

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

VAPAAEHTOISTYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO JA SISÄINEN MARKKINOINTI  
FRISKIS & SVETTIS RY:SSÄ

Riitta Laakso  
Markkinoinnin ja logistiikan  
suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Lokakuu 2008

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous  
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja logistiikka  
Opinnäytetyön nimi: Vapaaehtoistyöntekijän motivaatio ja sisäinen markkinointi Friskis&Svettis ry:ssä.  
Tekijä: Riitta Laakso  
Vuosi: 2008  
Sivumäärä: 40 + 5 liitesivua

### Tiivistelmä:

Opinnäytetyö tarkoituksena oli selvittää liikuntaseura Friskis&Svettiksen vapaaehtoisorganisaatiossa työskentelevien toimijoiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä sekä organisaation sisäisen markkinoinnin onnistumista. Opinnäytetyö oli Friskis&Svettiksen toimeksianto, ja työn tarkoituksena oli tutkia järjestäjien, ohjaajien ja muiden toimijoiden vapaaehtoistyön ilmapiiriä ja toimijoiden tyytyväisyyttä. Lisäksi opinnäytetyössä pohdittiin vapaaehtoistyöntekijän asemaa yrityksen sisäisenä markkinoijana.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmä käytettiin www-kyselylomaketta. Tutkimusaineistona käytettiin ei-kaupallisen organisaation markkinointitoimenpiteitä, motivaation muodostumiseen vaikuttavia prosessiteorioita ja sisäistä markkinointia käsittelevää kirjallisuutta. Teoria loi pohjan esitetyille tutkimustuloksille.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vapaaehtoisvoimin työskentelevä pieni ja aktiivinen toimijakunta oli hyvin motivoitunut ja sitoutunut seuran toimintaan. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen oli kohtalaista, ja tietoa oli tarjolla paljon, mutta esimerkiksi intranetin materiaalin paljoudesta tai vanhasta materiaalista toimijat antoivat palautetta. Aktiiviseen toimijajoukkoon toivottiin lisää vapaaehtoisia ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi toivottiin enemmän tapahtumia ja sisäistä koulutusta.

Johtopäätöksenä esitettiin, että vastaavanlainen tutkimus olisi hyvä tehdä kerran vuodessa ja toimijoille tulisi antaa enemmän palautetta tehdystä työstä.

Avainsanat: motivaatio, sisäinen markkinointi, ei-kaupallinen organisaatio

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree program: Business Administration  
Major: Marketing and Logistics  
Title: Voluntary worker's motivation and internal marketing of Friskis&Svettis ry.  
Author: Riitta Laakso  
Year: 2008  
Pages and appendices: 40 + 5

Abstract:

The purpose of this study was to investigate the Friskis&Svettis ry voluntary worker's mental impression and commitment to the ideals of internal marketing. The organization took the initiative to implement this study, because they wanted to make a survey of the non-profit organization of worker's mental impression, satisfaction and commitment to the success of an internal marketing.

The study was carried out in the form of a structured Internet questionnaire so the research methodology was quantitative. The theoretical framework of the study was based on non-profit organization marketing, development of motivation and internal marketing studies related literature. The theoretical framework also created a base to experiential study of the thesis.

The results of the study were that little and active voluntary worker's are very motivational and committed to a company. The success of internal marketing was medium, a lot of information, but for example intranet literature was old and also analysis was weak. Therefore, the organization announcement was created very well. Active voluntary worker's hope for much more voluntary worker's according to the organization and common events and staff training days.

Keywords: motivation, internal marketing, nonprofit organization

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimuksen aihe ja lähtökohdat	1
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.4	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	3
1.5	Teoria ja menetelmävalinnat	3
1.6	Aiemmat tutkimukset	4
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMIALA	5
2.1	Urheiluseuran esittely	5
2.2	Toiminnan luonne	5
2.3	Kilpailun luonne	6
3	ORGANISAATIO JA VAPAAEHTOISTYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO	7
3.1	Ei-kaupallinen organisaatio	7
3.2	Ei-kaupallisen organisaation kilpailu	10
3.3	Motivaation prosessit	11
3.3.1	Oikeudenmukaisuusteoria	11
3.3.2	Odotusarvoteoria	12
3.3.3	Päämääräteoria	12
4	SISÄINEN MARKKINOINTI	14
4.1	Organisaation viestintä	14
4.2	Sisäisen viestinnän kanavat	15
4.2.1	Suorat lähikanavat	16
4.2.2	Suorat kaukokanavat	18
4.2.3	Välitetty lähi- ja kaukaviestintä	18
4.2.4	Koulutus	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
5.1	Perusjoukko ja rajaus	21
5.2	Tutkimusmenetelmä	21
5.3	Tutkimuslomakkeen laadinta	22
5.4	Aineiston kerääminen ja käsittely	24
5.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	26
6.1	Taustamuuttajat	26

6.2 Työtehtävät	28
6.3 Työn merkitys	29
6.4 Perehdytys ja koulutus	32
6.5 Sisäinen viestintä	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	37
LÄHTEET	40
LIITE 1	
Tutkimuslomake	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää liikuntaseura Friskis&Svettiksen (myöhemmin lyhennettynä F&S) toimijoiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä seuran toimintaan. Toimijoita ovat järjestelijät ja ohjaajat sekä toimikuntien ja työryhmien jäsenet eli seuran vapaaehtoiset. Friskis&Svettis ry on rekisteröity yhdistys, jonka tarkoituksena on tarjota päätoimialansa mukaisesti urheilutoimintaa. Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut vapaaehtoisten toimijoiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä mielipiteitä kyselylomakkeella. Tämän opinnäytetyön päämääränä on selvittää Friskis&Svettis ry:lle vapaaehtoistyöntekijän sitoutuneisuus ja sisäisen markkinoinnin kehittämiskohteet.

Tutkimuksen teki mielenkiintoiseksi erityisesti se, että pääkaupunkiseudulla on paljon kuntoliikuntaseuroja ja erottuminen muista palvelujen tarjoajista on melko haasteellista. F&S:n toimijat ovat kuitenkin sitoutuneita seuran toimintaan, ja myös jäsenmäärä on kasvanut vuosien kuluessa aivan muutamaa viime vuotta lukuun ottamatta. Lisäksi toimijat ovat hyvin tietoisia siitä, kuinka tärkeää heidän työnsä on seuralle, ja he ovat myös valmiita antamaan oman tietonsa ja taitonsa seuran käyttöön.

