti organisaatiokulttuuriin. Seuraavassa kuviossa on esitelty kulttuurin tasoja:



Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Kamensky 2010, 72)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa yllä olevan kuvion mukaisesti kolmeen tasoon. Kuva tuo hyvin esille organisaatiokulttuurin moninaisuuden sekä käytännön haasteet valjastaa organisaatiokulttuuri toimivaksi viitekehyykseksi toiminnan johtamiseen ja kehitt-

tämiseen. Tietyillä avainhenkilöillä, kuten esimerkiksi organisaation perustajalla ja häntä seuranneilla johtajilla, on usein erittäin ratkaiseva merkitys organisaatiokulttuurille, sillä johtamistapa luo usein itsensä näköistä kulttuuria. Suuri vaikutus on yleensä myös toimintaympäristöllä, eli sillä, millaisessa ympäristössä organisaatio on joutunut oman elin-tilansa ja menestyksensä saavuttamaan. Valtaosa organisaatioista tunnustaa organisaatiokulttuurin merkityksen, mutta kulttuurin konkretisointi organisaation toiminnan eduksi aiheuttaa usein merkittäviä vaikeuksia. Nykyään ylivoimaisesti suosituin tapa on ilmentää organisaatiokulttuuri julkituotujen arvojen kautta. (Kamensky 2010, 72-73.)

Erilaisia arvoja on useita, joten ne tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. Organisaatiolla on ilmaistuja arvoja yleensä kahdesta kymmeneen, kuitenkin yleisimmin niitä on neljä. Nii-tä nimitetään perusarvoiksi, ydinarvoiksi tai vain arvoiksi. Ydinarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on tyypillistä voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus paikasta ja ajasta. Nykyisin suomalaisten organisaatioiden perusarvot noudattavat usein tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) ryhmitystä neljään tavoiteryhmään, jotka ovat kannattavuus, sisäinen tehokkuus, asiakas ja kehittäminen. Viisi suosituinta arvoa ovat Kamenskyn (2010) mukaan asiakaslähtöisyys, yksilön kunnioittaminen, tu-loksellisuus, kehittyminen ja yhteistyö, kun taas Sumkinin & Tuomen (2010) mukaan suosituimmat arvot ovat asiakaslähtöisyys, laatu, osaava henkilöstö, kansainvälisyys ja vastuullisuus. Nykyään organisaation arvoprosessi eli yhteisten arvojen luominen toimii usein siten, että organisaatio määrittää tavoitearvot, joiden kautta se pyrkii luomaan vahvan organisaatiokulttuurin. (Kamensky 2010, 74; Sumkin & Tuomi 2010, 51.)

### **Arvoprosessi**

Arvoprosessi auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteeseensa, luomaan yhteisen identiteetin sekä kehittämään yhteisiä työtapoja. Arvoprosessi voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen, jotka ovat 1) arvojen etsintä, 2) arvojen määrittely ja 3) arvojen edistäminen, jolloin voidaan puhua myös arvojen maastouttamisesta. Arvoprosessiin kuuluvat 1) johdon käymät keskustelut, 2) sisäiset seminaarit sekä 3) varsinaiset arvokeskustelut. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu arvoprosessia tarkemmin. (Pasanen 2009, 9, 23.)

Arvoprosessissa syntyneen hyvän arvokokoelman ominaisuuksia on paljon. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä niistä: 1) nykytilanteen arvot on laadittu yhteistyössä ja niissä

saa näkyä johtajuus vahvasti, 2) arvot edustavat tasapainoisesti organisaation toiminnan eri elementtejä, 3) arvokokoelma on tarpeeksi suppea, niitä voi olla esimerkiksi kolme tai viisi, 4) arvot nostavat esiin organisaation ainutlaatuisuutta, tehostavat organisaation ominaisuuksia sekä erottuvuutta muista organisaatioista, 5) arvot eivät ole sanahelinää, vaan aitoja asioita, 6) arvoista voidaan olla ylpeitä, 7) arvojen välillä ei ole ristiriitaisuuksia ja 8) arvojen toteutuminen voidaan mitata erilaisilla mittareilla. (Vuori 2009, 3.)

Koska koko organisaation tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää ydinarvot sekä soveltaa niitä työssään, tulee arvojen määrittäminen eli arvoprosessin olla osallistava. Määrittämistä tulee tehdä organisaatiossa sekä ylhäältä alaspäin että päinvastoin. Lisäksi arvoprosessin on oltava vuorovaikutteinen. Lopullinen päätös jää organisaation johdolle, sillä arvojen on sovittava yhteen kaikkien strategisten pääelementtien, erityisesti toiminta-ajatuksen ja vision kanssa. Kun laaja-alainen arvojen määrittäminen on tehty ja organisaation johto on valinnut ja määrittänyt perusarvot, niiden tulee olla kiistattomia asioita, joita vastaan ei rikota. Arvot pysyvät, vaikka jossakin tilanteessa niiden takia jäisi kilpailuetu tavoittamatta tai aiheutuisi jopa kilpailuhaittaa. (Kamensky 2010, 74.)

Arvoprosessi huomioi useita tekijöitä. Arvot ankkuroituvat moniin asioihin, kuten järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin ja odotuksiin tulevaisuuden suhteen. Arvot ovat elämän kokoon paneva tekijä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 233.)

Seuraavassa taulukossa on kolme esimerkkiä organisaatioiden arvoista, joita Kamensky (2010) esittää teoksessaan:

Taulukko 4. Esimerkkejä yritysten arvoista (Kamensky 2010, 76-78)

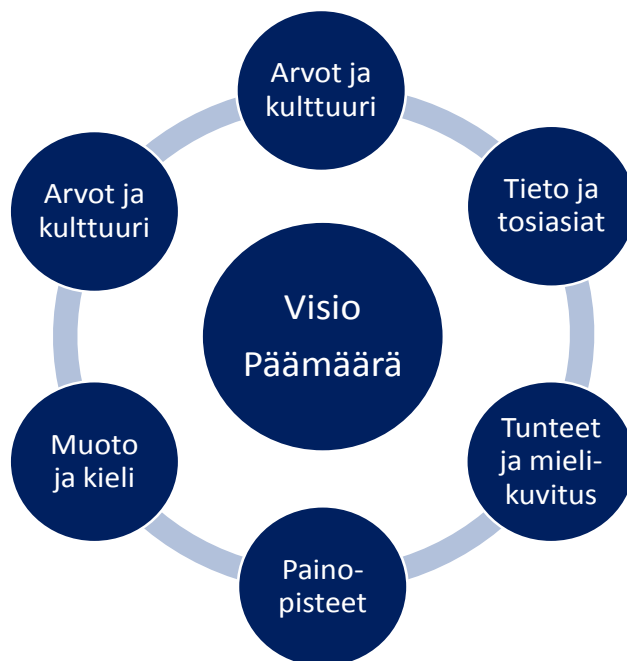
YRITYS	ARVOT
<b>Onninen</b>	”Yhdessä tekemällä - Yksilöä kunnioittaen - Entistä paremmin” (Kamensky 2010, 76.)
<b>Uponor</b>	”Asiantunteva – Mahdollistava – Palkitsevin – Tehokas - Sitoutunut” (Kamensky 2010, 78.)
<b>Sodexho</b>	”Tiimihenki – Palveluallttius – Jatkuva kehittyminen” (Kamensky 2010, 77.)



### 3.2.3 Visio

Visio on organisaation tahdonilmaisu, se on tulevaisuuden tahtotila. Visio on kuvaus, mielikuva, tai ihannekuva siitä, mitä organisaatio on tulevaisuudessa. Vision aikajännettä on mahdotonta määritellä tai antaa sille mitään ohjearvoja. Visio riippuu organisaation koosta ja tilanteesta, organisaation johdon asenteista, organisaatiokulttuurista ja organisaation toimialan luonteesta. Tyypillisesti esimerkiksi pk-yrityksissä visiot määritellään 3-5 vuoden aikajänteellä. Perusteellisen analyysin ja mielikuvituksen avulla rakennettu visio ohjaa organisaation suuntaa ja motivoi ja saa aikaan innostusta koko henkilöstölle. Mitä haastavampi visio on ja mitä paremmin se on kuvattu, sitä enemmän sillä on vaikutusta. Hyvästä visiosta tulee itseään toteuttava ennuste. (Hakanen 2004, 63.)

Vision rakentamisessa tulee ottaa huomioon eräitä tärkeitä elementtejä, joiden välityksellä voidaan muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä vision halutaan edustavan. Vision rakentamisen elementit on esitelty alla olevassa kuviossa ja ne on kuvattu lyhyesti kuvion alapuolella olevissa kappaleissa. (Hakanen 2004, 63.)



Kuvio 4. Vision rakentamisen elementit (Hakanen 2004, 65)

#### **Arvot ja kulttuuri**

Jotta visio voi olla uskottava ja oikein ymmärrettävä, sen muodostamisessa on huomioitava arvot, kulttuuri ja historia. Vision ja organisaation arvojen tulee olla samansuun-

taisia. Visiolla on mahdollisuus toteutua käytännön toiminnassa, jos organisaation henkilöstö ottaa sen omakseen ja kokee, että se on yhdensuuntainen henkilöstön omien arvojen kanssa. (Hakanen 2004, 65.)

### **Tieto ja tosiasiat**

Organisaation visio ei ole uskottava eikä järkevä, jos siinä ei ole huomioitu toimintaympäristön, yhteiskunnan ja teknologian nykytilaa sekä niihin liittyviä muutospaineita tulevaisuudessa. Vision perusainesten löytämiseksi organisaation johdon tulee kuunnella henkilöstöä sekä sidosryhmiä, asiakkaita ja kilpailijoita. (Hakanen 2004, 65-66.)

### **Tunteet ja mielikuvitus**

Ollakseen innostava ja tunteisiin vetoava, vision täytyy synnyttää henkilöstössä oikeita mielikuvia. Visio on johtamisväline, ja ihmisten johtaminen on niin järjen kuin tunteenkin asia. Siksi vision muodostamisessa on käytettävä loogisia, järkipäisiä sekä alitajuisia ajatusprosesseja. Visiossa pitää puhua muustakin kuin rahasta ja taloudesta. Kysymys on siitä, miten ihmiset saadaan innostumaan ja millaisen organisaation tulevaisuuden eteen he ovat valmiita toimimaan. (Hakanen 2004, 66.)

### **Painopisteet**

Vision painopiste voi olla niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin tekijöissä. Kun vision painopiste on organisaation sisäisissä tekijöissä, visio keskittyy organisaation tapaan toimia. Visiossa korostetaan esimerkiksi kasvua, kannattavuutta, tuottavuutta, henkilöstöä, johtamistapaa sekä arvoja. Kun visiossa painottuu ulkoiset tekijät, korostuvat esimerkiksi asiakkaiden, markkinoiden, kilpailijoiden ja tuotteiden suhde organisaation tulevaisuudessa. Hyvässä visiossa yhdistyvät oikealla tavalla ulkoiset ja sisäiset osa-alueet. Tällöin visio vastaa sekä henkilökunnan että asiakkaiden tarpeisiin. (Hakanen 2004, 66.)

### **Muoto ja kieli**

Vision konkretisoinnin ja viestittämisen keskeinen elementti on vision ilmiäsu, muoto ja kieli. Vision ilmiäsun tulee vedota ihmisten järkeen ja tunteisiin. Visio on unelma, tavoite ja toivottu tila, johon halutaan päästä. Toisaalta vision pitää olla sopivan epämääräinen: visio kertoo, mihin ”höyhensaarille” halutaan mennä. Toisaalta vision tulisi olla mahdollisimman konkreettinen, ja siitä tulisi ilmetä organisaation todellinen toivot-

tu tila tulevaisuudessa. Tällöin vision viestintä henkilöstölle on helpompaa. Konkretisointi tapahtuu strategiatyön aikana, purettaessa visio lyhyen aikavälin strategian painopistealueiksi sekä strategisiksi tavoitteiksi. Vision muotoiluun ja sopivien kielikuvien etsimiseen kannattaa uhrata aikaa ja vaivaa, sillä omaperäinen ja yllättävä kielikuva voi parantaa vision viestintää ja mieleen painamista merkittävästi. (Hakanen 2004, 67.)

### **Energiasisältö**

Visio, joka ei saa aikaan toimintaa on vain unelma, siksi visiossa tulee olla elementtejä, jotka kannustavat ja innostavat toimintaan. Jotta visiota voi käyttää konkreettisenä työkaluna johtamisessa, siihen on hyvä sisällyttää selkeä toimintakysymys, joka vastaa kysymykseen: ”Mitä meidän on nyt tehtävä, kun pyrimme visiota kohti?” Toimintakehotukset kannattaa muotoilla lyhyiksi, iskeviksi ja ytimekkäiksi. Monien organisaatioiden visioiden kehotuslauseet ovatkin tulleet julkisuudessa hyvin tunnetuiksi ”sloganeiksi”. Toimintaa aikaansaavan energiasisällön saaminen mukaan visioon on vaativimpia asioita vision luomisessa. Kuitenkin juuri innostuksen, motivaation ja sitoutumisen synnyttäminen ovat vision keskeisimpiä tavoitteita. Vision on sisällettävä henkilöstölle tärkeitä, kiinnostavia ja ymmärrettäviä haasteita. Visioon tulee sisältyä myös muita, ihmisiin henkilökohtaisesti vetoavia ominaisuuksia. Vision tulee olla myös haasteellinen, rohkea ja positiivinen. Vision on sisällettävä riittävästi jännitettä, jotta se toimii eteenpäin työntävänä voimana. Visiosta on kerrottu lisää kappaleessa 4.1. (Hakanen 2004, 67-68.)

Seuraavassa taulukossa on poimittuna kolme esimerkkiä organisaatioiden visioista, joita Kamenskyn (2010) kirjassa esitellään.

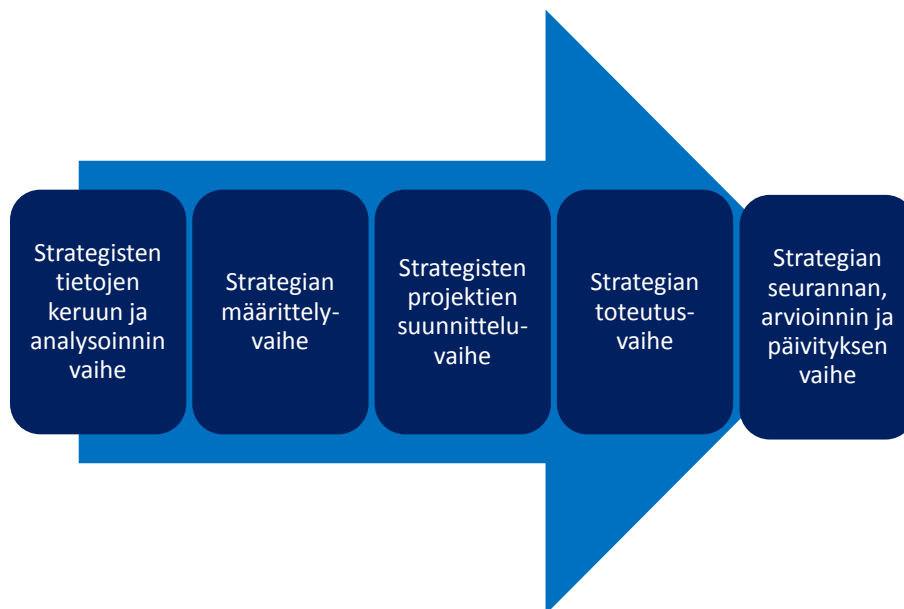
Taulukko 5. Esimerkkejä yritysten visioista (Kamensky 2010, 86-87)

YRITYS	VISIO
<b>Nokia</b>	”Nokian visio on maailma, jossa kaikki voivat olla yhteydessä toisiinsa.” (Kamensky 2010, 86.)
<b>Sanoma</b>	”Sanoma – mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni.” (Kamensky 2010, 87.)
<b>Rautaruukki</b>	Halutuin ratkaisutoimittaja.” (Kamensky 2010, 87.)

## 4 Strategian osa-alueet ja vaiheet

Strategiatyö on liikkumista menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden, sekä samanlaisesti abstraktin ajattelun ja konkreettisten toimintasuunnitelmien välillä. Strategiatyö vaatii niin analysointia kuin synteeseiden eli yhdistelmien laatimista. Strategiatyössä tarkastelukulma vaihtelee ulkoa sisään ja sisältä ulos, ja on siis tarkoitus tarkastella organisaatiota sitä ympäröivän maailman näkökulmasta ja ympäröivää maailmaa organisaation näkökulmasta. Strategiatyöstä voidaan laatia yleinen malli, jonka osa-alueet esiintyvät kaikessa strategiatyössä. Keskeisimmät osa-alueet ovat menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, muutosvaatimukset, toteutus sekä seuranta. (Karlöf 2004, 33.)

Lindroos & Lohivesi (2010, 29) kuvaavat, että strategiaprosessista voidaan myös laatia alla olevan kuvion 5 mukainen erittäin tavanomainen ja selkeä kaavio. Siinä strategiaprosessi on jaettu viiteen toisiaan seuraavaan vaiheeseen, ”työjaksoon”, jotka ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnittelu- vaihe, strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu edellä mainitut osa-alueet.



