

**Kilpa- ja huippu-urheilun  
tutkimuskeskus KIHU  
Jyväskylä**



**Strategia  
2009-2015**



Hyväksytty KIHUn hallituksen kokouksessa 20.1.2009

## SISÄLTÖ

<b>STRATEGIAN TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>3</b>
Lähtökohdat.....	3
KIHUn arvot ja missio .....	3
Yhteenveto visioista vuoteen 2015 .....	3
<b>SIDOSRYHMIEN HAASTATTELUT JA KYSELYT .....</b>	<b>4</b>
Yhteenvetoa asiakkaiden ja sidosryhmien haastatteluista ja kyselyistä .....	4
Johtopäätökset haastatteluista ja selvityksistä .....	5
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS.....</b>	<b>6</b>
Tieteen ja teknologian muutokset.....	6
Taloudelliset muutokset.....	7
Sosiaaliset muutokset .....	8
<b>ARVOT JA MISSIO .....</b>	<b>9</b>
Toimintaa ohjaavat arvot .....	9
KIHUn missio .....	9
<b>VISIOT VUOTEEN 2015.....</b>	<b>10</b>
Rooli suomalaisessa huippu-urheilun kentässä.....	10
Keskeiset yhteistyö- ja verkostokumppanit.....	11
Asiakkaat.....	12
Toiminnan volyymi ja tulokset .....	13
Organisaatio 2009 .....	14
Visio KIHUn organisoitumisesta yhteistyökenttään vuonna 2015 .....	15
Henkilöstö ja henkilöstörakenne.....	16
Osaamisalueet.....	17
Strategiset hankkeet 2009 – 2015.....	18

---

<b>LIITE 1. TUTKIMUS-, KEHITYS- JA PALVELUTOIMINTA .....</b>	<b>19</b>
<b>LIITE 2. RAKENNE, TOIMINTA JA TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLITUS .....</b>	<b>20</b>
<b>LIITE 3. OSAAMISALUEIDEN KUVAILU .....</b>	<b>24</b>
Tekniikka- ja kilpailuanalyysit.....	24
Voima-nopeusharjoittelu ja menetelmäkehitys .....	24
Kuormittuminen ja palautuminen urheilussa .....	25
Kestävyys suorituskyky ja -harjoittelu.....	25
Sopeutuminen ja harjoittelu korkealla .....	26
Urheilijoiden ja valmentajien psykologinen tuki .....	26
Taidon oppiminen .....	27
Pelianalyysit .....	27
Urheilun yhteiskunnallinen merkitys.....	28
Urheilun talous ja organisaatiot .....	28
Suomalainen urheilujärjestelmä.....	28
<b>LIITE 4. TIEDONVÄLITYKSEN JA MATERIAALITUOTANNON TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....</b>	<b>29</b>

## STRATEGIAN TIIVISTELMÄ

### Lähtökohdat

Tulevaisuuden toimintaympäristö korostaa urheilun tutkimus- ja kehitystoiminnan merkitystä. Teknologian kehitys ja uuden tiedon tuottaminen jatkuvat voimakkaina, huippu-urheilun rahoitus vahvistuu, urheilu sekä valmennus ammattimaistuvat ja uusia lajeja syntyy. Vaikka KIHU ei ole tutkintoon johtavaa valmentajakoulutusta tarjoava koulutusorganisaatio, sidosryhmät odottavat KIHULTA panostusta ammattimaistuvan valmennuksen ja valmennuskoulutuksen kehittämiseen ja koulutustoimintaan, syvempää yhteistyötä OK:n, paralympiakomitean, lajiliittojen ja valmennuskeskusten, sekä tutkimuslaitosten, erityisesti Jyväskylän yliopiston ja ulkomaisten tutkimuslaitosten kanssa. Niin ikään halutaan urheilijan suoritustekniikan, ominaisuuksien ja harjoittelukäytäntöjen kehittämistä, sekä urheilujärjestelmän päätöksentekoa palvelevaa tutkimus- ja kehitystoimintaa.

### KIHUn arvot ja missio

KIHUn toimintaa ohjaavia arvoja ovat urheilun kansainvälinen menestys, korkea laatu, innovatiivisuus, sekä eettisesti ja ekologisesti kestävä urheilu.

KIHU edistää suomalaista kilpa- ja huippu-urheilua innovatiivisella, eettisesti vastuullisella, ja korkeatasoisella soveltavalla tutkimus-, kehitys ja palvelutoiminnalla.

### Yhteenveto visioista vuoteen 2015

Suomalaisen huippu-urheilun tutkimus- ja kehitystoimintaa ohjaa strategiakaudella sidosryhmien kanssa yhteisesti rakennettu ohjelma. KIHUn roolia, rakennetta ja ohjausta huippu-urheilun tutkimus- ja kehitysorganisaationa vahvistetaan yhteistyössä sidosryhmien ja opetusministeriön kanssa. Toimintaa kohdistetaan kv. huippu-urheilumenestyksen kannalta keskeisimpiin lajeihin ja organisaatioihin. Monipuolisemmat ja laadukkaammat prosessit tuottavat parempia tuloksia avainasiakkailla. KIHU on määritellyt painopistealueet osaamisensa kehittämiseksi ja organisoit kilpa- ja huippu-urheilun kotimaisen ja kansainvälisen tiedon välityksen Suomessa.

## SIDOSRYHMIEN HAASTATTELUT JA KYSELYT

### Yhteenvetoa asiakkaiden ja sidosryhmien haastatteluista ja kyselyistä

#### Valmennuksen kehittäminen ja valmennusmateriaalin tuotanto

Valmennus ammattimaistuu ja ammattivalmentajien määrä lisääntyy. Valmennuksen laadun kehittäminen ja valmentajakoulutus korostuvat. Valmentajakoulutuksen opetussuunnitelmatyö sekä materiaalituotanto koulutukseen ja valmennukseen nousee tärkeään rooliin.

#### Teknologian hyödyntäminen menetelmien ja välineiden kehittämisessä

Teknologia on osa nykyaikaista huippu-urheilun valmennusta ja sen merkitys lisääntyy koko ajan. Sähköisten viestinten merkitys ja käyttö urheiluvalmennuksessa lisääntyy ja kehittyy. Tietopankkien toiminta, hankkeiden raportoinnin muodot ja informaation jakaminen korostuvat.

#### Yhteistyösopimukset ja kolmikantayhteistyö

Pitkien yhteistyösopimusten luominen sekä jatkuva vuorovaikutus KIHUn, valmennuskeskusten ja lajiliittojen kesken tehtävässä yhteistyössä korostuvat.

#### Suoritustekniikan, urheilijan ominaisuuksien ja harjoituskäytäntöjen kehittäminen

Urheilijan suoritustekniikan, sekä fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien harjoituskäytäntöjen analysointi ja kehittäminen, sekä välinekehitys vaativat jatkuvaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Urheiluasiakkaalle ja tuotekehitysverkostolle tuotettavat palvelut tarvitsevat kehittämistä ja tarjonnan laajentamista.

#### Toimenpiteiden ja rahoituksen vaikuttavuuden arviointi

Urheilun organisaatioiden rakenteeseen, toimivuuteen ja rahoitukseen liittyvää sektori-tutkimusta tarvitaan enenevässä määrin päätöksen teon ja rahoituksen suuntaamisen perustaksi.