## 1.2 Tutkimuksen aihe ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni on F&S:n toimeksianto, ja työni tarkoituksena on tutkia toimijoiden (järjestäjien, ohjaajien ja muiden toimijoiden) vapaaehtoistyön ilmapiiriä ja toimijoiden tyytyväisyyttä. Lisäksi opinnäytetyössä pohdin vapaaehtoistyöntekijän asemaa yrityksen sisäisenä markkinoijana. Mielestäni sisäinen markkinointi on yrityksissä yleensä aina viimeisellä sijalla ja niissä harvoin ajatellaan, että jokainen työntekijä on yrityksen ”kävelevä ja puhuva” mainos. Sisäinen markkinointi ja sen kehittäminen on erityisen tärkeää järjestössä, jossa työntekijät toimivat vapaaehtoisina.

Tutkimuksessa työntekijöitä ei siis motivoi raha, vaan aito liikunnan ja liikuttamisen ilo. Lisäksi kysymyksessä on ei-kaupallinen urheiluseura, jonka työn tarkoituksena ei ole saada voittoa, vaan yhdistyksen ohjaajien ja järjestäjien toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.

Aihe on aina mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä useat jo varhaiskasvatukseen ja nuorisotyöhön paneutuvat urheiluseurat toimivat ainakin osittain vapaaehtoisvoimin. Kun pienet lapset aloittelevat ensimmäisiä urheiluharrastuksiaan, niin usein muodostuu lähellä asuvien perheiden kanssa kuljetusrinki. Kukin perhe vuorollaan osallistuu useamman lapsen kuljettamiseen urheiluseuran tiloihin. Lisäksi seuran toimintaa varten järjestetään myyjäisiä, joiden tuotolla rahoitetaan esimerkiksi tilojen vuokraa, tai partiolaiset esimerkiksi ovat aina joulun alla innokkaita myymään ovelta ovelle omia joulukalentereitaan, joilla taas puolestaan rahoitetaan seuraavan kesän leiritoimintaa.

Tästä sitten seuraava jatkumo on aikuistyö eli toiminta, jota F&S harjoittaa. Tutkimuksessa olen päässyt tutustumaan siihen, miten järjestön vapaaehtoiset pystyvät yhdistämään varsinaisen päätyön, perheen ja muut vapaa-ajan harrastukset F&S-toimintaan ja kuinka motivoituneita seuran toimijat ovat.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmani on selkeästi vapaaehtoistyön motivoiminen sekä omana voimavarana että yrityksen sisäisenä markkinoijana. Sisäisen markkinoinnin tärkeys ja onnistuminen ovat mielestäni erityisen tärkeitä esille nostettavia asioita: Miten vapaaehtoistyöntekijä motivoituu liikunnan ja liikuttamisen ilosta? Miten aika riittää? Miten toimija tuntee toimivansa osana organisaatiota? Kuinka paljon toimijoita ylipäätänsä kiinnostavat organisaatio ja vaikutusmahdollisuudet?

Toimijoille tehdyssä kyselyssä etsittiin vastauksia myös yllä oleviin kysymyksiin. Kyselylomakkeen luonnissa onkin tärkeää huomioida kysymyksen asettelu, jotta kysymys on selkeä eikä siinä ei ole tulkinnan tai väärin ymmärtäminen mahdollisuutta. Tästä huolimatta on syytä varautua siihen, että kaikkiin kysymyksiin ei vält-

tämättä saa vastausta tai vastaus ei kerro vastaajan todellista mielipidettä esitetystä asiasta.

Tutkimukseni etenee perinteisen kaavan mukaisesti, jolloin pyrin esittämään pääongelman mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Tutkimuksen johtoajatus eli pääongelma on vapaaehtoistyöntekijän motivaatio. Kun tästä lähdetään tutkimaan ongelman ydintä ja analysoimaan ja tarkentamaan sitä, väistämättä tulee eteen niin sanottuja osaongelmia, joista voidaan käyttää myös nimitystä alaongelmat. Alaongelmista voidaan nostaa isoimpana sisäinen markkinointi, joka jakaantuu useisiin muihin pienempiin ongelmiin, esimerkiksi intranettiin ja muuhun seuran sisäiseen viestintään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 117.)

#### 1.4 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimus vapaaehtoistyöntekijän motivaatiosta. Pyrin selvittämään, miten urheiluseuran toimijat ovat sisäistäneet roolinsa yrityksen sisäisinä markkinoijina. Näin motivaatio ja sisäinen markkinointi nivoutuivat yhteen ja sain mielenkiintoisen tutkimusalueen.

Tavoitteena oli lisäksi tehdä urheiluseuran toiminnasta kehityssuunnitelma, jota toimeksiantajaseuran hallitus voi käyttää mahdollisimman paljon tehdessään seuran vuoden 2009 toimintasuunnitelmaa. Näin ollen tutkimukseni palvelee toimeksiantajaa monipuolisesti.

Jouduin työn edistyessä hiukan rajaamaan aiheittani. Suunnitelmissani oli tutkia myös työtyytyväisyyttä, mutta sitten aihepiiri olisi laajentunut liikaa. Motivaation muodostuminen on pieni, mutta hyvin tärkeä osa työtyytyväisyyttä ja siten tutkimuksen kannalta hyvin oleellinen osa.

#### 1.5 Teoria ja menetelmävalinnat

Teorian ymmärtäminen ja oikean kirjallisuuden selvittäminen on ollut haasteellista. Ei-kaupallinen organisaatio (tunnetaan myös käsitteenä non-profit-organisaatio) ja



sen toimintaedellytykset poikkeavat kaupallisesta organisaatiosta. Pysin taustoitamaan ja selventämään non-profit-organisaatioiden erityisiä haasteita suhteellisen tiukassa kilpailutilanteessa.

Tutkimusstrategiat voidaan perinteisesti jakaa kolmeen erilaiseen strategiaan: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa valitaan yksi muuttuja, jonka vaikutusta verrataan toiseen muuttujaan ja muutoksia tarkastellaan yleensä numeerisesti. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt tutkimusstrategiana survey-tutkimusta, jossa tavallisesti käytetään kyselylomaketta. Kerätyn aineiston avulla pyrin selittämään, kuvailemaan ja vertailemaan ilmiötä. Tapaustutkimuksesta käytetään myös nimitystä case study, jossa tutkitaan yksityiskohtaisesti yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.)