Kuvio 5. Strategiaproessin viisi keskeistä työjaksoa (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Seuraavissa kappaleissa on esitetty kaksi erilaista kokonaisuutta organisaation strategian rungon rakentamisen pohjaksi, joista ensimmäinen on luku ”4.1 Malli strategian osa-alueista pk-yrityksessä” ja toinen on luku ”4.2 Malli strategisen johtamisen vaiheista”. Vastaavanlaisia runkoja erilaisten organisaatioiden tarpeisiin on olemassa lukemattomasti, mutta tässä esiin tuodut rungot sopivat hyvin pienemmille organisaatioille, jollainen tämän tutkimuksen toimeksiantaja myös on.

#### 4.1 Malli strategian osa-alueista pk-yrityksessä

Hakanen (2004, 19-23.) on muodostanut kirjansa rungoksi ja samalla pk-yritykselle hyvin soveltuvaksi strategiatyön malliksi seuraavassa esitettävän seitsemän osa-alueen mallin. Alla on kyseistä mallia kuvaava kuvio 6, jonka jälkeen on kuvaukset osa-alueista.



Kuvio 6. Strategiatyön osa-alueet pk -yrityksessä (Hakanen 2004, 19)

#### Strategian perusteet eli kivijalka

Strategiatyön perusta on tieto sekä sen hyväksikäyttö. Organisaation toiminnan, kuten myös strategiatyön on perustuttava tosiasioihin. Siten tiedonhankinta on keskeinen osa-alue organisaation tulevaisuutta ja strategiatyötä pohdittaessa. On muistettava myös hiljaisen tiedon suuri merkitys. Tieto itsessään on kuitenkin vain strategiatyön raaka-ainetta. Tietoyhteiskunnassa tietoa on liaksikin. Siten avainasia on tiedon analysointi ja tulkinta. Keskeistä on kerätyn ja vastaanotetun tiedon hallinta, olennaisen karsinta tie-

tomassasta sekä tiedon jalostaminen ja järjestäminen omiin tarpeisiin sopivaksi. Hyvä analyysi antaa pohjan hyvälle strategialle. Analyysissa haetaan vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mikä tieto on olennaista organisaation kannalta? Mitä kyseinen tieto tarkoittaa organisaatiollemme? Miten voidaan muuttaa tieto organisaation menestystekijöitä vahvistavaksi osaamiseksi? (Hakanen 2004, 19-20.)

Analyysi on tiedon järjestelyn ja yhdistelyn lisäksi siihen liittyvää ajattelua. Tavoitteena tiedon keräämisellä ja analysoimisella on ymmärryksen lisääminen. Keskeistä on suodattaa tiedosta se, jonka avulla organisaatio voi varautua tulevaisuuden haasteisiin ja havaita tulevat mahdollisuudet pahimpia kilpailijoita aikaisemmin ja nopeammin. Ymmärryksen luomisessa sekä strategian syntymisessä on kyse organisaation hiljaisen tiedon sekä hankitun uuden tiedon vuorovaikutuksesta, sekä samaan aikaan tapahtuvasta oppimisesta. (Hakanen 2004, 19-20.)

### **Visio ja päämäärät**

Vision luominen on strategiatyöskentelyn lähtökohta, ja se muodostaa strategian perustan. Hyvä visio luo pohjan sille, että kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät, minne haluamme yhdessä mennä, ja mikä on kunkin työntekijän oman työn merkitys. Visio on organisaation tahdonilmaisu siitä, mitä se tulevaisuudessa haluaa olla. Se on kertyneeseen ymmärrykseen perustuva tulevaisuuden tahtotila. Ilman voimakasta tahtotilaa visio jää vain unelmaksi. Visio on tärkeimpiä johtamisen apuvälineitä, joten on tiedettävä, mitä osa-alueita vision luomisessa tulee käsitellä. Visio pitää pystyä rakentamaan siten, että koko henkilöstö on siinä mukana ja sitoutuu siihen. (Hakanen 2004, 20.)

### **Luovuus**

Innovatiivisuus ja luovuus ovat strategiatyön ydinkäsitteitä. Luovuuden voidaan sanoa olevan strategiatyön kriittisin menestystekijä. Luovuus ja innovatiivisuus ratkaisevat sen, onko organisaatio kykenevä ratkaisevaan irtiottoon vanhoista toimintamalleista ja kehittämään niiden tilalle uusia asioita. Luovuus ja innovatiivisuus ovat parhaita organisaatioiden kannattavuuden varmistajia. Luovuuden käytön tavoitteena strategiatyössä on kehittää mahdollisimman monta erilaista uutta ideaa ja vaihtoehtoa sen perusteella, miten hiljaista ja eksaktia tietoa on yhdistelty ja analysoitu. (Hakanen 2004, 20-21.)

## **Strategiavalinnat**

Organisaation strategian luominen ei ole suoraviivaisten ja rationaalisten päätösten ketju, vaan strategian muodostamisen vaiheessa pitää aina olla useita eri vaihtoehtoja.

Muuten strategian tuottaminen saattaa urautua. Strategian on sanottu olevan ennen kaikkea valintoja ja luopumista. Organisaation on osattava valita ympäristön tarjoamista lukemattomista vaihtoehdoista sellaiset, jotka organisaation osaamisen, vahvuudet ja heikkoudet huomioon ottaen näyttävät johtavan parhaaseen tulokseen. On kyettävä asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja pystyttävä päättämään, mihin niukat voimavarat suunnataan. Valintoja on tehtävä asiakkaita, tuotteita, palveluita, kilpailukeinoja sekä voimavarojen ja osaamisen kehittämistä ja suuntaamista koskien. (Hakanen 2004, 21.)

## **Strategian konkretisointi**

Strategiantyön ongelma useissa organisaatioissa on se, että strategiatyö ja operatiivinen toiminta eivät kohtaa toisiaan. Laaditut strategiat jäävät helposti irralleen organisaatiossa työskentelevien ihmisten päivittäisestä työstä. Onnistuneen strategiantyön yksi salaisuus on tunnistaa keinot, joilla strategioiden toteuttaminen mahdollistuu. Strategian kuvaaminen alkaa tavoitteiden asettamisesta organisaation eri osa-alueille. Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on yksi käytännössä erittäin toimivaksi osoitettu työväline ja ajatusmalli strategiantyön tehostamiseen. (Hakanen 2004, 21.)

Yksi suurimmista syistä organisaatioiden epäonnistumiseen strategiansa toteuttamisessa on se, että muutokseen ja kehittämiseen vaadittavia inhimillisiä ja taloudellisia resursseja ei ole budjetoitu. Strategiantyö ja budjetointi eivät ole linkittyneet millään tavalla toisiinsa, jolloin strategiset kehityshankkeet pyritään teettämään henkilöillä, jotka ovat jo muutenkin varsin työllistettyjä. Organisaatio, joka kykenee osoittamaan tarvittavat resurssit strategisille hankkeille suunnitelmissa ja budjeteissa, saavuttaa paljon varmemmin strategiset tavoitteensa. (Hakanen 2004, 22.)

## **Yhteinen toimeenpano**

Vaikka strategiantyöskentely ja strategiaprosessit tapahtuvat mahdollisimman laaja-alaisen henkilöstön osallistumisen kautta, tarvitaan strategiaan sitoutumisen takaamiseksi toistuvaa viestintää ja vuorovaikutusta tehdyistä päätöksistä. Koko henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, mihin organisaatio pyrkii ja millä keinoilla. Strategian täytyy

tuntua omalta. Silloin se innostaa henkilöstöä toimimaan sovittujen suunnitelmien mukaan. (Hakanen 2004, 22.)

Strategian onnistuminen ratkaistaan lopullisesti sen toteutusvaiheessa. Strategioiden käytännön toteutus on tavallisesti strategiatyön heikoin lenkki. Strategian toteutuksen varmistaminen edellyttää, että organisaation henkilöstö ymmärtää, mistä strategiassa on kyse. Kaikkien tulee olla tietoisia siitä, mitkä ovat strategian taustalla olevat lähtökohdat ja mitä strategia tarkoittaa kunkin työntekijän omassa toimenkuvassa. Strategisten suunnitelmien ja strategian toteutuksen välille voidaan luoda yhteys vain siten, että kaikki ymmärtävät strategian vaikutuksen. Toteutukseen liittyy kiinteästi myös palkitseminen, jolla voidaan sitouttaa henkilöstö valittuun strategiaan. (Hakanen 2004, 22.)

### **Strategian varmistus, oppiminen ja kehittäminen**

Asioiden mittaaminen ja seuranta suuntaa kiinnostuksen oikeisiin asioihin ja varmistaa sen, että edetään vision suuntaan. Seurannassa ei ole niinkään kysymys valvonnasta, vaan voidaan puhua itsearvioinnista ja ohjauksesta, joiden avulla vastuuhenkilöt itse tarkastelevat toimintaa sekä kehittävät ja parantavat toimintaa tulosten perusteella. On myös yhtenäen arvioitava ympäristön, asiakkaiden ja kilpailijoiden muutoksia sekä niiden vaikutusta omaan toimintaan ja strategian perusteisiin. Myös strategiatyöskentelyä on muistettava arvioida säännöllisin väliajoin. (Hakanen 2004, 22-23.)

Strategia on pyrkimystä vastata ympäristön muutoksiin, ennakoimista, uudistumista sekä toiminnan muuttamista ja kehittämistä eli oppimista. Tärkein asia strategiatyössä ei ole luotu muodollinen strategia, vaan strategiatyön aikana tapahtuva oppiminen sekä yhteisen ymmärryksen syntyminen organisaation toimintaympäristöstä, organisaatiosta sekä niiden suhteista. Seurannan välityksellä saatua palautetta on kyettävä käyttämään, paitsi oletettavissa olevien korjaavien toimenpiteiden käynnistämiseen, myös oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Vain kaiken aikaa omasta toiminnasta ja ympäristöstä oppimalla organisaatio voi säilyttää osaamisensa tason tarpeeksi korkealla. Pitkällä aikavälillä toimintakykyisenä pysyäksään organisaation on pystyttävä oppimaan nopeammin kuin muutokset ympäristössä tapahtuvat. Jos näin ei ole, organisaatio menettää kilpailukykyä. Myös vision ja strategian päivittäminen pitää tapahtua oppimiseen perustuen. (Hakanen 2004, 23.)



## 4.2 Malli strategisen johtamisen vaiheista

Strategisen johtamisen voi kuvata erillisinä vaiheina sen mukaan, mitä strategialle sisällöllisesti tehdään sekä miten ihmiset osallistetaan siihen. Suunnittelu ja toteuttaminen nivoutuvat toisiinsa, hyödyntäen samalla toisiaan. Strategisen johtamisen vaiheina voidaan kuvata seuraavan listan mukaan: A) businessilanteen ymmärtäminen, B) strategisen johtamisen näkemys, C) strategiset analyysit, D) strategiset valinnat ja viestiminen sekä E) strategian toteuttaminen. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu kyseiset strategian osa-alueet. (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkäll, Masalin, Niutanen & Valpola, 2010, 19.)

### **Businessilanteen ymmärtäminen (vaihe A)**

Strategisen johtamisen lähtökohtana on aina liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen. Hyvät liikeideat hyvin usein yhdistävät taidokkaasti tarpeet sekä oivalluksen siitä, miten tarve voidaan tyydyttää. Kun organisaatio tuntee oman toimialansa tunnusomaiset piirteet sekä liiketoiminnan syklin, ja seuraa avoimin silmin kilpailutilanteen kehittymistä, tarjolla oleviin mahdollisuuksiin on melko helppo tarttua. (Heimonen ym. 2010, 19-20.)

Huomioitavaa on, että strategian suunnittelu ei lähde tyhjästä. Organisaatiolla saattaa olla takanaan pitkäkin historia: on saatettu kehittää hyviä tuotteita ja palveluja. Lisäksi saattaa olla keskeneräisiksi jääneitä projekteja sekä hankkeita, joita juuri viimeistellään. Organisaation historia on synnyttänyt organisaatiokulttuurin ja toimintatavat, jotka ovat nykytilanteessa joko helpottamassa tai tekemässä tulevaisuuden rakentamisen suuritöiseksi. On myös huomioitavaa, että useat merkittävät innovaatiot ja lisäpalvelut ovat syntyneet kentällä asiakkaan kanssa yhteistyössä. (Heimonen ym. 2010, 20.)

### **Strategisen johtamisen näkemys (vaihe B)**

Yhteinen näkemys strategisen johtamisen tarpeista auttaa johtoa keskusteluissa sekä strategisten valintojen tekemisessä. Jos vastikään perustetun johtoryhmän jäsenet tulevat hyvin erilaisista taustoista, heidän strategisen johtamisen kokemuksensa saattavat olla hyvin erilaiset. Jotkut jäsenistä saattavat olla tottuneita ison konsernin pitkäjänteiseen suunnitteluun, kun taas jotkut heistä ovat tottuneet yrittäjäomistajan nopeaan päätöksentekoon. Tällöin voi tulla erimielisyyttä strategiatyön tarpeellisuudesta, keinoista sekä päätöksentekoprosessista. Vuoropuhelu on hyvin olennaista strategisessa johtami-

sessä. On huomioitava esimerkiksi seuraavat asiat: Miten monipuolisella osaamistautalla johtoryhmä keskustelee liiketoiminnasta yleensä, eikä vain oman sektorinsa asiantuntijana? Miten ihmisten tieto toiminnasta, asiakkailta, kilpailijoilta tai uusista ideoista liikkuu organisaatiossa siten, että se on nopeasti strategisen suunnittelun sekä toteuttamisen käytettävissä? Miten, kenen toimesta ja milloin strategiasta viestitään? Mikä on esimiesten taitotaso ja tahtotila saada strategia ja oma vastuualue luontevaksi osaksi tulosten aikaansaamisessa? Miten strategia linkitetään kehityskeskusteluihin, tavoitteiden määrittelyyn ja osaamisen ohjaamiseen? Kuinka paljon tietoa haetaan organisaation sisältä ja kuinka paljon sitä haetaan muualta? (Heimonen ym. 2010, 20-21.)

### **Strategiset analyysit (vaihe C)**

Suomalaiset organisaatiot käyttävät työvälineinä esimerkiksi taloudellisia laskelmia, SWOT -analyysijä, asiakasanalyysijä, kyvykkyyssarvioita sekä erilaisia herkkyyssanalyysijä. Analyysista saatetaan kuitenkin tehdä laiskasti johtopäätöksiä. Siksi onkin tarpeen harkita sitä, ketkä ovat pätevimpiä ja kyvykkäimpiä tulkitsemaan analyysit johtopäätöksiksi. Syvälinen liiketoiminnan tuntemus luo vankan perustan tietojen tulkitsemiselle. Lisäksi tarvitaan halua ja kykyä nähdä tosiasioita useista eri näkökulmista. Johto on usein epärealistinen omien avainhenkilöresurssien riittävyydestä. Sama avainhenkilö saatetaan laittaa useampaan keskeiseen hankkeeseen resurssiksi. Yksittäinen henkilö saattaa siis saada yhdellä kertaa sellaisen työkuorman, että käytännössä ei ole mahdollisuutta sen toteuttamiseen. (Heimonen ym. 2010, 22-23.)

### **Strategiset valinnat ja viestiminen (vaihe D)**

Strategiasta päättäminen tarkoittaa valitsemista. Nimetty strategia kertoo sen, millä fokuksella ja toimenpiteillä strategian toteuttaminen käynnistetään. Strategia tulisi kiteyttää ytimekkääksi ja samalla helposti muistettavaksi. Muokkaamalla strategia juonelliseksi tarinaksi se saadaan ymmärrettäväksi ja se on helpompi muistaa. Kun strategia viestitään organisaatiolle, paljastuu viimeistään silloin, onko johto keskustellut asioista riittävästi keskenään. Jos ei ole, strategiasta puhutaan eri osastoilla eri tavalla. Tällöin valinnoille ja niiden vaikutuksille annetaan toisistaan poikkeavia merkityksiä. Kun johtoryhmä edustaa sitoutuneesti strategiaa, on luonnollista jatkaa dialogia eri puolilla organisaatiota. Ihmisillä on mahdollisuus kysyä asioista ja myös epäilyjen ja pelkojen esittäminen on sallittua pelkäämättä, että se tulkittaisiin muutosvastarinnaksi. Strategian vies-

timiseen on hyvä käyttää niin sanottuja suurkokouksia, eli kokouksia, joissa on paikalla valtaosa yrityksen henkilökunnasta (esimerkiksi 20-300 henkilöä). Tällöin kaikki saavat tiedon samaan aikaan eikä esimerkiksi synny huhuja, joita helposti kehittyy viestittäessä ylhäältä alas eli organisaatiotasoa kerrallaan. (Heimonen ym. 2010, 24-25.)

### **Strategioiden toteuttaminen (vaihe E)**

Strategian kommunikoinnissa esiintyy paljon puutteita. Strategian toteuttamiseen tarvitaan valmentavaa esimiestyötä. Siksi mielekkäät esimiesvalinnat sekä kunnollinen valmennus valmentavaan johtamiseen ovat keskeisiä asioita. Jotta esimiehillä on tarpeeksi edellytyksiä toteuttaa strategiaa, tulee pohtia esimerkiksi seuraavia asioita: Tukeeko organisaatorakenne strategiaa? Ovatko prosessit organisaatiota sujuttavia, jolloin jokainen tietää, mistä hänen työnsä tulevat ja mihin ne häneltä menevät? Auttavatko suunnittelu ja päätöksenteko toteuttamista, vai koetaanko suunnittelupaperit vain johdon ja esimiesten käyttöön sopiviksi? Saadaanko tarvittaviin asioihin päätökset ajoissa ja onko päätösvaltuutukset sellaiset, että ne palvelevat ripeää toteuttamista? Kerrotaanko riittävästi esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä ja –kannattavuudesta, uusien hankkeiden menestymisestä ja prosessien tehokkuudesta? Varsinkin suurissa organisaatioissa saatetaan olla tilanteessa, jossa informaatiojärjestelmät tukevat toimintaa vasta kuukausien tai jopa vuosien kuluttua. Pystytäänkö valitsemaan päteviä, osaavia ja sopivia avainhenkilöitä, ja pystytäänkö vaihtamaan avainhenkilöitä, jos sille on tarve virheellisen rekrytoinnin vuoksi? (Heimonen ym. 2010, 25-26.)