## Johtopäätökset haastatteluista ja selvityksistä

- Kilpa- ja huippu-urheilun kehittämisen valtakunnallinen koordinaatio korostuu ja edellyttää tutkimus- ja kehittämissohjelman tekemistä.
- Yhteistyö OK:n, paralympiakomitean, lajiliittojen, KIHUn ja valmennuskeskusten kesken vaatii kehittämistä ja syventämistä.
- Uuden tiedon ja teknologian hyödyntäminen on mahdollisuus, jossa KIHU:ltä odotetaan uusia avauksia, huippu-urheilun edelläkävijän roolia, sekä tiedon ja osaamisen jalkauttamista käytännön valmennukseen.
- KIHUn ja Jyväskylän yliopiston välistä yhteistyötä on laajennettava, ja kehitettävä työnjakoa tutkimuksen ja koulutuksen osalta.
- Huippu-urheilun organisaatiot ja projektit tarvitsevat vaikuttavuuden arviointia, kehittämistukea ja laadun varmistusta.
- KIHUn tarjoamille bio- ja käyttäytymistieteisiin pohjaaville palveluille on kysyntää ja kehittämistarpeita.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

### Tieteen ja teknologian muutokset

#### Muutosvoima

- Monitasoinen tiedon-, taidon ja menetelmien tulva
- Mittausteknologian voimakas kehitys mm. ihmisen fysiologian ja liikemekanikan alueilla

#### Vaikutukset suomalaiseen kilpa- ja huippu-urheiluun

- Mahdollisuudet tehokkaampaan urheiluvalmennukseen paranevat.
- Uusien asioiden ja menetelmien ymmärtämisen ja hallinnan tarve lisääntyy.
- Verkottumis- ja yhteistyötarve urheiluvalmennuksen, tutkimuslaitosten ja yritysten välillä korostuu.
- Tutkimus- ja kehitystyön, sekä palvelujen kustannukset kasvavat.

#### Vaikutukset KIHU:n asiakassuhteisiin ja uusien palvelujen ja toimintamallien tarve

- KIHUn rooli uuden tiedon, taidon ja menetelmien kehittäjänä, testajana, soveltajana ja välittäjänä, sekä niiden tarjoaman hyödyn arvioitsijana korostuu.
- Tarve urheiluasiakkaan ”käyttökoulutukseen” mm. menetelmien ymmärtämisessä, tulosten tulokinnassa ja valmennuskäytäntöön soveltamisessa lisääntyy.
- KIHUn ulkopuolisen osaamisen tarve KIHUn ja urheiluasiakkaan välisissä projekteissa korostuu.

#### Mitä uusia kyvykkyyksiä ja osaamista tarvitaan KIHUssa?

- Uusien teknologioiden tehokas hyödyntäminen edellyttää KIHUn henkilökunnalta jatkuvaa oppimista ja kykyä hyödyntää verkoston osaamista.
- Bio- ja käyttäytymistieteiden perusosaaminen yhdessä uusien teknologioiden kanssa on osattava siirtää ja soveltaa valmennusosaamiseksi.
- Tiedonvälitystä on kehitettävä sekä määrällisesti että laadullisesti.

## Taloudelliset muutokset

### Muutosvoima

- Huippu – urheilun rahoitus vahvistuu, vaikka todennäköisesti on edelleenkin Suomessa kansainväliseen tasoon verrattuna vaatimatonta.

### Vaikutukset suomalaiseen kilpa- ja huippu-urheiluun

- Urheilijan mahdollisuudet optimaaliseen ajankäyttöön ja korkeatasoisten valmentautumisolosuhteiden hyödyntämiseen paranevat.
- Mahdollisuudet valmentajan ammattitaidon kehittymiseen ja ammattivalmentajan uran luomiseen paranevat.
- Mahdollisuudet useiden osaamisalojen ammattilaisten osallistumiselle valmennustiimin toimintaan paranevat.
- Urheiluseurojen, lajiliittojen ja organisaatioiden toiminta laajenee ja ammattimaistuu.

### Vaikutukset KIHUn asiakassuhteisiin ja uusien palvelujen ja toimintamallien tarve

- Tarve jatkuvasti kehittyvien ja modernien sisältöjen ja menetelmien tuottamiseen valmennuskäytäntöihin ja valmentajakoulutukseen korostuu, vaikka KIHU ei ole tutkintoon johtavaa valmentajakoulutusta tarjoava koulutusorganisaatio.
- Mahdollisuudet KIHUn osaamisen jalkauttamiseen valmennustapahtumaan paranevat.
- Kansainvälisen tiedon tuonnin ja tulkinnan tarve urheiluvalmennuksen tueksi lisääntyy.
- Päätöksentekoa tukevan tiedon tarve valmennustoiminnan ja –organisaatioiden toimivuudesta ja toiminnan vaikuttavuudesta korostuu.

### Mitä uusia kyvykkyksiä ja osaamista tarvitaan KIHUssa?

- KIHUn osaamisen jalkauttamisen ja lajiyhteistyön, sekä verkostoyhteistyön muotoja ja osaamista on kehitettävä.
- KIHUn lajiosaamista on kehitettävä.
- Päätöksentekoa palvelevan sektoritutkimuksen teon osaamista on kehitettävä.
- Tiedon välityksen osaamista ja sisältöjä on kehitettävä.

## Sosiaaliset muutokset

### Muutosvoima

- Tarjonnan ja mahdollisuuksien epäsuhta – isojen massojen sitoutuminen huippu-urheiluun heikkenee ja toisaalta valmentautumisen mahdollisuudet paranevat, urheilijan urasta muodostuu yhä useammin ammatti ja valmennus ammattimaistuu.
- Liikunnan ja urheilun sirpaloituminen – uusia lajeja syntyy ja vanhat muuntuvat.
- Huippu-urheilutoiminta Suomessa tiivistyy eri tahojen yhteistoiminnaksi.

### Vaikutukset suomalaiseen kilpa- ja huippu-urheiluun

- Urheilun yhteiskuntatieteellisen tiedon tarve korostuu.
- Lajiosaamisen kehittämisen ja lajien jatkuvan ”tuotteistamisen” tarve lisääntyy.
- Urheilijauran valinnee nuoren urheilijan kokonaisvaltainen tukeminen korostuu.
- Menestysvaatimuksista johtuen tarve keskittää toiminta valittuihin, kansallisesti tärkeisiin lajeihin korostuu.

### Vaikutukset KIHU:n asiakassuhteisiin ja uusien palvelujen sekä toimintamallien tarve

- Tarvitaan tutkittua taustatietoa keskustelun, kehittämisen ja päätöksenteon pohjaksi.
- Tarve KIHUn osallistumisesta lajien/urheiluorganisaatioiden toiminnan arviointiin ja toiminnan kehittämiseen korostuu.
- Tarve KIHUn toiminnan kohdentamisesta myös nuoriin, lahjakkaisiin urheilijoihin kasvaa.

### Mitä uusia kyvykkyksiä ja osaamista tarvitaan KIHUssa?

- Kyky soveltaa KIHUn osaamista ja kokemuksia uusiin, kansallisiksi painopisteiksi valittaviin lajeihin sekä vanhojen lajien tuotekehitykseen korostuu.
- Lajitoiminnan ja sen vaikuttavuuden arvioinnin osaaminen korostuu.
- Taloustiedon sekä päätöksenteon arvioinnin osaamisen tarve KIHUssa lisääntyy.
- Nuoren urheilijan kehityksen, valmennuksen ja tukitoimien erityispiirteiden ymmärtäminen korostuu.