Teorian on täydennettävä empiiristä tutkimusta ja selitettävä tutkimuksen taustoja. Teorian ja tutkimuksen yhdistäminen oikealla tavalla on ollut hyvin haasteellista, sillä olen koko ajan pyrkinyt huomioimaan oman oppimisprosessini enkä toisaalta ole voinut olla huomioimatta toimeksiantajan tarvetta.

## 1.6 Aiemmat tutkimukset

Toimeksiantaja ei ole aiemmin tehnyt vastaavaa kyselyä. Sitä vastoin ohjatun jumpan (tässä opinnäytetyössä käytetään puhekielen sanaa jumppa, ohjatusta kuntoliikuntatunnista, koska se on muodostunut F&S:n tuotemerkiksi) ja juoksujen järjestelijöille on tehty samantapainen tyytyväisyyskysely vuonna 2006. Käytössäni oli tämän kyselyn kysymykset ja vastaukset, joita hyödynsin apuna muun muassa kysymyslomaketta luodessani.

Aiempi tutkimus on kattanut noin puolet vastaajista, ja tämän vuoden kyselyssä on mukana myös toinen puoli eli jumppien ja juoksujen ohjaajat. Toisaalta monet ohjaajat ovat saattaneet jo vastata vuoden 2006 kyselyyn, sillä monilla ohjaajilla on järjestelijätausta.

## 2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMIALA

### 2.1 Urheiluseuran esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Friskis&Svettis-kuntoliikuntaseura. F&S on rantaunut Ruotsista Suomeen vuonna 1992, ja se on ei-kaupallinen urheiluseura, jonka tarkoituksena on liikuttaa jäsenistöä edullisilla jäsenmaksuilla ja monipuolisella ohjatulla jumppa- ja juoksutarjonnalla. Ohjatuttuun kuntoliikuntaan (tässä yläkäsite jumpalle ja juoksuille) on mahdollista osallistua ydinkeskustan alueella, Haagassa, Herttoniemessä, Ruoholahdessa ja Töölössä.

Jäsenille tarjottavat hinnat pystytään pitämään edullisina, koska ohjaajat ja muut toimihenkilöt tekevät vapaaehtoistyötä. Jäsenmaksuista noin kolmannes kuluu hallintoon, toinen kolmannes koulutukseen ja loput salien vuokriin, erilaisten tapahtumien järjestämiseen sekä muihin vastaaviin kuluihin. Kuntoliikuntaseura ei tavoittele tuloksessaan voittoa.

### 2.2 Toiminnan luonne

F&S:n käytännön toimista huolehtii toimisto, jossa vuonna 2008 on ollut töissä kaksi palkattua seuratoiminnan koordinaattoria. Toimikunnat ja erilaiset projekti-ryhmät työskentelevät osin hallituksen koordinoimina, mutta varsin itsenäisesti. Aikataulutoimikunta jakaa ohjaajien liikuntavuorot ohjaajille tehtävän kyselyn ja käytössä olevien liikuntatilojen perusteella. Järjestelijätoimikunta vastaa mm. järjestelijöiden rekrytoinnista ja vuorojaosta, ohjaajatoimikunta ohjaajarekrytoinnista ja koulutuksesta. Viestintää kehitetään ja toteutetaan yhteistyössä viestintäryhmän ja seuratoiminnan koordinaattoreiden kanssa.

Kattojärjestönä toimii Friskis&Svettis Riks (myöhemmin lyhennettynä F&S Riks), jonka pääkonttori on Tukholmassa. F&S Helsinki on puolestaan F&S Riksin jäsenseura. F&S Riks johtaa ja kehittää koko järjestön toimintaa ja se myös vastaa ohjaajien koulutuksesta ja järjestää erilaisia teemapäiviä seurojen eri toimijoille.

F&S:n ylin päätöksiä tekevä elin on Årsstämma eli kaikkien seurojen yhteinen vuosikokous. Kokouksessa valitaan jäsenet F&S Riksin hallitukseen, ja se myös hyväksyy kaikkia seuroja koskevat määräykset, ohjeet ja sopimukset sekä luo suuntaviivat Riksin hallituksen ja kanslian toiminnalle. (Friskis&Svettis Helsinki 2008.)

Kuviossa 1 on esitetty organisaation toimintatavat tarkemmin.



KUVIO 1. Friskis&Svettis Helsinki organisaatiokuva hallinnosta

### 2.3 Kilpailun luonne

Suurin osa vastaavaa ohjattua kuntoliikuntaa tarjoavista yrityksistä on kaupallisia. Kaupalliset seurat ovat viime vuosina tuoneet tarjolle niin sanottua jenkkimallia, jossa asiakkaat sitoutetaan jäseneksi vähintään puoleksi vuodeksi. Jäseneltä peritään jäsenmaksua, käytti hän palveluita tai ei. Lisäksi tämänkaltaisista seuroista on melkein mahdoton irtisanoutua kesken sopimuskauden. Toimeksiantajani F&S on vapaaehtois pohjalta toimivaksi seuraksi kohtuullisen suuri: jäsenmäärä on tällä hetkellä (lokakuu 2008) noin 1100.

Toimialalla ollaan lähellä täydellistä kilpailua, sillä markkinoilla on paljon ostajia ja myyjiä. Myyjien tarjoamat palvelut ovat hyvin samankaltaisia, mutta hinnoittelut poikkeavat hieman toisistaan. Sen sijaan ostajat eli kuluttajat voivat valita parhaan mahdollisen palvelun tarjoajan oman asuinalueen, työpaikan sijainnin tai säännöllisen kulkureittinsä varrelta.

F&S:n hinnoittelu perustuu ensinnäkin jäsenmaksuun, sillä vain jäsenet voivat ostaa kausi- ja sarjakortteja. Jäsenmaksu on voimassa kalenterivuoden, ja vuonna 2008 se on kymmenen euroa. Kausikortin ostaneet voivat liikkua niin usein kuin haluavat ohjatussa jumpassa tai juoksu- tai kävelyryhmissä. (Friskis&Svettis Helsinki 2008, kortit ja hinnat.) Vertailun vuoksi esimerkiksi kaupallisella Motivus-ketjulla ainaisjäsenyys maksaa 59 euroa. (Motivus 2008, hinnastot, maksut, jäsenyys.)