## 5 Tutkimuskohteen ja sen toimialan esittely

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu toimeksiantaja sekä sen toimiala.

### 5.1 Tutkimuskohteen esittely

USBEK ry. on Suomen suurin erotuomarikerho, joka on perustettu vuonna 1995. Yhdistyksen tarkka jäsenmäärä tällä hetkellä on 301. Yhdistyksen jäsenistö koostuu pääosin erotuomaritoimintaa harrastavista henkilöistä, mutta toiminnassa on mukana myös vain erotuomarivalmennusta tai toimitsijatehtäviä tekeviä jäseniä. Lisäksi yhdistyksellä on miesten ja naisten joukkueet Suomen Salibandyliiton (myöhemmin SSBL (ry.) tai liitto) kilpasarjoissa, ja joukkueissa pelaavista osa ei toimi erotuomareina, vaan ainoastaan pelaajina kyseisissä joukkueissa. Lisäksi jäsenistössä on henkilöitä, jotka eivät enää harrasta erotuomaritoimintaa, mutta haluavat silti pysyä mukana erotuomariyhteisössä. (USBEK ry. 2013.)

Käytännöllisesti katsoen kaikki erotuomarit, jotka Uudenmaan alueella harjoittavat erotuomaritoimintaa SSBL:n kilpasarjoissa, kuuluvat USBEKiin. USBEKin on tarkoitus on ylläpitää ja kehittää salibandyerotuomariharrastusta ja –toimintaa jäsenistön keskuudessa. USBEK toimii itsenäisenä yhdistyksenä jäsenistön tarpeiden mukaisesti sekä läheisessä yhteistyössä SSBL:n kanssa. Kyseisen yhteistyön keskeinen osa-alue on alueellisten erotuomarikoulutusten järjestäminen. (USBEK ry. 2013.)

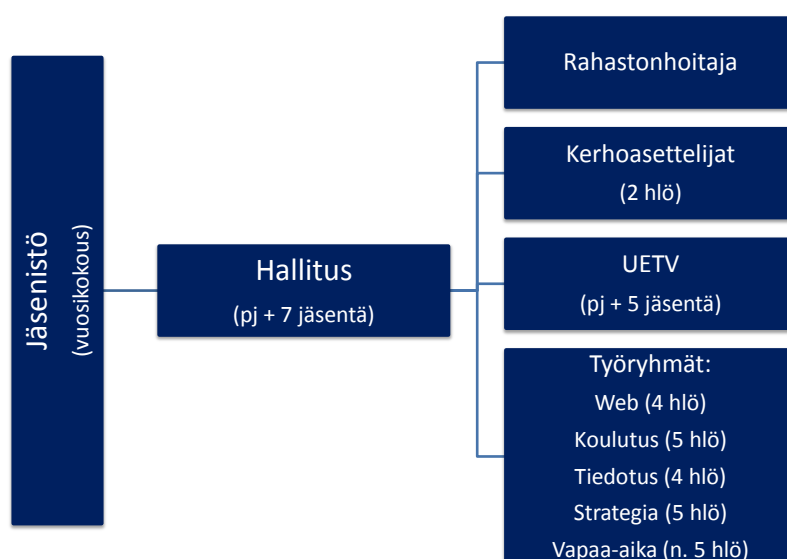
USBEK järjestää jäsenilleen myös omaa eli ei-SSBL:n alaista koulutusta. Yhdistys tarjoaa jäsenistölleen myös kanavan muiden erotuomareiden tapaamiseen ja keskusteluihin muun muassa itse erotuomaritoiminnasta jäsenistön kesken. Lisäksi yhdistys tarjoaa hyvin suosituksi tullutta vapaa-ajantoimintaa jäsenistölle. (USBEK ry. 2013.)

### Organisaatio

Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkein toimielin on yhdistyksen hallitus, joka valitaan vuosittain yhdistyksen vuosikokouksessa. Hallitukseen valitaan puheenjohtaja sekä 4-7 jäsentä. Hallituksen toimikausi on yksi vuosi eli käytännössä vuosikokouksesta vuosikokoukseen. Vuosikokouksen valittua hallituksen hallitus järjestäytyy ja valitsee kes-

kuudesta varapuheenjohtajan, sihteerin ja rahastonhoitajan. Viimeksi mainittu toimi voidaan täyttää myös hallituksen ulkopuolelta. (USBEEK ry. 2013.)

Hallitus nimittää alaisensa valiokunnat ja työryhmät vuosittain. Alla olevassa organisaatiokaaviossa (kuvio 7) on kuvattuna USBEEKin kuluvalle kaudella 2012-13 toimiva organisaatio. Organisaatiokaaviosta puuttuu erotuomarikouluttajat ja -valmentajat, koska he periaatteessa ovat SSBL:n toimijoita, vaikka ovatkin kiinteästi yhteydessä myös USBEEKin toimintaan, osa heistä jopa useammassa roolissa yhdistyksessä toimien. (USBEEK ry. 2013.)



Kuvio 7. USBEEK ry:n organisaatiokaavio kuluvalle toimintakaudella 2012-13

USBEEKin työryhmiä kuluvalle kaudella ovat web-työryhmä, koulutustyöryhmä (kerhon omat koulutukset), strategiatyöryhmä, tiedotustyöryhmä ja vapaa-ajantoimikunta, joista viimeksi mainittu koostuu muutamasta pienemmästä ryhmästä, jotka vastaavat kukin yhdestä järjestämästään vapaa-ajan tapahtumasta. Keskeistä kerhon toiminnassa on myös erotuomareiden ja toimitsijoiden välitystoiminta, jota kaksi kerhoasettelijaa hoitaa. (USBEEK ry. 2013.)

Huomionarvoista USBEEKin toiminnassa on se, että useat henkilöt toimivat useammissa postissa, eli organisaatiokaavion mukaiset 8 hallituksen jäsentä sekä valiokuntien ja

työryhmien 29 henkilöä eivät tarkoita 37 toimivaa henkilöä, vaan organisaatiokaavion pohjaan toimijoiden nimiä vertaamalla voidaan todeta toimivia henkilöitä olevankin vain 21. Tämä on luonnollisesti yhdistyksen kannalta huono asia, koska toimijoita on vähän ja niistäkin osa on melko pienessä roolissa, jolloin taakka yhdistyksen tärkeimmistä toiminnoista jakaantuu hyvin vähäisen ihmismäärän kesken. Kuitenkin tulee todeta, että sama tilanne lienee monessa muussakin yhdistyksessä. Lisäksi osa posteista on sellaisia, että asia on paremmin siten, että sama henkilö on kahdessa tai useammassa toimessa. Esimerkiksi se, että yhdistyksen rahastonhoitaja on myös hallituksen jäsen, helpottaa huomattavasti taloudellisten tietojen tuomista hallitukseen. (USBK ry. 2013.)

## 5.2 Salibandyerotuomaritoiminta Suomessa

Salibandyerotuomareiden määrä Suomessa on viime vuosina vakiintunut suunnilleen tuhanteen. Edelleen SSBL:n eri alueilta on raportoitu erotuomariresurssien riittämättömyydestä sekä siitä, että toiminnassa mukana olevia erotuomareita saattaa kohdata väsyminen esimerkiksi liian suurten erotuomaroitujen otteluiden määrän vuoksi. Joillakin SSBL:n alueilla on jopa jouduttu asettelemaan vain yksi tuomari joihinkin otteluihin, vaikka niitä pitäisi olla kaksi per ottelu. Lisäksi erotuomareiden suuri vaihtuvuus on koettu suurena ongelmana. SSBL:n mukaan erotuomaritoiminnan yleistä toimintailma-piiriä ja sen arvostusta tulee parantaa. (Suomen Salibandyliitto ry, a.)

SSBL koulutti erotuomareita ja muita erotuomaritoimijoita valtakunnallisella tasolla ETV:n (Erotuomarivaliokunta) ja valittujen vastuuhenkilöiden toimesta vuosikertomuksen 2011 mukaan seuraaviin tehtäviin: alueiden erotuomarivastaavat, erotuomari-koulutusvastaavat, erotuomarivalmennusvastaavat, erotuomariasettelijat sekä miesten ja naisten liigaerotuomarit (noin 25 + 25 erotuomaria), liitto- eli divarierotuomarit (noin 25 erotuomaria), pääsarjojen erotuomarivalmentajat sekä alueiden alue-erotuomari-kouluttajat. Kaikki toimijat koulutetaan kerran kaudessa, paitsi miesten ja naisten liiga-erotuomarit koulutetaan kolme kertaa kaudessa. Myös Divariryhmää koulutetaan kaksi kertaa kaudessa. Lisäksi Pohjola Cupien yhteydessä koulutettiin nuoria lupaavia mies- ja naiserotuomareita. Alueellisen toiminnan korkein koulutusryhmä on A4-koulutus, joka on tarkoitettu alueellisia korkeimpia sarjatasoja erotuomaroiville erotuomareille (alueel-

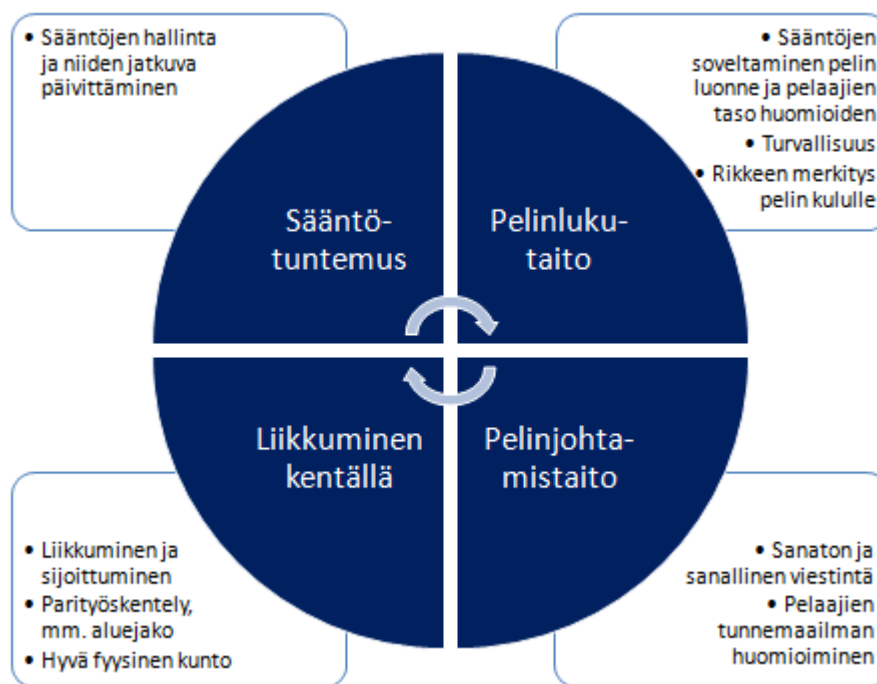
liset yksittäiset eli ei-turnausmuotoiset pelit, kuten miesten 2. divisioona ja naisten 1. divisioona, A – C -junioreiden SM-sarjat). (Suomen Salibandyliitto ry, a.)

### 5.3 Erotuomarina toimiminen

Erotuomarit ovat merkittävä osa peliä. Ilman erotuomareita SSBL:n virallisia otteluita ei pystyttäisi pelaamaan. Epävirallisissa peleissä ilman erotuomaria pelaaminen puolestaan aiheuttaa pahimmillaan mielivaltaista sääntöjen soveltamista, mikä saattaa tuoda vakaviakin vaaratilanteita peliin. Laadukas erotuomaritoiminta onkin yksi elementti hyvässä pelissä. Kuten pelaajat ja valmentajat, myös erotuomarit haluavat onnistua omassa toiminnassaan. Erotuomarit ja heidän toteuttamansa linjat ottelussa luo puitteet pelaamiselle ja välittää pelaajille tietoa siitä, mitä saa tehdä ja mitä ei. Erotuomarointi on yksilöllistä pelisääntöjen tulkittamista, jota erotuomari sääntötuntemuksensa sekä erotuomarikoulutuksissa sovittujen linjausten perusteella tekee. Erotuomarin rooli on erittäin haasteellinen, sillä myös vaikeissa tilanteissa pitäisi pystyä tulkitsemaan sääntöjä tilanteeseen sekä joukkueiden tasoon nähden asianmukaisella tavalla. (Korsman & Mustonen 2011, 41.)

Hyvä erotuomari on johdonmukainen ja pystyy ohjaamaan peliä sen luonteen mukaisesti. Onnistuneen tuomaritoiminnan keskeinen kulmakivi on selkeä linja, joka säilyy koko ottelun ajan. Erotuomarin ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkietävä pelin valtiasta, vaan terve järjen käyttö ja hyvät ihmissuhdetaidot vievät jo pitkälle. Tuomarin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat laaja-alainen sääntöjen tuntemus, hyvä pelinjohtamis- ja pelinlukutaito sekä oikea-aikainen liikkuminen kentällä. Kyseiset asiat tuovat turvaa pelaajille, sillä he voivat luottaa, että rikkeisiin puututaan johdonmukaisesti ja pelitilanteet huomioiden. Johdonmukainen toiminta ja hyvä asenne mahdollistavat sen, että erotuomari saa työrauhan ja pelaajien kunnioituksen. Erotuomarin kehittämisessä suuri rooli on SSBL:n vuosittaisella virallisella koulutuksella, joka on pakollinen kertauskurssi aikaisemmin erotuomarina toimineille sekä uusien koulutus, joka on suoritettava hyväksytysti läpi, jotta pääsee erotuomaroimaan SSBL:n virallisia otteluita. Kuitenkin tulee todeta, että paras tapa oppia erotuomaroimaan, on se, että toimii erotuomarina erilaisissa otteluissa. (Korsman & Mustonen 2011, 42.)

Seuraavassa kuviossa 8 on kuvattuna hyvän erotuomarin ominaisuudet:



Kuvio 8. Hyvän erotuomarin ominaisuudet tiiviiksi paketiksi koottuna (Korsman & Mustonen 2011, 42-46)

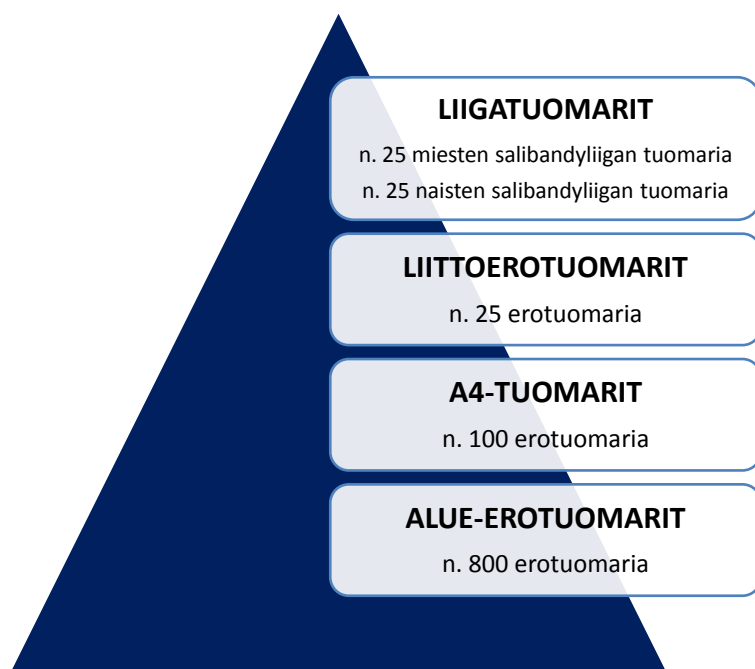
Korsman ja Mustonen (2011, 42-46) kuvaavat teoksessaan muutaman sivun verran muun muassa hyvän erotuomarin ominaisuuksista. Yllä oleva kuvio 8 on erittäin yksinkertaistettu versio kyseisistä ominaisuuksista. Erittäin tärkeä erotuomarin osaamisalue on sääntötuntemus, jota pitää myös jatkuvasti päivittää, sillä säännöt ja niiden tulkinta-ohjeet muuttuvat muutaman vuoden välein jonkin verran. Pelinlukutaito tarkoittaa puolestaan sitä, että erotuomari kykenee soveltamaan sääntöjä pelin luonteen ja pelaajien taitotason ja fyysikan mukaan. Lisäksi erotuomarin tulee pystyä pitämään peli turvalisena. Rikkeen merkitys pelin kululle tarkoittaa sitä, että erotuomarin täytyy voida puuttua rikkeisiin ajoissa ja linjata peli puuttumisillaan. (Korsman & Mustonen 2011, 42-46.)