## ARVOT JA MISSIO

### Toimintaa ohjaavat arvot

- Urheilun kansainvälinen menestys
- Korkea laatu
- Innovatiivisuus
- Eettisesti ja ekologisesti kestävä urheilu

### KIHUn missio

Kihu edistää suomalaista kilpa- ja huippu-urheilua innovatiivisella, eettisesti vastuullisella ja korkeatasoisella soveltavalla tutkimus- kehitys ja palvelutoiminnalla.

Eli KIHU pyrkii omalla toimialueellaan ja valituilla painopisteillä siihen, että:

- tuotetaan uutta tietoa ja käytänteitä huippu-urheilun tutkimus- ja kehitys toiminnan kautta
- innovatiivisuus säilyy ja kehittyy tutkimus- ja kehitystoiminnassa
- huippu-urheilun seurantajärjestelmät kehittyvät
- kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehitysohjelmatyö toteutuu, ja alueen kokonaiskoordinaatio, edunvalvonta ja yhteistyö paranevat
- tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksia sovelletaan ja hyödynnetään huippu-urheilussa
- valittuja huippu-urheilulajeja tuetaan mm. asiantuntija- ja palvelutoiminnan avulla
- valmentajien tieto-taito paranee verkostoyhteistyön kautta
- suomalaisen huippu-urheilun kilpailukyky paranee

## VISIOT VUOTEEN 2015

### Rooli suomalaisessa huippu-urheilun kentässä

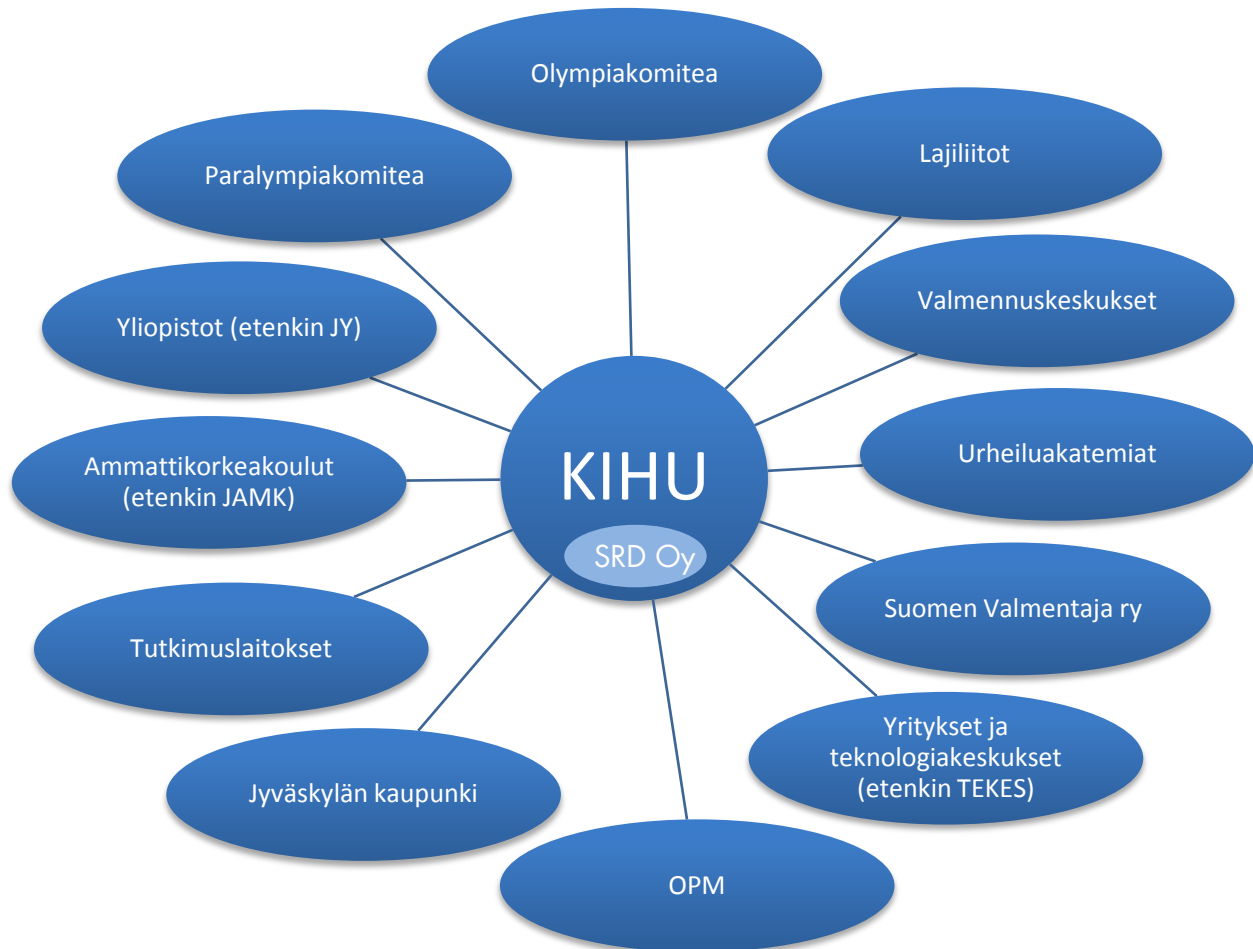
#### Visio vuoteen 2015

- Kansallinen kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämisohjelma yhdessä KIHUn oman strategian kanssa ohjaa KIHUn tutkimus- ja kehitystyötä. Keskeiset lajiliitot, valmennuskeskukset, keskusjärjestöt, opetusministeriö ja tutkimusorganisaatiot ovat sitoutuneet tutkimusohjelmaan. Yhteistyölaajien ja -verkoston kanssa tehdyt sopimukset suuntaavat KIHUn palvelutoimintaa.
- Toiminta-avustuksen rooli toiminnan rahoituksessa on vahvistunut ja organisaation resursointi on vakaalla pohjalla. KIHUn toiminnan strategisen liikkuvuuden varmistamiseksi vuotuisesta toiminta-avustuksesta sidotaan enintään 2/3 kiinteisiin palkkakustannuksiin.
- KIHUn asiantuntijat ovat haluttuja yhteistyökumppaneita huippu-urheilun verkostossa.
- KIHU on organisoinut kansainvälisen ja kansallisen tiedon kokoamisen ja välittämisen suomalaiseen kilpa- ja huippu-urheiluun sekä valmentajakoulutukseen yhteistyötahojen kanssa.
- KIHU palvelee suomalaisen liike-elämän huippu-urheiluun liittyvää tuotekehitystä.

#### Millä toimenpiteillä toteutamme vision

- Käynnistetään kansallisen kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämisohjelman teko opetusministeriön ja muiden intressiryhmien kanssa.
- Vahvistetaan KIHUn roolia, rakennetta ja ohjausta huippu-urheilun kehitysorganisaationa, ja tutkimus- ja kehitystoiminnan edunvalvojana yhteistyössä opetusministeriön kanssa.
- Lähennetään ja konkretisoidaan KIHUn, olympiakomitean, paralympiakomitean, ja lajiliittojen välistä yhteistyötä.
- Tiivistetään verkostoyhteistyötä valmennuskeskusten ja Jyväskylän yliopiston kanssa.
- Kehitetään KIHUn roolia ja resursseja kansainvälisen ja kansallisen urheilutiedon välityksessä.
- Tuotetaan tietoa urheiluun liittyvään yhteiskunnalliseen keskusteluun.
- Kehitetään tutkimusta ja malleja mielekkään urheilijan uran luomiseksi.