Kausikortit on jaettu sisä- ja ulkoliikuntaan. Kevätkausi on 1.1.–31.5, kesäkausi on 1.6.–31.8. ja syyskausi on 1.9.–31.12. Kausikortti on edullisin, jos hankkii koko vuoden sisäliikuntakortin, jolloin syksy-, kevät- ja kesäkausikortin saa hintaan 200 euroa. Kaudet voi ostaa myös erikseen: syksy- ja kevätkauden hinta on 95 euroa ja kesäkauden 28 euroa. (Friskis&Svettis Helsinki 2008, kortit ja hinnat.) Vastavasti Motivus-ketjulla ohjattu syysliikuntakortti maksaa 229 euroa. (Motivus 2008, hinnastot, maksut, kausikortit, Helsinki.)

F&S:n sarjakortit käyvät maksuvälineenä sisä- ja ulkoliikunnassa, ja sarjakortti on mahdollista ostaa kuuden (6) tai kahdentoista (12) kerran pakettina. Sarjakortit ovat voimassa vuoden ostopäivästä. (Friskis&Svettis Helsinki 2008, kortit ja hinnat.)

Ex-tempore-liikkujat pääsevät myös toimintaan mukaan kertalipulla. Kertalippuja myydään ainoastaan saleilla, ja siellä maksuvälineenä käy käteinen tai Smartumin liikuntaseteli. Kertalipun ostoa ei edellytä jäsenyyttä. Kertalipun hinta on kahdeksan (8) euroa. (Friskis&Svettis Helsinki 2008, kortit ja hinnat.)

### 3 ORGANISAATIO JA VAPAAEHTOISTYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO

#### 3.1 Ei-kaupallinen organisaatio

Ei-kaupallinen organisaatio tavoittelee aktiivisesti asiakkaita, ja vaikka toiminta ei perustu kaupallisuuteen ja voiton tavoitteluun, myös ei-kaupallisten toimijoiden on

satsattava markkinointiin ja otettava huomioon kilpailijoiden toimenpiteet. Friskis&Svettiksen organisaatio tavoittelee lisää vapaaehtoisia, jotta asiakkaiden eli jäsenten tarpeet voidaan tyydyttää. Rekrytointeja tehdään jumpissa ja ulkoliikunnassa, mutta seura järjestään myös rekrytointikampanjoita ja muita jäsentilaisuuksia.

Ei-kaupallisen organisaatio on jokainen omanlaisensa ja ainutlaatuinen. Kuitenkin markkinointitoimenpiteissä voidaan havaita erilaisia toimintatapoja. Kuten jo hie- man edellisessä kappaleessa kerroin, niin yleensä tärkeintä toiminnassa ovat ei- taloudelliset toimenpiteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiminta on sen laatuista, ettei se mitenkään voi olla kannattavaa. (Vuokko 2004, 24.)

Organisaation vaihdantasuhde on erilainen. Vaihdantasuhde muistuttaa eniten yritysten kaltaista toimintatapaa, eli F&S:n jäseniltä saadaan jäsenmaksut, joiden avulla pyritään nimenomaan tarjoamaan palveluita jäsenille. Kuitenkin muitakin tulonlähteitä voi olla, ja näin ollen organisaation on markkinoitava kahteen suuntaan: sekä rahoittajille, esimerkiksi valtiolle ja kunnille, että palveluiden käyttäjille. (Vuokko 2004, 24.)

Ei-kaupallisen organisaation kysyntä saattaa ylittää selvästi tarjonnan. Tätä esiin- tyy erityisesti avustusjärjestöjen toiminnassa: esimerkiksi ruoka-apua ei pystytä tarjoamaan niin monessa ruoan jakopaikassa kuin avun tarvitsijoita olisi. Järjestö- jen haasteena onkin löytää lisää resursseja, rahoitusta ja lahjoittajia, jotta toiminta voisi paremmin vastata kysyntään. (Vuokko 2004, 25.)

Yleensä ei-kaupallinen organisaatio tarjoaa toimintamalleja. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuote saattaa olla aineeton eli sen testaaminen on vaikeaa. Lisäksi tuote saat- taa vaatia toteutuakseen kohderyhmän osallistumista, esimerkkinä urheiluseuran toimintaa osallistuminen. Tuote voi olla myös hyvin heterogeeninen, esimerkiksi partiossa lippukunnan sudenpenturyhmän toiminta on hyvin riippuvainen ohjaajas- ta tai vetäjästä. Lisäksi tuotteen voi käyttää vain tiettyyn aikaan eikä sitä voi jättää varastoon odottamaan parempaa aikaa. Esimerkiksi teatterin ensi-ilta on mahdolli- nen vain yhden kerran tiettyinä iltana. (Vuokko 2004, 26.)

Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteena ei-kaupallisessa organisaatiossa käytetään tuloskorttiajattelun eli balanced scorecardin hieman muokattua muotoa. Tuloskorttiajattelussa neljä keskeistä arviointimallia ovat: asiakkaiden, henkilöstön, prosessin ja taloudellisen tuloksen arviointi. Koska kyseessä on voittoa tavoittelematon organisaatio, on selvää, ettei ensisijainen arvioinnin mittaaminen ole tulos. Organisaation toimintaa voivat arvioida johdon lisäksi jäsenet, rahoittajat, vapaaehtoistyöntekijät, media ja yhteistyökumppanit. Toiminnan arvioinnin lähtökohtana on hyvä pitää tavoitteiden määrittelyä ja tarkastella, miten hyvin ne saavutetaan. Siksi tavoitteiden tulee olla mahdollisimman tarkkaan määriteltäviä. Jos näin ei ole, toiminnan arviointi on vaikeaa. Ei-kaupallisen organisaation olisi hyvä asettaa esimerkiksi vuosittaisia tai toimintakausittaisia tavoitteita, jolloin voidaan arvioida tietyn kauden tavoitteiden täyttymistä. (Vuokko 2004, 26–27.)

Tämä tutkimus on hyvä esimerkki toiminnan arvioimisesta, sillä vapaaehtoistyöntekijät eli toimijat ovat saaneet vastata kyselyyn, jossa on kartoitettu urheiluseuran tavoitteiden onnistumista.