Pelinjohtamistaito puolestaan tarkoittaa sanatonta ja sanallista viestintää, pillin ja erotuomarinäyttöjen käyttö mukaan luettuna, sekä yleensäkin vuorovaikutusta. Tärkeää on myös pystyä huomioimaan pelaajien tunnetilat pelissä. Liikkuminen kentällä on myös erittäin tärkeä osa-alue erotuomarin toiminnassa. Mitä korkeammalla sarjatasolla erotuomari toimii, sitä paremmassa fyysisessä kunnossa hänen on oltava. Jo A4-ryhmästä



alkaen erotuomareilta vaaditaan kuntotestien suorittaminen hyväksytysti, ennen kuin voi erotuomaroita A4-tason pelejä. Sääntökoe on toinen osa-alue, joka tulee myös kaikkien uusien ja jo pidempään tuomaroineiden suorittaa hyväksytysti läpi. Hyvä ja oikea-aikainen liikkuminen tuo erotuomarille selkeää etua, sillä tällöin on mahdollista olla kokoajan siellä missä tapahtuu ja nähdä rikkeet ja muut pelitapahtumat paremmin. Myös parityöskentely toisen erotuomarin kanssa helpottuu, jos molemmat liikkuvat hyvin, jolloin voidaan kontrolloida pelitapahtumia parina, havaiten muutakin kuin pelkästään pallolliset tilanteet. (Korsman & Mustonen 2011, 42-46.)

Alla olevassa kuviossa 9 on eriteltyä erotuomaritasot Suomessa sekä eri tasoilla toimivien erotuomareiden määrä. Kuvion erotuomaritasojen yläpuolella on vielä kansainväliset erotuomarit. Kansainvälisiin tehtäviin voi hakea kahden vuoden välein, jolloin pitää jo lähtökohtaisesti olla liigatason erotuomari. (Korsman & Mustonen 2011, 47.)



Kuvio 9. Erotuomaritasot ja -määrät Suomessa (Korsman & Mustonen 2011, 47)

## 6 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tiedonkeruun välineenä oli survey- eli kyselytutkimus, jota kutsutaan myös lomaketutkimukseksi. Survey-tutkimukset ovat yleensä kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia, mutta tämän opinnäytetyön kyselyssä on kuitenkin mukana runsaasti kvalitatiivisia eli laadullisia kysymyksiä. Kyseiset kysymykset ovat avoimia, ja vieläpä vastausten koko sanoina ja merkkeinä on täysin rajoittamaton, joten kysymyksiin voi halutessaan vastata varsin syvällisestikin.

Tutkimuskohteena on perusjoukko, joka koostuu yhdistyksen jäsenistä, joita oli 9.4.2013 jäsenrekisterissä 301. Tutkittavien joukosta ei kuitenkaan otettu otantaa, esimerkiksi että lähetettäisiin kysely joka kymmenennelle jäsenelle, vaan kyselyyn osallistuva joukko valittiin yhdistyksen hallituksen määrittelemän perusteella, eli kyseessä on kokonaistutkimus. Kyselyn vastaajiksi valittiin yhdistyksen nykyisiä aktiivitoimijoita, joihin kuuluvat hallitus itse, strategiatyöryhmä, muut valiokunnat ja työryhmät sekä erotuomarivalmentajat, minkä lisäksi vastaajien joukkoon valittiin sellaisia jäseniä, jotka ovat lähivuosina toimineet jossakin yhdistyksen luottamustoimessa eli samoissa ryhmissä, joiden kuluvan kauden toimijat myös kutsuttiin vastaajiksi. Lisäksi muutama henkilö valittiin vastaajaksi sillä perusteella, että he ovat olleet muuten erittäin aktiivisia kerhotoiminnassa, vaikka eivät varsinaisiin luottamushenkilöihin tällä hetkellä kuulukaan. Kyselyn vastaajien ei varsinaisesti tarvitsekaan edustaa perusjoukkoa, vaan strategiatyöhön sopiviksi vastaajiksi katsottiin parhaiten soveltuvan sellaiset henkilöt, joilla on selkeästi enemmän tietoa yhdistyksestä, sen organisaatiosta ja muista tarpeellisista asioista, kuin mitä rivijäsenellä on.

USBEK ry:n strategiakysely 2013-2018 toteutettiin Webropol –kyselynä ajalla 6.3.-19.3.2013. Linkki kyselyyn, jonka kautta vastaaminen tapahtui, lähetettiin 56 yhdistyksen aktiivijäsenelle, joiden valitseminen kyselyn vastaajiksi tapahtui edellä kuvatun mukaisesti aikaisemman ja/tai nykyisen kerhoaktiivina toimimisen perusteella. Kyselyn saatteessa, joka meni vastaajille kyselyn yhteydessä, mainittiin vastaajiksi valittujen pieneistä määrästä sekä vastaajaksi valikoitumisen perusteista. Tämän oli tarkoitus motivoita vastaamaan. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 36 aktiivijäsentä. 18.3.2013 mennessä vastauksia tuli 26. Sen jälkeen lähetettiin muistutusviesti, jonka jälkeen vastasi vielä 10,

joista 9 viimeisenä vastauspäivänä 19.3.2013 ja 1 vasta 20.3.2013, mutta vastaus otettiin vielä mukaan tutkimukseen. Vastausprosentti oli siis 64,3 %. Koska kyseinen vastausprosentti oli tutkimuksen kannalta riittävä, ei toista muistutusta enää lähetetty, vaan tulosten analysointi aloitettiin vastaajamäärällä 36. Seuraavassa taulukossa on esitetty kyselyn kysymysten aihealueet ja kysymysryhmät.

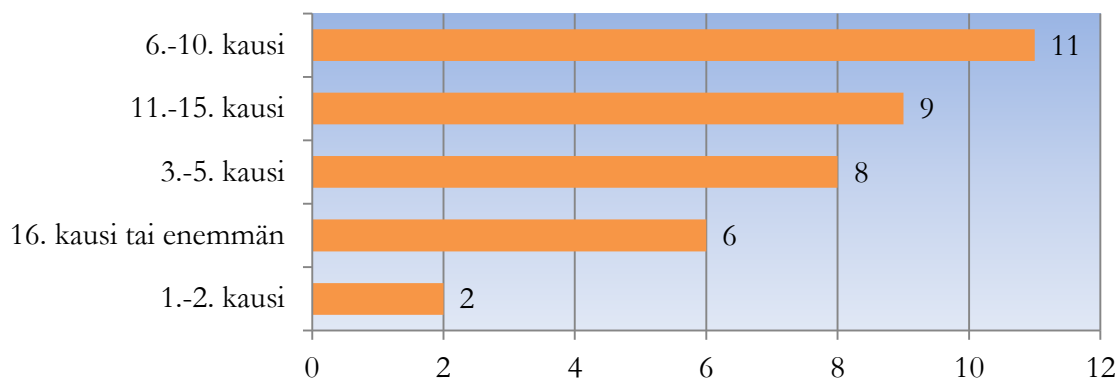
Taulukko 6. Strategiakyselyn kysymykset ja niiden aihealueet

Kysymysten numerot	Kysymysten aihealueet
1-2	Taustakysymykset (samalla ns. lämmittelykysymykset)
3-6	Arvot
7-10	Nykytila
11-12	Missio ja visio
13-16	Tulevaisuus
17	Keskeisin haaste 2017-2018 mennessä
18	Palaute ja muut terveiset

Hallituksen jäsenillä ja strategiatyöryhmällä oli mahdollisuus kommentoida kyselyä ennen sen lopullisen version vahvistamista. Korjausehdotuksia kyselyyn tuli parilta henkilöltä. Välittömästi, kun kysely oli valmis, se lähetettiin vastaajille Webropolin kautta.

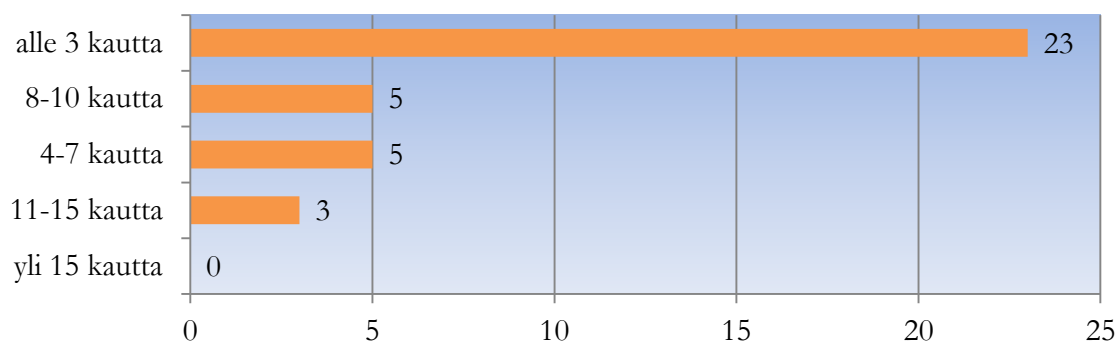
## 6.1 Taustatiedot

Kyselyssä olisi voinut olla useita taustakysymyksiä, kuten ikä, sukupuoli, tämän hetkinen luokitus, tavoiteluokitus ja paras luokitus tähän mennessä. Koska kyseessä ei ollut kuitenkaan jäsenistön ominaisuuksia selvittävä jäsenkysely, vaan nimenomaan strategiatyötä selvittävä kysely, taustakysymyksiksi lopulta valittiin kysymykset vastaajan jäsenvuosien määrästä yhdistyksessä sekä vastaajan kaudet yhdistyksen aktiivitoimijana. Näillä kysymyksillä saatiin kartoitettua aktiivijäsenistön jäsenyyden pituutta (kysymys 1) sekä yhdistyksessä aktiivina toimitut kaudet (kysymys 2). Kysymykset toimivat samalla kyselyssä niin sanottuina lämmittelykysymyksinä. Taustakysymysten vastaukset on kuvattuna seuraavissa kuvioissa.



Kuvio 10. Jäsenkausien määrä

Kysymykseen 1 vastasi 36 aktiivijäsentä. Eniten mainintoja (11) tuli jäsenvuosien määrälle 6.-10. kausi. 11.-15. kausi sai mainintoja 9 ja 3.-5. kausi 8. 16. kausi tai enemmän sai 6 mainintaa, ja voidaankin todeta, että jäsenyyksien pituudet jakautuivat hyvin tasaisesti, sillä kaikki muut paitsi 1.-2. kausi sai mainintoja vähintään kuusi. On kuitenkin huomion arvoista, että vasta ensimmäistä tai toista kauttaan jäsenenä olleita oli kyselyyn vastaajista kaksi. Kyseiset henkilöt ovat siis lähteneet yhdistystoimintaan aktiivitoimijoina jo nähtävästi melkein heti jäsenyyden alussa. Tämä kertoo siitä, että ihan uudetkin jäsenet voivat olla halukkaita yhdistystoiminnan aktiiveiksi jo jäsenyytensä alussa, joten uusien erotuomareiden koulutuksissa (SSBL:n koulutukset) olisi hyvä markkinoida aktiivina toimimista yhdistyksessä. Uusillakin jäsenillä kun saattaa olla paljon kokemusta järjestötoiminnasta jossakin muussa yhdistyksessä tai esimerkiksi ammattinsa puolesta.



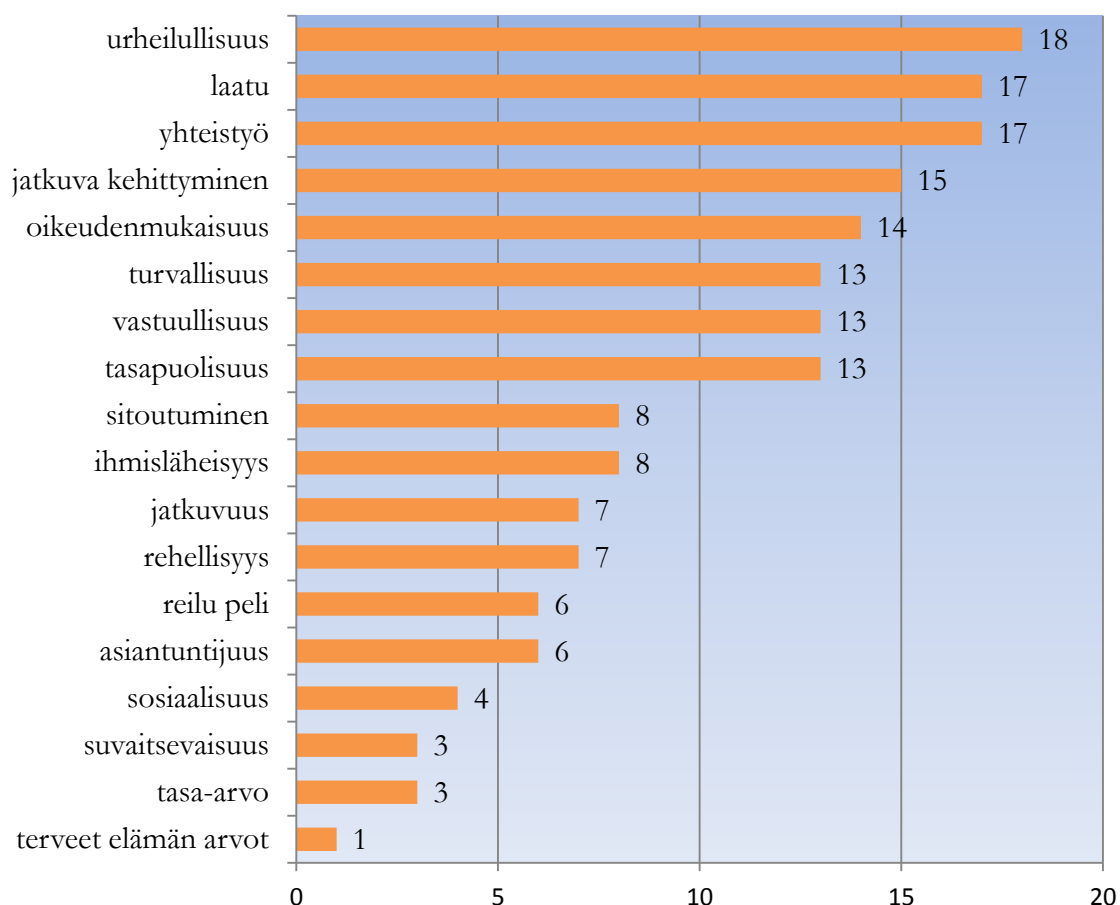
Kuvio 11. Kaudet USBEKin luottamustehtävissä (esimerkiksi hallitus, valiokunnat, työryhmät ja rahastonhoito)

Kysymykseen 2 vastasi kaikki 36 vastaajaa. Kysymyksen yleisin vastaus oli alle 3 kautta, sillä peräti 23 vastaajaa eli noin 64 % vastaajista on ollut aktiivitoimijoina alle 3 vuotta.

Tästä voidaan päätellä, että yhdistyksen luottamustoimissa on erittäin suuri vaihtuvuus. Sillä on tietenkin hyvät puolensa sen vuoksi, että voidaan saada uudenlaista osaamista yhdistyksen toimintaan ja myös into vapaaehtoistyönä tehtäviin asioihin saattaa olla juuri aloittaneilla aktiivijäsenillä suurempi kuin kauemmin mukana olleilla. 4-7 tai 8-10 kautta toimineita oli kumpaakin 5, mikä tarkoittaa, että vain kolme jäsentä on ollut luottamustoimissa 11-15 kautta. Yli 15 kautta luottamustoimissa toimineita ei ollut yhtään.

## 6.2 Arvot

Kysymykset 3 ja 5 kartoittivat arvoja erotuomariudelle ja yhdistyksen toiminnalle. Kysymyksissä oli valittavana 18 erilaista arvoa ja niistä piti valita viisi. Kysymykset 4 ja 6 olivat jatkokysymyksiä kysymyksille 3 ja 5, eli niissä sai kommentoida arvoihin ja omiin valintoihin liittyviä asioita. Kysymyksen 3 vastaukset ovat alla olevassa kuviossa 12.



Kuvio 12. Arvot, jotka mielestäsi parhaiten kuvaavat sitä, mihin suuntaan erotuomari-toimintaa/erotuomariutta tulisi viedä seuraavien viiden toimintakauden aikana

Kaikki 36 kyselyyn vastaajaa vastasivat erotuomaritoiminnan/erotuomariuden arvoja koskevaan kysymykseen 3. Kaikki kysymyksen 18 arvoa sai mainintoja ja 5 eniten mainintoja saaneet arvot olivat tasaisen suosittuja: urheilullisuus (18), laatu (17) ja yhteistyö, (17), jatkuva kehittyminen (15) ja oikeudenmukaisuus (14). Urheilullisuus sai 18 mainintaa, mikä tarkoittaa sitä, että tasan 50 % vastaajista oli valinnut sen viiden tärkeimmän arvon joukkoon. Vähiten mainintoja saivat reilu peli (6), asiantuntijuus (6), sosiaalisuus (4), suvaitsevaisuus (3), tasa-arvo (3) ja terveet elämän arvot (1).

