

Antti Littunen

FCV:n SALIBANDYTOIMINNAN  
KEHITTÄMISEN ESTEET JA  
MAHDOLLISUUDET

Opinnäytetyö  
Liiketalouden Koulutusohjelma


Kesäkuu 2010




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkelin University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  Kesäkuu 2010	
<b>Tekijä(t)</b> Antti Littunen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma, Yrityshallinto	
<b>Nimeke</b>  FCV:n salibandytoiminnan kehittämisen esteet ja mahdollisuudet			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka FCV:n salibandyjaoksen toimintaa voitaisiin kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Opinnäytetyössä haastateltiin joukkueen kolmea johtohenkilöä ja edustusjoukkueen pelaajille tehtiin kvantitatiivinen kysely, jonka pohjalta he vastasivat erilaisiin kehittämistä vaativiin kysymyksiin. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, koska se kohdistui yhteen organisaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisälsi katsauksen strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen sekä teoriaa oppivasta organisaatiosta. Johdon rooli on erittäin suuri määriteltäessä strategiaa ja rakennetta pieniin seuroihin johon liikuntaseurat yleensä kuuluvat. Yhdistystoiminta kuuluu vahvasti suomalaiseen liikuntakulttuuriin, koska sen sanotaan tavoittavan tavalla tai toisella jopa puolet maamme kansalaisista. Kuitenkin liikuntaseurojen tutkiminen on ollut yllättävän vähäistä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joista kvalitatiivisessa kysyttiin kolmelta seurassa melko pitkään toimineelta jäseneltä FCV:n kehittämiseen liittyviä asioita. Tarkastelun kohteena oli seuran sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät kehittämisen esteet ja mahdollisuudet. FCV:n edustusjoukkueen pelaajille tehtiin kvantitatiivinen kysely. Kyselyyn vastasi 22 pelaajaa ja vastausprosentiksi tuli noin 85%.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi, että seuran johtohenkilöiden haastattelujen mukaan keskeisimmäksi kehityskohdeeksi muodostui salibandyjaoksen aktiivisointi. Siten saataisiin lisää toimijoita salibandyjaokseen ja mahdollisesti toimijoita, joilla olisi kontakteja elinkeinoelämään taloudellisten resurssien parantamiseksi. Heidän mielestään johtokuntaan tulisi saada vahva salibandypersona, jonka avulla salibandy pystyisi saamaan mahdollisesti enemmän sponsoritukia. Pelaajien kyselystä tuli ilmi se, että asiantuntemusta ja tietotaitoa seuran käytössä on vähiten kontakteissa alueen elinkeinoelämään sekä tiedotustoiminta ja markkinointi on huonoa. Eli edelliset asiat vaativat suurimpia kehittämistoimenpiteitä. Vanhemmat vastaajat arvioivat seuran asiantuntemuksen ja tietotaidon huonommaksi kuin nuoremmat.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  johtaminen, liikuntaseura, organisaatio, salibandy, kehittäminen			
<b>Sivumäärä</b> 48 s., 6 liitettä (7 s.)	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  Liite 5 ei mahtunut yhdelle sivulle.			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Eila Jussila		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  June 2010	
<b>Author(s)</b> Antti Littunen		<b>Degree programme and option</b> Business management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Opportunities and barriers in the development of FCV operations			
<b>Abstract</b>  The objective of this bachelor's thesis was to study how the FCV floorball division for activities could be developed into a more professional direction. Three team leaders were interviewed and for the team players was made into a quantitative survey, and they answered to various development issues. The bachelor's thesis was a case study, because it focused on one organization.  The bachelor's thesis theoretical context included an overview of strategic management and human resource management literature and the theory of a learning organization. The role of leadership is very high in defining a strategy and the structure of small clubs which often include sports clubs. Voluntary sector is strongly associated with the Finnish sports culture, covering one way or another even 50 % of the population. However research on sport clubs has been surprisingly low.  In this bachelor's thesis were used qualitative and quantitative research methods. The qualitative research included development issues of FCV. The focus was on reviewing the internal and external operating environment related to development opportunities and barriers. For the FCV team players was made a quantitative survey. 22 players responded to the questionnaire and response rate was about 85%.  The bachelor's thesis concludes that according to the club's managerial staff interviews the main improvement of FCV's was the activation of the club staff. In such a way it is possible to get more persons to the floorball division which would have contacts with the business community to improve the economic resources. According to the interviews the board should get a strong floorball person, in order to be able to have more support from sponsors. Players' survey revealed that the expertise and know-how to use the club have the fewest contacts, the region's business life and public awareness activities and the marketing is bad. Namely the previous issues require a major focus of development. Older respondents evaluated expertise and know-how of the team to be worse than the younger ones.			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  management, sport club, organization, floorball, development			
<b>Pages</b>  48 p., 6 appendixs (7 p.)	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>  Appendix number 5 did not fit on one page.			
<b>Tutor</b>  Eila Jussila		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	ASiantuntijaorganisaation johtaminen ja liiketoimintaprosessit .....	2
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa ja teoriaa .....	2
2.2	Henkilöstötoimintojen merkitys yrityksen menestystekijänä .....	3
2.2.1	Muutosvalmius yrityksen elinehtona .....	4
2.2.2	Kiristyvän kilpailun vaikutus yrityksen toimintaan .....	7
2.3	Johtaminen ja oppiva organisaatio .....	8
2.3.1	Johtamisen kentän osa-alueet .....	9
2.3.2	Oppiva organisaatio teoreettisesti tarkasteltuna .....	10
2.3.3	Organisaation oppimiskyvyn vahvistaminen .....	14
2.4	Asiantuntijaorganisaation ja liiketoimintaprosessien johtaminen .....	14
2.4.1	Asiantuntijaorganisaation määritelmä ja laatu .....	14
2.4.2	Laatu menestystekijänä .....	16
2.4.3	Laatuyrityksen tunnusmerkkejä .....	20
2.4.4	Yritysten laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmät .....	22
2.4.5	Johdon rooli laadunkehittämisessä .....	23
2.4.6	Liiketoimintaprosessien määritelmä ja johtaminen .....	26
3	FCV:N JOHTAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	28
3.1	Liikuntaseura ja Fcv:n salibandytoiminta tutkimuskohteena .....	29
3.2	Liikuntaseuran johtaminen .....	30
3.3	Liikuntaseura ja toimintaympäristö .....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	33
4.1	Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät .....	33
4.2	Tapaustutkimus .....	33
4.3	Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät .....	34
4.4	Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti .....	34
4.5	Tutkimuksen toteuttaminen .....	35
5	FCV:N SALIBANDYTOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	35
5.1	FCV:n toimihenkilöiden haastattelut kehittämistoimenpiteistä .....	35
5.1.1	FCV:n salibandytoiminta osana koko seuran toimintaa .....	36

5.1.2	FCV:n salibandytoiminnan kehittämistoimenpiteet.....	39
5.2	FCV:n pelaajien kysely kehittämistoimenpiteistä .....	41
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
7	PÄÄTÄNTÖ .....	46
	LÄHTEET .....	47

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan nykyaikaista liikuntaseurajohtamista ja sen johtamiseen tarvittavia johtamistyytlejä. Liikuntaseurojakin voidaan johtaa monella eri tavalla, joten ajattelin, että olisi tärkeää tutkia kuinka seuroja nykypäivänä johdetaan. Myös liikuntaseurojen tutkimusten vähäinen tutkimusmäärä johdatti minua tutkimaan kyseistä asiaa. Yritän myös tässä opinnäytetyössä selvittää sitä, kuinka tärkeää liikuntaseuran oikeanlainen johtaminen on seuran kannalta ja minkälaisia toimenpiteitä se vaatii. Liikuntaseuroilla on keskeinen asema kansalaisyhteiskunnassa. Suomen liikuntakulttuurille liikuntaseurat muodostavat tietynlaisen kivijalan. Toimintaympäristö ja ympäristönmuutokset vaikuttavat liikuntaseurojen toimintaan ja johtamiseen. (Koski, 1994, 14). Esimerkiksi taloudellisen laman aikana liikuntaseurojen toimintaedellytykset heikkenevät verrattuna noususuhdanteeseen. Siten liikuntaseurojen toimintaedellytyksiin vaikuttavat samanlaiset toimintaympäristön muutokset kuin yritysten. Tehtäessä tätä opinnäytetyötä taloudellinen lama oli vallitsevana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella seurajohtamista eri näkökulmista. Ensiksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen historiaa ja teoriaa sekä henkilöstötoimintojen toimivuutta. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään myös johtamisen yleistä käsittelyä, oppivan organisaation tarkastelun, asiantuntijaorganisaation ja liiketoimintaprosessien johtamisen sekä liikuntaseurajohtamisen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten FCV:n salibandyjaoksen toimintaa voitaisiin kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Tutkimusongelma on, miten FCV:n salibandytoimintaa voidaan kehittää. FCV on Jyväskylässä ja Vaajakoskella toimiva jalkapallo-, futsal ja salibandyseura. Tarkastelun kohteena oli seuran sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät kehittämisen esteet ja mahdollisuudet. Opinnäytetyö oli yhteen organisaatioon kohdistuva tapaustutkimus. Opinnäytetyössä haastateltiin kolmea seuran johdossa pitkään toiminutta henkilöä ja edustusjoukkueen pelaajille tehtiin kvantitatiivinen kysely.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu seuraavasti. Opinnäytetyön toisessa luvussa on esitetty teoriaa henkilöstöjohtamisesta, oppivasta organisaatiosta sekä asiantuntijaorganisaation ja liiketoimintaprosessien johtamisesta. Kolmas luku käsittelee FCV:tä

tutkimuskohteena ja yleisesti liikuntaseuran johtamisen yhteyttä toimintaympäristöön. Neljännessä luvussa on esitetty opinnäytetyössä käytetyt kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viidennessä luvussa on esitetty opinnäytetyön tulokset ja kuudennessa luvussa on yhteenveto opinnäytetyön keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä. Viimeinen luku on varattu päätännölle.

## **2 ASiantuntijaorganisaation johtaminen ja liiketoimintaprosessit**

Seuraavassa tarkastellaan ensiksi henkilöstöjohtamisen historiaa ja teoriaa. Tämän jälkeen tarkastelun kohteena on henkilöstötoimintojen toimivuus yrityksen menestystekijänä, johtaminen ja oppiva organisaatio sekä asiantuntijaorganisaation ja liiketoimintaprosessien johtaminen.

### **2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa ja teoriaa**

Henkilöstöjohtamisen tärkeydestä kuullaan puhuttavan nykyään monesti. On sanottu, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja henkilöstöjohtaminen yrityksen keskeisin kilpailutekijä. Nykyään yrityksen täytyy kehittyä jatkuvasti pysyäkseen kilpailussa mukana. Tämä merkitsee sitä, että johtamisen on toimittava moitteettomasti.

Yhtenäistä teoriaa tai yhtä henkilöstöjohtamista selittävää tieteenalaa ei ole olemassa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä kirjallisuus tarjoaa enemmänkin malleja ilmiön ymmärtämiseen kuin varsinaista teoriaa. Myös ihmiskäsitys on nykyään muuttunut. Ennen ihmisiä pidettiin laiskoina olentoina, joita piti motivoida rahan ja ruoskan avulla. Nykyään katsotaan, että ihminen on oppimishaluinen ja suoritustarpeinen olento, joka saadaan motivoitua myös sisäisillä palkkioilla. (Viitala, 2004,20.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena katsotaan olevan työntekijän vieminen asetettua visiota kohti. Ensiksi luodaan henkilöstöstrategian avulla linjaukset, jotka tukevat yrityksen liiketoimintastrategiaa ja ovat täysin linjassa sen kanssa. Henkilöstöstrategian avulla yritys määrittelee henkilöstövoimavaroihin koskevat rakenteelliset ja määrälliset tavoitteet sekä hyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät tavoitteet. Siinä päätetään myös, millaisilla keinoilla ja, millä aikataululla tavoitteisiin aiotaan päästä. Henkilös-

töpolitiikan avulla toteutetaan strategiaa operatiivisesti. Sen tarkoituksena on määritellä käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulu, joilla strategiaa toteutetaan. Osa-alueita, jotka kuuluvat henkilöstöpolitiikkaan ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Viitala, 2004,13.)

Johtajuudella tarkoitetaan esimiestyön ja johtamisen keskeistä aluetta. Johtajuuden avulla muut ihmiset toteuttavat asiat esimiehen antamien ohjeiden mukaan. Johtaminen tapahtuu yksilötasolla alaisten kanssa kasvokkain. Esimiehen tulee rohkaista, kannustaa, motivoida, innostaa, ohjata, arvioida, kehittää, neuvoa ja tukea työntekijöitään eteenpäin kohti määritettyjä tavoitteita. He johtavat myös erilaisia työntekijöistä muodostettuja ryhmiä ja tiimejä. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden toimivuutta. Tärkeimpiä osa-alueita ovat: työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta ja riitojen käsittely. (Viitala, 2004,14.)

Henkilöstöressurssien johtaminen on suora käännös sanasta human resource management. Suomalaisempaan käännökseenä pidetään kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtamista. Sillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla säädellään henkilöstövoimavaroja, ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota, sekä varmistetaan henkilöstön osaaminen työtehtävässään. (Viitala, 2004,14.)

## **2.2 Henkilöstötoimintojen merkitys yrityksen menestymistekijänä**

Käytännön asioiden hoito on organisoitava monien tehtäväkokonaisuuksien osalta henkilöstöjohtamisen alueella. Yrityksen ydinprosessien tukijärjestelmänä pidetään henkilöstötoimintoja, joiden tavoitteena on luoda edellytykset yrityksen ydintoiminnan toteutumiselle. Jos esimerkiksi yrityksen ydinliiketoimintana on renkaiden myynti ja vaihtaminen, henkilöstötoimintojen on tarkoitus varmistaa, että kyseinen työ sujuu mutkattomasti motivoituneen, riittävän ja osaavan työvoiman avulla. Henkilöstötoimintojen alueeseen kuuluvat siis työntekijöiden rekrytointi, palkkahallinto ja palkkijärjestelmät, perehdytys, työsopimuskäytännöt, ja koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. Henkilöstötoiminnot



ovat läsnä yrityksen kaikessa toiminnassa ja niitä ei voi erottaa omaksi erilliseksi kokonaisuudekseen. (Viitala, 2004,16.)

Henkilöstöasioiden hoito oli suurissa yrityksissä ennen hyvin keskitettyä. Asioiden hoito tapahtuu nykyisin siellä, missä henkilöstö on ja missä työtä ohjataan. Nykyään henkilöstöasioiden vastuuta siirretään yhä useammin esimiehille. Osastoja, joissa henkilöstöasioita hoidetaan on esimerkiksi hallinta-osasto, henkilöstöhallintayksikkö ja henkilöstöyksikkö. Näillä osastoilla työskentelee ihmisiä, jotka ovat valmiita palvelemaan yritystä henkilöstökysymyksissä. Asioita, joissa palvelua tarvitaan ovat muun muassa henkilöstön valinta, työsuhteasioiden hoito, palkanlaskenta, työterveysasiat, henkilöstön kehittäminen ja yrityksen asioista tiedottaminen. Tällaista työtä tekevien ihmisten ammattinimikkeitä voivat olla esimerkiksi hallintojohtaja ja -päällikkö, henkilöstöjohtaja ja -päällikkö, henkilöstöasioiden hoitaja, henkilöstösihteeri, henkilöstön kehittämispäällikkö, palkanlaskentapäällikkö ja palkanlaskija sekä työhönottaja ja koulutuspäällikkö. (Viitala, 2004,17.)

Henkilöstöjohtamisen organisointi yrityksissä riippuu monesta asiasta, joista yhtenä pidetään sitä, kuinka suuri yritys on ja, miten paljon se työllistää työntekijöitä. Pienimmissä yrityksissä henkilöstötoiminnoista vastaavaa henkilöä tai yksikköä ei ole välttämättä ollenkaan, vaan vastuu tehtäväkokonaisuuksista on yrittäjällä itsellään tai se on liitetty johonkin muuhun työkokonaisuuteen esimerkiksi talousasioiden hoidon yhteyteen. Kilpailussa menestymiseen yritys tarvitsee osaavan henkilöstön varsinkin, jos toimiala on erittäin nopeasti kehittyvä. Tällöin henkilöstön kehittymistä tukeviin toimiin tulee panostaa paljon, koska osaamista pidetään tärkeimpänä tekijä menestystä haettaessa (Viitala, 2004, 17).

### **2.2.1 Muutosvalmius yrityksen elinehtona**

Nykyään yrityksen täytyy olla valmis muutokseen nopeasti. Nopeus ja joustavuus on nykyajan yritykselle elinehto. Tämä merkitsee suurta haastetta yrityksen toimintamalleille, johtamiselle ja rakenteille. Yritysten on toimittava yhä pienemmällä varoitusaikalla. Teknologian nopea kehitys, yritysten kotimainen ja kansainvälinen kilpailu, rakenteellinen työvoimapula sekä kuluttajaryhmien vaatimusten muuttuminen ovat tänä päivänä johtaneet siihen, että useimpien yritysten ohjelmajulistusten kärkipäähän

on noussut oppiminen. Koska nykyään täytyy toimia nopeasti ja joustavasti yritykset siirtävät vastuuta organisaatiohierarkiassa alaspäin työntekijöille, jotka tuotteet, palvelut ja toimitukset fyysisesti valmistavat. Tulevaisuudessa työtä tullaan tekemään yhä useammin tiimityöskentelynä. Nykyisin työntekijät yhtä useammin johtavat itse itseään ja kantavat näin vastuun työnteon tuloksista. Samaan kokonaisuuteen on yhdistetty työn suunnittelu, toteutus ja tulosten arviointi. Myös joustavuus eri työsuhteen ehdoissa lisääntyy, eli töitä ei tarvitse tehdä työpaikalla välttämättä juuri sitä 8 tuntia päivässä. Esimiesten tehtävänä on nykyään luoda edellytykset siihen, että työntekijällä on mahdollisuus päästä työssä parhaimpaansa. (Viitala 2004, 42.)