Organisaation omien tavoitteiden ja asiakaskunnan tavoitteiden välillä saattaa olla ristiriitoja ja jännitteitä. Esimerkiksi taidemuseo saattaa haluta järjestää uuden tai vastavalmistuneen taiteilijan näyttelyn, mutta sponsorit haluavat näyttelyn, joka vetää paljon yleisöä. Asetelma saattaa aiheuttaa suuriakin ristiriitoja. Myös organisaation toiminta-ajatus tai kangistuneet toimintatavat saattavat asettaa rajoja ja rajoitteita toiminnan tai markkinoinnin muutoksille. (Vuokko 2004, 27–28.)

Vapaaehtoistyöllä on yleensä suuri merkitys ei-kaupallisen organisaation toiminnassa. Koko toiminta saattaa perustua vapaaehtoisten työpanokseen. Ihmiset antavat omaa aikaansa, työpanoksensa tai, asiantuntemuksensa urheiluseuran käyttöön. Vapaaehtoistyö on kuitenkin monille luonnollinen jäsenyyden jatke. Organisaatiossa saattaa olla muutamia palkattuja työntekijöitä, mutta näiden lisäksi myös suuri joukko vapaaehtoisia. Vapaaehtoistyöhön motivoivat useat eri tehtävät: se voi olla keino kuulua tiettyyn joukkoon, täyttää muuten täyttymättömiä tarpeita, tuntea kuuluvansa yhteen tietynlaisten ihmisten kanssa tai toteuttaa omaa yksilöllisyyttään ja erityisiä arvojaan. (Vuokko 2004, 28.)

Friskis&Svettiksen organisaation kantava voima on vapaaehtoisissa. F&S:n toimistossa työskentelee kaksi palkattua toimistotyöntekijää, mutta toimikuntien ja hallituksen jäsenet, kuten myös jumppien ja juoksujen ohjaajat toimivat vapaaehtois-pohjalta. Tutkimustuloksissa on tarkemmin esitelty asiaa, mutta F&S:ssä toimijat tuntuvat arvostavan erityisesti yksilöllisyyttä ja yhteistöllisyyttä ja seuran arvot ovat lähellä heidän omaa ideologiaansa. Toimijat toivoivat kuitenkin enemmän tapahtumia yhteenkuuluvaisuutensa vahvistamiseksi.

### 3.2 Ei-kaupallisen organisaation kilpailu

Markkinointitoimenpiteillä pyritään erottumaan kilpailijoista. Kilpailu voidaan jakaa primääriseen ja sekundääriseen. Primäärinen kilpailu syntyy useimmiten silloin, kun useat organisaatiot tarjoavat suunnilleen samanlaista tuotetta tai palvelua. Samalla alueella sijaitsevat urheiluseurat tai liikuntakeskukset ovat tästä hyvä esimerkki: niillä on sama asiakaskunta ja samanlaiset tuotteet, ja markkinoinnilla pyritään tuomaan esille oman yrityksen vahvuudet ja erottumaan kilpailijoista. (Vuokko 2004, 51.)

Sekundäärinen kilpailu puolestaan tarkoittaa sitä, että vaikka organisaation tehtävät, tuotteet tai palvelut eroavat toisistaan, ne kuitenkin kilpailevat kohderyhmänsä rahoista, ajasta ja ajatuksista. Esimerkiksi merkkipäivälahjaksi voidaan hankkia tietyn organisaation lahjakortti, koru tai lomamatka. Tai entä jos päivänsankari halua lahjoittaa rahat hyväntekeväisyyteen? (Vuokko 2004, 51.)

Ei-kaupallisella organisaatiolla on tarvetta vaikuttaa molempien kilpailumuotojen – primääriseen ja sekundääriseen kilpailuun, sekä siihen minkä organisaation asiakkaat valitsevat. Myös liikkumattomuus on varteenotettava kilpailija. (Vuokko 2004, 52.)

F&S:n tilanteeseen vaikuttavat sekä primääriset että sekundääriset tekijät. Primäärisiin kilpailutoimenpiteisiin kuuluvat liikuntapaikat ja asiakkaat, joista molemmista on melko tiukka kilpailu. Siksi F&S korostaa omassa toiminnassaan liikunnan iloa. F&S:n ensimmäinen tavoite on, että harjoittelamisen pitää olla hauskaa.

F&S sekundäärisistä kilpailutoimenpiteistä voidaan mainita henkilökohtainen markkinointi. Kauden vaihtuessa jäsenille ja muille kiinnostuneille järjestetään KickOff-tapahtuma. Tarjolla on useita maksuttomia sisäliikunta-, ulkoliikunta- ja venyttelytapahtumia. Mukana tapahtumassa on F&S:n yhteistyökumppaneita, ja tapahtumaa markkinoidaan jäsenkirjeissä, verkkosivuilla ja lehti-ilmoituksissa.

### 3.3 Motivaation prosessit

Vapaaehtoistyöntekijän motivaatio perustuu kognitiiviseen psykologiaan, jolla tarkoitetaan sitä, että teoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päätelyprosesseista. Motivaation katsotaankin olevan seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta: hän arvioi erilaisia työhön liittyviä seikkoja ja arvioinnista muodostuu motivaation pohja. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

Teoriat puolestaan keskittyvät selvittämään motivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden välisiä suhteita. Tunnetuimmat prosessiteoriat ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2005, 87.)

Mielestäni päämääräteoria kuvaa parhaiten F&S:n toimijoiden motivaatiota.

#### 3.3.1 Oikeudenmukaisuusteoria

Oikeudenmukaisuusteoriassa (engl. equity theory) ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten samaa työtä tekevien työtovereiden tai ystävien vastaaviin suhteisiin. Tasapainoisessa tilanteessa oleva ihminen kokee olevansa oikeudenmukaisessa tilassa eli työpanos suhteessa työpalkkioon on tasapainossa. Vastaavasti työtoverin työpanos ja palkkio ovat myös tasapainossa. Sen sijaan epätasapaino alipalkkiosta tulee kysymykseen silloin, jos työtoveri ei näytä tekevän yhtä paljon töitä oman palkkansa eteen. Epätasapaino ylipalkkiosta on kyseessä silloin, kun oma työpanos on pienempi suhteessa palkkaan kuin vastaavaa työtä tekevällä kollegalla. (Adams 1965 ref. Lämsä & Hautala 2005, 87.)