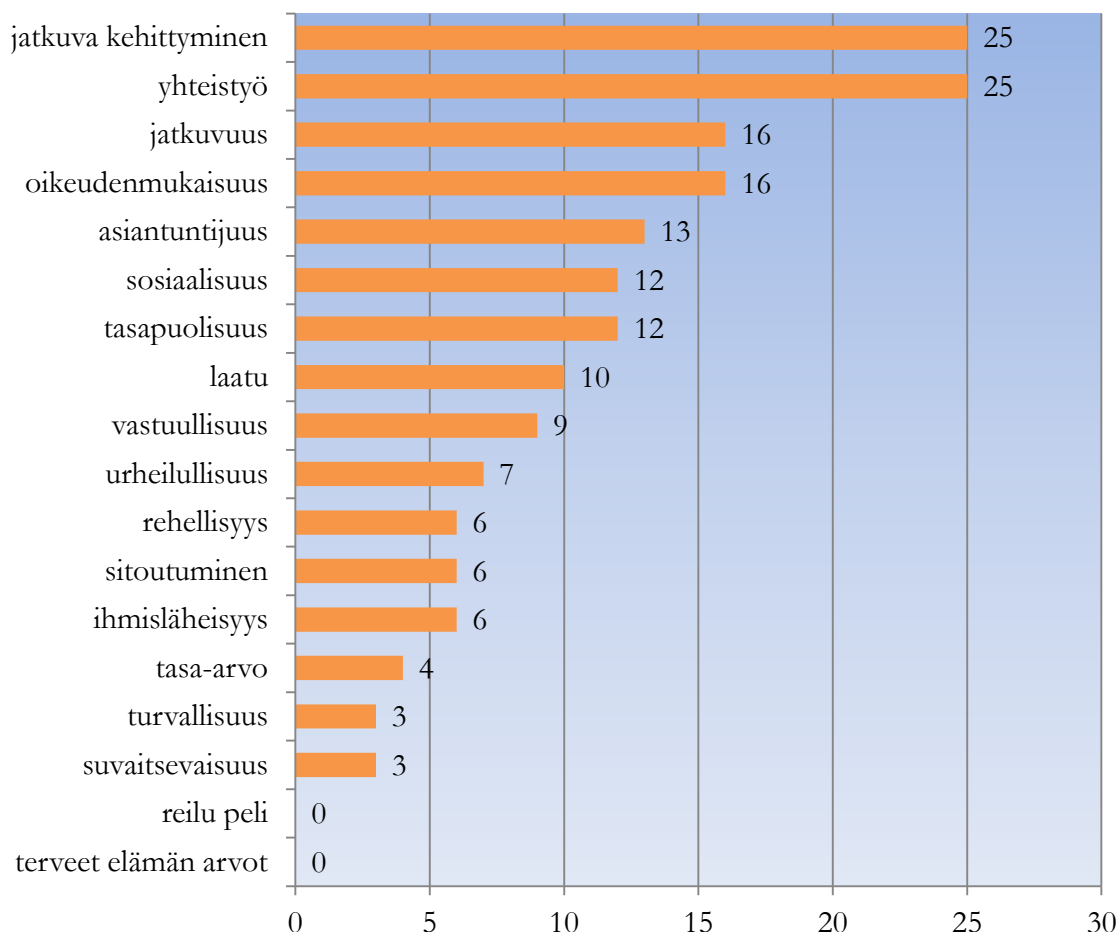
Yhteensä arvomainintoja oli annettu 173, mikä tarkoittaa sitä, että osa vastaajista ei ole valinnut kaikkia viittä arvoa. Kysymyslomakkeessa oli tässä kysymyksessä käytössä lukitustoiminto, joka esti yli viiden arvon valitsemisen. Sen sijaan vähemmän kuin viisi pystyi valitsemaan, joten osa vastaajista käytti tätä mahdollisuutta hyväksi. Mainintoja olisi pitänyt olla kaikkiaan 180, eli 36 vastaajaa \* 5 valintaa. Eli seitsemän arvovalintaa oli jätetty tekemättä (180 – 173 = 7). Valitsematta jättäminen lienee tarkoittanut sitä, että ei ole löydetty viittä arvoa, mitkä sopivat riittävän hyvin erotuomariuden vaatimuksiin.

Kysymykseen 3 liittyvä kysymys 4 ”Halutessasi perustele, miksi valitsit kyseiset arvot.” keräsi 13 vastaajaa. Vastauksissa oli perusteluja omille valinnoille, sisältäen esimerkiksi ajatuksen, että osa arvoista on päällekkäisiä, ja valituiksi arvoiksi tuli sellainen, minkä koettiin sisältävän muutaman muun arvon. Vastauksissa mainittiin kehittyminen, urheilullisuus ja ammattimaisuus merkittävinä osa-alueina. Laadun osalta mainittiin nykyisten erotuomareiden keskinäisistä suurista laatueroista. Mainintoja tuli myös perusasioiden tärkeydestä: niiden hyvän hoidon olisi pitänyt olla valittavina olleiden arvojen joukossa.

Kaiken kaikkiaan kysymysten 3 ja 4 perusteella voi todeta, että eniten mainintoja saaneet arvot sopivat hyvin erotuomariuden tärkeimmiksi arvoiksi. Jos kyseiset arvot urheilullisuus, laatu, yhteistyö, jatkuva kehittyminen ja oikeudenmukaisuus saataisiin erotuomariuden todellisiksi ominaisuuksiksi, oltaisiin sellaisella tiellä, että erotuomarius kantaisi hyvin pitkälle. Toki tulee huomata myös, että oikeudenmukaisuus on ehdottomasti sellainen asia, minkä tulee toteutua ihan ensimmäisenä. Eli oikeudenmukaisuuden voi sanoa olevan niin keskeinen asia erotuomarin toiminnassa, että sitä ei voi kyseenalaistaa. Toisaalta vastaavanlaisiksi arvoiksi voidaan katsoa myös turvallisuus ja rehelli-

syys, vaikka ne eivät valikoituneetkaan viiden suosituimman arvon joukkoon. Siten tehtyjä arvovalintoja tulee tutkia kriittisesti ja huomioida erotuomariuden eri vivahteet.

Kysymyksen 5 vastaukset löytyvät alla olevasta kuviosta 13.



Kuvio 13. Kysymys 5: valitse seuraavista arvoista (samat kuin kysymyksessä 3) 5, jotka mielestäsi parhaiten kuvaavat sitä, minkä mukaisesti USBEKin tulisi toimia yhdistyksenä seuraavien viiden toimintakauden aikana

Tähänkin kysymykseen vastasivat kaikki 36 vastaajaa. Selkeästi eniten mainintoja yhdistyksen tärkeimmiksi arvoiksi saivat jatkuva kehittyminen ja yhteistyö, kumpikin 25 mainintaa. Jatkuvuus ja oikeudenmukaisuus saivat 16 mainintaa ja asiantuntijuus 13. Kokonaan ilman mainintoja jäivät reilu peli ja terveet elämän arvot. Tässäkin kysymyksessä oli annettu 173 mainintaa, joten 7 arvon valintaa jäi tekemättä. Arvot jatkuva kehittyminen ja yhteistyö valittiin peräti 69,4 % vastaajan toimesta. Viisi vähiten mainintoja saanutta arvoa tasa-arvo (4), turvallisuus ja suvaitsevaisuus (3) sekä reilu peli ja terveet elämän arvot (ei mainintoja) lienevät sellaisia arvoja, jotka eivät suoranaisesti sovi yhdis-

tystoiminnan kuvaamiseen. Ainakin näin voitaneen sanoa reilusta pelistä ja terveistä elämänarvoista, jotka paremmin kuvannevat erotuomariutta kuin yhdistystoimintaa.

Kysymykseen 5 liittyvä kysymys 6 ”Halutessasi perustele, miksi valitsit kyseiset arvot.” keräsi 7 vastaajaa. Vastauksissa mainittiin muun muassa seuraavanlaisia asioita: edunvalvonnan tärkeys, yhteistyö, asiantuntijuus, toiminnan laatu, ”lobbaaminen”, jatkuvuus yhdistyksen toiminnassa, jatkuva kouluttaminen, toiminnan laatu ja sen mittaaminen sekä kuppikuntajakojen vähentäminen tai poistaminen.

### 6.3 Nykytila

#### Kysymys 7:

avoin kysymys, johon vastasi 35 vastaajaa. Seuraavassa taulukossa 7 on koottuna kummallekin väitteelle annetut arviot skaalalla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä.

Taulukko 7. Mielenpito

	USBEKin luottamushenkilöillä on keskenään samanlainen näkemys erotuomariudesta	USBEKin luottamushenkilöillä on keskenään samanlainen näkemys siitä, miltä yhdistyksen tulisi näyttää tulevaisuudesta	Yhteensä
täysin samaa mieltä	0	0	0
melko samaa mieltä	12	14	26
ei samaa eikä eri mieltä	11	12	23
melko eri mieltä	11	7	18
täysin eri mieltä	1	2	3
Yhteensä	35	35	70
<b>Keskiarvo</b>	<b>3,03</b>	<b>2,91</b>	<b>2,97</b>

Kumpikaan kysymyksen väite ei saanut yhtään mainintaa täysin samaa mieltä. Väitteestä täysin eri mieltä oli erotuomariuden osalta yksi vastaaja ja yhdistystoiminnan osalta kaksi vastaajaa. Kolme muuta vastausvaihtoehtoa saivat melko tasaisesti mainintoja, joista kuitenkin melko samaa mieltä sai eniten, yhteensä 26. Vastausten keskiarvot, erotuomariudelle 3,03 ja yhdistystoiminnalle 2,91, kuvaavat sitä, että kokonaisuutena tarkasteltuna molemmat väitteet ovat saaneet pääosin vastauksia vain kolmesta keskim-



mäisestä vastausvaihtoehdosta, ja nekin ovat jakaantuneet hyvin tasan keskenään. Siten molempien väitteiden keskiarvoksi jää vain noin kolme, joka tarkoittaa, että kovin suurta yhteneväisyyttä luottamushenkilöiden näkemysten saralla ei nähdä. Toisaalta, koska asteikko ei ole ollut keskiarvon mukainen noin 3, vaan itse keskimäinen arvosana on ”ei samaa eikä eri mieltä”, voidaan katsoa, että mahdollisesti osalla vastaajista ei ole kovin selkeää käsitystä tästä asiasta tai ainakaan ”puolesta tai vastaan” -ajattelua siitä.

### **Kysymys 8:**

avoin kysymys: kysymystä 7 oli mahdollista kommentoida kysymyksessä 8. Vastaaaja tässä kysymyksessä oli 13. Pääosin vastaukset olivat negatiivisvärisiä. Koettiin, että luottamushenkilöiksi ei valikoidu riittävästi erilaisia näkökantoja edustavia henkilöitä. Yhdistyksen tarkoituksen ja toiminnan muodon koettiin olevan epäselvä, ja myös epäiltiin, onko yhdistyksen toiminta sitä, mitä jäsenet oikeasti haluavat. Myös koko erotuomari toiminnan koettiin olevan ilman minkäänlaista yhtenevää näkemystä, minkä vuoksi jokainen joutuu tekemään linjauksia itsenäisesti omalla tahollaan.

Käsityksen erotuomariudesta koettiin olevan myös vahvasti yksilöriippuvainen eikä sille siten ole mitään yhteisiä kriteereitä olemassa. Mainittiin, että yhdistyksen tulevaisuutta ei ole juuri mietitty, joten luottamushenkilöillä ei edes voi olla yhtenäistä näkemystä. Lisäksi todettiin, että ei ole tarvetta yhtenäiseen mielipiteeseen, koska edustuksellisuuteen kuuluvat kaikki näkökannat. Nähtiin myös, että yhteneviä mielipiteitä tulisi olla esimerkiksi edunvalvonnasta ja oikeusturvasta, eikä niinkään erotuomariudesta.

Lisäksi vastauksissa todettiin, että jotkut ajattelevat erotuomarin olevan huippu-urheilija, kun taas jotkut näkevät erotuomariharrastuksen kaikille kiinnostuneille soveltuvaksi harrastukseksi. Nähtiin, että ei ole myöskään selvästi tuotu esiin, millaisena yhdistyksen halutaan tulevaisuudessa toimivan. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen tuli myös esiin vastauksissa, ja todettiin, että USBEKin pitää pystyä reagoimaan ajoissa ja riittävästi toimintaympäristön muutoksiin. USBEKin luottamustoimiin ei koettu olevan suurta halukkuutta, joten kaikki kiinnostuneet otetaan pääosin mukaan. Yhtenäistä linjaa ei ole, vaan kunkin toimijan henkilökohtainen mielipide muodostuu vahvaksi vaikuttajaksi toimijan luottamustoimen hoitamisessa.

Mielenkiintoista tämän kysymyksen 8 osalta oli eritoten se, että se herätti ajatuksia hyvin paljon. Vaikka vastaajia oli vain 13, tuotiin esiin vahvojakin näkemyksiä ja paljon asioita etenkin negatiivisessa mielessä. Vastaukset herättivät ajattelemaan, mikä yhdistyksen luottamushenkilötilanne todella on. Tämän kysymyksenasettelun voi todeta olleen onnistunut, koska väitteinä esitetyt asiat saivat esiin merkittäviä asioita, jotka kyselyn muissa kysymyksissä tuskin olisivat tulleet esiin, ainakaan näin vahvasti esitettynä.

### Kysymys 9:

tässä kysymyksessä tuli arvioida USBEKin toiminta-alueita kolmesta eri näkökulmasta, jotka olivat 1) tärkeys omalta kannaltasi, 2) tärkeys yhdistyksen toiminnan kannalta ja 3) yhdistyksen onnistuminen toiminta-alueilla kaudella 2012-13. Kysymykseen vastasi kaikki 36 vastaajaa. Muutama heistä jätti kuitenkin jonkin kohdan kysymyksessä annettavista arvosanoista valitsematta, jolloin ihan kaikki keskiarvot eivät koostu 36 annettusta vastauksesta. Seuraavassa taulukossa 8 on esitelty tulokset toiminta-alueittain.

Taulukko 8. Toiminta-alueiden tärkeys omalta kannaltasi

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
erotuomarien ja toimitsijoiden välittäminen	10	7	8	10	1	36	3,42
kerhon omien koulutusten järjestäminen	10	13	9	2	2	36	3,75
virkestystoiminta	10	7	8	6	5	36	3,31
kerhon sisäinen tiedotustoiminta	9	18	6	2	1	36	3,89
tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle	2	5	18	5	6	36	2,78
edunvalvonta	18	10	5	2	1	36	4,17
jäsenhankinta	4	7	9	7	9	36	2,72
strategiatyö	3	6	11	7	8	35	2,69
taloudenhoito ja toiminnan rahoittaminen	6	8	15	5	1	35	3,37
hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminta	7	11	14	3	1	36	3,56
<b>Yhteensä</b>	<b>79</b>	<b>92</b>	<b>103</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>358</b>	<b>3,36</b>

Kolme parasta arvosanojen keskiarvoa annettiin seuraaville toiminta-alueille: edunvalvonta (4,17), kerhon sisäinen tiedotustoiminta (3,89) ja kerhon omien koulutusten jär-

jestäminen (3,75), kun taas heikoimmat arvosanat saivat tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle (2,78), jäsenhankinta (2,72) ja strategiatyö (2,69). Kyseessä oli siis toiminta-alueen tärkeys aktiivijäsenille itselleen, ja onkin helppoa todeta, että strategiatyö, jäsenhankinta ja tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle eivät varsinaisesti koske nykyisiä aktiivijäseniä, elleivät he ole itse toimimassa yhdistyksessä kyseisten toiminta-alueiden työryhmissä. Strategiatyö tulee olemaan tulevaisuudessa asia, joka näkyy niin aktiivijäsenten kuin muiden jäsenten keskuudessa enemmän, kun strategiaa jalkautetaan, mutta tällöinkin aktiivijäsenille voi jäädä epäselväksi, miten strategiatyö näkyy heidän omassa jäsenyydessään. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että heikoimminkin menestyneet toiminta-alueet koetaan melko tärkeiksi, koska huonoin arvosanojen keskiarvo 2,69 on kaukana arvostuksesta 1, mikä olisi ollut huonoin mahdollinen arvio toiminta-alueelle.

Taulukko 9. Toiminta-alueiden tärkeys yhdistyksen kannalta

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
erotuomarien ja toimitsijoiden välittäminen	22	8	6	0	0	36	4,44
kerhon omien koulutusten järjestäminen	12	20	2	2	0	36	4,17
virikistötoiminta	8	18	9	1	0	36	3,92
kerhon sisäinen tiedotustoiminta	22	11	1	0	0	34	4,62
tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle	12	18	5	1	0	36	4,14
edunvalvonta	26	9	1	0	0	36	4,69
jäsenhankinta	16	16	3	1	0	36	4,31
strategiatyö	9	14	7	3	1	34	3,79
taloudenhoito ja toiminnan rahoittaminen	23	10	2	1	0	36	4,53
hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminta	22	11	2	0	0	35	4,57
<b>Yhteensä</b>	<b>172</b>	<b>135</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>355</b>	<b>4,32</b>

Yhdistyksen toiminta-alueista kolme tärkeimmäksi koettua olivat edunvalvonta (4,69), kerhon sisäinen tiedotustoiminta (4,62) ja hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminta (4,57). Kolme vähiten tärkeintä toiminta-alueita olivat tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle (4,14), virikistötoiminta (3,92) ja strategiatyö (3,79). Heikoin arvosanojen keskiarvo 3,79, joka annettiin strategiatyölle, on myös kuitenkin hyvä arvosanojen kes-

kiarvo, joten voidaan todeta, että kaikki kerhon 10 toiminta-alueetta koetaan tärkeiksi yhdistykselle. Huomioitavaa on, että tässä kysymyksessä annettiin vain yhden kerran arvosana 1, joka annettiin strategiatyölle. Kaikki muut annetut arvosanat olivat siis vähintään 2, ja kaikkien toiminta-alueiden arvosanojen keskiarvo oli peräti 4,32.