Joustavuus on tärkeä asia yritykselle nyky-yritysmailmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pystyttävä reagoimaan nopeasti vaihtuviin tilanteisiin markkinoilla. Esimerkiksi henkilöstömäärää täytyy pystyä joustavasti säätelemään ja henkilöstön tehtäviä on pystyttävä muuttamaan. Nykyään henkilöstöä on pystyttävä käyttämään siellä, missä sitä tarvitaan, ja vähennettävä taas sieltä, missä ei tarvita, tai siirrettävä työtä esimerkiksi ulkopuolisille osaajille. Yritykseen ja sen henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee ainakin seuraavia asioita (Viitala, 2004, 43.):

- joustavuus osaamisessa: työntekijän tulee oppia uudet asiat nopeasti ja ennakkoiden
- työn sijoittumisen joustavuus: työ tehdään siellä, missä se on järkevintä tehdä.
- kustannusjoustavuus: henkilöstöä käytetään viisaasti siten, että turhia kustannuksia ei synny.
- työpanoksen määrällinen joustavuus: joustetaan työajoissa ja työvoiman määrässä
- työtapojen joustavuus: työmenetelmät valitaan asiakkaiden tarpeiden ja valinnan mukaan
- teknologian joustavuus: uutta teknologiaa on opittava hallitsemaan ja käyttämään joustavasti
- palkitsemisjärjestelmien joustavuus: menestyksen mukaan palkitaan ihmisiä.

Joustavuudesta ei aina ole yritykselle seurannut pelkkää hyvää. Nykyään joustavuuden takia yritykset eivät sido henkilöstöä pysyvästi yrityksiin niin helposti. Vain työtehtävän kannalta välttämättömät palkataan. Tänä päivänä onkin yleistä, että käytetään

ulkopuolisia tilapäisresursseja tämän kannattavuuden takia. Jokainen nyky-yrittäjä maailmassa työskentelevä joutuu opettelemaan uusia taitoja. Tämä on yrityksille erittäin haastavaa, koska pitäisi löytää keinot jatkuvalla kehityksellä ja samalla yhteistyön pitäisi toimia yrityksen ulkopuolelta tulevien yksiköiden kanssa. Nykyiset työelämän muutokset vaikuttavat myös ihmisten työurien kestoan. Aloitteilla, joilla ennen pitkät ja vakaat työurat oli enemmänkin sääntö kuin poikkeus yleistyvät nykyisin lyhytaikaiset työsuhteet. Työntekijöiden kesken tämä tarkoittaa sitä, että työura on usein jaksottainen ja polveileva ja työpäivät ovat epävarmoja ja lyhyitä. Työtä tehdään myös useimpien johdosta lukuisille työnantajille. Työntekijältä tämä vaatii suurta henkistä joustavuutta. Työnantaja saa siis monenlaisia kokemuksia omaavista työntekijöistä, mutta paine perehdyttämiselle kasvaa tällöin. Yrityksissä toimii suureneva joukko työntekijöitä, jotka eivät ole sitoutuneet yritykseen pitkän ajan välein tavoitteisiin eivätkä ole sosiaalistuneet yrityksen kulttuuriin. (Viitala 2004, 43 - 44.)

Nykyiset yritykset luopuvat kaikesta muusta, jotka eivät joutuneet liittyä operatiiviseen toimintaan. Entistä kovemmat tehokkuusvaatimukset pakottavat yritykset arvioimaan, miten paljon tukipalveluista voidaan maksaa ja kuinka paljon kiinteitä kustannuksia toiminta kestää. Yrityksen arkirutiineja pystytään ostamaan ulkopuoliselta taholta paljon halvemmalla kuin maksamalla kiinteästi ajasta. Näihin kuuluvat esimerkiksi kirjanpito, ruokalatoiminta, siivous, mainonta ja jopa joiltain osin tuotekehitys ja markkinointi ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Ydinorganisaation muodostavat yritykseen jäävät ihmiset. Kyseisten ihmisten motivaatio, osaaminen ja sitoutuminen ovat erittäin tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Ydinjoukkoon yrityksen pitäisi pystyä valitsemaan sellaiset henkilöt, joilta saa parhaan mahdollisen työ- ja kehittämispanoksen yrityksen käyttöön. Onkin tärkeä miettiä, miten kyseisten henkilöiden osaaminen pystytään pitämään jatkuvasti korkealla ja, kuinka varmistetaan heidän motivoituminen työhön tiukassa työtahdissa. Liitännäishenkilöiden hoito on myös erittäin tärkeää. He työskentelevät yrityksessä vain tilapäisesti, ja näin eivät tunne kulttuuria, toimintatapoja ja asiakkaita yhtä hyvin kuin vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät. Tämän takia yrityksen toiminnan laatu sekä ilmapiiri voivat kärsiä. Pahimmassa tapauksessa ydinhenkilöstö kokee alati vaihtuvan ja usein opastusta tarvitsevan tilapäishenkilöstön rasitteena. (Viitala, 2004, 44.)

Nykyisten työmarkkinoiden joustot mahdollistavat nuoret työntekijät. He ovat työttömänä vähemmän ja liikkuvat markkinoilla liukkaammin. Puolet sekä määrä- että osaikaisista työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Suomessa on yli 600 000 opiskelijaa, joista joka kolmas tekee työtä ja korkeakouluopiskelijoista joka toinen. Nuoret kuuluvat siis yrityksille tärkeään liitännäishenkilöstöön. (Viitala 2004, 44 - 45.)

### **2.2.2 Kiristyvän kilpailun vaikutus yrityksen toimintaan**

Keskeisimmät vaikuttajat yrityksen toimintaan ovat kilpailijat ja asiakkaat. Nykyisin asiakkaat ovat entistä kriittisempiä. Tuotteiden pitää olla laadukkaita, sopivan hintaisia ja toimitusajaltaan joustavia. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on kehitettävä tuotteita ja palveluitaan jatkuvasti kuluttajien tämänhetkisiin, muuttuviin ja uusiin tarpeisiin. Halpojen hintojen lisäksi tuotteiden odotetaan olevan laadukkaita. Useat eri valinnanmahdollisuudet sekä asiakkaiden laatutietous on tuonut yrityksille suuren laatuhaasteen, jonka seurauksena nykyään käytetään laatujärjestelmää. Laatujärjestelmän tavoitteena on turvata yrityksen laatu, sillä yritys pystyy myös ohjaamaan kaikkea toimintaansa kuten omien työntekijöiden työtä. (Viitala, 2004, 45.)

Yritys ei toimi asiakkaiden keskellä koskaan yksin. Kilpailijat ovat yhtä tasaväkisiä ja kehittymiskykyisempiä nekin. Ylivoimaisen kilpailuedun saavuttaminen on yhä vaikeampaa ja sitä on aina vain työläämpää pitää, jos sen on saanut. Tähän tilanteeseen on haettu nykyisin tärkeästä Lean-managementista eli laihajohtamisesta. Laihajohtaminen syntyi autoteollisuudessa, ja se kuvaa yleistä liike-elämän ja organisaatioiden ajatusmallia. Laihajohtaminen on laajalle levinnyt toimintafilosofia. Sillä tavoitellaan nopeutta, joustavuutta ja korkeaa laatua mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja ilman viiveitä. Lean-ajattelun tavoitteena on myös se, että koko henkilöstö palvelee asiakasta riippumatta tehtävästä. Lean-ajatteluun kuuluvaa toimintaa on kaikki sellainen, joka tuottaa asiakkaalle jotain. (Viitala 2004, 45.)

Prosessien tarkastelu on nykyään yleistä yritysten kesken haettaessa suurempaa tehokkuutta. Liiketoimintaprosessien virtaviivaistaminen on kehitystoimintaa, jonka avulla uudelleen organisoidaan yrityksen liiketoimintaketjuja radikaalisti. Prosessiajattelu on läheistä sukua lean-ajattelulle. Prosessiajattelun tarkoitus on hahmottaa yrityksen eri

osastojen ja yksiköiden läpi menevät prosessit, joissa lopullinen lisäarvo ja kustannukset asiakkaalle muodostuvat. (Viitala, 2004, 45 - 46.)

Perinteinen reviiri ajattelu on prosessiajattelun myötä väistynyt. Vastuu on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja työnkuvat ovat laajentuneet. Tämä on merkinnyt sitä, että yksityisen työntekijän täytyy ymmärtää yrityksen sisäisiä syy- ja seuraussuhteita entistä syvällisemmin. Tätä kutsutaan oppivan organisaation kirjallisuudessa systeeminäkemykseksi, joka on toiminnan kehittämisen edellytys. Nykyisillä yhä vaativimmilla markkinoilla menestyy parhaiten yritys, jonka toimintaan kuuluu seuraavat ehdot:

- pieni koko, joustavuus, mukautumiskyky
- nopeus
- asiakaskeskeisyys
- kyky toimia läheisessä yhteistyössä yrityksen muiden yksiköiden kanssa
- kyky valmistaa yksilöllisiä tuotteita pieninä erinä. (Viitala 2004, 46.)

### **2.3 Johtaminen ja oppiva organisaatio**

Johtajalla on suuri rooli yrityksen suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Vaikka johtaja valuuttaa vastuuta usein eri tahoille, tämä ei ole mitenkään ristiriidassa johtajan oman roolin tärkeyden kanssa. Jokaisella laivalla on oltava kapteeninsa, niin myös yrityksellä. Yritysten jatkuvien muutos- ja oppimispaineiden vuoksi myös esimiestyön arvo on korostunut. Esimiehet ovat ryhmiensä tukihenkilöitä ja toimivat lähellä suunnan näyttäjinä. Heidän tehtävänä on auttaa yrityksen ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen päämääriä ja toteuttaa strategioita sekä tukea alaisia omista tehtävissään. Esimiehen työ kattaa nämä kummatkin osa-alueet ja on siksi todella vaativaa. Valmentajan työtä on verrattu usein esimiestyöhön. (Viitala 2004, 68.)

Uuden oppiminen luo kilpailuetua. Uuden tekniikan ja uusien arvokkaiden ideoiden omaksuminen sekä pitkäjänteinen henkilöstön kouluttaminen on tärkeää tulevaisuuteen panostamista yritykseltä. Samalla kun organisaatiossa olevat ihmiset oppivat, kasvavat ja kehittyvät myös organisaatio oppii. Oppivan organisaation tarkoituksena on ottaa kaikki työntekijät mukaan ja luoda näin kannustava ilmapiiri. Tavoitteellises-

ti oppiva ihminen, jota kannustetaan kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja oppimaan tavoitteellisesti on nykyisin yrityksen tärkein voimavara.

(<http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>. 2003. Vexom.

<http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>. päivitetty 01.08. 2005. luettu. 29.5.2010)

### **2.3.1 Johtamisen kentän osa-alueet**

Ennen johtamisen kenttä on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (leadership), mutta jako on havaittu hyvin teennäiseksi, koska näitä kahta elementtiä ei voi erottaa toisistaan. Tutkija John P Kotter (1982) on luokitellut ihmisten johtamista eli johtajuutta ja asioiden johtamista sekä määritellyt ne neljällä eri tasolla, jotka ovat sisältö, vuorovaikutus, toteutus ja tulokset. Johtamisen kentän osa-alueet on esitetty liitteessä 1. ( Viitala 2004, 69.)

Myös tutkija Ben Nanus (1989) on myös määritellyt managementin ja leadershipin välisiä eroavaisuuksia. Hänen kuvaamansa lähestymistavat voidaan nähdä johtajan erilaisina rooleina tai toiminnan osa-alueina.

#### **Asioiden johtaminen eli management**

- on asioiden tekemistä oikein
- on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin
- korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa
- keskittyy vähittäisiin parannuksiin, perinteisten vahvuusalueiden hiomiseen entistä paremmiksi
- johtaa toimintojen suuntaisesti
- on tuloskeskeistä
- toteuttaa tarkoitusta.

#### **Johtajuus eli leadership**

- on oikeiden asioiden tekemistä
- on suuntautunut organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
- ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan
- korostaa joustavuutta ja muutosta

- keskittyy kysymään, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vahvuuksia ja rakenteita
- johtaa usein yli organisaation toimintarajojen
- on ihmiskeskeisempää
- luo tarkoitusta.

( Viitala 2004, 70-71.)

### 2.3.2 Oppiva organisaatio teoreettisesti tarkasteltuna

Uudistuvana eli oppivana organisaationa voidaan kuvata monella eri tavalla. Oppiva organisaatio voidaan määritellä seuraavasti,

- Yhdistää yksilöiden ja ryhmien oppimiskyvyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja luo edellytykset jatkuvaan oppimiseen ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittämiseen.
- Organisaation jäsenet suhtautuvat kriittisesti toimintaansa, havaitsevat virheitä ja eroavaisuuksia ja korjaavat niitä uudistamalla organisaation omia toimintoja.
- Osaamista pystytään luomaan, hankkimaan ja siirtämään ja pystytään muuntaamaan omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.
- Se kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia.
- Sen tarkoitus on oppia ja kannustaa oppimaan.
- Ihmisten on tarkoitus kehittyä koko ajan ja saavuttaa tahtomiaan tuloksia, jossa ihmisillä on uudet ajattelumallit, sekä yhteiset tavoitteet ja jossa opitaan yhdessä.
- Tavoitteena jatkuva uudistuminen ja jokaisen jäsenen oppiminen.

Määrittelyn helpottamiseksi on hyvä myös kertoa, mitä oppiva organisaatio ei ole. Se ei ole

- johdon sanelemaa hyvin ominaisuuksien henkilöstöpolitiikka
- Tietoa välttämättä tuottava organisaatio kuten korkeakoulu, tutkimuslaitos, lehden toimitus tai muu vastaava asiantuntijaorganisaatio.
- runsaasti koulutusohjelmia henkilöstölle tarjoava organisaatio
- koulutus- ja urasuunnittelua järjestelmällisesti toteuttava organisaatio
- tiukasti funktionaalinen organisaatio tai mikään suljettu organisaatio

- organisaatio joka elää menestyksensä huumassa. (Ojala 2002, 163-164.)

Oppiva organisaatio on siis oppimisprosessin tulos. Sengen erottaa viisi oppivan organisaation osatekijää (Lämsä & Hautala 2005, 192,196.)

- systeemiajattelu
- mentaaliset mallit
- itsehallinta
- tiimioppiminen ja
- yhteinen visio.

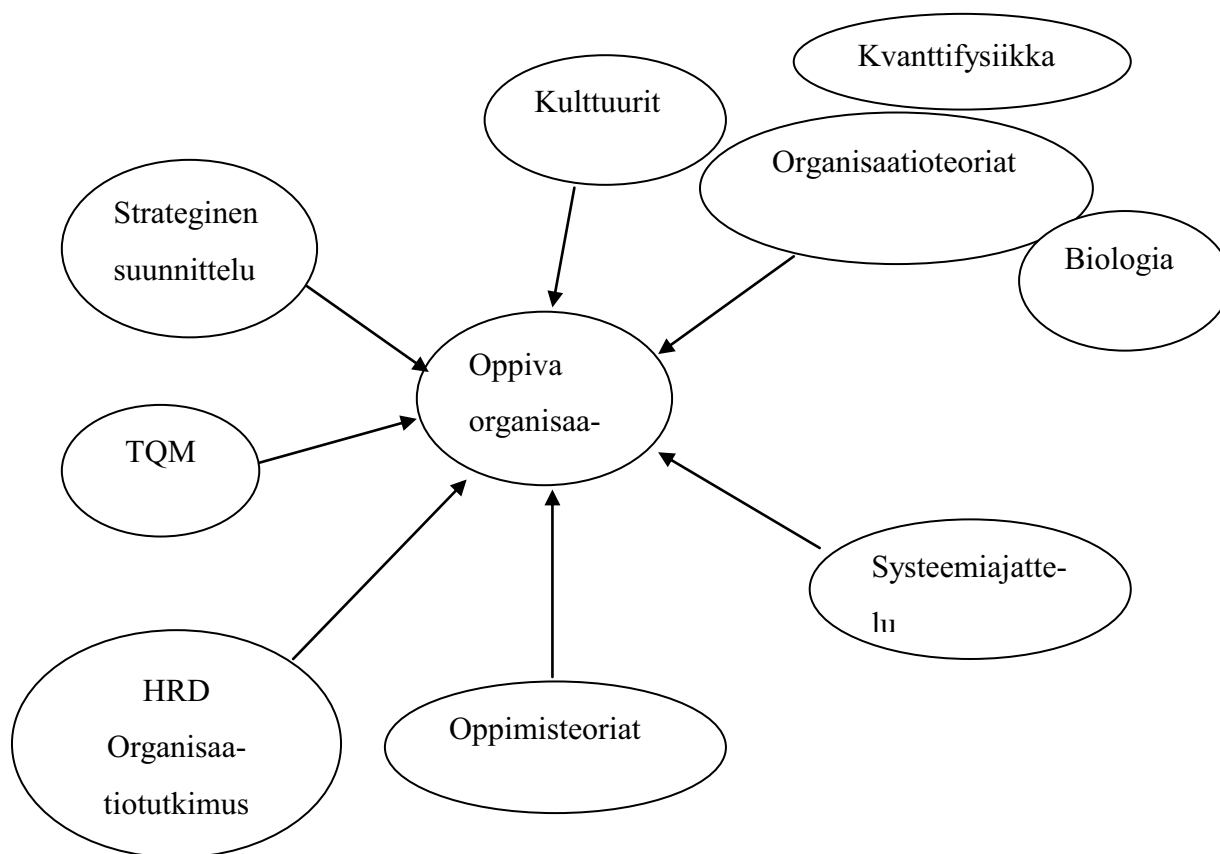
Pyrittäessä oppivaan organisaatioon korostuu neljä tekijää (Lämsä & Hautala 2005, 197.)

- ihmisten välisen avoimuuden rohkaiseminen ja arvostaminen
- ongelmatilanteissa erilaisten lähestymistapojen käyttäminen
- ihmisten osallistumismahdollisuudet
- sellaisten rakenteiden ja prosessien luominen, jotka tekevät kyseenalaistavan asenteen ja hyvien käytäntöjen vahvistamisen yhtä aikaa mahdolliseksi.

Lähtökohtana oppivaan organisaatioon on ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisen tavoitteena on yrityksen kilpailuaseman ja tuottavuuden säilyttäminen ja parantaminen sekä innovatiivisuuden kehittäminen.

Oppivaa organisaatiota on lähestytty eri näkökulmista ( kuvio 1). Aiheen toivat esiin ensimmäisenä organisaatiotutkijat Chris Argylis ja Donald Schön 1970-luvun lopulla. Tutkijoiden tehtävänä on ollut pyrkiä selventämään, kuinka organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, millainen oppimisprosessi organisaatiolla on ja miten se käsittelee tietoa. He ovat myös tutkineet, kuinka oppimista voidaan edistää ja mitkä ovat oppimisen esteet.