## Keskeiset yhteistyö- ja verkostokumppanit



### Millä toimenpiteillä toteutamme vision

- KIHU osallistuu ja vaikuttaa kansallisessa huippu-urheiluverkostossa.
- KIHU rakentaa aloitteellisesti kilpa- ja huippu-urheilun tutkimusyhteistyöverkoston yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja alalla toimivien tutkimuslaitosten kanssa – erityisen tärkeää on yhteistyö Jyväskylän yliopiston kanssa.
- KIHU tukee osaltaan huippu-urheilun tuotekehitysverkoston rakentumista alan yritysten ja kehitystoimintaa tukevien organisaatioiden kanssa.

## Asiakkaat

### Visio vuoteen 2015

- Kihun toimintaa tulee keskittää siten, että se
  - tarjoaa syvällistä lisäarvoa suomalaiselle huippu-urheilulle valituissa toiminnoissa
  - liittyy valittuihin osaamis- ja painopistealueisiin
  - kohdentuu kv. huippu-urheilumenestyksen kannalta keskeisimpiin lajeihin / lajiryhmiin tai organisaatioihin
- KIHUn avainasiakkaat vuonna 2015 ovat
  - olympialajit – sovitut / valitut painopistelajit olympialajeista, ennen kaikkea järjestelmälajit
  - paralympialajit – priorilajit
  - Olympiakomitea, Paralympiakomitea
  - Opetusministeriön sektoritutkimus
  - KIHUn osaamisen ja yhteistyön lisäarvon pohjalta valitut lajit ja sidosryhmät

### Millä toimenpiteillä KIHU toteuttaa vision

- Pyritään vaikuttamaan siihen, että huippu-urheilun kehitysmäärärahat keskitetään pitkäjänteisesti prioriteetti- ja painopistelajeihin.
- Kohdennetaan Kihun tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa osaamisalueille, sekä painopiste- ja priorilajeihin.
- Luodaan valittujen lajien kanssa useampivuotiset kehityssopimukset.
- Tuotetaan huippu-urheilun päätöksenteossa tarvittavaa informaatiota.
- Verkotutaan tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatioiden kanssa.

KS. LIITE 1

## Toiminnan volyymi ja tulokset

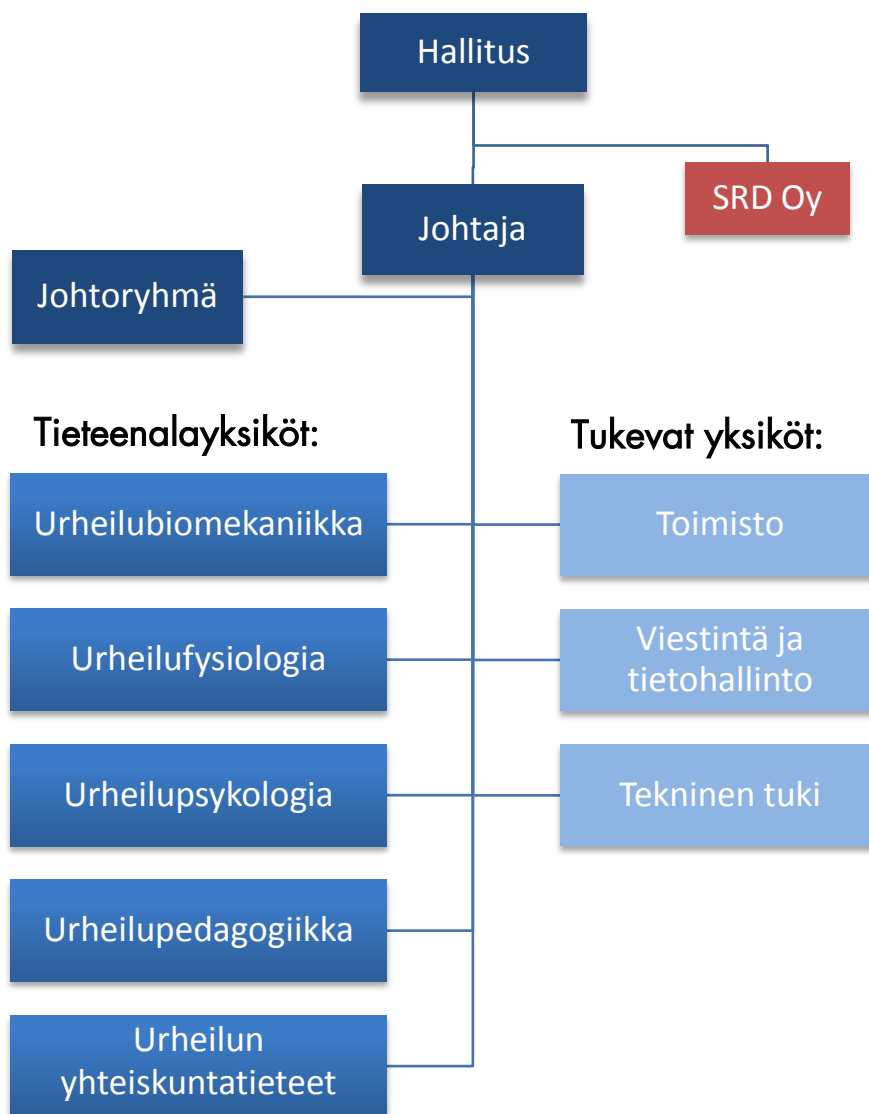
### Visio vuoteen 2015

- KIHUN monipuolisemmat ja laadukkaammat prosessit tuottavat avainasiakkaille parempia tuloksia.
- KIHULLE on löydetty tilaratkaisu, joka vastaa laajentunutta toimintaa.
- On luotu Olympiakomitean ja Paralympiakomitean koordinoima ja opetusministeriön hyväksymä KIHUn toiminnan arviointijärjestelmä, jolla mitatut toiminnan tulokset ovat vahvistuneet sekä huippu-urheilu-, tutkimusyhteistyö- että tuotekehitysverkostoissa.

### Millä toimenpiteillä toteutamme vision

- Selkeytetään ja tyydytetään kilpa- ja huippu-urheilun kehitystarpeet yhteistyössä opetusministeriön ja huippu-urheilu-, tutkimus- ja tuotekehitysverkoston kanssa.
- Ratkaistaan tilaongelmat yhdessä Jyväskylän kaupungin ja opetusministeriön kanssa.
- Luodaan KIHUn toiminnan arviointijärjestelmä yhdessä OPMn, OKn ja Paran kanssa.