Taulukko 10. USBEKin onnistuminen toiminta-alueiden hoidossa kaudella 2012-13

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
erotuomarien ja toimitsijoiden välittäminen	13	20	3	0	0	36	4,28
kerhon omien koulutusten järjestäminen	3	15	9	6	2	35	3,31
virkestystoiminta	7	20	8	1	0	36	3,92
kerhon sisäinen tiedotustoiminta	7	16	11	1	0	35	3,83
tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle	2	10	12	10	1	35	3,06
edunvalvonta	5	18	11	0	2	36	3,67
jäsenhankinta	2	12	15	4	1	34	3,29
strategiatyö	0	7	18	6	3	34	2,85
taloudenhoito ja toiminnan rahoittaminen	9	22	4	0	1	36	4,06
hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminta	3	20	9	3	0	35	3,66
<b>Yhteensä</b>	<b>51</b>	<b>160</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>352</b>	<b>3,59</b>

Yhdistyksen onnistuminen toiminta-alueidensa hoidossa –kysymykseen annettiin vastauksia seuraavasti: kolme parasta arvosanakeskiarvoa saivat erotuomareiden ja toimitsijoiden välittäminen (4,28), taloudenhoito ja toiminnan rahoittaminen (4,06) ja virkestystoiminta (3,92). Kolme huonoiten hoidettua toiminta-alueetta olivat jäsenhankinta (3,29), tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle (3,06) ja strategiatyö (2,85). Kaikkien alueiden arvosanojen keskiarvo oli 3,59, mitä voi pitää kohtuullisen hyvänä tuloksena, tosin etenkin heikoimmat arvosanakeskiarvot saaneet osa-alueet vaativat enemmän kehittämistä seuraavien vuosien aikana.

### Kysymys 10:

avoin kysymys: kysymystä 9 oli mahdollista kommentoida kysymyksessä 10. Kysymys sai ainoastaan 6 vastausta, joissa mainittiin muun muassa seuraavat asiat: ulkoista mark-

kinointia, yhteistyötä muiden lajien erotuomareiden kanssa sekä lobbaamista tulee lisätä ja kerhon omaa koulutusta pitäisi viedä eteenpäin. Koska tähän kysymykseen tuli hyvin vähän avoimia vastauksia, voidaan olettaa, että kysymyksen arvosanojen antaminen eri toiminnoille koettiin sen verran selkeäksi, ettei koettu tarvetta kommentoida kysymystä enää avoimena vastauksena.

#### 6.4 Toiminta-ajatus (missio) ja visio

##### **Kysymys 11:**

avoin kysymys: ”Mikä on mielestäsi USBEKin missio eli yhdistyksen toiminta-ajatus ja sen olemassaolon syy?” Vastauksia kysymykseen annettiin 30. Vastauksissa korostuivat eniten seuraavat asiat:

- jäsenistön edunvalvonta ja edustaminen
- jäsenistön jatkuva koulutus ja kehittäminen
- erotuomareiden tason valvonta sekä sen laadun kehittäminen
- sosiaalisen yhteisön tarjoaminen, jäsenten tukeminen erotuomariharrastuksessa
- virkistystoiminnan järjestäminen
- erotuomaritoiminnan yhtenäistäminen
- laadukkaiden erotuomareiden välittäminen
- erotuomaritoiminnan markkinointi sidosryhmille, kuten seuroille ja joukkueille

Kaikkiaan eniten mainintoja saivat edunvalvonta, koulutus ja erotuomareiden välittäminen. Tulee kuitenkin todeta, että koulutus ja erotuomareiden välittäminen menivät nähtävästi joissakin vastauksissa sekaisin SSBL:n toiminnan kanssa. Eli SSBL:n pakolliset koulutukset ja SSBL:n erotuomariasettelijan tehtävät saatettiin nähdä kerhon toimintana, vaikka ne eivät sitä ole. Toki kerholla on omaa koulutusta ja omia kerhopelejä aseteltavana, mutta Etelä-Suomen alueen viralliset liiton alaiset pelit asettelee SSBL:n asettelija ja pakolliset vuosittaiset kertauskurssit sekä uusien tuomareiden koulutuksen hoitavat SSBL:n kouluttajat, huolimatta siitä, että kyseiset kouluttajat pääsääntöisesti kuuluvat myös USBEKiin, ja siten heidät helposti mielletään USBEKin kouluttajiksi.

Huolimatta SSBL:n ja USBEKin roolien sotkeutumisesta on kuitenkin edunvalvonnan lisäksi myös koulutus ja asettelutoiminta USBEKille erittäin keskeisiä asioita, ja esimer-

kiksi suurimmat rahaerät liittyvät juuri kerhoasetteluihin. Koska omakin väki, eli jäsenet, saattavat sotkea SSBL:n ja kerhon roolin, on sotkeminen mahdollisesti vielä todennäköisempää sidosryhmissä, kuten joukkueiden ja seurojen keskuudessa. Siten tulee nähdä tärkeäksi myös SSBL:n ja kerhon yhteistyö kaikilta osin, sillä jos jompikumpi toimii huonosti, saattavat molemmat joutua samalla kertaa negatiiviseen valoon.

### **Kysymys 12:**

avoin kysymys: ”Mikä on mielestäsi USBEKin visio eli tulevaisuuden tavoite: minkälainen yhdistys on vuonna 2018?” Tälle kysymykselle annettiin 29 vastausta, ja niissä mainittiin hyvin paljon monipuolisemmin erilaisia asioita, kuin mitä toiminta-ajatusta koskevassa kysymyksessä 11. Vastauksissa tulivat esiin muun muassa seuraavat asiat:

- USBEK on vakavasti otettava keskustelukumppani SSBL:lle, se hoitaa entisestään lisääntyvää edunvalvontaa ja on asiantuntijayhteisö ja edunvalvontaosasto, jossa on avoin ilmapiiri
- jäsenistön kouluttaminen ja kehittäminen on keskeistä
- USBEK on jäsenistöään palveleva sekä sen etuja ajava yhdistys, jolla on tarjota vireää toimintaa jäsenilleen läpi kauden
- USBEK on jäsenistöstään välittävä ja sitä kuunteleva yhdistys
- sosiaalista kanssakäymistä tarjoava yhdistys
- Suomen paras erotuomarikerho
- aktiivinen yhdistys keskustelupöydissä ja foorumeilla
- tiedotustoimintaa ja oma lehti netissä
- USBEK on suunnilleen sellainen kuin nyt, toiminta jatkuu harrastuspohjalla, koska ei ole varaa palkata henkilökuntaa
- tavallinen ja toimiva erotuomarikerho, nykyinen toiminta on riittävän hyvää
- yhdistys tuodaan näkyvämpään rooliin salibandy-yhteisössä
- erotuomaritoimintaa lähennetään lajin muihin osa-alueisiin
- edistetään erotuomaribrändiä ja tuodaan erotuomariutta kohti positiivisempaa julkisuuskuvaa
- järjestetään yhteistyötilaisuuksia joukkueiden toimihenkilöiden kanssa.
- kasvatetaan jäsenmäärää ja parannetaan taloudellista omavaraisuutta

- USBEK on parempi, mutta ei tarvitse asettaa liian suuria tavoitteita, jotka helposti karkaavat käsistä
- taataan erotuomaroinnin miellyttävyys, turvallisuus ja palkitsevuus

Edunvalvonta, kouluttaminen ja kehittäminen nousivat keskeiseen rooliin myös visio-kysymyksessä, mutta esimerkiksi markkinointiin, tiedotustoimintaan, jäsenmäärän kasvattamiseen ja taloudellisen omavaraisuuden edistämiseen liittyvät asiat mainittiin vain juuri visiota koskevissa vastauksissa. Tästä voi päätellä, että kerholta odotetaan paljon muuta kuin mitä toiminta-ajatus-kysymyksessä korostettiin (edunvalvonta, koulutus, välitystoiminta/asettelu ja yhteisöllisyys). Vuoteen 2018 mennessä yhdistyksen tulee aktiivijäsenistön mielestä kehittyä hyvinkin paljon, joten tärkeää kerholle on rekrytoida riittävästi toimijoita, jotta kerhoa voidaan kehittää jäsenistön toivomaan suuntaan.

## 6.5 Tulevaisuus

### Kysymys 13:

tämä avoin kysymys ”Miten mielestäsi voitaisiin rekrytoida uusia aktiivitoimijoita USBEKin hallitukseen, valiokuntiin ja työryhmiin?” keräsi 30 vastausta. Muutamassa vastauksessa aktiivien rekrytoinnin sanottiin olevan erittäin vaikeaa, eikä osattu kertoa esimerkkejä, joilla voitaisiin helpottaa ja edistää rekrytointia. Lisäksi todettiin, että erotuomaritoiminta itsessään on jo erittäin aikaa vievää, joten on vaikea löytää aktiiveja, joiden olisi pystyttävä käyttämään erotuomariasioihin vielä enemmän aikaansa. Kuitenkin vastauksissa oli myös paljon erittäin hyviä keinoja rekrytointiin. Esimerkiksi seuraavanlaisia ehdotuksia tuli esille:

- ehdottomasti pitää rekrytoida henkilöitä suoralla puhelinkontaktilla, sähköposti ei ole oikea väline rekrytointiin. Soitto rekrytoinnin kohteelle ja perustelut, miksi hänet halutaan aktiivitoimijaksi
- kerhon palveluja tulee kehittää ja mainostaa niitä halleilla ja kerhon tapahtumissa henkilökohtaisesti
- kootaan nykyisten työryhmien lisäksi uusia työryhmiä, joihin rekrytoidaan paljon uusia jäseniä hallituksen ja valiokuntien ulkopuolelta. Mahdollisesti kyseiset henkilöt innostuvat vähitellen lisää luottamustehtävistä. Henkilökohtaiset kohdennetut rekrytoinnit toiminevat tässä.

- tarjoamalla porkkanaa aktiivitoimijoille, ei todennäköisesti kuitenkaan rahaa
- infokirjeillä sähköpostin välityksellä
- kerhon omissa koulutuksissa voitaisiin antaa infoa kerhon toiminnasta ja aktiivoida uusia toimijoita mukaan kerhon luottamustoimiin
- aktiivien toiminnasta tulee tehdä näkyvämpää, salaseuraan ei kukaan uskalla tai halua tulla. Tiedotetaan toteutuneista asioista aktiivisesti, jolloin saadaan tuotua aktiivien toiminta esiin.
- markkinoidaan tehtäviä aktiivisesti lopettajille, sairauslomalaisille ja muille jäsenille, jotka jostakin syystä pitävät taukoa aktiiviurallaan
- pitää päästä eroon sisäpiirimäisyydestä ja kehittää toimintamuotoja, joihin kaikki tuntevat olevansa tervetulleita. Osallistumisen kautta alkaa nousta uusia aktiiveja
- pitää olla oikeat rekrytoijat, ja aktiivien tulee saada jotakin hyvitystä työstään. Aktiivitoimijoita on lisäksi pystyttävä motivoimaan
- esimerkiksi hallituksen jäsenten tulee olla aktiivisia tutustumaan, kun kerhon tapahtumiin tulee uusia henkilöitä mukaan.

Kysymyksen 13 vastausten myötä saatiin tiedoksi hyviä keinoja aktiivien rekrytointiin, johon tulee luoda järjestelmä jo tulevalla kaudella 2013-14.

#### **Kysymys 14:**

avoin kysymys: ”Mitä uutta osaamista USBEKin hallitukseen, valiokuntiin ja työryhmiin tarvittaisiin?” Tähän kysymykseen vastasi 24 henkilöä. Osa kommenteista oli ”en osaa sanoa”. Esimerkiksi seuraavat asiat esiintyivät vastauksissa:

- lakiosaamista, talousosaamista
- erotuomaritoiminnan arviointi- ja kehittämisosaamista
- rivierotuomareiden ja pelinohjaajien näkemyksiä lisää
- suhdetoimintaa, tiedotusosaamista, markkinointiosaamista
- koulutusosaamista, valmentajakoulutusta
- tuntemusta eri sarjatasoilta, mitä erotuomariuteen kuuluu
- yhtenäistä näkemystä kerhon eteenpäin viemisestä eli strategiaosaamista
- suuria visioita ja valmiutta uudistumiseen



- edunvalvontaosaamista
- yhteisen hyvän ymmärtämistä
- eri-ikäisiä ja etenkin nuoria henkilöitä mukaan toimintaan
- parempaa ja systemaattisempaa organisoitumista.

Erilaista osaamista tarvitaan näiden vastausten perusteella paljon ja monessa eri asiassa. Vaikka esimerkiksi kysymyksessä 9 oltiin tyytyväisiä kerhon toimintaa, odotetaan toiminnan kuitenkin kehittyvän merkittävästi lähivuosien aikana, ja tärkeäksi koetaan juuri se, että luottamustoimissa on osaamista mahdollisimman paljon ja monella osa-alueella.

### **Kysymys 15:**

avoin kysymys: ”Miten USBEKin pitäisi rekrytoida uusia jäseniä?” Tähän kysymykseen vastasi 29 henkilöä. Kysymykselle annettiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

- ilmoitellaan halleilla, joissa potentiaalisia uusia tuomareita on
- tuodaan koulutustilaisuuksissa selvemmin esille, mitä kerho tarjoaa jäsenilleen
- puhelin kouraan ja seurayhteistyötä eli järjestetään erotuomarikursseja seuroille
- peliuransa lopettaneet tai ”jähdyttelijät” ovat potentiaalisia uusia tuomareita
- selkeämpi esilläolo erilaisissa tapahtumissa
- positiivinen näkyvyys urheilumediassa
- markkinoidaan kerhoa sosiaalisessa mediassa
- muuttamalla yhdistystä houkuttelevammaksi
- ei ole USBEKin päätehtävä
- omien nettisivujen ja jäsenten avustuksella, tekemällä laadukasta työtä, joka vetää puoleensa
- tekemällä mahdolliseksi nopeampi kehittyminen entisille huippupelaajille omalla erotuomariurallaan
- ollaan näkyvämmiin esillä esimerkiksi huippupeleissä
- puskaradio
- vaaditaan ja painostetaan SSBL:ltä toimia erotuomareiden rekrytoimiseksi
- jäsenistön määrää ja laatua tulee kasvattaa: ei tule haalia mukaan sellaisia, joilla ei ole asennetta ja/tai muita edellytyksiä toimia erotuomarina

- kerhon jäsenmaksun yhdistäminen koulutusmaksuun
- oman jäsenistön suosittelu tutuilleen, eli nykyisten jäsenten on oltava tyytyväisiä, jotta rekrytoivat uusia mukaan toimintaan
- tiedotetaan kerhon toiminnasta kaikille erotuomareille, myös kesken kauden

Huolimatta siitä, että varsinaisesti erotuomarien rekrytointi on SSBL:n tehtävä, tuli tähänkin kysymykseen hyviä keinoja, joita voidaan lähteä toteuttamaan välittömästi.

### **Kysymys 16:**

avoin kysymys: ”Jos USBEK palkkaisi osa- tai kokopäiväisen työntekijän, niin mitä USBEKille uusia toiminta-alueita tulisi sisällyttää työntekijän toimenkuvaan?” Tähän kysymykseen annettiin vastauksia 29. Seitsemässä vastauksessa viitattiin siihen, että osa- tai kokopäivästä työntekijää ei tällä hetkellä tarvita. Mahdollisen työntekijän tehtäviin liitettiin pääasiassa kaikki kerhoasettelut, taloudenhoito, rahoituksen hankkiminen, markkinointi sekä tiedotustoiminta ja sen kehittäminen, koulutuksen organisointi ja kehittäminen, sidosryhmäyhteistyö ja positiivinen julkisuus, jäsenrekisterin hoito sekä erotuomarirekrytointi. Varsinaisia uusia toiminta-alueita ei tämän kysymyksen vastauksissa tuotu esiin, vaikkakin rahoituksen hankkiminen, markkinointi sekä erotuomarirekrytointi voidaan sellaisiksi ainakin osittain katsoa. Kuitenkin voidaan todeta, että tällä hetkellä aktiivijäsenistön mielestä ei ole tarvetta palkata työntekijää, ja koetaan, että myöskään rahoitusta ei siihen ole.

### **6.6 Keskeisin haaste kauteen 2017-2018 mennessä**

avoin kysymys: ”Mikä on mielestäsi USBEKin merkittävin haaste kauteen 2017-2018 mennessä?” sai 28 vastausta, joissa mainittiin muun muassa seuraavat asiat:

- uskottavuus
- edunvalvonta
- erotuomareiden laadun ja määrän parantuminen
- huonotasoiset tuomarit pois ja aktiivisten tuomareiden lisääminen
- olemassa olevien tuomareiden jaksamisen parantaminen
- sisäinen koulutus

- erotuomaribrändäys
- jatkuvuuden turvaaminen
- erotuomarivalmennusresurssien riittävyyden varmistaminen
- pois sisäpiirijattelusta
- koko jäsenistön kehittäminen tavoitetasolle (pitää luoda kriteerit)
- johtamisjärjestelmän puutteet pitää saada kuntoon
- erotuomaritoiminnan yleisen arvostuksen nostaminen
- jatkuvuutta eri luottamustehtäviin, mutta samalla myös riittävää vaihtuvuutta
- toiminnan laadun aito parantaminen ja kehittäminen sekä oikeanlaisten tekijöiden löytäminen
- tarjotaan palveluita, jotka edistävät nykyisten erotuomareiden lajissa pysymistä sekä uusien huippuerotuomareiden saamista mukaan toimintaan
- erotuomarimäärän kasvattaminen ja sitä kautta liian pitkien erotuomarointisettien välttämisen mahdollistaminen
- palveluiden laadun parantaminen ja jäsenille suunnatun toiminnan vakiointi
- uusien aktiivijäsenten rekrytoiminen ajoissa ja vastuiden jako tarkoituksenmukaisesti
- todellinen keskusteluyhteys SSBL:n kanssa.