KUVIO 1 Oppivan organisaation käsitteeseen vaikuttavia teorioita ja tekijöitä (Ojala 2002,164 - 166)

Organisaation oppimista tutkivan laitoksen johtaja Peter Senge korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Toiminnan ja organisaation kuvaaminen systeeminä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Toiminta organisaatiossa muodostuu toisiaan seuraavista sykleistä, jotka muodostavat systeemin, järjestelmän ja prosessin. (Ojala 2002, 166.)

Kilpailukyvyyn ylläpito ja kehittäminen edellyttää yrityksiltä jatkuvasti uusiutuvaa organisaatiota. Organisaation kehittyminen voidaan nähdä historian saatossa kolmella eri tasolla: mekaanisena koneistona, kompleksisena organismina ja dynaamisena verkostona. Mekaanisella koneistolla tarkoitetaan tehokkaasti toimivaa organisaatiota, jossa yrityksen johto ja työntekijät hoitavat sille määrättyä tehtävää. Organisaatiota ohjataan hierarkian huipulta, jossa toimivan johtajan tehtävänä on kontrolloida ja varmistaa koneiston toimiminen tehokkaasti ja moitteettomasti sille ennakkoon asetetun tavoitteen mukaan. Vuosisadan alkuvaiheessa tämä näkemys oli ainoa oikea. Tällöin organisaation tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin ennakoitavuutta, pysyvyyttä ja hallitta-

vuotta. Tällaisista ajattelutavoista esimerkkeinä voidaan pitää muun muassa Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa, josta alkunsa on saanut esim. liukuhihna-ajattelu ja Weberin byrokratia, jonka on sanottu syntyvaiheessaan kuvaavan täydellisesti toimivaa organisaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 65 - 66.)

Kompleksisen organismin näkökulma alkoi syntyä 1940-luvulla, jolloin alettiin tutkia muutoksen luonnetta. Tämän sai aikaan teollistumisen leviäminen pitkälle ja monimutkaistuneet organisaatiot sekä kiristynyt kilpailu kaikilla aloilla. Vaatimustaso työntekijää kohden kasvoi, mutta samalla työntekijöiden osaamisesta oli kasvanut yrityksille uusi resurssi. Konemainen toimintatapa todettiin riittämättömäksi yrityksen kehityksen ja kilpailukyvyn tuottamisen kannalta.

Alettiin keskittyä enemmän ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa ihmiset vaihtavat keskenään informaatiota, tuotteita ja rahaa. Organisaation tarkoituksena on sopeutua muutoksiin sekä sisäisesti että ulkoisesti ja vastattava ympäristöstä tuleviin haasteisiin.

Dynaamisen verkoston näkökulmassa organisaatiota pidetään kiihkeänä ja jopa kaoottisena kokonaisuutena, josta on vaikeaa erottaa sen rakenteita eli mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Organisaatio toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Sidosryhmät, asiakkaat, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit toimivat läheisesti organisaation kanssa. Asiakkaiden ja organisaatioiden hallinta on yhä hankalampaa. Dynaamisessa toimintaympäristössä menestymisen edellytyksenä on se, että johto ymmärtää toimintaympäristön muutosta ja kehittymistä. Ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että osataan elää vuorovaikutuksessa ennalta arvaamattomien tapahtumien kanssa. (Stähle & Grönroos 1999, 68 - 69.)

Historian saatossa näkökulma organisaatiosta on muuttunut. Myös yrityksen menestymisen kriteerit ovat vaihtuneet. Edellä kuvatut organisaation kolme eri näkökulmaa paljastavat organisaation eri tasot ja korostavat niiden erilaisia piirteitä. Yritystoiminnan muuttuva toimintaympäristö näkyy myös organisaatio rajojen murtumisena. Siksi puhutaan esimerkiksi virtuaaliyrityksistä. Erilaiset yritykset yhdistävät osaamistaan ja rakentavat verkostoja toistensa kanssa siten, että tuottajina voi olla yhtä aikaa useita eri yrityksiä. Mekanistinen, orgaaninen ja dynaaminen toimintaympäristö ja näihin

liittyvät toimintatavat ovat jokaisen kehittyvän yrityksen hallinnassa. (Ståhle & Grönroos 1999, 70 - 71.)

### **2.3.3 Organisaation oppimiskyvyn vahvistaminen**

Useat nykyiset suuret ja menestyvät yritysajat ovat lisänneet strategioihinsa organisaationsa oppimiskyvyn vahvistamisen. Organisaation oppimista (organizational learning) ja oppivaa organisaatiota (learning organization) koskeva keskustelu on nykyään yleistä liiketalouden käytännön kentillä. Nykyisten käsitteistön jatkoksi on viime vuosina tullut Knowledge management, joka merkitsee enemmän kuin tiedon johtamista. Sillä tarkoitetaan lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamista sekä niiden lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Lumijärvi ym. 1997.)

Nykyään yhä useamman yrityksen raportointiin on liitetty käsite tietopääoma (Intellectual Capital), joka sisältää myös henkisen ja rakenteellisen pääoman. Henkiseen pääomaan kuuluvat henkilöstön tiedot ja taidot. Rakenteellinen pääoma taas sisältää yritystason osaamisen, johon kuuluvat laajimmillaan muun muassa informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. Nämä käsitteet ovat pitkälti ruotsalaisen Sveibyn johtaman Konrad-ryhmän luomuksia, jonka analysointiin kuuluvat lähinnä tietoyritykset. (Lumijärvi ym. 1997.)

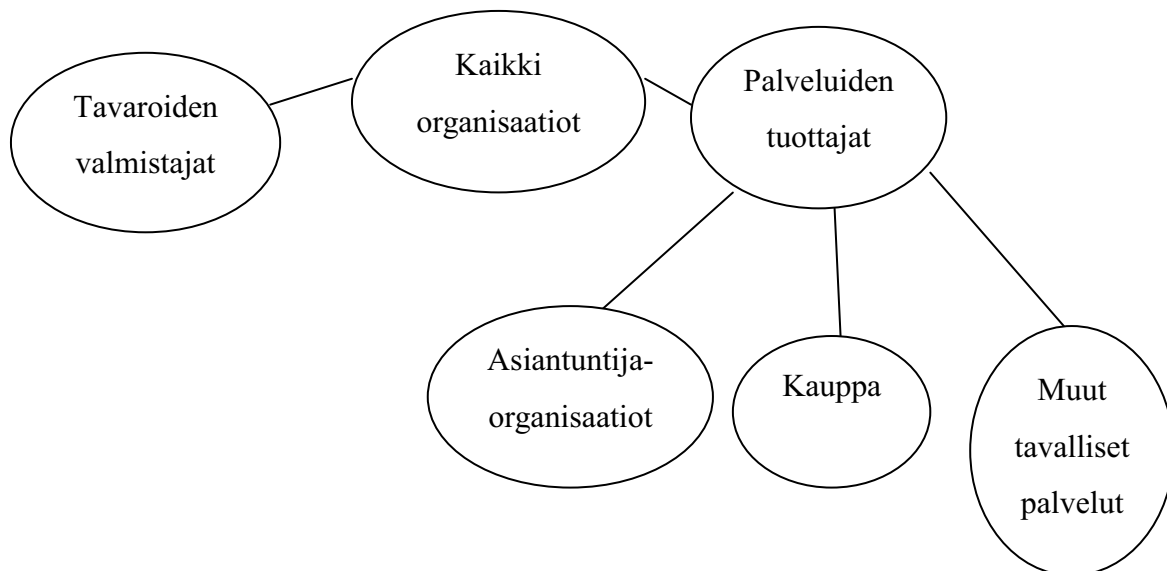
## **2.4 Asiantuntijaorganisaation ja liiketoimintaprosessien johtaminen**

Seuraavassa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation määritelmää ja laatua, laatua menestystekijänä, laatuyrityksen tunnusmerkkejä, yrityksen laadunhallintaa ja laadunhallintajärjestelmiä, johdon roolia laadunkehittämisessä sekä liiketoimintaprosessien määritelmää ja johtamista.

### **2.4.1 Asiantuntijaorganisaation määritelmä ja laatu**

Asiantuntijaorganisaatioina pidetään organisaatioita, jotka osaavat ratkaista asiakkaidensa vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Yleisesti ottaen asiantuntijaorganisaatioiksi kutsutaan yhteisöjä, joissa työskentelee juristeja, insinöörejä, kauppatieteilijöitä, mainonnan tekijöitä, mediaihmisiä, rahoittajia, tilinpitäjiä ja tilintarkastajia, suun-

nittelijoita, tutkijoita, taiteilijoita, arkkitehteja, lääkäreitä, hoitajia, kouluttajia ja konsultteja (kuvio 2). Tarkemmin tarkasteltuna he ovat korkeammin koulutettuja, yli kymmenen työvuotta työskennelleitä, työssään pätevöityneitä, kokeneita ja tunnustettuja osaajia. (Pesonen 2007, 24.)



KUVIO 2 Organisaation ryhmittelyä (Pesonen 2007, 20)

Asiantuntijaorganisaatiot erottuvat "tavallisista" palveluorganisaatioista siten, että

- suoritettava työ on erityisen vaativaa.
- työtä tekevät henkilöt ovat pitkälle koulutettuja ja joko opiskelemalla tai pitkällä kokemuksella saavuttaneet vaikean asian osaamisen.
- nuoret asiantuntijat ovat organisaatioissa taustalla, oppimassa.
- "organisaation pääoma lähtee pois jokaisena päivänä klo 16 ja sen toivotaan tulevan takaisin seuraavana aamuna klo 8",
- hinnoittelu voi olla ja sen pitääkin olla suhteessa asiakkaan saamaan hyötyyn.
- asiantuntijapalvelut ovat usein ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin.

Esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista ovat

- sairaalat ja siellä vaikkapa kirurgi
- yliopistot ja korkeakoulut
- asianajotoimistot
- verovirasto ja useat muut julkishallinnon organisaatiot
- konsultit ja kouluttajaorganisaatiot
- tilitoimistot

- markkinatutkimusyrietykset
- pankit, perintätoimistot. (Pesonen 2007, 28-29.)

Sana laatu on käsitteenä vaikea hahmottaa. Laadulla voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa, kuten onko saanut rahoilleen vastinetta ostaessaan jonkin tuotteen tai palvelun. Vastaako tuote tai palvelu asiakkaan sille asettamia odotuksia. Pitää kuitenkin muistaa, että yhtä ja täysin oikeaa määritelmää ei ole, vaan määritelmiä on todella monia. Pesonen (2007) pitää kirjassaan hyvänä laadun määritelmänä seuraavaa: "Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia". (Pesonen 2007, 35 - 36.)

#### **2.4.2 Laatu menestystekijänä**

Laatuajattelun suurimpana nykyisenä lähtökohtana pidetään sidosryhmiä ja erityisesti asiakkaita. Laadun mittauksessa käytetään asiakkaan tarpeita, vaatimuksia ja odotuksia. Toimintaa pidetään myös laadukkaana, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Korkeaa laatua ei pystytä toteamaan yrityksen kesken, vaikka sisäinen toiminta olisi tehokasta ja lopputuotteet virheettömiä, vaan asiakas on aina lopullinen laadun arviomies. Kun ymmärretään markkinoita ja asiakasta tarpeeksi hyvin, pystytään kehittämään toimintaa sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Prosessien, asiakkailta ja sidosryhmiltä saadun palautteen avulla voidaan toimintaa kehittää entisestään asiakasta tyydyttävälle tasolle. (Lecklin, 2006, 18).

Tulevaisuuden näkymät ovat sellaiset, että kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule häviämään silloinkaan. Sen nimitykset ja toteuttamiskeinot muuttuvat ja kehittyvät, mutta laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Laatuyksiköiden ja johtoryhmien merkitys vähenee ja laatu tulee integroitumaan entistä enemmän muuhun toimintaan. Laatuasiantuntijoiden ulkoinen ostaminen tulee vähenemään, ellei jossain kehittämissivaiheessa laatua tule erityisesti painottaa. Tiimit vastaavat normaalitilanteessa omasta laadustaan. Laadun toteutumista seurataan mittareilla, jotka on kytketty tulokellisuuden ja tehokkuuden seurantaan. (Lecklin, 2006, 21).

Yritysmailmassa tarvitaan nykyään yksilötasolla enemmän monitaitoisuutta kuin ennen. Nykyinen työntekijä vastaa yhä laajemmista kokonaisuuksista ja hänellä on näin edellytykset lopputuotteen ja koko prosessin laadun parantamiseen. Yksilön valtuuksi- en ja vastuiden lisääminen liittyy nykyään suuresti kehitysprosessiin. Ongelmatilanteet ja ongelmia aiheuttavat asiat ratkaistaan työpisteissä niiden syntypaikalla välittömästi. Tämän takia erityisesti asiakaspalvelussa töissä olevien henkilöiden merkitys ja itse- näisyys korostuvat. (Lecklin, 2006, 21).

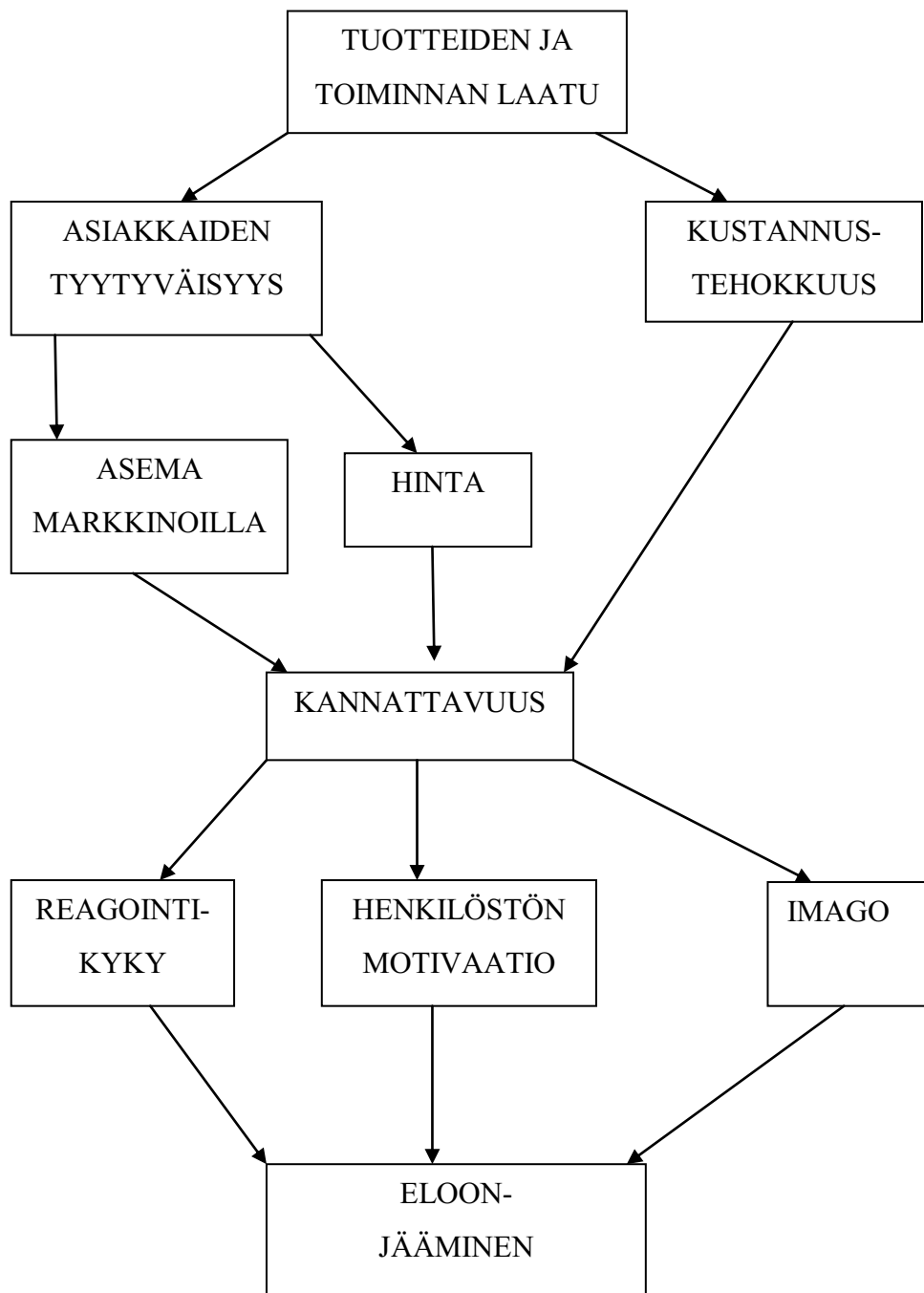
Prosessit nousevat yhä suurempaan osaan ja prosessiajattelun merkitys on yhä koros- tuneempi, koska kaikki työ tehdään niiden kautta. Yhdistämällä yrityksen sidosryhmät, kuten toimittajat, yritys, asiakkaat jne, samaan prosessiketjuun voidaan hahmottaa yrityksen toiminta paremmin ja kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Tulevaisuudes- sa työn tekeminen suoritetaan pääosin itseohjautuvissa prosessitiimeissä. Tiimeillä on omat tavoitteensa he suorittavat työnjaon ja vastaavat tuloksista ja laadusta. Tiimit toimivat yhteistyössä ja kunkin tiimiin kuuluvan tulee hoitaa paitsi oma ruotunsa, myös auttaa naapuria selviytymään omista velvoitteistaan. Valmentajan rooli kuuluu johdolle. Sen on luotava tiimille peliedellytykset, tukea, huolehti siitä, että tiimi jaksaa henkisesti ja fyysisesti, neuvoa ja kannustaa huippusuorituksiin. (Lecklin, 2006, 21- 22).

Tulevaisuuden laaturyityksestä puhuttaessa tulee esiin joustavuus ja nopealiikkeisyys, johon kuuluu vähän organisaatiotasoja, esimiehiä ja johtajia, ja pääosa työntekijöistä työskentelee tiimeissä. Tietotekniikalla on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa ja organisaatio muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan. Sidosryhmät nivoutuvat yhä kiinteämmin yrityksen prosesseihin. Prosesseja on virtaviivaistettu ja nopeutettu. Si- dosryhmien ja yhteiskunnallisten vaikutusten huomioon ottaminen yrityksen päätök- senteossa on itsestään selvää. Yhteiskunta yhdistyy yhä enemmän yritystoiminnan kanssa. Palvelujen suunnittelu ja tuottaminen liittyvät yritysten prosesseihin, laatu- kustannukset vähenevät ja hukkainvestoinneilta vältytään. (Lecklin, 2006, 22).