Psyykkistä jännitystä aiheutuu, kun työntekijä huomaa, että hänen työpanos-palkkiosuhteensa on epätasapainossa verrattuna muihin ihmisiin. Hän yrittää toiminnallaan päästä mahdollisimman pian tasapainoon. Mikäli hän ei siinä pikaisesti onnistu esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä työpanostaan, hän saattaa joutua muuttamaan käsityksiään itsestään tai toisista ihmisistä, muuttaa vertailuryhmää tai äärimmäisessä tapauksessa vaihtaa työpaikkaa. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)

### 3.3.2 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteorialla (engl. expectancy theory) puolestaan selvitetään työmotivaatiota. Tämän teoriaan mukaan motivaatiota ohjaa suoraan tehty työ suhteessa palkkioon. Esimerkiksi jos ihminen odottaa, että työskentelemällä ahkerasti hän saattaa saada ylennyksen, on motivaation odotusarvo hyvä. (Vroom 1964 ref. Lämsä & Hautala 2005, 88.)

Odotusarvoteoria voidaan jakaa neljään osaan: yksilölliset ponnistelut, yksilöllinen työsuoritus, organisaation palkkiot ja henkilökohtaiset päämäärät. (Lämsä & Hautala 2005, 88.)

Yksilöllisiä ponnisteluja ihminen pohtii tiedostamattakin: tyydyttääkö työ niitä odotuksia, joita sille on asettanut? Lisäksi mietitään usein, onko saatu palkka oikeassa suhteessa työn määrään ja miten yrityksessä kannustetaan ja edistetään uralla etenemistä. Valenssilla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten haluttavana ihminen pitää käyttäytymisensä päämäärää henkilökohtaisesti sekä sitä, kuinka paljon henkilö on valmis ponnistelemaan tietyn päämäärään saavuttamiseksi. Positiivisen valenssin syntymistä edesauttaa esimerkiksi parempi työpaikka tai lisäkoulutus. (Lämsä & Hautala 2005, 89.)

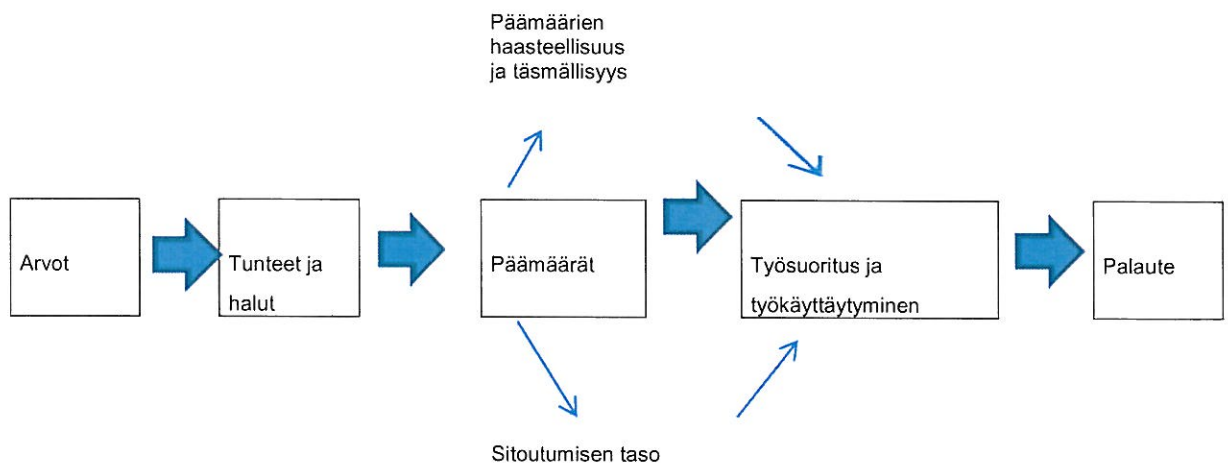
### 3.3.3 Päämääräteoria

Päämääräteorian (engl. goal setting theory) mukaan ihmisten päämäärät ovat keskeisessä osassa motivaatiota. (Locke 1968 ref. Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Tämä prosessiteoria kuvaa mielestäni parhaiten F&S:n vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatioon vaikuttavia asioita.

Ihmisen arvot, tunteet ja halut kulminoituvat päämääriksi, joita kohti pyritään motivaation ollessa hyvä. Päämäärien haasteellisuus ja taso puolestaan vaikuttavat suoraan työsuoritukseen sekä työkäyttäytymiseen. Kun henkilön päämäärät ovat täsmälliset ja järkevät sekä oman arvomaailman mukaiset, päämääriin sitoutuminen kasvaa. Sitoutumisen astetta lisää se, että henkilö saa olla mukana asettamassa päämääriä. (Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Päämääräteorian mukaan ihmisiä tulisi motivoida tavoitteiden kautta, sillä tavoitteiden saavuttaminen on helposti arvioitavissa. Täsmälliset ja mieluummin enemmän haasteelliset kuin yksinkertaiset tavoitteet sekä se, että henkilö on itse ollut päättämässä ja asettamassa tavoitteita, johtavat tämän teorian mukaan korkeaan motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 89.) Teoriaan vaikuttavat asiat ovat nähtävissä seuraavana olevasta kuvioista 2.



KUVIO 2. Työmotivaation päämääräteoria (Locke 1968, ref. Lämsä & Hautala 2005, 89)

Vapaaehtoistyöntekijän motivaatio lähtee mielestäni omista arvoista, tunteesta, että haluaa auttaa ja antaa oman työpanoksensa eli työsuorituksensa. Tutkimustu-

loksista (katso lisätietoja kappaleesta 6) voidaan vielä tarkemmin löytää motivaation vaikuttavat asiat sekä sitoutumisen taso ja tehtävien haasteellisuus.

Päämääräteoria kuvaa myös parhaiten sitä, miten vapaaehtoistyöntekijän motivaatio muodostuu. F&S:n toimijoiden oma arvomaailma on lähellä F&S:n arvoja ja se on perusta, josta toimijoiden motivaatio lähtee liikkeelle. Tunteet ja halut eli hyvän olontunteen saaminen ja jakaminen jumpassa jäsenille on ohjaajien ja järjestelijöiden eniten mainitsema asia tutkimustuloksissa.