Tämän kysymyksen vastaukset hajaantuivat useisiin eri osa-alueisiin, joten keskeisintä haastetta on vaikeaa saada esiin. Voidaan ajatella, että yhdistyksellä on useita erittäin tärkeitä tehtäviä. Siten uusien aktiivijäsenten rekrytointi on tämänkin kysymyksen osalta erittäin tärkeä asia. Toimijoita tulee olla riittävästi, jotta kaikki tärkeimmät toiminnot saadaan turvattua. Vaikka tässä kysymyksessä ei kysytty toiminta-ajatuksesta tai visiosta, voidaan tämän kysymyksen vastauksia hyödyntää myös niitä muodostettaessa.

## **6.7 Palaute ja muut terveiset**

Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 8 henkilöä. Kommenteissa esimerkiksi toivottiin tsemppiä opiskeluun sekä ilmaistiin tyytyväisyyttä siihen, että kerhoa kehitetään strategiatyön avulla.

## 6.8 Johtopäätökset

Seuraavana on kuvattuna vastaus tutkimuksen pääongelmaan: Miten USBEK ry:n toiminnan suunnittelu tulee toteuttaa strategialähtöisesti? Alla on esitetty USBEK ry:n strategian 2013-2018 sisältöä. Yhdistyksen vuosikokouksessa 8.5.2013 esittelen strategian tiiviisti ja jos vuosikokous hyväksyy sen, sitä lähdetään toteuttamaan välittömästi. Seuraavat kohdat tulevat pääosin suoraan hyväksyntää odottavasta strategiasta.

### **Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus eli missio ilmaisee organisaation perustarkoituksen sekä sen toiminnan oikeutuksen.

Missiomme on

- jäsenistölle kehittymismahdollisuuksia, edunvalvontaa ja sosiaalinen verkosto
- asiakkaille laadukkaita erotuomari- ja toimitsijapalveluja

### **Arvot**

Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio ja siihen kuuluvat ihmiset toimivat.

Arvomme yhdistystoiminnan toteuttamisessa ovat:

- jatkuva kehittyminen
- yhteistyö
- jatkuvuus
- oikeudenmukaisuus
- asiantuntijuus

Arvomme erotuomariuden edistämisessä ovat:

- urheilullisuus
- laatu
- yhteistyö
- jatkuva kehittyminen
- oikeudenmukaisuus

USBEK ry. toimii aina arvojensa mukaisesti.

## **Visio eli tulevaisuudentavoite**

Visio on organisaation tahtotila, ilmaisu siitä, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla.

### Paras

USBEK ry. on Suomen suurin erotuomarikerho, joka kulkee erotuomaritoiminnan kehittämisen kärjessä, edelläkävijänä.

### Kehittävä ja kehittyvä

USBEK ry. tarjoaa jäsenistölleen jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia koulutusten, erotuomarivalmennuksen sekä erotuomaritehtävien välityksellä. USBEK ry. pitää huolta omasta kehittämisestään jatkuvasti, toimintansa kaikilla osa-alueilla.

### Näkyvin

USBEK ry. on merkittävä keskustelukumppani SSBL:lle. USBEK ajaa erotuomareiden ja yhdistyksen etua neuvotteluissaan eri sidosryhmien kanssa. USBEK tuo salibandyerotuomaritoimintaa näkyvämmiin esille tiedotuksen ja sidosryhmäyhteistyön keinoin.

### Laadukkain

USBEKin jäsenet ovat erotuomaritoiminnassaan motivoituneita, kehittymishaluisia ja peliä palvelevia, ja asiakkaat voivat luottaa heidän tasoonsa, laatuunsa ja asenteeseensa.

## **Toimintaympäristön kehitys**

USBEK ry. huomioi toiminnassaan toimintaympäristönsä mahdollisia muutoksia esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla. Osa-alueet on kuvattu varsinaisessa strategiassa.

## **Erityiset haasteet**

USBEK ry:n erityisiä haasteita ovat:

- erotuomareiden määrän ja etenkin laadun parantaminen. Aktiivisten ja tasokkaiden erotuomareiden määrän lisääntyminen on erittäin tärkeää. Lisäksi tulee tukea erotuomareiden jaksamista toiminnassaan.
- edunvalvonta
- jatkuvuuden turvaaminen jäsenistön parissa sekä yhdistyksen luottamustoimissa

## Strategian yleiset toimintaperiaatteet

USBEK ry. tekee jatkuvasti harkintaa siitä, mihin uusiin toimintoihin se lähtee mukaan ja mitä nykyisiä toimintoja se lopettaa, jos niistä ei saada riittävästi lisäarvoa yhdistyksen toiminnalle. Yhdistys etsii koko ajan ideoita toimintansa kehittämiseksi ja parantamiseksi, esimerkiksi muita organisaatiota mallintamalla. Yhdistys kerää säännöllisesti tietoa jäsenistönsä tarpeista ja kehittää toimintaansa saamansa informaation mukaisesti.

## Organisaatio

Nostetaan organisaatiossa toimivien aktiivijäsenten (luottamushenkilöiden) määrää merkittävästi.

Taulukko 11. Työryhmien koon kasvattaminen

Työryhmä	Uusi aktiivijäsenmäärä
Tiedotus	8
Web	5
Virkistys	4 * 2-4 (neljä eri tapahtumakohtaista työryhmää, minimi 2 hlö/ryhmä)
Koulutus	7

Taulukko 12. Uudet perustettavat työryhmät

Työryhmä	Aktiivi-jäsenmäärä	Toiminta
Edunvalvonta	2-4	Edunvalvonnalliset asiat, tarvittaessa hyvin nopeallakin aikataululla kokoontuminen
Aktiivi- ja jäsenrekry	2-4	Aktiivijäsenten aktiivinen ja systemaattinen rekrytoiminen, sekä kausittain että kesken kauden. Uusien erotuomareiden rekrytointi yhteistyössä SSBL:n kanssa sekä seurayhteistyön välityksellä.

Aktiivijäsenten (luottamushenkilöiden) rekrytoinnissa panostetaan määrän lisäksi myös laatuun. Kartoitetaan sopivien henkilöiden osaamisen ja muiden ominaisuuksien lisäksi myös sitoutumismahdollisuutta ja –halukkuutta. Mainostetaan eri työryhmiä usbek.netissä yksityiskohtaisesti aktiivien rekrytointivaiheessa kauden alussa ja työryhmiä

täydennettäessä kesken kauden. Käydään muutaman kerran kaudessa läpi jäsenrekisteriä sillä ajatuksella, että pyritään rekrytoimaan jäsenistöstä sopivia henkilöitä yhdistyksen tehtäviin.

Työryhmätyöskentelyssä on keskeistä ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Tämä tarkoittaa sitä, että työryhmän koon kasvaessa on tärkeää käyttää myös muita kokoontumistapoja kuin fyysinen tapaaminen: esimerkiksi yhdistyksen nettisivujen foorumia voidaan hyödyntää perustamalla omia työryhmäkohtaisia foorumeita. Myös työnjako työryhmissä on tärkeää, joten muodostetaan esimerkiksi työpareja tai työkolmikoita työryhmien sisälle. Ollaan aikaisempaa joustavampia siinä, että henkilöitä voidaan ottaa mukaan työryhmiin myös kesken kauden. Harkitaan pienimuotoista kokouspalkkiota tai muuta hyvitystä tehdystä työstä myös muille kuin hallituksen ja UETV:n jäsenille.

## **Henkilöstö**

USBEK ry:llä ei varsinaisesti ole työntekijöitä, mutta henkilöstöksi voidaan tässä strategiassa kuitenkin katsoa yhdistyksen toimeksiannosta erotuomari- ja toimitsijatehtävissä toimivat henkilöt sekä yhdistyksen kerhoasettelijat ja rahastonhoitaja sekä luottamustoimissa (hallitus, valiokunnat ja työryhmät) toimivat aktiivijäsenet. Erotuomareiden ja toimitsijoiden osalta keskeistä on työn laatu ja aktiivijäsenten (sisältäen kerhoasettelijat ja rahastonhoitajan) osalta – laadun lisäksi - yhdistyksen strategian ja toimintasuunnitelman toteuttamisen edistäminen ja varmistaminen. Kaikkien henkilöstöryhmien osalta erittäin keskeistä on jatkuva kehittyminen. USBEK ry. pyrkii varmistamaan riittävän suuret erotuomari- ja toimitsijapalkkiot, ja kartoittaa keinoja erotuomareiden, toimitsijoiden ja aktiivijäsenten motivoimiseen. USBEK ry:llä ei toistaiseksi ole tarvetta eikä taloudellisia resursseja palkata osa- tai kokopäiväistä toimihenkilöä yhdistykselle. Asiaa kartoitetaan uudestaan viimeistään tämän strategian voimassaoloajan lopussa.

## **Talous**

USBEK ry:n vuosittain valittava rahastonhoitaja hoitaa talouteen liittyvät juoksevat asiat sekä tilinpäätöksen kokonaisuudessaan. Rahastonhoitajan työtä pyritään helpottamaan säännöllisesti uudistuvien nettisivujen myötä, ja rahastohoidosta pyritään saamaan enemmän tietoa hallituksen käyttöön, eli kolmen kuukauden välein rahastonhoitaja toimittaa tarvittavat taloustiedot yhdistyksen hallitukselle. Yhdistyksen toimintaa

rahoitetaan jäsenmaksuilla, asetelutoiminnasta saatavilla tuotoilla, nimellisillä tapahtumien osallistumismaksuilla sekä mahdollisilla SSBL:n myöntämällä avustuksilla ja muulla varainhankinnalla. Taloudenhoidon tavoitteena on vakavaraisuus (soliditeetti) ja maksuvalmius (likviditeetti). USBEK ry. on yleishyödyllinen yhdistys.

### **Edunvalvonta**

Edunvalvonta koetaan jäsenistön keskuudessa USBEK ry:n erittäin tärkeäksi toiminta-alueeksi, ja sen määrän oletetaan kasvavan entisestään lähivuosina. Edunvalvonnallisen työn tukemiseksi muodostetaan edunvalvontatyöryhmä, jolla on valmiudet kokoontua tarvittaessa nopealla aikataululla silloin, kun tulee esiin edunvalvontaan liittyviä asioita. Työryhmän koolle kutumisesta huolehtii yhdistyksen puheenjohtaja.

### **Viestintä**

USBEK ry:n viestintää kehitetään tällä strategiakaudella niin yhdistyksen sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän keinoin. Sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat osittain päällekkäisiä, joten osa-aluejako on lähinnä suuntaa antava. Viestintä on erittäin keskeinen asia strategiassa, ja varsinaisessa strategiassa se on kuvattu melko yksityiskohtaisesti.

### **Jäsenet**

Yhdistyksen varsinaiseksi jäseneksi voi liittyä yksityinen henkilö, jolla on salibandyerotuomarioikeudet tai joka on muutoin kiinnostunut salibandyerotuomaritoiminnasta. Kannattajajäseneksi voidaan hyväksyä henkilöt tai oikeuskelpoiset yhteisöt, jotka hyväksyvät yhdistyksen tarkoituksen.

USBEK ry. panostaa tällä strategiakaudella jäsenanalyysin (analyysin avulla kartoitetaan jäsenten sitoutumisen astetta sekä heidän odotuksia yhdistystoiminnalta) tekemiseen nykyisistä jäsenistä, sekä olemassa olevan jäsenpotentiaalın kartoittamiseen. Yhdistyksen tapahtumista (mm. vuosikokous, koulutus ja vapaa-aika) ja niihin osallistuvista jäsenistä pidetään kirjaa tapahtumien vetäjien ja/tai vastuuhenkilöiden sekä jäsenrekisterivastaavan toimesta, jonka jälkeen arvioidaan jäsenistön mielenkiintoa ja tarvetta erilaisiin tapahtumiin.



Jäsenpotentiaalia kartoitetaan mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä SSBL:n ja salibandyseurojen kanssa. Keskeinen panostuksen kohde tällä strategiakaudella on myös aktiivijäsenten rekrytointi. Yhdistyksen toimintaa tulee kasvattaa ja vahvistaa siten, että yhdistyksen aktiiveina toimivia jäseniä saadaan enemmän mukaan toimintaan.

### **Mittarit**

Strategiakauden alussa hallitus ja työryhmien vetäjät luovat mittarit toiminta-alueidensa kehittymisen seurantaan. Määritellään oman osa-alueen keinot mittaamiseen, eli tavoitellaan esimerkiksi tiettyä osallistujamäärää eri tapahtumissa tai tiedotteiden ja muun tiedotuksen määrää. Tavoitteet voidaan asettaa suoraan strategiakauden 2013-2018 loppuun asti ja/tai seurata mittareiden tuloksia puolivuositain tai vuosittain.

## 7 Pohdinta

Seuraavissa kappaleissa on arvioitu tutkimuksen onnistumista sekä sen reliabiliteettia ja validiteettia ja omaa oppimistani, minkä lisäksi on pohdittu mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja kehitysehdotuksia tutkimukseen liittyen.

### 7.1 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus USBEK ry:n strategiasta onnistui mielestäni erittäin hyvin. Vastaajiksi valitut aktiivijäsenet vastasivat kyselyyn hyvällä vastausprosentilla, ja heiltä tuli todella paljon hyviä ideoita yhdistyksen kehittämiseen sekä rehellisiä kommentteja koetuista epäkohdista. Itseäni vastauksissa miellytti eniten se, että erotuomarius ja erotuomariyhdistyksen toiminta koetaan laadukkuutta ja jatkuvaa kehitystä vaativaksi toiminnaksi, ja itse erotuomarius myös urheilulliseksi toiminnaksi, joten voidaan todeta, että yhdistyksellä on olemassa huippuhyvä palvelu – erotuomaritoiminta – jota voidaan toivottavasti myydä tulevaisuudessa tuloksellisesti niin sidosryhmille kuin itse erotuomareille.

Voimme nostaa pikkuhiljaa erotuomaritoiminnan laatua merkittävästi ja vaatia esimerkiksi uusilta aloittelevilta erotuomareilta paljon jo heidän uransa alkuvaiheessa, ja viedä potentiaalisia erotuomareita nopeastikin eteenpäin heidän erotuomariurallaan.

Tämä tutkimus oli todella hyödyllinen USBEKin toimintaa ajatellen, ja yhdistyksen aktiivijäsenet – itseni mukaan lukien – tulee sitouttaa toimimaan strategian suuntaisesti ja viemään yhdistystä eteenpäin toisinaan jopa suurinkin askelin.

### 7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koska tutkimuksen vastausprosentti oli peräti 64,3 %, voidaan olla hyvin tyytyväisiä vastausmäärään. Koska vastaajia ei valittu otannalla, vaan yhdistyksen aktiivitoimijuiden perusteella, eivät valitut vastaajat kuvaa perusjoukkoa. Jos vastaajien valinta olisi tehty otannalla, olisi tutkimuksen anti strategiatyölle todennäköisesti jäänyt huomattavasti vähäisemmäksi. Koska 36 vastaajaa 56 vastaajaksi valitusta vastasi kyselyyn, voidaan todeta, että kato ei ole vaikuttanut validiteettiin ja reliabiliteettiin, koska kyselyyn vastanneiden määrä on riittävä tutkimuksen tavoitteeseen nähden.

## **Validiteetti**

Validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimus- tai mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan asian tai ilmiön ominaisuutta, mitä on tavoitteenakin mitata. Mittaako tutkimus siis sitä asiaa, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetin arviointi kohdistaa tavallisesti huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Ollakseen validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja tutkimuksen kysymysten sisällölle. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen validius käsittää yleisesti ottaen tarkastelun, kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäinen validiteetti voidaan puolestaan jakaa usealla tavalla, joista esimerkkinä jako sisällön validiteetin, käsitevaliditeetin ja kriteerivaliditeetin. Menemättä sen tarkemmin sisäisen validiteetin osa-alueisiin, voidaan todeta, että validiustarkastelussa on olennaista se, että käydään läpi kaikki mahdolliset uhat validiteetille ja pyritään huomioimaan uhat jo ennalta. Luvun 1.2 peittomatriisia tarkastellessa voidaan todeta, että strategiakyselyn 2013-2018 pääongelma ja alaongelmat saavat vastaukset kyselyn kysymysten välityksellä, joten tutkimus on validi. (Hiltunen 2009, 3; Metsämuuronen 2008, 64-65.)

Tämän opinnäytetyön kyselyn voidaan todeta olevan validi, koska strategian osa-alueet, strategiset toimenpiteet ja esimerkiksi toiminta-ajatus, visio ja arvot on voitu johtaa tutkimustuloksiksi, ja on saatu erittäin paljon tietoa, jota voidaan käyttää strategiatyöhön nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimus on onnistunut siis erinomaisesti.

## **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetin yhteydessä ilmoitetaan yleensä mittavirhe ja reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi toistomittauksilla (eri aikaan samalla mittarilla), rinnakkaismittauksella (samaan aikaan eri mittarilla) ja mittarin sisäisen konsistenssin eli yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan samalla mittarilla). (Hiltunen 2009, 9; Metsämuuronen 2008, 65.)