Menestystekijät ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnan tulokseen. Kriittiset menes- tystekijät ovat rajoitettu joukko tekijöitä, joista liiketoiminnan onnistuminen tai epä- onnistuminen riippuu. Niiden tulee toimia ja sujua hyvin, jotta tavoitteet voidaan saa- vuttaa. Kriittisen menestystekijän epäonnistumista on mahdoton korvata muilla me-

nestystekijöillä. Kriittiset menestystekijät tulisi olla linjassa organisaation visioiden kanssa, ja ne pitää määrittää joko johtoryhmän tai itseohjautuvan työtiimin toimesta. Tavoitteena on saavuttaa kaikkien henkilöiden sitoutuminen ja hyväksyminen. Yleensä tiimillä on 4-8 kriittistä menestystekijää esim. ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, nopea tuotesykli, korkea asiakastyytyväisyys, tehokkaat markkinointikanavat, toimitusvarmat alihankkijat, tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky ja ympäristöystävällinen toimintatapa. Kriittiset menestystekijät eivät suinkaan pysy samoina vuodesta toiseen, vaan voivat olla eri tulosyksiköissä hyvinkin erilaisia. Johtoryhmätasoon kuuluvat usein strategiset menestystekijät, jotka vaikuttavat pitkän tähtäimen toimintaan, kun taas myyntitiimin kriittiset menestystekijät ovat enemmän taktisia ja nopeaa reagoitua edellyttäviä. Kriittisten menestystekijöiden arviointi olisi hyvä tehdä vähintään kerran vuodessa, tai yritystä koskevassa muutostilanteessa. (Lecklin, 2006, 23 - 24).

Mikä laadusta tekee yrityksen kriittisen menestystekijän? Kuinka tämä voidaan todistaa? Tätä voidaan tarkastella laadun merkityksestä kertovan kuvan avulla, joka on esitetty seuraavalla sivulla.



KUVIO 3 Laadun merkitys (Lecklin, 2006, 25)

Kuinka laatu vaikuttaa yritykseen sisäisesti? Kun yrityksen laatu on hyvää, tuotteet ovat virheettömiä ja niiden laatukustannukset ovat alhaisia ja niiden seurauksena kustannustehokkaita. Tämä vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti.



Markkinoilla laatu vaikuttaa siten, että asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset saadaan tyydytettyä hyvällä laadulla ja saadaan lisättyä asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi yleensä tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat lisäävät ostojensa määrää ja viestivät yrityksen hyvästä laadusta muille potentiaalisille asiakkaille. Näin yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Asiakkaiden tyytyväisyys antaa myös vapautta yritykselle hinnoittelussa. Pystytään myymään tuotteita paremmalla katteella. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Hyvän kannattavuuden avulla yrityksellä on mahdollista toimia pitkäjänteisesti ja mahdollisesti saavuttaa seuraavat tavoitteet: kilpailuetu valituilla markkinoilla, markkinajohtajuus, yrityskuvan kohottaminen, nopeampi reagointikyky ympäristömuutoksiin, joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviemisessä, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö, tunnettuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä. Pitkällä tähtäyksellä ajateltuna laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2006, 24.)

### 2.4.3 Laatuyrityksen tunnusmerkkejä

Mikä on tyypillistä laatuyritykselle? Tätä on pohtinut muun muassa Laatukeskus Suomen laatupalkintokilpailun arviointiperusteita määrittäessään. Muun muassa seuraavia tunnusmerkkejä on noussut esille. Laatuyritykset ovat asiakassuuntautuneita, koska laadun lopullinen arviomies on asiakas. Asiakaspalvelun merkitystä korostetaan Japanissa, ja heidän laatufilosofian mukaan asiakasta pidetään jumalana. Asiakas rahoittaa yrityksen toiminnan, vaikka ei olekaan japanilaisten mukaan aina oikeassa. Joten asiakkaiden tarpeisiin tulee kyetä vastaamaan sekä tuotteiden että niitä tukevien prosessien muodossa muuttuvissa tilanteissa. Asiakas nähdään laatuyritysten kesken laajana käsitteenä. Asiakasta ei pidetä pelkästään tuotteen tilaajana ja maksajana, vaan monissa tapauksissa asiakasketju on pitkä. Esimerkiksi teollisuusyrityksissä asiakkaina toimivat tukkukauppa, vähittäiskauppa ja lopullinen kuluttaja, joka lopulta käyttää tuotteen. Asiakasketju ja asiakassuhteet tulee hallita loppukäyttäjään asti. Markkinoilla menestyminen edellyttää jo tuotekehittelyn varhaisvaiheessa ja markkinointistrategioissa segmenttien tarpeiden ja preferenssien huomioon ottamista. (Lecklin, 2006, 26).

Toinen laatuyrityksiin liitetty tunnusmerkki on johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus. Johdon tulee olla henkilökohtaisesti sitoutunut laatutyöhön. He luovat arvot,

eettiset säännöt, kulttuurin sekä hyvän hallintotavan. Johdon tulee toimia näkyvästi esimerkkinä henkilöstölle ja käyttää aikaa parannushankkeisiin ja sidosryhmien kanssa toimimiseen. Yrityksen perusarvojen kautta johdetaan tavoitteet ja strategiat. Laatu- politiikan, yrityksen keskeisten tavoitteiden ja työn tulosten tiedottamisesta koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille huolehtii viestinnän osasto. (Lecklin, 2006, 26).

Henkilökohtainen kehittäminen ja osallistuminen on erittäin tärkeää, koska he tekevät yrityksen laadun. Henkilöstöä ei nähdä laatuyrityksissä kustannustekijänä, vaan voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Korkeaan laatutasoon ei päästä hienoilla tuotantovälineillä ja menetelmillä, jos henkilöstö ei ole koulutettua ja motivoitunutta toimimaan yrityksen ja yhteisön menestyksen eteen. Laatuyrityksissä juuri henkilöstön motivointiin ja tyytyväisyyteen on panostettu, ja henkilöstölle on luotu edellytykset innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön avoimen ilmapiirin vallitessa. Työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä edistetään sallimalla heidän toteuttaa ja vapauttaa käyttöön koko oma potentiaalinsa. Asiakaspalvelun rooli on kohonnut, joten asiakaspalvelussa toimivat yrityksen parhaimmat voimat. (Lecklin, 2006, 27).

Yritykseltä vaaditaan nopeaa reagointikykyä ja valmiutta muutoksiin, kun sitä tarvitaan. Eri prosessien kuten tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitusprosessien nopeuttamisella vaikutetaan positiivisesti kilpailukykyyn ja pystytään vähentämään virheiden määrää. Kehitysprojektien tavoitteeksi asetetaan yleensä jalostusarvoa lisäämättömän ajan minimointi. Asiakas haluaa maksaa vain tuotteen lisäarvosta, ei varastoinnista, kuljetamisesta tai paperin siirtelystä käsittelijältä toiselle. Tämä merkitsee tavallisesti prosessien yksinkertaistamista ja työvaiheiden vähentämistä. Hyvin pärjäävillä yrityksillä on selvä näkemys tulevaisuudesta ja kyky rakentaa toimintasuunnitelma sen mukaan. Sillä hetkellä liikkuvat trendit ja signaalit tunnistetaan ja yhdistetään suunnitteluprosessiin. (Lecklin, 2006, 27).

Mutujohtaminen ja intuitio pysyvät taka-alalla. Yrityksen tietojärjestelmät keräävät ajantasaista tietoa, ja yrityksellä on välineet ja prosessit jolla tieto arvioidaan, hyödynnetään ja suodatetaan. Asiakastyytyväisyyttä ja prosessien toimivuutta seurataan selkeiden mittarien avulla. Näin muutoksiin osataan varautua ja poikkeamien syyt pystytään selvittämään. Riskit pystytään hyödyntämään ja hallitsemaan sekä hiljainen tieto hyödyntämään. (Lecklin, 2006, 27).

Menestyvät yritykset tulevat erittäin hyvin toimeen toisten yritysten kanssa sekä yrityksen sisäisesti että suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin. Yrityksen eri osastojen välille on helppo perustaa projektiryhmiä ja tiimejä laaja-alaistenkin tavoitteiden saavuttamiseksi. Liikesuhteet yhteistyökumppanien kanssa pyritään pitämään pitkinä ja kaikkia osapuolia hyödyttävinä. Myös kilpailijoiden kanssa voidaan tehdä yhteistyötä valituilla alueilla. (Lecklin, 2006, 28).

Laatuyritysten kohdalla toimintaperiaatteisiin kuuluu hyvän yrityskansalaisuuden tavoittelemisen. Tämä tarkoittaa turvallisuus- ja terveystieteiden huomioon ottamista, korkeaa liikemoraalia, ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlaamisen estämistä. Myös ympäristön kehittämistä tuetaan sekä saadaan aikaan positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia erilaisten ohjelmien avulla. (Lecklin, 2006, 28).

Laatuyrityksen tunnusmerkkeihin kuuluu myös jatkuva parantaminen. Merkittävänkään uudistuksen jälkeen ei voi jäädä lepäämään laakereilleen, vaan kehitystyötä on jatkettava. Palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä yrityksen ulkopuolisen maailman seuraaminen ovat kehittämisen kuuluvia perusasioita. Aina pystytään parantamaan ja tekemään paremmin. (Lecklin, 2006, 28).

USA:n kauppaministerin nimen mukaan määritellyn Malcolm Baldrige Awardin - arviointiperusteissa erinomaisen suorituskyvyn saaneita yrityksiä ja organisaatioita, heidän ydinarvojaan ja käsitteitä on kuvailtu seuraavasti: visionäärinen johtajuus, asiakaslähtöinen erinomaisuus, organisaatioiden ja henkilöiden oppiminen, henkilöstön ja kumppanien arvostaminen, ketteryys, suuntaus tulevaisuuteen, innovoinnin johtaminen, tosiasioihin perustuva johtaminen, yhteiskunnallinen vastuu, tähtäin tulokseen, arvon luominen ja systeeminäkökulma. (Lecklin 2006, 29).

#### **2.4.4 Yritysten laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmät**

Lecklinin (2006) mukaan ISO 9000 - standardissa laadunhallinnassa tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa ja laadunhallintajärjestelmällä (Quality Management System) johta-

misjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Ennen käytössä oli termi laatujärjestelmä, joka on nykyään korvattu sanalla laadunhallintajärjestelmä. Tätäkään termiä ei enää suositella, koska tarkoituksena on Lecklinin (2006) mukaan kehittää johtamisjärjestelmää (Quality of Management System) eikä erillistä laadunhallintajärjestelmää. Johtamisjärjestelmän synonyyminä käytetään joskus myös toimintajärjestelmä-termiä. Kirjallisuudessa laatujärjestelmä-termiä käytetään usein suppeammin kuvaamaan erillistä teknistä, laatuasioihin keskittyvää menetelmää. (Lecklin, 2006, 29).

Laadukkaan johtamisen tavoitteena on esimerkiksi: saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, varmistaa asiakastytyväisyys, varmistaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu, parantaa työn tuottavuutta, tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa, kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä ja ratkaisuja, luoda yhtenäinen käytäntö ja dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. (Lecklin 2006, 29 - 30.)

#### **2.4.5 Johdon rooli laadunkehittämisessä**

Laatu ei voi toimia yrityksen menestystekijänä, ellei sitä viedä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan tässä tilanteessa asioita, joiden mukaan yrityksen toiminta on rakennettu. Ne heijastavat johdon näkemystä, maailmankatsomusta ja kohdistuvat yleensä liiketoimintaan liittyviin tärkeisiin asioihin. Perusarvoista muodostuu toiminnan selkäranka. (Lecklin, 2006, 35).

Maaailman suurin teknologiayritys IBM on määritellyt kolme seuraavaa perusarvoa: 1) yksilön kunnioitus, 2) paras asiakaspalvelu, 3) erinomaisuus toiminnassa. Edellä mainittuja arvoja tarkastellessa tarkemmin voidaan havaita, että kahteen liittyy laatuattribuutti. Paras ja erinomaisuus kertovat sen, miten keskeinen elementti yritykselle laatu on. Edellytykset markkinoilla menestymiselle on, jos nämä arvot pystytään muuntaamaan henkilöstön toiminnaksi. Tämä on monien yritysten kohdalla toiminnan ongelma. Perusarvoja ei ole selvästi määritelty ja kirjattu, vaan ne säteilevät toiminnan omistajien ja johdon aivoista. Suosituksena pidetäänkin sitä, että arvot kirjataan, avataan erillisellä ohjeella ja viestitään koko henkilöstölle. Näin kaikille syntyy yhteinen

ja selkeä käsitys siitä, mikä on yritykselle tärkeää, ja näin pystytään varmistamaan pyrkimys, että kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla. (Lecklin, 2006, 36)

Visiolla tarkoitetaan kuvaa tulevaisuudesta. Se on siis näkemys siitä, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Yrityksen visiot suuntautuvat yleensä 5-15 vuoden päähän. Ne ilmaisevat usein suuntaa mihin yritys haluaa mennä ja mitä tehdä, mutta eivät ole muuten kovin tarkkoja. Visiota tehtäessä ennakoidaan myös mahdollisia yhteiskunnan ja ympäristön muutoksia. Hyvän vision kuuluu olla innostava ja motivoiva. Vision tulee luoda mielekkyyttä tehtävälle työlle, ja se tulee luoda ymmärrettävään ja yksinkertaiseen muotoon. Se on tärkeää pystyä jäsentämään osiksi, että sitä voidaan muuttaa ymmärrettävään muotoon. Toiminnan korkea laatu on sisäänrakennettuna hyvässä visiossa. Visioon liittyy usein se, että halutaan olla paras jossakin asiassa tai markkina-johtaja jollakin alueella tai sektorilla. (Lecklin, 2006, 37).

Missio tarkoittaa suomennettuna toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmää, ja se liittyy läheisesti visioon. Sen sanotaan kertovan toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. Sen pitää vastata kysymyksiin: Miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen keskeinen liikeidea, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka halutaan tyydyttää. (Lecklin, 2006, 37 - 38).

Missio toteutetaan strategian avulla. Strategian avulla asetetaan suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa ja prosesseja kohti visiota. Strategian ottaa kantaa muun muassa seuraaviin asioihin: Mikä on yrityksen ydinosaaminen, mitkä ovat tarjottavat tuotteet, mitkä ovat yrityksen kriittiset menestystekijät, millä alueilla se on ja haluaa olla vahva, mitkä ovat sen kilpailuedut, miten se ylläpitää ja vahvistaa kilpailuetuja, mitkä ovat kohdemarkkinat, ja millainen asema niillä halutaan saavuttaa. (Lecklin, 2006, 38).

Alun perin sana strategia on ollut sotilastermi sodanjohdon ja upseerien käytössä eri suunnittelutarkoituksissa. Suuryritykset ovat ottaneet sen käyttöönsä, kun taas pienyritykset vierastavat sen dokumentointia. Kaikilla yrityksillä on kuitenkin jonkinlainen strategia ja mitä selkeämmin se on muotoiltu ja dokumentoitu, sen paremmin sitä pystytään toteuttamaan ja viemään läpi organisaation. Esimerkkejä eri yritysstrategioista ovat: tavoitteet tulla johtavaksi verkko-ohjelmistojen toimittajaksi, kasvattaa markki-

naosuutta Kaukoidässä, keskittää alihankinta ja päästä tuotantokustannuksissa tehokkaimpien tasolle. Niiden toteutumista seurataan mittarien avulla. Taloudelliset tavoitteet kuuluvat usein strategiaan tavoitteisiin esimerkiksi tuottoprosentti sijoitetulle pääomalle ja käyttökateprosentti liikevaihdosta. Laadun kehittämisen tavoitteeksi ne eivät kuitenkaan sovellu, koska niiden mittaamisella ei pystytä parantamaan laatua. Niihin on päästy organisaation kaikkien toimintaprosessien avulla. Tavoitteiden alle jäänyt käyttökate ei kerro sitä, missä viat ovat ja mitä tulisi tehdä katteen parantamiseksi. Tavoitteen tulisi pystyä kertomaan, mitä osa-alueita pitäisi parantaa ja mitkä ovat jo kunnossa. Seuraavassa esimerkkejä strategisista laatua mittaavista tavoitteista: Asiakasvalitusten lukumäärä alle 1 % toimituksista, tyytyväisten asiakkaiden osuus yli 70 %, virheellisten tuotteiden osuus alle 1 %, toimitusvarmuus yli 98 %, tietoliikenneverkon käytettävyys yli 99 %, tilauksen käsittelyyn ja toimitukseen käytetty kokonaisuika alle 7 päivää, laadukustannusten osuus liikevaihdosta alle 8 %. (Lecklin, 2006, 38 - 39).

Laatupolitiikalla tarkoitetaan ISO 9000 - standardin mukaan johdon julkituomaa laatuun liittyvää yleistä tarkoitusta tai suuntaa. Laatupolitiikka tulee asettaa yrityksen ylimmän johdon toimesta ja varmistaa, että se soveltuu asiakkaiden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Organisaation tulee sitoutua vaatimusten vaatimalle tasolle ja jatkuvaan parantamiseen sekä antaa mahdollisuudet laatuavoitteiden asettamiselle ja katselmuksille. Laatupolitiikka on myös selvitetävä ymmärrettävästi kaikille organisaatiossa ja myös toteutettava kaikkien kesken. Sen tehokkuus ja soveltuvuus on myös tarkastettava säännöllisesti. Se on siis yrityksen perusarvoista lähtevä johdettu viesti käytännön toiminnaksi. Hyvänä laatupolitiikkana pidetään lyhyttä ja ytimekästä tekstiä, joka mahtuu yhdelle sivulle. Pienyrityksillä tuli myös olla laatupolitiikka. Henkilöstölle laatupolitiikka pitää kommunikoida selkeästi. Laatupolitiikka ottaa tyypillisesti kantaa seuraavanlaisiin asioihin:

- Yrityksen toiminta-alue
- laadun merkitys yritykselle ja sen ilmenemismuodot
  - suhteessa asiakkaisiin
  - henkilöstön toiminnassa
  - johdon toiminnassa.