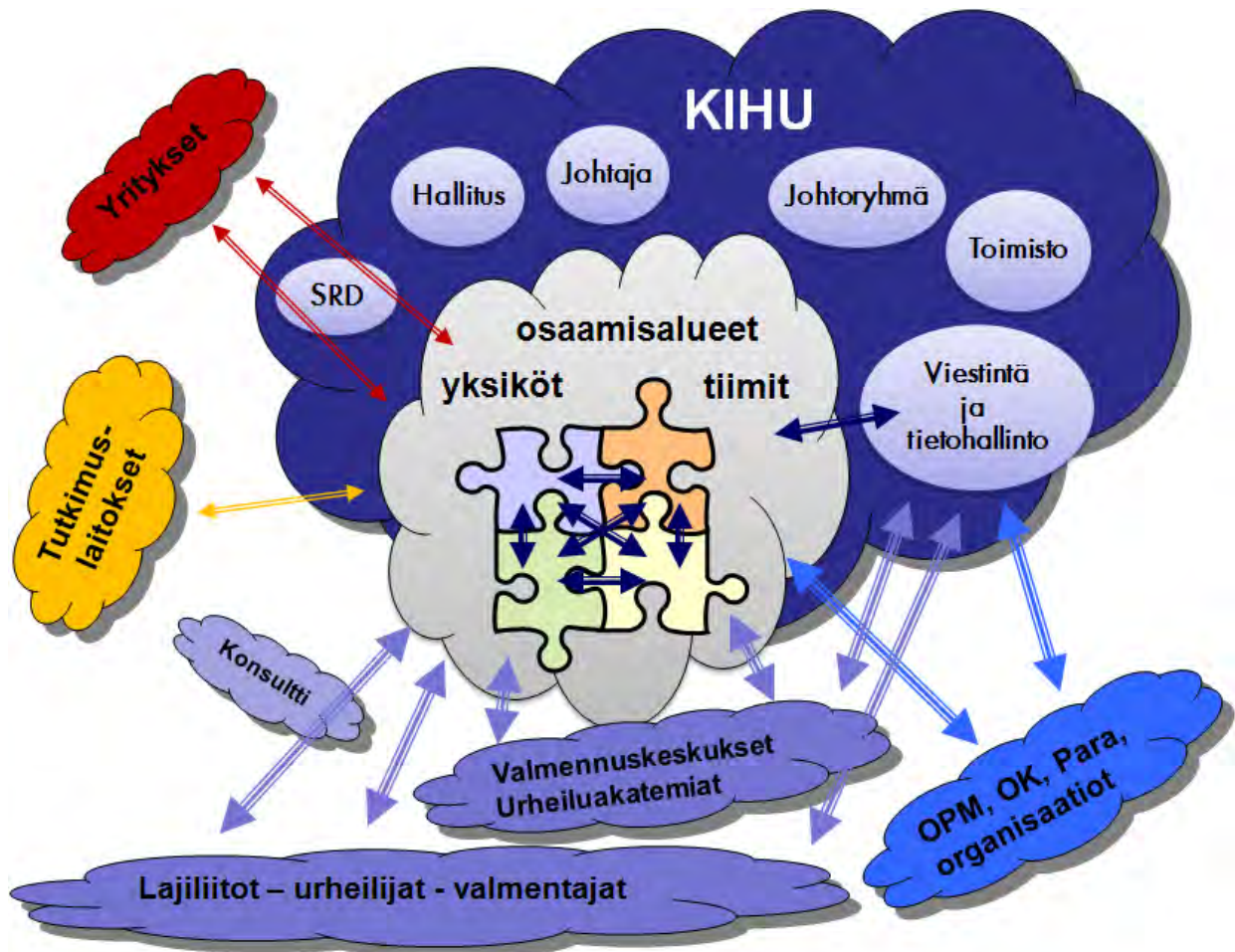
## Organisaatio 2009



KS. LIITE 2.

## Visio KIHUn organisoitumisesta yhteistyökenttään vuonna 2015

Tavoite: monitieteiset tiimit huippu-urheilun tukena



## Henkilöstö ja henkilöstörakenne

### Visio vuoteen 2015

- KIHUn osaaminen ja henkilökuntamäärä on vahvistunut osaamisalueiden ja avainasiakkaiden mukaisesti.
- Henkilökunnan asiantuntemuksen ja omaehtoisen kehittymisen mahdollisuuksia on parannettu.
- Osaamisalueilla ja tiimeissä yhdistyy tutkimusosaaminen ja asiakaslähtöinen, käytännön soveltamisosaaminen.
- Kansainvälinen yhteistyö ja tutkijavaihto on aktiivista.
- KIHUun on luotu alalla kilpailukyinen ja kannustava palkkausjärjestelmä.

KS. LIITE 1 JA 2

### Millä toimenpiteillä toteutamme vision

- Linjataan toiminta-avustuksen pitkän aikajänteen kehitystarpeet yhdessä opetusministeriön kanssa.
- Varmistetaan, että kansallinen kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämisohjelma ohjaa myös projektirahoitusta.
- Turvataan henkilökunnan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan.
- Uudistetaan palkkausjärjestelmä.

## Osaamisalueet

### KIHUn osaamisalueet vuonna 2015

- Tekniikka- ja kilpailuanalyysit
- Voima-nopeusharjoittelu ja menetelmäkehitys
- Kuormittuminen ja palautuminen urheilussa
- Kestävyyssuorituskyky ja –harjoittelu
- Sopeutuminen ja harjoittelu korkealla
- Urheilijoiden ja valmentajien psykologinen tuki
- Taidon oppiminen
- Pelianalyysit
- Urheilun yhteiskunnallinen merkitys
- Urheilun talous ja organisaatiot
- Suomalainen urheilujärjestelmä

KS. LIITE 3.

## Strategiset hankkeet 2009 – 2015

### Kilpa- ja huippu-urheilun tiedonvälitys ja materiaalityönto

#### Hankkeen keskeisimmät tavoitteet ja aikataulus:

- Organisoita ja resursoita kilpa- ja huippu – urheilun kotimaisen ja kansainvälisen tiedon välitys vuosien 2009-2010 aikana. (ks. liite 4)

### KIHUn sisäinen kehitysprosessi strategian toteuttamiseksi

#### Hankkeen keskeisimmät tavoitteet ja aikataulus:

- Strategian ja painotusvalintojen toteuttaminen KIHUn organisaatiossa koko henkilökunnan voimin strategiakauden aikana.
- Yksiköiden ja osaamisalueiden/tiimien tavoitteiden asettelu strategian näkökulmasta kevään 2009 aikana.

### Henkilökunnan palkkausjärjestelmän kehittäminen

#### Hankkeen keskeisimmät tavoitteet ja aikataulus:

- Kannustavan palkkausjärjestelmän rakentaminen eri näkökulmien arvotukset huomioiden vuoden 2009 aikana ja järjestelmään siirtyminen vuoden 2010 alusta.
- Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen.
- Henkilökunnan työsuhteiden ehtoja koskevat linjaukset vuoden 2009 aikana.

### Verkottuminen, verkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen

#### Hankkeen keskeisimmät tavoitteet ja aikataulus:

- Verkostoitumisvastuiden määrittely vuoden 2009 aikana.
- Strategian toteutuksen kannalta oleellisten verkosto- yhteistyösuhteiden luonti ja kehittäminen strategiakauden aikana.

## LIITE 1. TUTKIMUS-, KEHITYS- JA PALVELUTOIMINTA

### KIHUssa tehtävä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta

- tähtää pitkäjänteisyyteen sekä toiminnan sisällöissä että asiakassuhteissa
- sisältää toiminta-avustuksesta osoitettavan resurssin lisäksi ulkopuolista projektirahoitusta
- toteutetaan projekteina, joille nimetään vastuulliset päälliköt

### KIHUn tutkimus- ja kehitystoiminta

- rakentuu asetelmiin ja kohdistuu aihealueisiin, joilla tuotettua tietoa, osaamista, menetelmiä ja laitteita voidaan hyödyntää suomalaisessa kilpa- ja huippu-urheilussa
- tuottaa dokumentoitua tietoa ensisijaisesti suomeksi
- verkottuu soveltuvilta osin yliopistoissa tai muissa tutkimuslaitoksissa tehtävään tutkimustoimintaan
- tuottaa alan kansallisissa tai kansainvälisissä tiedejulkaisuissa, kongresseissa ja urheilukirjallisuudessa julkaistavaa tietoa

### KIHUn palvelutoiminta

- tarjoaa urheiluasiakkaalle tuotteita, jotka perustuvat KIHUn tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta hankkimaan erityisosaamiseen
- pyritään tuotteistamaan ja tuottamaan urheiluasiakkaalle edullisesti
- siirretään SRD oy:n toiminnaksi, jos sillä on kaupallista arvoa