Toimijat voivat puolestaan oman innokkuutensa ja aikataulujen puitteissa ilmoittaa toimikunnille halukkuudestaan ryhtyä järjestelijäksi (järjestelijätoimikunta) tai kouluttautua ohjaajaksi (ohjaajatoimikunta). Ohjaaja voi lisäkoulutuksella hankkia laajemman osaamistason. Koulutuksesta kerrotaan tarkemmin vielä tutkimustuloksien yhteydessä. Tämä vaihe on puolestaan teoriassa esitetty sitoutumisen tasona ja päämäärien haasteellisuutena ja täsmällisyytenä. Näiden asioiden sujuminen ja onnistuminen vaikuttavat suoraan toimijoiden työikäytymiseen ja työsuoritukseen.

Tämä teoria kuvaa siis parhaiten F&S:n toimijoiden motivaation prosesseja. Motivaation koetaan myös vahvistuvan, kun päämäärät ovat oikeat ja toimija pyrkii itselleen asettamiin päämääriin vuodesta toiseen.

## 4 SISÄINEN MARKKINOINTI

### 4.1 Organisaation viestintä

Organisaation sisäinen markkinointi on hyvin haasteellista, oli sitten kyseessä pieni tai iso organisaatio. Kärjistetysti ja oman työelämän kokemuksen perusteella sanoisin, että vasta viime vuosina on alettu enemmän kiinnittämään huomiota sisäiseen markkinointiin.

Usein etenkin isoissa yrityksissä laitetaan kaikki mahdollinen tieto organisaation omaan intranettiin. Itselleen merkityksellinen tieto saattaa hukkaa tietomäärän joukkoon. Tämä asettaakin suuria haasteita organisaation viestintäosastolle. Vastuu yrityksen viestinnästä on johdolla, esimiehillä, luottamushenkilöillä, asiantuntijoilla ja viestinnän ammattilaisilla. (Juholin 2006, 157.)

Viestintävastuut onkin hyvä jakaa sisällöllisen tiedon mukaan: esimerkiksi johdon vastuulla ovat koko organisaation toimintaan, tuloksen, muutokseen, visioon ja strategiaan vaikuttavat asiat. Esimiehet puolestaan viestivät organisaation muutostilanteiden vaikutusta oman yksikön tai tiimin näkökulmasta, oman yksikön tavoitteita ja suunnitelmia, yksikön tulevaisuuteen ja kehittymiseen liittyvät asiat sekä huolehtivat päivittäisestä työviestinnästä. Luottamushenkilöiden viestintävastuu kulminoituu henkilöstön kannalta muutostilanteiden tulkintaan. Asiantuntijat viestivät erityisalueensa tietoja ymmärrettävään muotoon. Viestinnän ammattilaisten yhteistyö muun organisaation kanssa on silta hyvälle ja ajantasaiselle tiedolle. (Juholin 2006, 158.)

F&S:ssä organisaation toimintaan, tulokseen, muutokseen ja visioon vaikuttavat viestintävastuuasiat ovat pääsääntöisesti hallituksella. Esimiehen asemassa ovat puolestaan hallitus ja erityisesti sen työnantajavaliokunta.

#### 4.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan viestintää toteuttaa suoraan tai välitettynä. Suoran viestinnän lähikanavia ovat esimerkiksi esimies, osastokokous, vapaamuotoiset kohtaamis- ja kommunikointipaikat sekä työtoverit. Tätä voidaan kutsua myös kasvokkaisviestinnäksi, sillä vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä tässä ja nyt. (Juholin 2006, 163.)

Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset ja neuvottelut. Näissäkin toki viestintä tapahtuu kasvokkain, mutta viestintä ei ole niin henkilökohtaista kuin lähikanavassa. (Juholin 2006, 176.)

Välitettyä lähiviestintää edustavat yksikön ilmoitustaulut, tiedotteet, lehdet, verkkoviestintä sekä sähköposti. Verkkoviestintää läheisempi tapa on puhelin, sillä se on henkilökohtaisempaa, mutta se ei korvaa kasvokkaisviestintää. Välitetyn lähiviestinnän onnistumista ja toimijoiden palautetta käsitellään lisää kappaleessa 6 tutkimustulokset. (Juholin 2006, 180.)

Välillisiä kaukokanavia ovat esimerkiksi koko yhteisön ilmoitustaulut, tiedotteet, kirjeet, lehdet ja toimintakertomukset. (Juholin 2006, 180.)

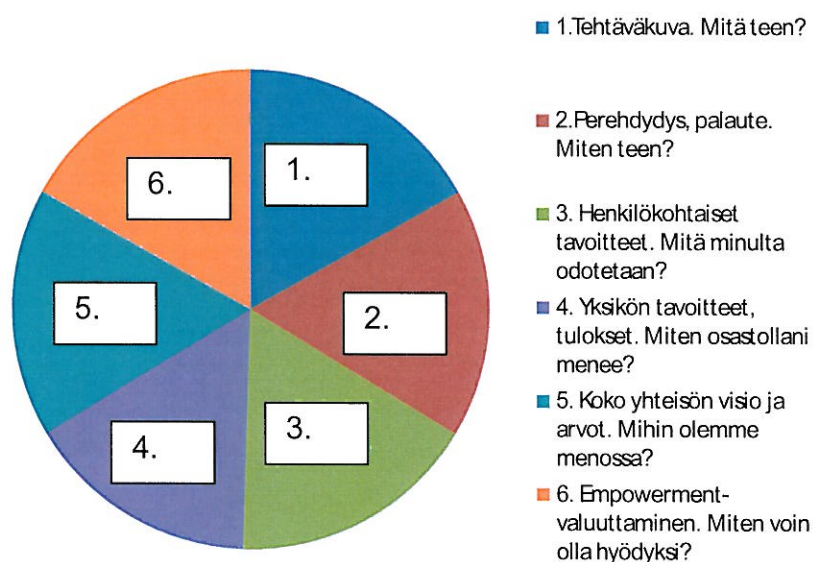
#### 4.2.1 Suorat lähikanavat

Suora lähikanava eli kasvokkaisviestintä on vahva viestinnän muoto, vaikka teknologian kehitys mahdollistaa verkkoviestinnällä tapahtuvan vuorovaikutusviestinnän, niin se ei silti korvaa tilannetta, jossa kohtaaminen tapahtuu kasvokkain. Vuorovaikutus tapahtuu kaikkialla työyhteisössä ihmisten kohdatessa ja vaihtaessa mielipiteitä. Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi esimiesviestintä, vapaamuotoiset kohtaamiset sekä kokoukset ja palaverit. (Juholin 2006, 164.)