Yrityksen laatu politiikka voi olla esimerkiksi seuraavanlaista:

- Tavoitteenamme on kehittää heidän tarpeensa täyttäviä tuotteita ja hankimme niistä asiakaspalautetta. Ympäristön muutokset ja vaikutukset otetaan toiminnan ja tuotteiden kehittämisessä erityiseen huomioon.
- Yrityksemme sitoutuu asiakaslupausten täyttämiseen sekä markkinoinnin, että myynnin osalta sekä korjaa virheet ja poikkeamat tehokkaasti.
- Henkilöstöllämme on suuri rooli tuotteiden sekä sisäisen toiminnan kehittämisessä, ja he antavat palautetta kaikista heidän mielestään kehittämistä vaativista asioista, puutteista ja asiakkaiden toiveista.
- Yrityksen johto huolehtii henkilöstön motivoinnista ja ammattitaidosta, sekä osoittaa omalla toiminnallaan sitoutumisensa tavoitteisiin ja luo mahdollisuuksia toiminnan laadukkaalle kehittämiselle.
- Kaikki yrityksessä tuntevat laatu politiikkamme ja pidämme lupauksemme.

(Lecklin 2006, 41.)

Laatutoimintaa käynnistäessä johdon tulisi miettiä miten päästään sujuvasti liikkeelle. Tämän jälkeen olisi mietittävä, miksi yrityksen tulee panostaa laatuun.

#### **2.4.6 Liiketoimintaprosessien määritelmä ja johtaminen**

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan järjestelmällistä yrityksen toimintojen johtamista, suunnittelua ja toimeenpanoa. Prosessoinnin tarkoituksena on asiakastyytyväisyys ja kulujen karsiminen, eli tarkoitus on tarjota asiakkaille hyviä tuotteita ja palveluita – kilpailukykyiseen hintaan. Liiketoimintaprosesseja on kolmea erilaista: hallinnon prosessit (esim. strateginen liikkeenjohto), operationaaliset prosessit (esim. tavaran toimittaminen) ja tukiprosessit, kuten kirjanpito. (Laamanen 2007, 75).

Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on se, että pystytään ymmärtämään organisaation toimintaa. Kun ymmärretään toimintaa, pystytään myös helposti kehittämään sitä.

Laamasen (2007) mukaan hyvän prosessin kuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten

mukaan. Prosessin kuvauksessa tärkeintä on sisältää se, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. (Laamanen 2007, 76).

(Liiketoiminnan prosessointi. 2003 . Aarne Peltonen.

[http://www.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/liiketoimintaprosessi/index\\_liiketoiminnan\\_prosessointi.html](http://www.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/liiketoimintaprosessi/index_liiketoiminnan_prosessointi.html). päivitetty 20.9.2004. luettu. 12.5.2010).

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla. Prosessien suorituskyvystä ja kehittämisestä vastaavat prosesseille määrätyt omistajat. Prosessikäsitteitä on monia erilaisia, kuten ydinprosessit, pääprosessit, avainprosessit, tukiprosessit ja aliproessit. Ydinprosesseilla tarkoitetaan yrityksen ulkoista asiakasta palvelevaa prosessia. Sen avulla on tarkoitus jalostaa yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Yleensä yritystasolla ydinprosesseja on 3-10, mutta joillain on vähemmän, kuten hammaslääkärikeskuksella vain yksi, potilasprosessi. Pääprosesseista puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Ydinprosessit ovat usein pääprosesseja. Avainprosessit ovat kaikkein tärkeimpiä prosesseja yrityksen kannalta ja samalla ensisijaisia kehittämiskohteita. Ne liittyvät läheisesti yrityksen menestystekijöihin, ja voivat olla ydinprosesseja, tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Tukiprosessit kuuluvat yrityksen sisäisiin prosesseihin. Niiden kuuluu tukea organisaation toimintaa ja luoda edellytykset ydinprosessien onnistumiseksi. Tukiprosesseista tyypillisimpiin kuuluvat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2006, 128 - 130.)

Prosessitoiminnan tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa siten, että pystytään tyydyttämään asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeet yhä paremmin. Prosessiajattelusta on yritykselle suurta hyötyä. Muun muassa yrityksen kokonaisuuksien hallinta paranee, asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys tulee mukaan yrityksen toimintaan, yrityksen laatu paranee, asiat tehdään kerralla oikein ja turha sählääminen ja sen myötä korjaaminen vähenee ja ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen paranee.

Prosessijohtamisessa organisaation johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista. Organisaatiot johtavat prosessejaan tunnistamalla, kuvaamalla, ja dokumentoimalla ydinprosessit. Tämän jälkeen analysoidaan ja arvioidaan ydinprosessit tavoitteisiin ja



toimintaympäristön muutokseen, tunnistetaan ja vastuutetaan prosessien omistajat. Oetaan mukaan prosessien työntekijät ja ulkoiset sidosryhmät ydinprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen, varmistetaan, että ydinprosessit tukevat strategisia tavoitteita. Prosessien johtamisessa on tärkeää myös kohdentaa resurssit prosesseille sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiselle.

(Prosessiajattelu, prosessien kehittäminen ja johtaminen. 2004. HAUS kehittämiskeskus Oy. <http://s-asiointi.rovaniemi.fi/files/20041111164711.pdf>. päivitetty 11/2004. luettu. 12.5.2010).

Yksi suurimmista eduista prosessijohtamisessa on organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Tämän takia prosesseja on parempi mahdollisuus johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuudessaan. Eri tehtäviä hoitavien henkilöiden kommunikointia voidaan saada sujuvammaksi ja yhteisiä tavoitteita tunnetuiksi. Kehittämistavoitteisiin voivat lukeutua kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laadun ja palvelun parantaminen. Puhdas prosessijohtaminen ei sovi kaikkiin toimintoihin ja näin se on välillä vaikeaa toteuttaa. Parhaiten se soveltuu loogisesti eteneviin prosesseihin, joille on määrätty alkutapahtuma, järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos, esimerkkinä tästä tilauksen toimitus varastosta. Tämä prosessi alkaa asiakkaan tilauksella, jonka jälkeen tapahtuu poiminta, pakkaaminen ja lähetys asiakkaalle. Looginen peräkkäisjärjestys ei koske kaikkia prosesseja, vaan välillä tehtävät voidaan tehdä rinnakkain tai jättää osaniistä suorittamatta; joskus on myös vaihtoehtoisia etenemistapoja ja niin edelleen. Esimerkiksi sihteerityö on toiminto, joka kuuluu todella moneen prosessiin pienenä epäsäännöllisenä osana, jolloin sen sovittaminen prosessijohtamisen kuvioon on erittäin hankalaa.

### **3 FCV:N JOHTAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Tässä luvussa kuvataan, ensiksi yleisesti liikuntaseuraa tutkimuskohteena ja esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Lisäksi tarkastelun kohteena on lyhyesti liikuntaseuran johtaminen ja liikuntaseuran yhteydet toimintaympäristöön.

### 3.1 Liikuntaseura ja Fcv:n salibandytoiminta tutkimuskohteena

Yhdistystoiminta kuuluu vahvasti suomalaiseen liikuntakulttuuriin, koska sen sanotaan tavoittavan tavalla tai toisella jopa puolet maamme kansalaisista. Tällä hetkellä liikuntaseuroihin kuuluu jäseninä noin 1 100 000 ihmistä. Tähän voidaan lisätä vielä toinen miljoonan ihmisen ryhmä, joka on joskus kuulunut johonkin seuraan. Suomen itsenäisyyden aikana on perustettu 20 000 sellaista yhdistystä, jotka pääosassa toimivat liikunnan ja urheilun parissa. Liikuntaseurojen tutkiminen on ollut yllättävän vähäistä, kun verrataan tutkimuksia yleiseen organisaatiotutkimukseen. 1970-luvulla Eric Hoyle (1971) kiinnitti tähän huomionsa. Jotain tutkimuksia oli kuitenkin tehty. Jonkinlaisina liikuntaseurojen tutkimuksien aukaisijoina pidetään ruotsalaisen Roland Von Eulerin (1953) survey-tutkimusta, jossa hän tarkasteli liikuntaa sosiaalisena liikkeenä Ruotsissa sekä saksalaisen Hans Lenkin (1966 ja 1972) empiirisiä tutkimuksia saksalaisista liikuntaseuroista. (Koski, 1994, 28 - 30.)

Heinilän mallista puhuttaessa tullaan malliin, joka tarkastelee liikuntaseuraa kokonaisvaltaisesti nimenomaan organisaationäkökulmasta, jossa organisaation toimivuus on peruskäsitteenä. Peruslähtökohtana mallin laadinnassa on otettu selville: mitkä elementit ovat keskeisiä toimivalle seuraorganisaatiolle? Tämä malli perustuu kahden vuorovaikutusjärjestelmän varaan: organisaation sisäiseen sekä avoimena systeeminä myös sen ulkoiseen vuorovaikutusjärjestelmään. Myös aikaulottuvuus on otettu mukaan. Seuran rakennetta, toimintaa ja toimintaedellytyksiä muokkaa menneisyys ja perinteet, nykyhetken vaatimukset sekä tulevaisuuden tavoitteetkin. Organisaation toimivuus ilmenee sisäisen toimintajärjestelmän peruselementeistä, joihin kuuluu seuran ideologia, jäsenistö, toimintaohjelma, resurssit ja hallinto. (Koski, 1994, 31 - 32.)

FCV on Jyväskylässä ja Vaajakoskella toimiva jalkapallo-, futsal ja salibandyseura. Seuralla on noin 400 lisenssipelaajaa, joista jalkapallossa 300 ja salibandyssä 100. Ikäluokkia on aikuisista 02- syntyneisiin. Tyttöjoukkueita seuralla on jalkapallossa viisi (95,96,98,00 ja 02 syntyneet). Salibandyssä oli kaudella 2008-2009 noin 100 lisenssipelaajaa miehistä 96-junioreiden ikäluokkaan. Myös 97-98 syntyneillä oli kerhotoiminnassa 20 junioria ja 02-03 syntyneillä kolmekymmentä. Lisäksi jo yli toistakymmentä innokasta on mukana 00-01 -syntyneiden sählykerhossa. Seuran 15-

vuotisjuhluvuosi oli 2008. (Fcvaajakoski.com. 2008. Kalle Kemilä.  
<http://www.fcvaajakoski.com/09/>. päivitetty 2008. luettu. 20.4.2010).

### 3.2 Liikuntaseuran johtaminen

Johdon rooli on erittäin suuri määriteltäessä strategiaa ja rakennetta pieniin seuroihin, johon liikuntaseurat yleensä kuuluvat. Johtamisella on myös suuri vaikutus organisaation toimivuuteen, vaikkakin yksinään se ei riitä toimivuutta selittämään. Vapaaehtoisorganisaation johtamisessa, kuten FCV:n johtaminen on vaikeampaa, koska toiminta täytyy saada syntymään ihmisten omasta tahdosta, johdon ohjaus- ja sanktiokeinot ovat hyvin vähäisiä. Organisaation ulkopuolelta tulee informaatiota, joka johdon kuuluu suodattaa omien havainto- ja ajatteluprosessien kautta niihin päätöksiin, joita organisaatiossa tehdään ja jotka vaikuttavat organisaation sisäisiin ominaisuuksiin ja siten myös toimivuuteen. (Koski, 1994, 57.)

Johdolla on siis merkittävä rooli jäsenistön sitouttamisessa. Johdon tulisi olla Haggertyn ja Denommen (1991,68 - 69) mukaan innostunut. Heidän tulisi järjestää myös yhteisiä tilaisuuksia myönteisen ilmapiirin luomiseksi ja luotava jäsenistölle mahdollisuuksia omien valmiuksien kehittämistä varten. Organisaatiokulttuurin luomisessa johdolla on myös keskeinen asia (Hofstede 1993). Valtakysymykset liittyvät myös suuresti organisaation sitoutumiseen. Vapaaehtoisorganisaatioissa, kuten FCV on johdon ja jäsenistön suhdetta pidetään herkkänä. Suhde on vastavuoroinen. Yhteys on löydettävä johdon ja jäsenistön välillä jatkuvan kommunikaation ja keskustelun avulla. Jos yhteyttä ja keskustelua ei löydy, pahimmassa tapauksessa organisaatio menettää pian jäsenensä. Esimerkiksi liikuntaseuratoiminnassa ei ole kovin harvinaista se, että petetyksi itsensä ja asiansa tuntevista koostuva joukko perustaa uuden oman seuransa. Vapaaehtoisorganisaation keskeisin toimintapotentiaali sijaitsee jäsenistössä. Näiden organisaatioiden leimaa-antaviin piirteisiin kuuluukin niiden kannustava luonne, jonka tavoitteena on motivoida yksilöitä liittymään ja pitämään kiinni jäsenyydestään. Jäsenistön aktiivinen ote toimintaan on toiminnan kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeää. On kahdenlaista organisaatioon sitoutumista, aktiivista ja passiivista. (Koski, 1994, 58.)

Kosken (1994) mukaan passiivisesti organisaatioon sitoutunut henkilö kytkeytyy organisaatioon vain asennetasolla. Hän hyväksyy organisaation päämäärät ja perusarvot. Hän ei kuitenkaan ole mukana näkyvästi. Aktiivisesti sitoutunut henkilö on sitä vastoin näkyvästi halukas toimimaan organisaation hyväksi ja on halukas uhraamaan työpanoksensa ja ponnistelemaan päämäärien saavuttamiseksi. Heinilän (1986) mukaan on kahta eri laista sitoutumismallia uusille jäsenille, alkusitoumus ja päätesitoumus. Henkilö, joka tulee seuraan alkusitoutumisella, on monisäikeisen valintaprosessin seuraus. Tällöin hän sitoutuu passiivisesti. Liittymisen taustalla on usein kolme vaihtoehtoista prosessia: liittyminen omasta tahdosta, suostuttelun jälkeen liittyminen tai liittyminen värvätynä. Päätesitoutumiseen johtava socialisaatioprosessi alkaa kohdistua henkilöön heti alkusitoumuksen jälkeen. Prosessi voi olla joko vapaa tai ohjattu. Jäsenen liukumista organisaatiokulttuuriin ei pidetä liikuntaseuroissa kovinkaan laskelmoituna. Heinilä nostaa esiin aktiivisen sitoutumisen eli osallistumisvalmiuden. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö on valmis panostamaan ja toimimaan suuresti liikuntaseuran hyväksi. (Koski, 1994, 58 - 59.)

Toimivuuden kannalta olisi tärkeää, että jäseneksi liittyvä liittyisi aktiivisesti organisaation käytettäväksi. Näkemykseksi on muodostunut se, että jäseneksi liittynyt jatkaa jäsenyyttään organisaatiossa vain tasan niin kauan, kun hän katsoo saavansa itse jotain organisaatiolta tai ainakin yhtä paljon kuin hän itse sille antaa. Kannustimet, joita organisaatiot käyttävät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) hyötykannustimet ovat konkreettisia, kuten palkat, palkkiot, eläkkeet, hyödykkeet tai palvelut; 2) normatiiviset kannustimet, jotka perustuvat osallistujien arvoihin; 3) affektiiviset kannustimet, jotka perustuvat ihmisten välisiin suhteisiin ja symbolisiin, tunnelatautuneisiin ihmisten kohtaamisiin. Liiketaloudellisissa työorganisaatioissa kuten yrityksissä kannustusjärjestelmät perustuvat pääsääntöisesti hyötyajatteluun. Organisaatioista puhuttaessa tärkeimmäksi resurssiksi nousee yllätys yllätys raha. Hyötykannustimet eivät ole vapaaehtoisorganisaatioissa kovinkaan yleisiä, vaan niissä kannustimet ovat yleensä joko normatiivisia ja/tai affektiivisia. (Koski, 1994, 57 - 59.)

### **3.3 Liikuntaseura ja toimintaympäristö**

Periaatteellisesti liikuntaseurat eivät sinällään eroa muista organisaatioista ympäristön suhteen. Samat asiat eivät ole keskeisiä kuin muilla organisaatioilla johtuen toiminnan

sisällöstä ja vapaaehtoisuudesta. Tämä tarkoittaakin sitä, että organisaatioiden ympäristön tarkka määrittäminen on erittäin vaikeaa. Sama pitää myös paikkansa, vaikka organisaatiot rajattaisiin pelkkiin liikuntaseuroihin. Katseltaessa analyytisesti liikuntaseuraorganisaatiota voidaan todeta, että sillä on hyvin moniulotteinen ympäristö ja sitä voidaan luokitella helposti eri lohkoihin monella eri tavalla ja eri perustein. Asiaa tutkinut Heinilä (1986,9) erottaa liikuntaseuroillekin yleis- ja erityisympäristöt, joita hän tosin kutsuu valtakunnalliseksi ympäristöksi ja lähiympäristöksi. Yleisympäristönä suomalaisten liikuntaseurojen kohdalla voidaan pitää koko maata ja täällä vallitsevia kulttuurisia, taloudellisia, poliittisia, järjestöllisiä yms. olosuhteita, jotka siis ovat kaikille seuroille samat. Erityisympäristössä saattaa sen sijaan esiintyä suuriakin eroavuuksia. Heinilä (1986,8-9, 123) näkee merkittävimpinä ympäristölohkoina seuran toimivuuden kannalta taloudellisen, poliittisen, kulttuurisen, ekologisen, väestöllisen, liikunnallisen ja viestinnällisen ympäristölohkon. Lähiympäristöä pidetään välittömimmin riippuvuussuhteessa olevana ympäristölohkoina seuran kannalta, vaikkakin laajemmat yhteiskunnalliset kehysjärjestelmät säätelevät osaltaan sen eri toimintalohkoja. Seuran on toimivuutensa turvaamiseksi ja parantamiseksi kyettävä mobilisoimaan ympäristön voimavaroja mahdollisimman hyvin. (Koski, 1994, 54-55.)