## LIITE 2. RAKENNE, TOIMINTA JA TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLITUS

- KIHUn toimintaa johtavat, kehittävät ja valvovat säätiön hallitus ja KIHUn johtaja jostosäännön mukaan.
- Johtajan neuvoo-antavana elimenä toimii hallituksen nimeämä johtoryhmä.
- Säätiön hallitus nimeää edustajat KIHU-säätiön omistaman SRD Oy:n yhtiökokoukseen, joka valitsee yhtiön hallituksen.
  - SRD:n toimitusjohtajana on toiminut KIHUn johtaja

### Tieteenalayksiköt

- KIHUssa on viisi yhteistyötä tekevää tieteenalayksikköä.
- Tieteenalayksikön toimintaa koordinoi tieteenalatutkija.
- Yksiköllä/tieteenalatutkijalla on vastuu tieteenalan kehittymisestä KIHUssa, mikä tarkoittaa strategiassa määriteltyjen osaamisalueiden kehittämistä hallituksen vahvistamassa järjestyksessä sekä valmiutta reagoida asiakaskunnan kysyntään.
- Yksikkö tekee oman tieteenalansa tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa kehityskeskusteluissa sovitulla painotuksella.
- Tieteenalatutkija hankkii projekti- ja palvelurahoitusta, sekä johtaa omia projektejaan ja koordinoi yksikössä tehtävien muiden projektien rahoituksen hankintaa, resurssien jakoa ja toteutusta.
- Tieteenalatutkija toimii yksikön projektipäälliköiden työn ohjaajana.
- Tieteenalatutkija koordinoi yksikön tiedonvälitystä sekä asiakas- ja sidosryhmäyhteistyötä.

### Tukevat yksiköt

#### toimisto

- Toimistopäällikkö vastaa KIHUn hallintoon ja talouteen liittyvistä tehtävistä ja sisäisistä palveluista, sekä toimii toimistoapulaisen työn ohjaajana.

## viestintä- ja tietohallintoyksikkö

- Yksikön toimintaa koordinoi viestintä- ja tietohallintopäällikkö.
- Yksiköllä on vastuu tiedonvälityksen ja materiaalityötöiden teknisestä toteutuksesta ja kehittämisestä KIHU:ssa.
- Yksikkö toteuttaa tiedonvälitystä ja materiaalityötöitä yhdessä KIHUn muiden yksiköiden ja asiakkaan kanssa.
- Yksiköllä on vastuu KIHUn sisäisten ATK-palvelujen ja tietohallinnon toteutuksesta ja kehittämisestä.
- Yksikön päällikkö hankkii projekti- ja palvelurahoitusta, johtaa omia projektejaan ja koordinoi yksikössä tehtävien muiden projektien hankintaa ja toteutusta, sekä yksikön resursien käyttöä.
- Yksikön päällikkö toimii ATK-suunnittelijan, ATK-tukihenkilön, yksikön projektipäälliköiden ja avustavan henkilökunnan työn ohjaajana.
- Yksikön päällikkö koordinoi yksikön tiedonvälitystä sekä asiakas- ja sidosryhmäyhteistyötä.

## tekninen tuki

- Laboratoriomestari ja laboratorioteknikko toimivat suoraan johtajan alaisuudessa toimenkuviansa mukaisissa työtehtävissä.

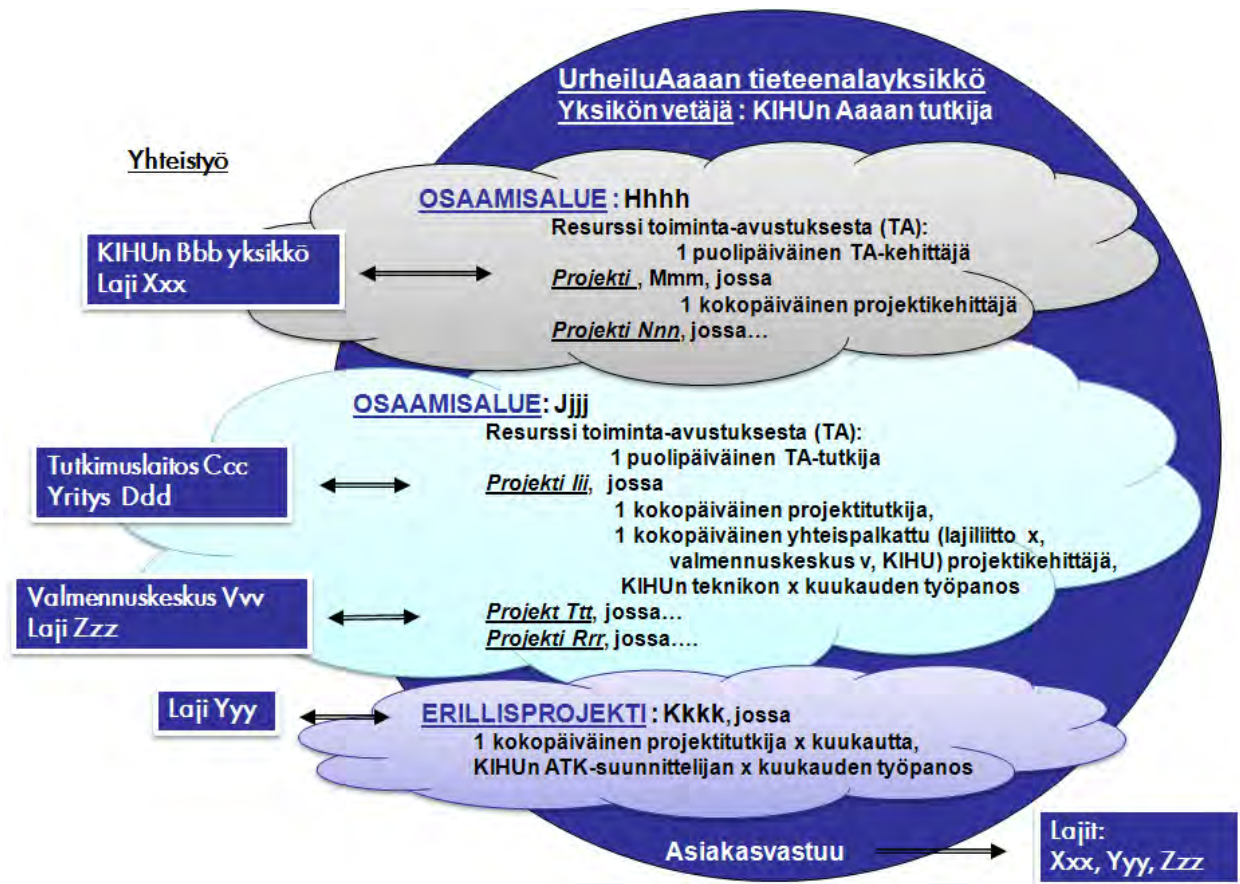
## Kehittäjät ja projektityöntekijät

- KIHUn yksiköissä toimivat yksikön vetäjän alaisuudessa osaamisalueille toiminta-avustuksesta palkatut tutkijat ja kehittäjät (mm. joukkueurheilun kehittäjä ja vammaisurheilun kehittäjä) ja projektirahoituksella palkatut projektitutkijat, -kehittäjät ja -avustajat, jotka
  - vastaavat toimenkuvansa mukaisesti sovittujen projektien, niiden osien tai yksittäisten työtehtävien toteutuksesta
  - vastaavat sovituista asiakas- ja sidosryhmäkontakteista sekä tiedonvälityksestä yksikön vetäjän johdolla.