Koska tämän opinnäytetyön strategiakysely sisältää paljon laadullisia eli kvalitatiivisia kysymyksiä, on täysin samanlaisten vastausten tuottaminen sama tutkimus uusittaessa käytännössä mahdotonta, mutta samojen henkilöiden vastatessa kyselyyn uudestaan,

todennäköisesti kuitenkin samat asiat hyvin todennäköisesti sisältyisivät uuden kyselyn vastauksiin. Koska kyseessä on organisaatiospesifi tutkimus, ei tutkimusta voi kuitenkaan yleistää koskemaan samankaltaisia yhdistyksiä. Esimerkiksi, jos joku toinen Suomen erotuomarikerho tekisi vastaavan tutkimuksen, voitaisiin olettaa, että esimerkiksi toimintaympäristön tasolla olisi yhdistysten toiminta keskenään vertailtavista ja samankaltaista, mutta mitä yhdistys- ja yksityiskohtaisempiin tietoihin ja asioihin mentäisiin, sitä vähemmän tutkimukset olisivat toisiinsa yhdistettävissä. Eli tämän strategiakyselyn yleistettävyyden muuhin tutkimuksiin ei ole suoralta kädeltä mahdollista.

### **7.3 Oman oppimisen arviointi**

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle erittäin mielenkiintoista. Lähdemateriaalia strategiaa koskien on olemassa valtavat määrät, joten kävin useita kymmeniä strategiaan liittyviä teoksia läpi selaamalla siten, että minulle oli mahdollista sulkea pois sellaiset teokset, jotka käsittelivät esimerkiksi todella isojen ja huipulla olevien yritysten strategiatyötä, tai jotka olivat vahvasti erikoistuneita johonkin strategian osa-alueeseen, kuten strategian yksityiskohtaiseen mittaamiseen, tai sellaiset teokset, jotka eivät varsinaisesti olleet strategian perusteoksia, joita tässä opinnäytetyössä käytin, vaan jotka olivat erittäin syvällisiä pohdintoja strategiasta, ja jotka pyrkivät myös tuomaan esiin voimakkaan näkemyksen strategiasta tai siitä, miten pitäisi ajatella strategiasta ”uudella tavalla”. Löysin kuitenkin riittävän määrän yhdistystoimintaan sopivia lähdeteoksia, joiden pohjalta teoriaosuus on koottu.

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni minulle on selkiytynyt strategiatyön osa-alueet erinomaisesti ja voin todeta, että opintojeni alkuvaiheessa myös itselläni ollut käsitys siitä, että strategiatyö on ”jotakin korkeampaa matematiikkaa” – kuten monet esimerkiksi USBEKin strategiakyselyyn vastanneista saattavat ajatella – on nyt muuttunut, ja tuntuu siltä, että voisin hyvin tehdä strategiatyötä myös jossakin muussa organisaatiossa kuin USBEKissa. Toki USBEKissa on vielä työsarkaa strategialle vaikka kuinka, joten ensin kannattaa hoitaa yksi strategia valmiiksi sen mukaan, miten se on itselle omasta ja organisaation puolesta mahdollista.

Tämän opinnäytetyön strategiakysely opetti minulle paljon siitä, miten tutkimus ja kyselylomake suunnitellaan, miten vastaukset kerätään, miten saadut tiedot analysoidaan ja miten niitä hyödynnetään. Se, miten tutkimustulokset tulisi julkaista, jäi tämän työn ulkopuolelle. Toki strategiaprosessi tullaan viemään USBEKissa loppuun saakka, ja yhdistyksen vuosikokouksessa 8.5.2013 julkistetaan ensimmäistä kertaa jotakin konkreettista strategiaan liittyen. Jos vuosikokous hyväksyy tämän opinnäytteen strategian 2013-2018, liitetään se yhdistyksen toimintasuunnitelmaan, ja strategian toteuttaminen alkaa välittömästi. Mahdollisesta lopullisen strategian muokkaamisesta visuaalisesti ja sen jälkeen tapahtuvasta lopullisen strategian julkaisemisesta laajemmin päätetään myöhemmin.

Opinnäytetyöprosessini aikana on minulle tullut selväksi myös se, että vapaaehtoisen yhdistystoiminnan resurssit ovat hyvin rajalliset, joten yhdistyksen kehittäminen voi olla hyvinkin hidasta, tai välttämättä sitä ei edes tapahdu. Siksi USBEKin tulisi organisoida rajallisin resurssein toimivat aktiivijäsenensä sekä rajalliset taloudelliset resurssinsa mahdollisimman optimaalisesti, siten, että niitä ei hukata mihinkään turhaan tai tyhjiin. Luonnollisesti edellä mainittu asia on hyvin vaikeaa toteuttaa, mutta siihen tulee kuitenkin pyrkiä, jotta yhdistys pääsee kehittymään mahdollisimman paljon pienistä resursseista huolimatta.

#### **7.4 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset**

USBEKin on tarkoitus aloittaa strategian jalkauttaminen heti vuosikokouksen 8.5.2013 jälkeen, jos strategia siis hyväksytään. Strategia on laadittu viideksi vuodeksi eteenpäin, joten jatkotoimenpiteitä ja kehitysehdotuksia yhdistyksen toiminnassa on vaikka kuinka paljon eteenpäin, jos strategiaa seurataan edes jollakin tasolla. Mieluiten kuitenkin soisin sitä seurattavan järjestelmällisesti, jolloin erotuomaritoimintaa saataisiin varmasti kehitettyä merkittävästi strategiakaudella 2013-2018.

Yhtenä keskeisenä asiana tämän strategian myötä voidaan nähdä USBEKin ja SSBL:n yhteistyö, johon tulee jatkossa sisältyä aidot keskustelut siitä, mitä kumpikin yhdistys haluaa erotuomaritoiminnalta, ja kuinka paljon siihen ollaan valmiita satsaamaan esimerkiksi taloudellisten ja henkilöstöresurssien suhteen.

## Lähteet

Aaltonen T. & Junkkari L., 2003. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY yritysulkaisut. WS Bookwell Oy. Juva.

Hakanen, M., 2004. Pk –yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy. Helsinki.

Heikkala, J., 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere University Press. Cityoffset Oy. Tampere.

Heimonen, J., Kalin, R., Kvist, H., Lillkäll, L., Masalin, L., Niutanen, K. & Valpola, A. 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:  
[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf).  
Luettu: 21.4.2013.

Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Karlöf, B., 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Korsman, J. & Mustonen, J., 2011. Salibandyn käsikirja. EU.

Lindroos, J.-E., 2010. Onnistu strategiassa. WS Bookwell oy. Juva.

Loimu, K., 2005. Johda yhdistyksesä menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. WS Bookwell Oy. Juva.

Metsämuuronen, J., 2008. Tutkimuksen Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Pasanen, M., 2009. Arvojen jalkauttaminen Nordean Helsingin keskustan yritysalueen jokapäiväiseen toimintaan. Yamk-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Vantaa. Luettavissa:

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3136/Arvojen.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.4.2013.

Patentti- ja rekisterihallitus, 2010. Mitä yhdistystoiminta on? Luettavissa:

[http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html). Luettu: 2.4.2013.

Saastamoinen, L., 2008. Nonprofit -organisaation imago. Case Suomen Partiolaiset – Tavoiteimagosta toteutuneeseen. Pro gradu –tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. Luettavissa:

[http://www.partio.fi/sites/partio.fi/files/uploads/Opinnaytetyot/nonprofit-organisaation\\_imago.pdf](http://www.partio.fi/sites/partio.fi/files/uploads/Opinnaytetyot/nonprofit-organisaation_imago.pdf). Luettu: 10.4.2013.

Sumkin T. & Tuomi L., 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Sumkin, T. & Tuomi L., 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Suomen Salibandyliitto ry, a. Vuosikertomus 2011. Luettavissa:

[http://salibandy.net/sites/salibandyliitto.fi/files/material/SB\\_Vuosikertomus\\_2011\\_fi.pdf](http://salibandy.net/sites/salibandyliitto.fi/files/material/SB_Vuosikertomus_2011_fi.pdf). Luettu: 15.3.2013.

USBK 2013. USBK ry. Luettavissa:

[http://www2.usbek.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=12](http://www2.usbek.net/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=12). Luettu: 15.3.2013.

USBK ry. 2011. Strategiatyöryhmä. Ajalin, T., Jalonen, K., Kontunen, J., Kosonen, A. ja Sjögren, J. Loppuraportti. USBK ry:n sisäinen materiaali.

Vuori, M. 2009. Organisaation arvoista. Luettavissa:

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3136/Arvojen.pdf?sequence=](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3136/Arvojen.pdf?sequence=1)

1. Luettu: 29.3.2013.

Väisänen, P., 2011. Yrityksen strategiasuunnitteluprosessi. Seinäjoen Keskuspesula Oy.

Amk-opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. Luettavissa:

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27756/Vaisanen\\_Pirjo.pdf?se](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27756/Vaisanen_Pirjo.pdf?sequence=1)

quence=1. Luettu: 29.3.2013.



## Liitteet

### Liite 1. USBEK ry:n strategiakysely 2013-2018

(Huom. vastaajat ovat nähneet vain Webropolin sähköisen lomakkeen, joka oli visuaalisesti miellyttävämmän näköinen kuin tämä Webropolista Wordiin muokattu versio.)

(Sivu 1 / 3)



### USBEEK ry:n strategiakysely 2013-2018

Muutama sana strategia-termistä:

Yhdistyksen toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaaminen edellyttää päivittäisen toiminnan lisäksi pitkän aikavälin suunnittelua. Aikajänne suunnittelussa voi olla esimerkiksi kolmesta viiteen vuoteen.

Strategiassa päähuomio kiinnittyy tulevaisuuteen ja yhdistyksen menestymiseen. Strategia vastaa kysymykseen minne ollaan menossa. Strategia voidaan myös kuvata tienä nykytilasta tulevaisuuteen.

**1.** Kuinka mones kausi sinulla on menossa USBEKin jäsenenä? USBEK on perustettu 03/1995.

- 1.-2. kausi
- 3.-5. kausi
- 6.-10. kausi
- 11.-15. kausi
- 16. kausi tai enemmän

**2.** Kuinka monta kautta olet toiminut USBEKin luottamustehtävissä? Esimerkiksi hallitus, valiokunnat, työryhmät ja rahastonhoito.

- alle 3 kautta
- 4-7 kautta
- 8-10 kautta
- 11-15 kautta

yli 15 kautta

**3.** Valitse seuraavista arvoista 5, jotka mielestäsi parhaiten kuvaavat sitä, mihin suuntaan erotuomaritoimintaa/erotuomariutta tulisi viedä seuraavien viiden toimintakauden aikana. Kysymyksessä 4 voit perustella tässä tekemiäsi valintoja.

- |   |   |  |   |   |                                       |
|---|---|--|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> yhteistyö            | <input type="checkbox"/> ihmisläheisyys | <input type="checkbox"/> oikeudenmukaisuus | <input type="checkbox"/> urheilullisuus | <input type="checkbox"/> jatkuva kehittyminen | <input type="checkbox"/> sitoutuminen |
| <input type="checkbox"/> tasapuolisuus        | <input type="checkbox"/> rehellisyys    | <input type="checkbox"/> vastuullisuus     | <input type="checkbox"/> tasa-arvo      | <input type="checkbox"/> suvaitsevaisuus      | <input type="checkbox"/> sosiaalisuus |
| <input type="checkbox"/> terveet elämän arvot | <input type="checkbox"/> asiantuntijuus | <input type="checkbox"/> reilu peli        | <input type="checkbox"/> laatu          | <input type="checkbox"/> turvallisuus         | <input type="checkbox"/> jatkuvuus    |

**4.** Halutessasi perustele, miksi valitsit kyseiset arvot.

---

---

---

**5.** Valitse seuraavista arvoista (samat kuin kysymyksessä 3) 5, jotka mielestäsi parhaiten kuvaavat sitä, minkä mukaisesti USBEKin tulisi toimia yhdistyksenä seuraavien viiden toimintakauden aikana. Kysymyksessä 6 voit perustella tässä tekemiäsi valintoja.

- |   |   |  |   |   |                                       |
|---|---|--|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> yhteistyö            | <input type="checkbox"/> ihmisläheisyys | <input type="checkbox"/> oikeudenmukaisuus | <input type="checkbox"/> urheilullisuus | <input type="checkbox"/> jatkuva kehittyminen | <input type="checkbox"/> sitoutuminen |
| <input type="checkbox"/> tasapuolisuus        | <input type="checkbox"/> rehellisyys    | <input type="checkbox"/> vastuullisuus     | <input type="checkbox"/> tasa-arvo      | <input type="checkbox"/> suvaitsevaisuus      | <input type="checkbox"/> sosiaalisuus |
| <input type="checkbox"/> terveet elämän arvot | <input type="checkbox"/> asiantuntijuus | <input type="checkbox"/> reilu peli        | <input type="checkbox"/> laatu          | <input type="checkbox"/> turvallisuus         | <input type="checkbox"/> jatkuvuus    |

**6.** Halutessasi perustele, miksi valitsit kyseiset arvot.

---

---

---



USBK ry:n strategiakysely 2013-2018

**7.** Valitse seuraavien väitteiden osalta mielestäsi sopivin vaihtoehto. Kysymyksessä 8 voit perustella tässä tekemiäsi valintoja.

täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	--------------------	--------------------------	------------------	-------------------

USBK:n luottamushenkilöillä on keskenään samanlainen näkemys erotuomariudesta

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

USBK:n luottamushenkilöillä on keskenään samanlainen näkemys siitä, miltä yhdistyksen tulisi näyttää tulevaisuudesta

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**8.** Halutessasi perustele valintojasi.

---

---

---

9. Arvioi seuraavassa yhdistyksen toiminta-alueita kolmesta näkökulmasta: 1) tärkeys omalta kannaltasi, 2) tärkeys yhdistyksen toiminnan kannalta ja 3) yhdistyksen onnistuminen toiminta-alueilla kuluvalle toimintakaudella (2012-13). 5 = paras ja 1= huonoin.

Arvioi seuraavassa yhdistyksen toiminta-alueita kolmesta näkökulmasta: 1) tärkeys omalta kannaltasi, 2) tärkeys yhdistyksen toiminnan kannalta ja 3) yhdistyksen onnistuminen toiminta-alueilla kuluvalle toimintakaudella (2012-13). 5 = paras ja 1= huonoin.

	1) Tärkeys omalta kannaltasi					2) Tärkeys yhdistyksen toiminnan kannalta					3) Yhdistyksen onnistuminen toiminta-alueilla				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
erotuomarien ja toimitsijoiden välittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kerhon omien koulutusten järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
virkestystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kerhon sisäinen tiedotustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedotustoiminta kerhon ulkopuolelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edunvalvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jäsenhankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategiatyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taloudenhoito ja toiminnan rahoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										

10. Halutessasi perustele edellisessä kysymyksessä antamiasi arviointeja.

---

---

---

11. Mikä on mielestäsi USBEKin missio eli yhdistyksen toiminta-ajatus ja sen olemassaolon syy?

---

---

---

12. Mikä on mielestäsi UBSEKin visio eli tulevaisuudentavoite: minkälainen yhdistys on vuonna 2018?

---

---

---



### USBEK ry:n strategiakysely 2013–2018

**13.** Miten mielestäsi voitaisiin rekrytoida uusia aktiivitoimijoita USBEKin hallitukseen, valiokuntiin ja työryhmiin?

---

---

**14.** Mitä uutta osaamista USBEKin hallitukseen, valiokuntiin ja työryhmiin tarvittaisiin?

---

---

**15.** Miten USBEKin pitäisi rekrytoida uusia jäseniä?

---

---

**16.** Jos USBEK palkkaisi osa- tai kokopäiväisen työntekijän, niin mitä USBEKille uusia toiminta-alueita tulisi sisällyttää työntekijän toimenkuvaan?

---

---

**17.** Mikä on mielestäsi USBEKin merkittävin haaste kauteen 2017-2018 mennessä?

---

---

**18.** Palautetta kyselystä tai muita terveisiä

---

---

## Liite 2. USBEK ry:n strategiakyselyn saate

Hyvä USBEK ry:n aktiivijäsen!

Opiskelen liiketaloutta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyönäni viisivuotistoimintastrategian USBEKille. Tämä kyselylomake on lähetetty USBEKin jäsenille, jotka parhaillaan toimivat tai ovat lähiaikoina toimineet jossakin yhdistyksen luottamustoimessa, kuten hallitus, valiokunnat, työryhmät sekä rahastonhoito tai toimivat ET -valmennustehtävissä. USBEKin toimintastrategian muodostamisen ja opinnäytetyöni onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että vastaat kyselyyn. Vastaaajiksi kyselyyn on valittu ainoastaan 55 yhdistyksen aktiivijäsentä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja täysin luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät siis tule missään vaiheessa esille.

Kysely toteutetaan Webropol -kyselynä, joten voit kätevästi vastata kyselyyn nettilomakkeella, joka on sinulle lähetetty linkkinä. Vastausaikaa on tiistaihin 19.3.2013 saakka.

Kiitokset arvokkaista tiedoistasi ja tärkeistä mielipiteistäsi!

Ystävällisin terveisin,  
Katja Jalonen  
040-5584824  
[katja.a.jalonen@netti.fi](mailto:katja.a.jalonen@netti.fi)