Monet erilaiset organisaatiot ja yhteisöt ovat yhteydessä liikuntaseuroihin. Tyypillisimpiä näistä ovat kodit, kunta, liike- ja tuotantolaitokset, koululaitos sekä tiedotusvälineet. Näitä tahoja kutsutaan niin sanotuiksi perusyhteistyökumppaneiksi, joiden kanssa 70 % seuroista harrastaa yhteistoimintaa. Seurat voivat myös muodostaa suhteita muihin liikunnan organisaatioihin, kuten piiriorganisaatioon ja toisiin seuroihin. Heinilän (1986,10) mukaan seuroilla voi olla neljänlaisia eri käyttäytymismalleja. 1) Kilpailullisia, jolloin seurat kilpailevat keskenään ympäristön voimavaroista, 2) yhteiskunnallisia, jolloin seurat toimivat yhteistyössä ympäristön hyödyntämiseksi, 3) reviirijakoisia, jolloin seurat sopimus pohjaisesti tai perinteisen käytännön perusteella hyödyntävät ympäristön voimavaroja tiettyjen reviirien puitteissa (esim. lajijako) tai 4) riippumattomia, jolloin jokainen seura hyödyntää ympäristöään muista riippumatta. (Koski, 1994, 55-57.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan erilaisista tutkimusmenetelmistä, ja miten niitä voi hyödyntää tutkimuksen teossa. Monenlaista toimintaa nimitetään tutkimukseksi: tietojen keräämistä ja luokittelua, tilastojen esityksiä, haastatteluaineistojen kuvauksia ja omien tutkimuksien kirjallista esittämistä. (Hirsjärvi, 2000,23.)

### 4.1 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. yritys tai asiakas) ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus myös korostaa tutkimuksen eri vaiheiden kokonaisuutta. Aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi täydentävät toisiaan, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä sen vaiheita ole välttämättä helppo erottaa toisistaan. Aineistonkeruun yhteydessä saatetaankin joutua palaamaan ja tarkastamaan tutkimussuunnitelmaa ja tutkimusongelmaa. (Heikkilä, 1998, 16.)

Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyttä ei analysoida aineiston määrän vaan laadun kautta, ja se keskittyy usein vain pieneen määrään tapauksia, joita on tarkoitus tutkia mahdollisimman perusteellisesti. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto perustuu avoimiin keskustelunomaisiin teemahaastatteluihin, joita tehdään tutkimusongelmasta riippuen yleensä 5-10 kappaletta, tai 4-8 henkilön ryhmäkeskusteluilla. Haastatteluille on tyypillistä vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Heikkilä, 1998, 16 -17.)

### 4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study on Hirsjärven ym. (2000,123) mukaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Sen tyypilliset piirteet ovat: valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö; kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (luonnollisissa tilan-

teissa), josta yksittäistapaus on osa; aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tapaustutkimus voi olla laadullista, määrällistä tutkimusta tai niistä kumpaakin riippuen käytettävistä olevista tutkimusaineistoista. Tavoitteena tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym, 2000, 123.) Oma tutkimukseni on tapaustutkimus, koska siinä pyritään ymmärtämään yhden organisaation toimintaa. Tutkimuskohteena on FCV:n salibandyjaos.

### **4.3 Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät**

Kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen tarvittavat tiedot hankitaan muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tai tiedot kerätään itse. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat: lomakekyselyt, surveyt, www-kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi, kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä, 1998, 16.)

Oma tutkimukseni sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla haastatellaan FCV:n toimihenkilöitä ja kvantitatiivisen kysely tehdään pelaajille. Omassa tutkimuksessa ei ole otantaa, vaan kyseessä on näyte toimihenkilöistä ja kokonaistutkimus pelaajille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taustamuuttujat ovat nominaaliasteikon tasoisia (esim. ammatti). Muutamia taustakysymyksiä voi olla välimatka-asteikon tasoisia (esim. ikä). (Heikkilä, 1998, 16-17.)

Teemahaastattelut analysoidaan käyttämällä apuna nauhuria, jos vaan saan luvan siihen. Muuten haastattelu tehdään käsin, kirjoittamalla ylös asioita, mitä toimihenkilöt sanovat. Tämän jälkeen on pyrkimyksenä tehdä tulkintoja haastattelun kertomuksista. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto on melko pieni, joten siitä voidaan yrittää tehdä joi-takin tilastollisia testejä taustamuuttujien suhteen. (Heikkilä, 1998, 17-18.)

### **4.4 Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut mittaamaan asioita, joita sen piti mitata. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli ovatko tulokset uskottavia. Tämä tutkimus on tapaustutkimus FCV:n salibandyjaostosta ja tutkimustulokset voidaan yleistää ko. seuraan. Tutkimustulokset ovat luotettavat,

koska haastattelun kohteena ovat lähes kaikki salibandytoiminnassa mukana olevat henkilöt. Lisäksi tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska haastattelut laaditaan tutkimusongelman perusteella eli kysytään niitä asioita, joita on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, koska vastausprosentti oli erittäin hyvä. (Heikkilä, 1998, 29-30.)

#### **4.5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Toimeksianto tuli FCV:ltä, jonka toiminnanjohtaja Ari Kuusisto oli innoissaan, kun ehdotin hänelle mahdollisuutta tehdä kehityssuunnitelma FCV:lle. Tutkimus tehdään haastattelemalla FCV:n salibandyjaoksen toimihenkilöitä, kuten joukkueenjohtaja, toiminnanjohtaja ja salibandyjaoksen johtaja. Haastattelut tehdään nauhurilla nauhoituen, jonka jälkeen ne litteroidaan (liite 2). Lisäksi pelaajille tehdään kysely, johon he voivat antaa omia kehittämisvinkkejään. Pelaajien kysely syötetään SPSS-ohjelmistoon, jonka avulla tulokset analysoidaan (liite 3). Tutkimukseen siis käytetään kahta eri tutkimusmenetelmää kvantitatiivista ja kvalitatiivista.

### **5 FCV:N SALIBANDYTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Seuraavassa tarkastellaan ensiksi tuloksia seuran toimihenkilöiden haastatteluista. Sen jälkeen tarkastelun kohteena on FCV:n pelaajien kysely kehittämistoimenpiteistä.

#### **5.1 FCV:n toimihenkilöiden haastattelut kehittämistoimenpiteistä**

Haastatteluissa kysyttiin muutamia taustatietoja. Varsinaiset kvalitatiiviset haastattelut koskivat FCV:n salibandytoimintaa osana koko seuran toimintaa ja FCV:n salibandytoiminnan kehittämistä (liite 2).

Haastateltaviksi valitut valitsin sen takia, koska he ovat toimineet pitkään kyseisessä organisaatiossa ja näin pystyvät kertomaan FCV:n nykyisestä tilanteesta sekä kehitysideoista koskien tulevaisuutta. Haastatelluilta kysyttiin jonkin verran perustietoja haastattelun aluksi.



Haastatelluista yksi toimii FCV:n toiminnanjohtajana, toinen on ammatiltaan peruskoulun yläasteen matematiikan opettaja ja kolmas peruskoulun ala-asteen rehtori. Matematiikan opettaja toimii joukkueessa joukkueenjohtajana ja rehtori päävalmentajana.

Heistä toiminnanjohtaja on toiminut organisaatiossa yli 8 vuotta. Aloittanut apuvalmentajana jalkapallopuolella, josta siirtynyt valmentajaksi ja joukkueenjohtajaksi. Tämän jälkeen hän on toiminut seurahallituksen sihteerinä ja puheenjohtajana, ja nykyään toimii seuran toiminnanjohtajana. Hänen tehtäviinsä kuuluu pääpiirteissään seuran yleishallinnon pyörittäminen ja mahdolliset kehitystyöt.

Joukkueenjohtaja taas on ollut seuratoiminnassa mukana vuodesta 1997. Aluksi hän oli jalkapallo- ja salibandypuolella juniorivalmentajana. Sen jälkeen hän on toiminut seuran hallituksessa sihteerinä sekä miesten edustusjoukkueen valmentajana toissa kaudella, ja tällä kaudella joukkueenjohtajan tehtävissä. Hänen tehtäviään on tällä kaudella ollut juoksevien asioiden hoitaminen kuten bussit, peliasut, ottelutapahtumat ja niin edelleen.

FCV:n nykyinen päävalmentaja on toiminut seurassa neljä vuotta valmentajana. Aluksi junioreiden kanssa ja nykyisin edustusjoukkueen päävalmentajana. Hän on toiminut myös salibandyjaostossa. Tehtävikseen hän kertoo pelaajien valmentamisen ja yhteisissä saunailloissa käymisen.

### **5.1.1 FCV:n salibandytoiminta osana koko seuran toimintaa**

Salibandytoiminnan suunnittelusta ja johtamisesta haastatellut ovat sitä mieltä, että vaikka seuralla on oma salibandyjaosto, niin joukkueet toimivat hyvin itsenäisesti sen alla. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että salibandyjaokseen tarvitsisi lisää aktiivisuutta. Kaikki kolme haastateltua olivat sitä mieltä, että jalkapallo on seuran ykköslajina. Yksi oli sitä mieltä, että yhteistyötä jaoksten sisällä olisi pakko parantaa, toinen sitä mieltä, että ainoat yhteistyökuviot jalkapallon kanssa on niillä, jotka pelaavat salibandyn lisäksi myös jalkapalloa, kolmas taas oli sitä mieltä, että se on salibandyihmissistä kiinni mikä suhde on. Eli yhteistyötä olisi varmasti mahdollista rakentaa, kun vaan pidettäisiin yhteisiä palaveriteita. Eräs haastateltava kommentoi yhteistyötä muihin seuran lajeihin seuraavasti.

*No joo tosiaan seurassahan päälajina on oikeastaan pitempään ollut tuo jalkapallo. Ja tää salibandyhän on sillä lailla jalkapalloon nähden, että aika monet näistä junioreista pelaa molempia lajeja, ja sillä lailla on yhteistyötä tuon jalkapallojaoston kanssa. Kehittämistä ehkä eniten olisi tuolla hallinnollisella puolella.*

FCV:n elinkeinoyhteyksiä kaikki kolme haastateltua pitävät huonoina. Jalkapallon toimiessa ykköslajina se myös vie suurimman osan sponsoreista ja näin sponsorirahoista. Ainoat sponsorit ovat salibandypuolella haastateltujen mukaan omia henkilökohtaisia sponsoreita, joita pelaajat ovat omilla suhteillaan hommanneet. Nuorisotoimintaa organisoidaan haastateltujen mukaan siten, että joukkueita perustetaan, kun löytyy halukkaita pelaajia. Joukkueet toimivat itsenäisenä omana yksikkönä ja joukkueiden toimintaa ruvetaan kehittämään, kun sitä tarvitaan. Toiminnanjohtaja kaipailla siihenkin ryhtiliikettä. Päävalmentaja oli myös sitä mieltä, että pitäisi sopia yhteiset toimintatavat, joilla edetä ja kehittää salibandya. Eräs haastateltavista kommentoi asiaa seuraavasti.

*Öö aika vaikee sanoa, koska aika paljon se on toiminut nimenomaan niin, että se jalkapallo on niinku pitäny sinne suhteita ja tietyllä tavalla se on ollu myös sellasta öö jalkapallo on sanellu sen esmerkiks jos haluaa sponsoreita, että mitä mitä yrityksiä salibandy voi ottaa niinku yhteistyökumppaneiksi se että tässä on menty vähän niinku jalkapallon ehdoilla et tuo on aika vaikee sanoo et onko niitä suhteita vai eikö niitä suhteita ja jos pääsis oikein kunnolla kokeilemaan niitä et löytyykö niitä tukijoita ja suhteita ni sitä ei ehkä oo salibandy ehkä pystynyt vielä seurassa oikein kunnolla tekemään.*

Kilpailu- ja liikuntatoiminnan organisointiin pitäisi kaikkien haastateltujen mukaan panostaa nyt enemmän, kun edustusjoukkuekin nousi ykkösdivariin. Heidän mukaansa tekijöitä pitäisi saada enemmän, koska tällä hetkellä vuodesta toiseen samat henkilöt toimivat esim. toimitsijatehtävissä. Haastateltavien mukaan jäsenhuoltoasiat menevät organisaatiossa siten, että pelaajat itse hoitavat itselleen sopivimmat vakuutukset/lisenssit ja nuoremmissa ikäluokissa vanhemmat. Yksi haastatelluista kommentoi asiaa seuraavalla tavalla.

*No siinäkin on se sama ongelma, että että vaadittas ehkä jämäkämpi taustaorganisaatio siihen mutta toisaalta se että ne joukkueet mitä on varsinkin tän miesten edustusjoukkue ni se on toiminut kyllä erittäin mallikkaasti siinä hyvin hyvin ja sitä kautta niinku on näyttänyt sen että siellä pystytään toimimaan kunnolla.*

Huvitoimintaa seura ei haastateltujen mukaan järjestä muuta kuin joukkueiden itse järjestämät saunaillat ja joukkuekohtaiset päättäjäiset. Toiminnanjohtajan mukaan tämä vaatii niin paljon talkooväkeä, että hän ei näe sitä mahdolliseksi ihan lähitulevaisuudessa, mutta hänen mukaansa tämä oli kuitenkin mahdollista Vaajakosken urheilutalon ison salin takia. Seuran yhteiskunnallinen asiantuntemus vaihtelee haastateltavien mukaan joukkueittain. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että Vaajakosken alueen ihmiset tunnetaan aika hyvin. Haastatelluista yksi kommentoi asiaa näin.

*No se on varmaan vaihtelee joukkueittain et sanotaan näin et jos seuraa aatellaan niin täs on paljon sellasii ihmisii, jotka on niin sanottuja paljas jalkasia vaajakoskelaisia elikä varmasti niinku tän vaajakosken alueen ää niinku yhteiskunta statukset ja muut tietään aika hyvinki mut tota noh aina on parannettavaa jopa silläkin puolella kyllä.*

Haastateltavien mukaan eettiset toimintaperiaatteet toteutuvat seurassa hyvin, vaikkei yhtä yhteistä linjaa olekaan. Haastateltujen mukaan joukkueilla pitäisi silti olla yksi koko seuraa koskeva yhteinen toimintalinja, mutta tämäkin asia menee siten, että joukkueet päättävät itse omat sääntönsä riippuen ikäluokasta. Haastatelluilla tuli melko erilaisia mielipiteitä mieleen FCV:n salibandytoiminnasta. Kaikkien mukaan tärkeintä olisi nyt saada yhteistyö elinkeinoelämän kanssa toimimaan paremmin. Myös junioritoiminnan kilpailullisuutta pitäisi pystyä kehittämään. Toimintaan kaivattaisiin myös lisää jämäkkyyttä, että salibandyn Jyväskylän nykyinen ykkösseura Happee pystyttäisiin haastamaan. Yksi vastanneista kommentoi asiaa näin.

*No sen verran tulee nyt mieleen et tällä hetkellä ollaan tavallaan niinkun aivan uudessa tilanteessa että se miten tähän mennessä ollaan toimittu niin se vaatii nyt uutta tuota niin ilmettä lähinnä nyt juuri tuo miesten edustusjoukkueen nousu tuonne ykköseen asettaa uudet haasteet. Ja sitten myös että tää junioripuoli täytyy pystyä kehittämään siihen suuntaan että meille riittää joka ikäluokkaan sitten toimijoita ja myös että*

*sitten tää jaoston toiminta niin sitä täytyy nyt ehottomasti pystyä kehittämään kehittämään tulevina vuosina.*

### **5.1.2 FCV:n salibandytoiminnan kehittämistoimenpiteet**

Haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että kilpailutoiminnan tavoitteet viime kaudelta saavutettiin edustusjoukkueen osalta. Myöskään ykkösdivisioona visiitistä ei saisi tulla vain vuoden mittaista. Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että markkinointiin panostamalla rahaa pitäisi saada seuralle jostain lisää. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että toimintaa tulisi kehittää junioreista lähtien. Salibandy suhdetta seuran muihin lajeihin toiminnan kehittämisessä haastatellut arvioivat eri tavoilla. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että emoseuran takia salibandy ei saa tarpeeksi sponsorirahoja, vaan rahat menevät suoraan jalkapallolle. Toinen oli taas sitä mieltä, että salibandy nuorena lajina olisi valmis tekemään muutoksia toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta jalkapallo vanhana lajina on mennyt tietyllä tavalla, niin sen toimintakulttuuria on vaikeampaa muuttaa. Kolmannen haastateltavan vastauksesta tuli ilmi, että nimenomaan lajien keskinäistä suhdetta tulisi kehittää paljon, koska se on melko huono tällä hetkellä. Yksi haastatelluista kommentoi salibandy suhdetta muihin seuran lajeihin toiminnan kehittämisessä näin.

*No kyllä salibandy asemaa pitäis saaha kehitettyä paljon paremmaks pitäis saaha paljon enemmän tasa-arvoeks jalkapallon kanssa että tällä hetkellä jalkapallo on se ykköslaji ja kyllä se pitäis esmerkiks kun seura kerää rahaa ni se ei kerää vain jalkapallolle vaan salibandyille. Emoseuran pitäis kerätä rahaa ja sitten sitä vaan pitäis jyvittää sitten sitä rahaa mut sen mää tiijän et siellä on esimerkiks jalkapallon ihmisiä jotka kerää rahaa niin ne kerää vaan niinku jalkapallolle sitä et eihän se näin voi olla jatkossa et kyllä emoseuran pitää kerätä rahaa ja sitte se vaan jyvittää tietyssä suhteessa sitä ja mahdollisimman tasapuolisesti sen tietysti se menestyminehän siinä on ehkä se paras kriteeri millä sitä pitäis jakaa.*

Salibandytoiminnan etuja ja haittoja johtamisessa haastatellut arvioivat hyvin eri tavalla. Eduista yksi haastateltava oli sitä mieltä, että salibandypuolen organisaatio on sopeutuvampi kuin jalkapallo-organisaatio. Haittoiksi eräs haastateltu totesi sen, että ihmiset ovat passiivisia ja tekijöitä ei meinaa löytyä millään. Eli kun keksitään jotain

uutta, niin kukaan ei ole sitä esim. kokouksissa sitä kuulemassa. Toinen haastateltava oli taas sitä mieltä, että etuja ei oikein ole ollenkaan ja samat ihmiset pyörittää toimintaa. Kolmannen mielestä etuina voidaan pitää sitä, että pienellä organisaatiolla pärjätään tai ainakin kakkosdivarissa pärjättiin. Haittapuoliksi hän sanoi sen, että lajin pienuuden takia yhteistyökumppaneiden hankkiminen ei onnistu niin helposti. Haastateltujen mielestä yhteistyö muiden alueen seurojen kanssa on parantumaan päin, mutta vaatii vielä kehittämistä. Yksi haastatelluista näki ongelmaksi sen, että FCV:llä puuttuu A-juniori- ikäluokka kokonaan, ja näin nuoret lupaavat pelaajat menevät suoraan Happeeseen. Toisen mielestä taas yhteistyötä ei ole koskaan liikaa ja yhteistyökuvioita pitäisi selvittää jo syksyllä. Yleensä niitä mietitään vasta kauden jälkeen, joka on liian myöhäistä. Yksi haastateltava näki mahdollisuudeksi sen, että kun FCV on nyt noussut miesten ykkösdivisioonaan ja kaikki hyvät pelaajat eivät yksinkertaisesti mahdu seudun ykkösseuraan Happeeseen. Näin FCV pystyy tarjoamaan kilpailukykyisen vaihtoehdon niille pelaajille, jotka eivät Happeeseen mahdu. Yksi organisaation jäsenistä kommentoi asiaa näin.