## KIHU toimii kolmella tasolla, projekteissa, osaamisalueissa sekä tiimeissä:

- KIHUn toiminnan perusyksikkö on projekti.
  - Kullekin projektille nimetään projektipäällikkö.
  - Projektista vastaa viime kädessä jonkin yksikön tieteenalatutkija, tai tiedonvälitys- ja tietohallintoyksikön päällikkö.
  - Projekteissa pyritään monitieteisiin ongelmanasetteluihin.
- Strategiassa on tunnistettu ja kuvattu 11 KIHUn osaamisaluetta, (liite 3), joista osassa on strategiakauden alussa projektimuotoista toimintaa ja osa osaamisalueista on visioitu käynnistettäväksi tulevina vuosina resurssien ja kysynnän niin edellyttäessä.
  - Osaamisalueen toiminta rakentuu tutkimus- kehitys- ja palveluprojekteista.
  - Osaamisaluetta johtaa tieteenalatutkija.
  - Osaamisalueella toimii projektipalkattuja tutkijoita, kehittäjiä ja avustajia.
  - Osaamisalueelle voidaan perustaa KIHUn toiminta-avustuksella tutkijan ja kehittäjän vakansseja.
- Tiimit muodostuvat osaamisalueen, osaamisalueiden ja tietyn kypsyytason saavuttaneen ongelmatiikan ympärille.
  - Tiimeissä pyritään monitieteellisiin kokoonpanoihin.
  - Tiimissä mukana olevat yksiköt keskittävät resursseja ja toimintaa tiimiin.
  - Tiimiä johtaa tieteenalatutkija, hallituksen nimeämä muu tutkija tai kehittäjä.
  - Tiimiä voidaan resursoida KIHUn toiminta-avustuksesta.
  - KIHUn toiminnan kehittyessä yksiköiden ja tiimien välinen suhde voi muuttua.

## Esimerkki tieteenalayksikön rakenteesta ja toiminnasta v. 2009



## LIITE 3. OSAAMISALUEIDEN KUVAILU

### Tekniikka- ja kilpailuanalyysit

Tavoitteena parantaa suomalaisten huippu-urheilijoiden suorituskykyisyyttä kilpailutilanteessa suoritustekniikkaa kehittämällä.

2008	Tutkimus & kehitys	Kehitetään ja tehdään lajianalyysijä, sekä analysoidaan urheilijoiden suoritustekniikkaa useissa olympia- ja paralympialajeissa.
	Palvelu	Liikeanalyysit, voima- ja nopeusmittaukset lajisuorituksissa, videopalautteet, välitön palaute harjoituksissa
2015	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan suoritustekniikan osatekijöiden vaikutusta lajisuorituksen tulokseen ja osatekijöiden kehittymistä urheilijan uran / harjoituskauden aikana, kehitetään ja sovelletaan uusia tekniikan harjoitusmenetelmiä ja -välineitä, sekä reaaliaikaisia mittaus- ja analyysimenetelmiä ja -laitteita valmennukseen ja valmentajille
	Palvelu	Liikeanalyysit, videopalautteet, välitön palaute harjoituksen aikana, netti/mobiilipohjainen palaute suorituksen jälkeen, KIHUn asiantuntijat kiinteänä osana valittujen maajoukkueiden valmennustiimejä

### Voima-nopeusharjoittelu ja menetelmäkehitys

Tavoitteena parantaa suomalaisten huippu-urheilijoiden voima-nopeusominaisuuksia kehittämällä mittaus- ja harjoitusmenetelmiä, sekä -laitteita.

2008	Tutkimus & kehitys	Kehitetään mittalaitteita ja lajinomaisia testausjärjestelmiä, kehitetään lajisuorituksen ja urheiluvälineen arviointimenetelmiä.
	Palvelu	Mitataan urheiluvälineen ominaisuuksia, analysoidaan urheilijan liikenopeuksia kilpailuissa ja harjoituksissa.
2015	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan lajinomaisten voima- ja nopeusharjoitusmenetelmien validiutta ja tehokkuutta, yleisesti urheilussa käytettyjen voima- nopeustestien ennustearvoa ja merkitystä lajikohtaisessa palautteessa, sekä harjoitusintensiteetin ja ohjelmoinnin vaikutus lajisuorituksen yksittäisiin osatekijöihin.
	Palvelu	Osallistutaan painopistelajien valmennustiimien toimintaan, tarjotaan konsulttipua valmentajille.

## Kuormittuminen ja palautuminen urheilussa

Tavoitteena kehittää luotettava kuormittumisen ja palautumisen seurantajärjestelmä urheiluun.

2008	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan kuormittumista erilaisissa harjoituksissa ja erilaisten harjoittelujaksojen aikana kestävyysurheilussa ja jalkapallossa.
	Palvelu	Kestävyysurheilijoiden kuormittumisen ja palautumisen seuranta
2015	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan huippukunnan ajoittumista sekä erilaisten harjoittelujaksojen vaikutusta kestävyysominaisuuksien kehittymiseen uuden seurantajärjestelmän avulla. Tutkitaan erilaisten palautumistoimenpiteiden (ravinto, lihahuolto) vaikutuksia kestävyysominaisuuksien kehittymiseen uuden seurantajärjestelmän avulla. Sovelletaan kestävyysurheiluun kehitettyä kuormittumisen ja palautumisen seurantajärjestelmää muihin lajeihin.
	Palvelu	Tehdään huippu-urheilijoiden harjoittelun seuranta kestävyyslajeissa uuden seurantajärjestelmän avulla – opetellaan ehkäisemään yliharjoittelua. Kehitetään käytännön yhteistyötä huippu-urheilijoiden, heidän valmentajiensa ja KIHUn tutkijoiden välillä – tutkijat säännöllisesti mukana huippu-urheilijoiden leirityksessä.

## Kestävyysuorituskyky ja -harjoittelu

Tavoitteena kehittää voimaharjoittelua ja kestävyysharjoittelumenetelmiä kestävyysuorituskyvyn parantamiseksi lähinnä juoksussa ja maastohiihdossa.

2008	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan kestävyys- ja voimaharjoittelun yhdistämistä.
	Palvelu	Esitykset ja luennot seminaareissa sekä kirjoitukset valmennusjulkaisuissa
2015	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan voima- ja kestävyysharjoittelun yhdistämistä kestävyysjuoksussa ja maastohiihdossa. Tutkitaan erilaisten kestävyysharjoittelujaksojen vaikutusta kestävyysominaisuuksiin: erityisesti polarisoidun mallin ja perinteisen suomalaisen kestävyysharjoittelun eroja.
	Palvelu	Esitykset ja luennot seminaareissa sekä kirjoitukset valmennusjulkaisuissa

## Sopeutuminen ja harjoittelu korkealla

Tavoitteena kehittää malleja korkeanpaikan harjoitteluun ja siitä saatavan hyödyn optimoimiseksi.

2008	Tutkimus & kehitys	Ei mitään toimintaa
	Palvelu	Alppiteltojen vuokrausta
2015	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan erilaisia malleja, joiden avulla sopeutuminen korkealle olisi optimaalista ja saatava hyöty maksimaalista. Tutkitaan korkeanpaikan harjoittelusta saatavan hyödyn siirtämistä kilpailuun eri lajeissa: oleskelukorkeus, harjoittelu, ajoitus.
	Palvelu	Käytännön yhteistyön kehittäminen huippu-urheilijoiden, heidän valmentajiensa ja KIHUn tutkijoiden välillä– tutkijat säännöllisesti mukana huippu-urheilijoiden leirityksessä. Seurataan urheilijoiden sopeutumista ja harjoittelua korkealla käytössä olevilla mittausmenetelmillä. Alppiteltojen vuokrausta.