*No tällä tähän mennessähän tuo yhteistyö on ollut lähinnä sitä, että on pelattu paikalliset juniorit ovat pelanneet harjoituspelejä ja mahdollisia yhteisiä pelimatkoja ollut mut niinku tulevaisuudessa öö tähän tullaan kiinnittämään huomiota esimerkiksi sillä lailla, että nyt junioripuolella laitetaan seurojen välillä kuten happee, tipa ja ehkä joitakin muita niin tämmösiä yhteisiä yhteisiä pelisääntöjä ja kehitetään yhdessä sitten näitä toimintamalleja joilla sitten tän alueen junioritoimintaa viedään eteenpäin. Sitten tietenkin tulee näin miesjoukkueiden puolella niin että pystytään myös hyödyntämään esimerkiksi happeen liigajoukkueen ja meidän nyt tän ykkösdivisioonajoukkueen pelaajilla riittävästi peliaikaa ja tää tää yhteistyö on varmasti yks semmonen hyvin tärkeä mikä tulee tulevaisuudessa tullaan hoitamaan.*

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että yhteistyötä tiedotusvälineiden kanssa on parannettava runsaasti. Tällä hetkellä juttuja ei ole ollut kuin muutamia kaudessa paikallisessa wessmannissa. Yhden haastatellun mukaan näkyvyyttä tulee ehdottomasti parantaa ja, että seuralla pitäisi olla henkilö, joka hoitaisi tätä puolta. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi yksi haastatelluista nimesi salibandyjaoksen aktivoimisen eli sen, että saataisiin johtokuntaan yksi vahva salibandypersoona. Näin saataisiin johtokunnan kokouksissa selvästi esille salibandyn edustusjoukkueen näkemyksiä käsitellyistä asi-

oista. Hänen mukaansa toimintaa ei pystytä muuten kehittämään. Toinen haastatelluista oli melko samoilla linjoilla sanoen, että johtokuntaan tulisi saada sellaisia ihmisiä, jotka eivät vain toimi oman joukkueensa hyväksi, vaan kokonaisvastuullisesti koko seuran hyväksi ja näin myös taloudelliset asiat saadaan salibandyn puolelta paremmin hoidetuiksi. Kolmannen haastatellun mukaan salibandyjaoksen toiminta pitäisi saada sellaiselle tasolle, että siihen tulisi lisätä jämäkkyyttä. Jaosta ja seuraa tulisi kehittää kokonaisvaltaisesti tulevina vuosina ja nimenomaan taloudellisiin resursseihin tulisi panostaa. Yksi haastatelluista kommentoi seuran tärkeimpiä kehittämiskohteita näin.

*Öö kyllä se on se jaoksen aktivoiminen eli se että ihmiset näe seuran toimihenkilöt aktivoitus olis mukana siinä jaoksen toiminnassa hyvin aktiivisesti ja toinen on se että myös pitäis aktiivisesti osallistua hallitus ja johtokuntatoimintaan eli pitäis saada johtokuntaan myös hyvin tietyllä tavalla sanotaan voimakas salibandysoonakin sinne et pystyis tietyllä tavalla saamaan sen niinku tasavertaseks sen käsittelyn siellä eli silloin tulis se näkemys myös esmerkiks salibandyn edustusjoukkueen näkemys tulis selkeesti esille siellä johtokunnassa et se se on mut kuitenkin ykkösseikka on ihan selkeesti se että näe salibandytoimihenkilöt ni pitäis aktivoitua enemmän ja keskustelemaan keskenään siitä että missä mennään ja näin. Muuten tää on semmosta ei yksin mutta kaksin puhelua tai kolmin puhelua ja se on sitten vähän semmosta, että se ei toimintaa kyllä vie eteenpäin.*

## **5.2 FCV:n pelaajien kysely kehittämistoimenpiteistä**

Kvantitatiivisessa kyselyssä kysyttiin taustatietoja sekä FCV:n toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita (liite 3). Kvantitatiivisen kyselyn kohteena oli FCV:n edustusjoukkueen pelaajat. Kysely annettiin pelaajille harjoituksissa ja vastausaika kyselyyn oli viikko. Salibandyn edustusjoukkueessa pelaajia on yhteensä 27. Tutkielman tekijä pelaajana ei itse vastannut kyselyyn, joten kyselyn kohdejoukko oli 26. Kyselyyn vastasi 22 pelaajaa eli vastausprosentiksi saatiin 84,6 %. Kyselyn vastausprosenttia voidaan näin pitää erittäin hyvänä.

Kvantitatiivisessa kyselyssä kysyttiin taustatietoina pelaajan ikä, koulutus, ammatti. Lisäksi kysyttiin, kuinka kauan pelaaja on pelannut salibandya ja, onko pelannut muis-

sa seuroissa ja, jos on niin missä seurassa. Vastaajista nuorin oli 18-vuotias ja vanhin 29-vuotias. Pelaajien keski-ikä oli 23- vuotta. Pelaajista 64 % oli suorittanut yotutkinnon, 27 % korkeakoulututkinnon ja yhdeksän prosenttia ammattitutkinnon. Ammatiltaan 68 % oli opiskelijoita, 23 % palkkatyöntekijöitä, 4,5 % oli työttömiä ja saman verran oli toimihenkilöitä. Pelaajat olivat keskimäärin pelanneet salibandyä 12,5 vuotta minimin ollessa kuusi vuotta ja maksimin 18 vuotta. Salibandyä oli pelannut muissa seuroissa 82 % pelaajista ja 18 % ei ollut pelannut muualla kuin FCV:ssä.

### FCV:n salibandytoiminnan kehittäminen

Kvantitatiivisessa kyselyssä arvioitiin seuran käytössä olevan koulutetun asiantunte-  
muksen ja tietotaidon riittävyyttä seuran eri tehtävälloilla (liite 3).

### TAULUKKO 1. Seuran käytössä olevan asiantuntemuksen ja tietotaidon riittä- vyys.

	Vas- tan- neet	Mi- ni- mi	Maksimi	Keskiarvo	Keskiha- jonta
Seuratoiminnan suunnittelu ja johtaminen	22	2	5	3,41	,854
Kontaktit alueen elinkeinoelämään	22	1	5	2,41	1,054
Talousasiat ja taloudenhoito	22	1	5	3,18	,958
Nuorisokasvatus ja -toiminta	22	2	5	3,68	,839
Kilpailu- ja liikuntatoiminnan organisointi	22	2	5	3,45	,739
Jäsenhuoltoasiat (vakuutus yms.)	22	2	5	3,23	,973
Tiedotustoiminta ja markkinointi	22	1	5	2,68	1,171
Yhdistyslainsäädäntö (yhdistyslaki yms.)	21	3	5	3,48	,680
Huvi- ja juhlatominta	22	1	5	3,45	1,057
Yhteiskunnallinen asiantuntemus	22	2	5	3,32	,646
Eettiset toimintaperiaatteet	22	3	5	3,77	,612

Kyselyyn vastaajat arvioivat seuran asiantuntemuksen parhaimmaksi eettisissä toimin-  
taperaatteissa sekä nuorisokasvatuksessa ja nuorisotoiminnassa. Seuran asiantunte-  
mus ja tietotaito arvioitiin selvästi huonoimmaksi kontakteissa alueen elinkeinoelä-  
mään. Eniten kyselyyn vastaajat olivat erimielisiä seuran osaamisesta kontakteissa  
alueen elinkeinoelämään, tiedotustoiminnassa ja markkinoinnissa sekä huvi- ja juhla-  
toiminnassa (taulukko 2). Iän ja seuran asiantuntemuksen sekä tietotaidon välisiä kor-  
relaatiokertoimia tarkasteltaessa havaittiin useissa seuran asiantuntemusta koskevissa

kohdissa tilastollisesti merkitseviä eroja, joissa vanhemmat vastaajat arvioivat huonommaksi seuran osaamisen kuin nuoremmat. Tilastollisesti merkitsevät erot yhden %:n merkitsevyystasolla oli kontakteissa alueen elinkeinoelämään, talousasioissa ja taloudenhoidossa sekä jäsenhuoltoasioiden hoidossa. Tehtävälajoista seuratoiminnan suunnittelussa ja johtamisessa, kilpailu- ja liikuntatoiminnan organisoinnissa, tiedotustoiminnassa ja markkinoinnissa sekä huvi- ja juhlatoiminnassa oli tilastollisesti merkitsevät erot viiden %:n merkitsevyystasolla (Liite 4). Erot vanhempien ja nuorempien pelaajien arvioiden välillä saattavat johtua siitä, että vanhemmat pelaajat ovat enemmän tietoisia seuran toimintatavoista.

## TAULUKKO 2. Eri asioiden vaikutus FCV:n salibandytoiminnan kehittämisessä.

	Vas- tan- neet	Mi- ni- mi	Mak- simi	Kes- kiar- vo	Kes- kiha- jonta
Salibandya arvostetaan yhtä paljon kuin muita lajeja	22	1	5	3,00	1,195
Seuraa johdetaan kuin menestyvää yritystä	22	1	4	2,41	,908
Seuran tiedottaminen on onnistunutta	22	2	5	3,09	,971
Seuran johtaminen on avointa	22	2	5	3,14	,834
Seuran johdossa on tarpeeksi toimihenkilöitä	22	1	5	2,91	,971
Seurajohtajan johtamiskokemus on riittävää	22	1	5	2,77	,973
Seurajohto on osallistunut johtamiskoulutuksiin	22	1	5	2,95	,950
Seuraorganisaatiossa eri lajeja kohdellaan tas. puol.	22	1	5	2,41	1,260
FCV:n salibandytoimintaa kehitetään pitkäjänteisesti	22	2	5	3,50	,964
Seuraorganisaatiolla on yht. paik. elk. riittävästi	22	1	5	2,09	1,192
FCV:ssä yht. elk. on hoidettu kuin muissa alu seur.	22	1	5	2,41	1,182
Markkina- alueen pienuus vaikuttaa sponsorirahoihin	22	1	5	3,55	1,438
Seuralla on yht. riitt. muiden alueen seurojen kanssa	22	1	5	2,55	,912
Seuralla on yht. riitt. tiedotusvälineiden kanssa	22	1	5	2,05	,999
Seura on osallistunut talkoisiin ja tempauksiin riittävästi	22	1	5	2,55	1,057

Kyselyyn vastaajat arvioivat tärkeimmäksi kehittämistä vaativaksi kohteiksi yhteistyön lisääminen tiedotusvälineiden kanssa, yhteistyön lisääminen elinkeinoelämän kanssa ja yhteistyön lisääminen muiden alueen seurojen kanssa. Vastaajien mielestä seuraa tulisi johtaa kuin menestyvää yritystä ja seuran johtamisessa olisi huomioitava eri lajien tasapuolinen kohtelu. Eniten kyselyyn vastaajat olivat erimielisiä siitä, että markkina-alueen pienuus vaikuttaa sponsorirahoihin. Tulosta voisi tulkita siten, että osa vastaajista pitää sponsorirahojen hankkimisen panostusta seurassa huonompana kuin muut vastaajat. Myös lajien tasapuolista kohtelemista koskevasta kysymyksestä vas-



taajat olivat eri mieltä (taulukko 3). Vanhemmat kyselyyn vastaajat olivat kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa selvästi kriittisempiä kuin nuoret kyselyyn vastaajat. Vanhemmat vastaajat arvioivat nuorempia vastaajia enemmän keskeisimpinä kehittämiskohteina seurajohtamisen avoimuuden, seuran toimihenkilöiden riittävyyden, eri lajien tasapuolisen kohtelun seuraorganisaatiossa ja kehittämisen pitkäjänteisyyden (yhden %:n merkitsevyytaso). Tilastolliset merkitsevät erot vastaajien iän suhteen olivat myös seuran johtamisessa, seurajohdon johtamiskokemuksen riittävyydessä, yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa ja markkina-alueen pienuuden vaikutuksessa sponsorituloihin (viiden %:n merkitsevyytaso) (liite 5).

Kyselyssä kysyttiin viimeisenä avoimena kysymyksenä, millä tavoin FCV:n salibandytoimintaa voisi kehittää. Kyselyyn vastanneista 45 % vastasi kysymykseen. Eräs vastaajista kommentoi asiaa näin: "Lisää sponsoreita, junioreiden toiminta valmentamisen tulisi alkaa nuorempana, sekä heillä pitäisi olla selkeät tasoryhmät, joista heitä tulisi ohjata kohti edustusjoukkuetta". Eräs toinen vastaaja oli sitä mieltä, että "seuran pitäisi tehdä toimintaperiaate, asettaa tavoitteet, ollaanko ponnahduslautana nuorille pelaajille kohti liigaa. Vai mitä? Sen jälkeen taustoille kaivattaisiin puuhamiehiä yhteistyösovimuksien hankintaan jne. Mielellään ihmisiä, joilla olisi suhteita. Ei opiskelijoita, jotka ovat muualta muuttaneet". Kolmas vastaajista kertoi oman mielipiteensä seuraavasti. "Rahoitusta vaaditaan enemmän organisaation puolelta, opiskelijalle haastavaa järjestää pelaamiseen vaadittava rahoitus. Pelaajalle enemmän yksilöllistä valmennusta". Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat sitä mieltä, että rahanhankinnassa ovat suurimmat kehittämiskohteet.

## **6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin sitä, miten FCV:n salibandyjaoksen toimintaa voitaisiin kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Tutkimusongelmana oli se, miten FCV:n salibandytoimintaa voidaan kehittää. FCV on Jyväskylässä ja Vaajakoskella toimiva jalkapallo-, futsal ja salibandyseura. Tarkastelun kohteena oli seuran sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät kehittämisen esteet ja mahdollisuudet. Opinnäytetyö oli yhteen organisaatioon kohdistuva tapaustutkimus. Opinnäytetyössä haastateltiin kolme seuran johdossa pitkään toiminutta henkilöä ja edustusjoukkueen pelaajille tehtiin kvantitatiivinen kysely.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisälsi katsauksen strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen sekä teoriaa oppivasta organisaatiosta. Johdon rooli erittäin suuri määriteltäessä strategiaa ja rakennetta pieniin seuroihin johon liikuntaseurat yleensä kuuluvat. Yhdistystoiminta kuuluu vahvasti suomalaiseen liikuntakulttuuriin, koska sen sanotaan tavoittavan tavalla tai toisella jopa puolet maamme kansalaisista. Kuitenkin liikuntaseurojen tutkiminen on ollut yllättävän vähäistä.

### **Tutkielman keskeiset tulokset ja johtopäätökset**

Haastateltujen mukaan jalkapallo on seuran ykköslaji ja vie näin suurimman osan tai melkein kaikki saatavista sponsoriavustuksista. Tällä hetkellä salibandypuolen sponsoriavustukset ovat tulleet tutuilta eikä rahaa ole kerätty kokonaisvaltaisesti. Haastateltujen mukaan tämä asema ei muutu ennen kuin johtokuntaan saadaan salibandypersona. Näin saataisiin myös salibandyn edustusjoukkueen näkemys kokouksissa käsiteltäviin asioihin. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi haastateltujen mielestä muodostui elinkeinoelämän yhteyksien parantaminen ja koko emoseuran toimiminen siten, että kaikille lajeille jaetaan tasaisesti tukia. Myös yhteisten toimintatapojen kehittäminen koskemaan koko seuraa mainittiin erittäin tärkeäksi.

Kolmen seuran johtoon kuuluvan henkilön haastattelun mukaan keskeisimmäksi kehityskohteeksi muodostui salibandyjaoksen aktiivisointi, että saataisiin lisää toimijoita salibandyjaokseen ja näin mahdollisesti toimijoita, joilla olisi kontakteja elinkeinoelämään taloudellisten resurssien parantamiseksi. Heidän mielestään johtokuntaan tulisi saada vahva salibandypersona, jonka avulla salibandy pystyisi saamaan mahdollisesti enemmän sponsoritukia. Myös yhteistyötä jalkapallojaoksen kanssa pitäisi kehittää siten, että tuet jaettaisiin tasaisemmin eri lajien kesken. Johtokunnan toiminnan pitäisi olla kokonaisvaltaisempaa ja kattaa seuran kaikki edustusjoukkueet eikä vain jalkapalloa. Myös salibandyn edustusjoukkueen tiedottamista tulisi parantaa jollain tavalla, koska tällä hetkellä sitä ei ole. Vaikea on myös hankkia sponsoreja, jos yritykset eivät näy millään lailla seuran peleissä ja muussa toiminnassa.

Pelaajien kyselystä tuli ilmi se, että asiantuntemusta ja tietotaitoa seuran käytössä on vähiten kontakteissa alueen elinkeinoelämään sekä tiedotustoiminta ja markkinointi on huonoa. Eli edelliset asiat vaativat suurimpia kehittämistoimenpiteitä. Vanhemmat

vastaajat arvioivat seuran asiantuntemuksen ja tietotaidon huonommaksi kuin nuoremmat.

Kyselyyn tulosten mukaan suurimmiksi kehittämiskohteiksi pelaajat arvioivat yhteistyön lisäämisen tiedotusvälineiden kanssa, yhteistyön lisäämisen elinkeinoelämän kanssa ja yhteistyön lisäämisen muiden alueen seurojen kanssa. Kyselyyn vastaajat olivat myös erimielisiä siitä, että markkina-alueen pienuus vaikuttaa sponsorirahojen saantiin. Tulosta voisi tulkita siten, että osa vastaajista pitää sponsorirahojen hankkimisen panostusta seurassa huonompana kuin toiset vastaajat.

## **7 PÄÄTÄNTÖ**

Tutkielman päätulos kiteytyy pelaajien ja toimihenkilöiden haastattelujen perusteella. Pelaajien ja toimihenkilöiden vastauksia tarkastellessa voidaan sanoa, että melko samanlaisia vastauksia tuli molemmilta. Yhtä mieltä pelaajat ja toimihenkilöt olivat siitä, että yhteistyön tulee lisääntyä tiedotusvälineiden kanssa, elinkeinoelämän yhteyksiä eli rahan hankintaa tulee parantaa sekä yhteistyötä alueen muiden seurojen kanssa pitäisi pystyä parantamaan.

Tämän tutkielman tuloksia ei pysty yhdistämään mihinkään muuhun organisaatioon vaan tulokset koskevat pelkästään FCV:tä. Tässä opinnäytetyössä on esitetty tutkimusaineiston perusteella keskeiset kehittämiskohteet FCV:n salibandytoiminnan kehittämiseksi. Ongelmana kehittämistoimenpiteiden saattamisessa käytäntöön voi olla se, että seuratoimintaa on erilaista johtaa kuin menestyvää yritystä. Tämä johtuu siitä, että seuratoiminta perustuu vapaaehtoistoimintaan. Tutkielman tulokset ovat perustana jatkotutkimuksille. Jatkotutkimuksissa voisi esimerkiksi tarkastella useaa eri organisaatiota kvantitatiivisella kyselyllä ja sitä kautta selvittää, onko suurempien seurojen ongelmat samanlaisia kuin tässä tutkielmassa.

## LÄHTEET

Haggerty, T.R. & Denomme, D. 1991. Organizational commitment in sports clubs: a multivariate exploratory study. *Journal of sport management* 5 (1).

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 3. painos. Oy Edita Ab.

Heinilä, K. 1986. Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos, tutkimuksia no 38.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 6.uudistettu painos. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa 2000.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot . Mielen ohjelmointi. Suomentaja Ritva Liljamo. Juva: WSOY.

Kemilä, K. 2008. Fcvaajakoski.com - Tervetuloa FCV:n nettisivuille.  
<http://www.fcvaajakoski.com/09/>. päivitetty 2008. luettu. 20.4.2010).

Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä University Printing House and Sisäsuomi Oy, Jyväskylä 1994.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki.  
[http://ylisela.net/pdf/strateginen\\_henkilostojohtaminen.pdf](http://ylisela.net/pdf/strateginen_henkilostojohtaminen.pdf)  
(Luettu 11.1.2010)

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. painos. Otavan Kirjapaino, Keuruu 2007.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Hämeenlinna 2006.

Lumijärvi, O-P ym. 1997. Toimintojohtaminen Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. 4.painos. Porvoo: WSOY- yhtymä Weilin-Göös

Lämsä, A-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Oy.

Melonen, P. 2004. Prosessiajattelu, prosessien kehittäminen ja johtaminen. HAUS kehittämiskeskus Oy. Helsinki. <http://s-asiointi.rovaniemi.fi/files/20041111164711.pdf> (Luettu 12.5.2010).

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - Kilpailukykyä muutoksessa. 4 uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Peltonen, A. 1998. Opetushallitus - Tuottava tehdas.  
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas5.html#2>  
(Luettu 11.1.2010)

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy.

Ståhle, P. & Grönroos M. 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2.painos. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö

Vexom. 2003. Oppivan organisaation keskeinen ajatus.  
<http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>. päivitetty 01.08. 2005. (Luettu. 29.5.2010)

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

## LIITTEET

### LIITE 1. Johtamisen kentät (Viitala 2004,69-70)

<b>Asioiden johtaminen (management)</b>	<b>Ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership)</b>
<b>Sisältö:</b> Suunnittelu ja budjetointi - yksityiskohtaisten toimenpiteiden määrittely sekä resurssien jakaminen tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi.	<b>Sisältö:</b> Suunnanmääritys - usein pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvan vision kehittäminen ja vastaavat muutokset toteuttavan strategian määrittäminen.
<b>Vuorovaikutus:</b> Organisointi ja miehittäminen - suunnitelman edellyttämän rakenteen vaatimien ihmisten, vastuiden ja valtuuksien, toimintaohjeiden ja toimintatapojen sekä suunnitelman toteutusta valvovien järjestelmien määrittäminen ja toteuttaminen.	<b>Vuorovaikutus:</b> Ihmisten sitouttaminen - suunnan viestittäminen sekä sanoin että teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä sen toteutus edellyttää. Lisäksi sellaisten ryhmien kokoaminen, jotka ymmärtävät ja hyväksyvät vision ja strategiat.
<b>Toteutus:</b> Päätöksenteko ja valvonta - tulosten vertailu suunnitelmiin, erojen tunnistaminen ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisun suunnittelu ja organisointi.	<b>Toteutus:</b> Motivointi ja innostaminen antamalla ihmisille voimaa ylittää henkiset, organisatoriset ja resurssien niukkuuteen liittyvät muutosesteet sekä auttamalla heitä tyydyttämään työhön liittyviä tarpeitaan.
<b>Tulokset:</b> Ennustettavuus ja järjestys, joiden ansiosta ylletään eri sidosryhmien asettamien avaintulosten jatkuvaan ja mahdollisimman korkeaan tasoon.	<b>Tulokset:</b> Muutokset, joskus jopa dramaattiset, ja edellytysten luominen jatkuvalla oppimiselle ja muutokselle, joka lisää yrityksen kilpailukykyä.

## **LIITE 2. Haastattelulomake seuran johtohenkilöille.**

### **Taustakysymykset**

1. Haastateltavan nimi, asema organisaatiossa.
2. Kuinka kauan toiminut nykyisessä organisaatiossa ja missä tehtävissä
3. Kuvailkaa tämänhetkisiä tehtäviä pääpiirteissään.

### **FCV:n salibandytoiminta osana koko seuran toimintaa**

- Miten salibandytoimintaa suunnitellaan ja johdetaan?
- Mikä on salibandyn suhde muihin seuran lajeihin?
- Minkälaiset kontaktit FCV:llä on alueen elinkeinoelämään?
- Miten nuorisotoiminta on organisoitu seurassa?
- Miten kilpailu- ja liikuntatoiminta on organisoitu?
- Miten jäsenhuoltoasiat on hoidettu seurassa? (yhteys, vakuutus yms.)
- Miten huvi ja juhlat toiminta on hoidettu seurassa?
- Minkälainen yhteiskunnallinen asiantuntemus seuralla on?
- Kuinka seurassa toteutuu eettiset toimintaperiaatteet?
- tuliko jotain muuta tästä FCV:n salibandytoiminnasta mieleen?

### **FCV:n salibandytoiminnan kehittäminen**

- Millaiset ovat kilpailutoiminnan tavoitteet - miten tavoitteet on huomioitu kehittämisessä?
- Miten arvioitte salibandyn suhdetta muihin seuran lajeihin toiminnan kehittämisessä?
- Mitä etuja ja haittoja on salibandytoiminnan johtamisessa?
- Miten näette FCV:n yhteistyön paikalliseen elinkeinoelämän kanssa?
- Minkälainen on yhteistyö muiden seurojen kanssa?
- Entä minkälainen yhteistyö tiedotusvälineiden kanssa?
- mikä olisi mielestäsi tärkein kehittämiskohde FCV:n salibandytoiminnan kannalta?

## LIITE 3 (1). Kyselylomake FCV:n edustusjoukkueen pelaajille.

### FCV:N SALIBANDYTOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVA KYSELY

Arvoisa vastaanottaja, tutkimukseni onnistumiselle on tärkeää, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä oikeaksi katsomanne vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varatulle viivalle.

Kiitos!

---

#### TAUSTATIEDOT

---

1. Ikä \_\_\_\_\_ vuotta

2. Koulutuksenne
1. kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
  2. ammattitutkinto
  3. ylioppilastutkinto
  4. opistotason tutkinto
  5. korkeakoulututkinto
  6. muu, mikä \_\_\_\_\_
  7. ei tutkintoa

3. Ammattinne
1. yrittäjä
  2. palkkatyöntekijä
  3. toimihenkilö
  4. työtön
  5. opiskelija
  6. muu, mikä \_\_\_\_\_

4. Kuinka kauan olette pelannut salibandya? \_\_\_\_\_ vuotta

5. Oletko pelannut salibandya muissa seuroissa?

1. kyllä                      2. ei

Jos vastasitte kyllä niin missä seurassa? \_\_\_\_\_

---

#### FCV:N SALIBANDYTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

---

6. Arvioi seuranne käytössä olevan koulutetun asiantuntemuksen ja tietotaidon riittävyys seuran eri tehtävälloilla. Arviointiasteikko: 1= erittäin huono, 2= melko huono, 3 =kohtalainen, 4= melko hyvä, 5= erittäin hyvä.

Tehtävä ja asia-alue	Seuran asiantuntemus				
seuratoiminnan suunnittelu ja johtaminen	1	2	3	4	5
kontaktit alueen elinkeinoelämään	1	2	3	4	5
talousasiat ja taloudenhoito	1	2	3	4	5



### LIITE 3 (2). Kyselylomake FCV:n edustusjoukkueen pelaajille.

nuorisokasvatus ja -toiminta	1	2	3	4	5
kilpailu- ja liikuntatoiminnan organisointi	1	2	3	4	5
jäsenhuoltoasiat (yhteys, huolto, vakuutus yms.)	1	2	3	4	5
tiedotustoiminta ja markkinointi	1	2	3	4	5
yhdistyslainsäädäntö (yhdistyslaki, verotus, kirjanpito, yms.)	1	2	3	4	5
huvi- ja juhlatoiminta	1	2	3	4	5
yhteiskunnallinen asiantuntemus	1	2	3	4	5
eettiset toimintaperiaatteet	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

7. Arvioi seuraavien asioiden vaikutusta FCV:n salibandytoiminnan kehittämiseksi? Vastatkaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= vaikea sanoa, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Salibandya arvostetaan yleisesti yhtä paljon kuin

muuta lajeja	1	2	3	4	5
Seuraa johdetaan kuin menestyvää yritystä	1	2	3	4	5
Seuran tiedottaminen on onnistunutta	1	2	3	4	5
Seuran johtaminen on avointa	1	2	3	4	5
Seuran johdossa on tarpeeksi toimihenkilöitä	1	2	3	4	5
Seurajohdon johtamiskokemus on riittävää	1	2	3	4	5
Seurajohto on osallistunut johtamiskoulutuksiin	1	2	3	4	5
Seuraorganisaatiossa eri lajeja kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4	5
FCV:n salibandytoimintaa kehitetään pitkäjänteisesti	1	2	3	4	5
Seuraorganisaatiolla on yhteistyötä paikallisen elinkeinoelämän kanssa riittävästi	1	2	3	4	5
FCV:ssä yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on hoidettu yhtä hyvin kuin muissa alueen seuroissa	1	2	3	4	5
Markkina-alueen pienuus vaikuttaa seuran sponsorirahoihin	1	2	3	4	5
Seuralla on yhteistyötä muiden alueen seurojen kanssa riittävästi	1	2	3	4	5
Seuralla on yhteistyötä tiedotusvälineiden kanssa riittävästi	1	2	3	4	5
Seura on osallistunut talkoisiin ja tempauksiin riittävästi	1	2	3	4	5

8. Millä tavoin kehittäisit FCV:n salibandytoimintaa?

---

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ!

LIITE 4. Iän ja seuran asiantuntemuksen sekä tietotaidon väliset korrelaatiot

Correlations

	Ikä	suunjoh	kontel	talous	nuortoi	kilporg	jäshuol	tiedmar	yhdtlai	huvjuhl	yhtkas	eettoim
Ikä	1	-,482(*)	-,638(**)	-,628(**)	-,380	-,460(*)	-,671(**)	-,468(*)	-,130	-,481(*)	-,266	-,311
		,023	,001	,002	,081	,031	,001	,028	,574	,023	,231	,159
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
suunjoh	-,482(*)	1	,758(**)	,836(**)	,390	,522(*)	,341	,660(**)	,442(*)	,259	,357	,186
		,023	,000	,000	,073	,013	,120	,001	,045	,244	,103	,406
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
kontel	-,638(**)	,758(**)	1	,772(**)	,316	,423(*)	,555(**)	,728(**)	,391	,424(*)	,429(*)	,299
		,001	,000	,000	,152	,050	,007	,000	,080	,049	,046	,177
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
talous	-,628(**)	,836(**)	,772(**)	1	,431(*)	,483(*)	,414	,691(**)	,307	,244	,440(*)	,318
		,002	,000	,000	,045	,023	,056	,000	,176	,274	,040	,150
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
nuortoi	-,380	,390	,316	,431(*)	1	,321	,151	,231	,115	-,098	,108	,409
		,081	,073	,152	,045	,145	,502	,300	,621	,665	,633	,059
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
kilporg	-,460(*)	,522(*)	,423(*)	,483(*)	,321	1	,446(*)	,506(*)	,465(*)	,394	,481(*)	,450(*)
		,031	,013	,050	,145		,037	,016	,034	,070	,024	,036
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
jäshuol	-,671(**)	,341	,555(**)	,414	,151	,446(*)	1	,485(*)	,473(*)	,404	,258	,411
		,001	,120	,007	,056	,037		,022	,030	,062	,246	,057
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
tiedmar	-,468(*)	,660(**)	,728(**)	,691(**)	,231	,506(*)	,485(*)	1	,486(*)	,353	,707(**)	,227
		,028	,001	,000	,300	,016	,022		,025	,107	,000	,310
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
yhdtlai	-,130	,442(*)	,391	,307	,115	,465(*)	,473(*)	,486(*)	1	,358	,522(*)	,516(*)
		,574	,045	,080	,621	,034	,030	,025		,112	,015	,017
	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
huvjuhl	-,481(*)	,259	,424(*)	,244	-,098	,394	,404	,353	,358	1	,475(*)	,020
		,023	,244	,049	,274	,665	,070	,062	,107	,112	,025	,929
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
yhtkas	-,266	,357	,429(*)	,440(*)	,108	,481(*)	,258	,707(**)	,522(*)	,475(*)	1	,312
		,231	,103	,046	,633	,024	,246	,000	,015	,025		,158
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22
eettoim	-,311	,186	,299	,318	,409	,450(*)	,411	,227	,516(*)	,020	,312	1
		,159	,406	,177	,150	,059	,036	,057	,310	,017	,929	,158
	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	22	22

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



LIITE 5 (1). Eri asioiden vaikutus FCV:n salibandytoiminnan kehittämisessä

Correlations

	Ikä	salarv	seurjoh	seurtie	seujoh2	seutoim	johtrii	osjoht	lajkohd	kehpitk	yhtelk	yhthoid	markal
Ikä	1	-,321	-,504(*)	-,294	-,551(**)	-,589(**)	-,495(*)	-,269	-,716(**)	-,549(**)	-,291	-,426(*)	-,456(*)
		,146	,017	,184	,008	,004	,019	,226	,000	,008	,189	,048	,033
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
salarv	-,321	1	,570(**)	,328	,239	,369	,164	,000	,633(**)	,331	,234	,000	-,028
		,146	,006	,136	,284	,091	,466	1,000	,002	,133	,294	1,000	,903
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
seurjoh	-,504(*)	,570(**)	1	,496(*)	,489(*)	,692(**)	,380	,464(*)	,763(**)	,517(*)	,580(**)	,325	,113
		,017	,006	,019	,021	,000	,081	,030	,000	,014	,005	,140	,618
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
seurtie	-,294	,328	,496(*)	1	,278	,463(*)	,325	,624(**)	,396	,407	,527(*)	,215	,133
		,184	,136	,019	,210	,030	,140	,002	,068	,060	,012	,337	,555
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
seujoh2	-,551(**)	,239	,489(*)	,278	1	,663(**)	,569(**)	,489(*)	,353	,148	,083	,327	,213
		,008	,021	,210		,001	,006	,021	,108	,510	,714	,137	,341
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
seutoim	-,589(**)	,369	,692(**)	,463(*)	,663(**)	1	,683(**)	,511(*)	,499(*)	,509(*)	,460(*)	,407	,173
		,004	,091	,030	,001		,000	,015	,018	,016	,031	,060	,440
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
johtrii	-,495(*)	,164	,380	,325	,569(**)	,683(**)	1	,555(**)	,352	,483(*)	,347	,706(**)	,399
		,019	,081	,140	,006	,000		,007	,109	,023	,113	,000	,066
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
osjoht	-,269	,000	,464(*)	,624(**)	,489(*)	,511(*)	,555(**)	1	,175	,182	,551(**)	,399	,298
		,226	1,000	,030	,002	,021	,015	,007	,435	,417	,008	,066	,178
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
lajkohd	-,716(**)	,633(**)	,763(**)	,396	,353	,499(*)	,352	,175	1	,687(**)	,577(**)	,458(*)	,081
		,000	,002	,068	,108	,018	,109	,435		,000	,005	,032	,719
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
kehpitk	-,549(**)	,331	,517(*)	,407	,148	,509(*)	,483(*)	,182	,687(**)	1	,581(**)	,648(**)	,240
		,008	,133	,014	,060	,016	,023	,417	,000		,005	,001	,281
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
yhtelk	-,291	,234	,580(**)	,527(*)	,083	,460(*)	,347	,551(**)	,577(**)	,581(**)	1	,513(*)	,053
		,189	,294	,005	,012	,714	,031	,113	,008	,005	,005	,015	,815
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
yhthoid	-,426(*)	,000	,325	,215	,327	,407	,706(**)	,399	,458(*)	,648(**)	,513(*)	1	,283
		,048	1,000	,140	,337	,137	,060	,066	,032	,001	,015		,202
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
markal	-,456(*)	-,028	,113	,133	,213	,173	,399	,298	,081	,240	,053	,283	1

	,033	,903	,618	,555	,341	,440	,066	,178	,719	,281	,815	,202	
	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### LIITE 5 (2). Eri asioiden vaikutus FCV:n salibandytoiminnan kehittämisessä.

##### Correlations

	ikä	muutseu	tiedväl	talktem
ikä	1	-,333	-,342	-,316
		,130	,119	,151
	22	22	22	22
muutseu	-,333	1	,651(**)	,368
	,130		,001	,092
	22	22	22	22
tiedväl	-,342	,651(**)	1	,562(**)
	,119	,001		,007
	22	22	22	22
talktem	-,316	,368	,562(**)	1
	,151	,092	,007	
	22	22	22	22

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**LIITE 6. Saatekirje.****HYVÄ SALIBANDYPELAAJA**

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomilinjan opiskelija kolmannelta vuosikurssilta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä FCV:n salibandyjaoksen toimeksiannosta. Tarkoituksena on selvittää FCV:n toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä. Vain vastaamalla oheiseen kyselyyn voit olla kehittämässä seuramme toimintaa. Samalla annatte minulle arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Palauttakaa kyselyt FCV:n edustusjoukkueen harjoituksiin päivämäärään 06.05.2010 mennessä.

Terveisin

Antti Littunen