## Urheilijoiden ja valmentajien psykologinen tuki

Tavoitteena integroida psyykkisen valmennuksen menetelmät osaksi suomalaisten huippu-urheilijoiden päivittäisvalmennusta sekä kilpailuihin valmistautumista.

2008	Tutkimus	Nuoren urheilijan kehittyminen huippu-urheilijaksi
	Palvelu & kehitys	Huippu-urheilijoiden psykologinen valmennus
2015	Tutkimus	Nuoren urheilijan kehittyminen huippu-urheilijaksi. Kilpaurheilijan motivaatio.
	Palvelu & kehitys	Huippu-urheilijoiden psykologinen valmennus integroituna valmennuksen kokonaisuuteen ja toimien kentällä lähellä urheilijaa. Valmentajan psykologinen tuki-toiminta: psykologia osana päivittäisvalmennusta. Toimiminen valmentajakoulutuksessa sekä materiaalin tuottaminen valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen tarpeisiin. Urheilupsykologisen tiedon välittäminen.

## Taidon oppiminen

Tavoitteena tehostaa urheilijan/valmentajan taidon oppimista erilaisten opetus- ja ohjausmenetelmien, palautejärjestelyjen ja harjoittelun avulla.

2008	Tutkimus & kehitys	Tutkitaan motorisen taidon oppimiseen liittyviä opetus/ohjausmenetelmiä sekä palaute- ja harjoitejärjestelyjä. Kehitetään harjoitus-, seuranta- ja arviointimenetelmiä taitolajeihin.
	Palvelu	Suorituspalaute erityisesti tarkkuuslajeissa. Opetus ja luennot.
2015	Tutkimus & kehitys	Kehitetään oppimista edistäviä ohjaustapoja, palaute- ja harjoitejärjestelyjä taitolajeihin. Tutkitaan erilaisten ohjausmenetelmien, palaute- ja harjoitejärjestelyjen ja -jaksojen vaikutusta taidon oppimiseen laboratorio- ja kenttäolosuhteissa. Kehitetään tarkoituksenmukaisia menetelmiä ohjauksen, palautteen ja harjoittelun vaikutuksen arvioimiseksi ja seuraamiseksi sekä sovelletaan kehitettyjä menetelmiä eri taitolajeissa.
	Palvelu	Ohjaus-, palaute- ja harjoitusmenetelmien soveltaminen taitolajeissa. Opetus ja luennot sekä materiaalin tuottaminen valmentaja- ja ohjaajakoulutukseen.

## Pelianalyysit

Tavoitteena parantaa suomalaisten huippu-urheilijoiden, joukkueiden ja -valmentajien taktista osaamista ja pelianalyysin hyödyntämistä.

2008	Tutkimus & kehitys	Kehitetään ja tehdään pelianalyysijä ja niihin perustuvia palautteita useissa olympia- ja paralympialajeissa.
	Palvelu	Pelianalyysit ja niihin perustuvat palautteet
2015	Tutkimus & kehitys	Kehitetään pelianalyysijä ja niiden hyödyntämistä joukkuepallolussa ja mailapeleissä, pyritään mahdollisimman reaaliaikaisiin menetelmiin, joita voidaan hyödyntää peli- ja harjoitustilanteessa.
	Palvelu	Pelianalyysit ja niihin perustuvat palautteet sekä otteluiden että harjoitusten aikana, KIHUn asiantuntijat kiinteänä osana valittujen maajoukkueiden valmennustii-mejä.

## Urheilun yhteiskunnallinen merkitys

Tavoitteena analysoida urheilun yhteiskunnallista olemusta ja kytkeytymistä suomalaiseen yhteiskuntaan sekä em. suhteessa tapahtuneita muutoksia.

2008	Tutkimus & kehitys	Urheilun kansallinen pelikenttä-tutkimus (J. Lämsän väitöskirja)
2015	Tutkimus & kehitys	Kilpa- ja huippu-urheilun yhteiskunnallisen merkityksen ja urheilijan yhteiskunnallisen aseman tutkimus, ja osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun.

## Urheilun talous ja organisaatiot

Tavoitteena tuottaa kansainvälisesti vertailtavaa tietoa suomalaisen urheilun resursseista ja toimintatavoista.

2008	Tutkimus & kehitys	Huippu-urheilun rakenteita ja rahoitusta selvittävä kansainvälinen vertailututkimus.
2015	Tutkimus & kehitys	Suomalaisen urheiluelämän rakenteiden, resurssien, tavoitteiden ja toimintatapojen analysointi ja kansainvälinen vertailu.
	Palvelu	Nettisivut (faktapankki), koulutuspaketti

## Suomalainen urheilujärjestelmä

Tavoitteena analysoida suomalaisen urheilujärjestelmän toimivuutta (ohjelmat, käytännöt ja kehittämishankkeet, tavoiteasettelu, resurssit). Osana urheilujärjestelmää analysoidaan ja kehitetään lajien valmennusjärjestelmiä.

2008	Arviointi	Useiden urheiluelämän ja opetusministeriön käynnistämien hankkeiden arviointeja (mm. OK:n kehityslitot, VOK-hanke, keihäsolympiadi, ok:n nuoriso-ohjelma)
	Palvelu	Faktapankki
2015	Tutkimus & kehitys	Suomalaisen urheilu- ja valmennusjärjestelmän tutkimus ja sen tuloksista johdettu kehitysprosessi yhdessä lajien ja olympiakomitean kanssa.
	Palvelu	Nettisivut (faktapankki), koulutusta

## LIITE 4. TIEDONVÄLITYKSEN JA MATERIAALITUOTANNON TAVOITTEET JA TOTEUTUS

KIHUn tiedonvälityksen ja materiaalityötannon tavoitteena on parantaa suomalaisten valmentajien osaamista laadukkaiden ja ajanmukaisten koulutusmateriaalien kautta, sekä käytännön toimijoille tarjottavan tutkimustiedon välitystoiminnan avulla.

2008	Kehitys	KIHUn tiedonvälityksen menetelmien, koulutusmateriaalityötannon perusprosessin sekä uusien julkaisutekniikoiden hyödyntämisen kehittäminen.
	Palvelu	Valmennusseminaarien sähköiset koosteet, tutkimustiedon välittäminen kentälle (artikkelit, lehtikirjoitukset, luennot), sähköisen koulutusmateriaalin tuottaminen, www-pohjainen tiedonvälitys (faktapankki, KIHUn kotisivut)
2015	Kehitys	Kehitetään sähköisiä tiedonvälityskanavia ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia tiedonvälitystoiminnassa, koulutusmateriaalityötannon sisältöjä ja toteutustapoja optimoiden ne palvelemaan valmentajan osaamista/tiedontarvetta ajasta ja paikasta riippumatta.
	Palvelu	Tehdään tiedonvälitystoimintaa julkaisutoiminnan, luennoinnin ja käytännön harjoitustilanteissa tapahtuvan konsultoinnin kautta. Tuotetaan koulutusmateriaalia hyödyntäen uusimpia tiedonvälityskanavia ja -tapoja (lkoiset media-laitteet ja tietoverkot). Koordinoidaan sähköisten valmennuksen tukijärjestelmien toteutusta osana yhteistyöverkkoa.