Sisäisen viestinnän perusverkon muodostavat esimies ja alainen. Tässä lähiviestinnän muodossa vaihdetaan tietoa paljon ja nopeasti, yleensä viestintä tapahtuu kasvokkain. Hyvä esimies on sellainen, joka tuntee yrityksen johtamiskulttuurin, vision ja arvot sekä tuo omalla esimerkillään ja toiminnallaan työyhteisöön viihtyvyyttä ja sitoutumista. Esimiehen tärkeimmät kohtaamistilanteet alaisen kanssa ovat: rekrytointi ja työhöntulo, yhteisöön ja työhön perehdyttäminen, tavoite – ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnitelmat, päivittäinen työviestintä ja oman vastualueensa yksikön palaverit. (Juholin 2006, 164–165.)

Esimiehen viestintä asiasisältöön voidaan katsoa kuuluvaksi kolme tärkeää ryhmää. Ensimmäisenä asiasisältönä voidaan pitää koko organisaation strategian, suunnitelmien ja muutosten vaikutuksien tiedottamista oman vastualueensa yksikköön. Toisena ovat uraan, työhön ja alaisen kehittymiseen liittyvät asiat, kolmantena vaikeiden asioiden kuten erimielisyyksien läpikäyminen. (Juholin 2006, 165.) Omasta mielestäni esimiehen vaikein ja vaativin tehtävä on erimielisyyksien läpikäyminen.

Esimiehen viestintätehtäviä voidaan kuvata myös ympyrän avulla, jossa on kuusi samansuuruista lohkoa. Ensimmäisessä lohossa on yksilöllinen tavoite ja lohkot etenevät yhä suurempiin kokonaisuuksiin. Tässä näkemyksessä esimies inhimillistetään siten, että ensimmäisenä ihmistä aina kiinnostavat itseään koskettavat asiat; sen jälkeen tulevat muut asiat. Seuraavana olevassa kuviossa 3 on jokaisen viestintälohkon tavoite nähtävissä siten, että lohkojen edetessä myös viestintäkokonaisuus kasvaa. Kuvaa luetaan myötäpäivään, numerojärjestyksessä.



KUVIO 3. Esimiehen viestintätehtävän sisällöt (D'Aprix 1996, ref. Juholin 2006, 166)

Esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä on tärkeää läsnäolo ja jatkuva vuorovaikutus, unohtamatta kuitenkin myönteistä ja kriittistä palautetta. Molempinpuolisen palautteen läpikäyminen käydään yleensä kehityskeskustelun muodossa, jossa myös pohditaan koulutus- ja ura-mahdollisuuksia.

F&S:n vapaaehtoisorganisaatiossa esimies-alaisviestintä on tässä tutkimuksessa sitä, että hallitus laatii toimintasuunnitelman ja talousarvion yhteistyössä toimikuntien ja seuratoiminnan koordinaattoreiden kanssa. Vapaamuotoisia kohtaamispaikkoja ovat säännöllisesti järjestettävät yhteiset tapaamiset, kuten pikkujoulut.

#### 4.2.2 Suorat kaukokanavat

Suoran kaukokanavan viestintää ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset ja neuvottelut. Suoran kaukokanavan viestintä on johdon viestintää organisaation työntekijöille. Tämä pitää sisällään johtamisviestinnän. Johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: johtamisviestintä, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan, epäsuora johtaminen, jossa vaikutetaan organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin, oheisviestintä, joka pitää sisällään kaiken sanattoman viestinnän. (Juholin 2006, 176–177.)

Johdon tulee ymmärtää viestinnän tärkeys, jotta johdon omissa viestintätilanteissa kaikki läsnä olevat tietävät käsiteltyjen asioiden sisällön ja osaavat omalla asiantuntemuksellaan sekä ammattitaidollaan viedä tietoa eteenpäin. Tästä hyvänä esimerkkinä on tiedotustilaisuus. (Juholin 2006, 178.)

Tiedotustilaisuus vaatii valmistautumista ja suunnittelua. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten asiat ilmaistaan ja varata henkilöstölle mahdollisuus esittää kysymyksiä. Koko henkilöstöllä ei yleensä ole mahdollisuutta olla samanaikaisesti seuraamassa tilaisuutta, joten ehdottomasti tulee huolehtia siitä, että pois-  
saolevat saavat samat tiedot esimerkiksi intranetin, sähköpostin tai muun käytössä olevan yleisen tiedotusväylän kautta. (Juholin 2006, 178–179).

Suoran kaukokanavan käyttö Frisksis&Svettiksen kaltaisessa organisaatiossa on liian mahtipontista. Halusin kuitenkin tuoda tämän mukaan, jotta kokonaisuuden ymmärtäminen viestintäkanavien suhteen tulee kokonaan selvitettyä.

#### 4.2.3 Välitetty lähi- ja kaukoviestintä

Välitettyssä lähi- ja kaukoviestinnässä käytetään oman yksikön ilmoitustaulua, tiedotteita ja henkilöstölehteä. Ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt ja voisin melkein väittää, että harvasta organisaation yksiköstä enää löytyy edes ilmoitustaulua. Mikäli ilmoitustauluja kuitenkin käytetään, niillä tulee olla yksikössä oma ylläpitäjä, jottei taulusta tule lippu lappujen kaatopaikkaa. Ilmoitustaululta voi löytyä esimer-

kiksi turvaohjeita, työterveyshuollon yhteystiedot, henkilöstöasioita ja ruoka-lista. (Juholin 2006, 180.)

Tiedote on viestinnän perusta ja tiedotteen kirjoittaminen on viestinnän ammattilaisen perustaito. Tiedotetta laatiessa tulee huomioida vastaanottaja ja se, miten tieto välitetään vastaanottajalle. Tiedotteen kiinnostavuus herätetään otsikolla ja alkukappaleella eli ingressillä. Tiedotteen koko asiasisällön tulee olla, tiiviisti ja selkeästi kirjoitettu. Siinä tulee ottaa huomioon lukijan näkökulma. Lisäksi asiat on hyvä esittää siten, että tärkeimmät asiat ovat tiedotteessa ensin. Tiedotteessa on aina myös oltava päiväys ja tiedotteen allekirjoittaja sekä hänen yhteystietonsa. Tiedotteen jakeluun voidaan käyttää monia eri keinoja: sähköpostia, intranetiä tai ilmoitustauluja. (Juholin 2006, 180–182.)

Monissa yrityksissä, joissa intranetti toimii tiedotuskanavana, on henkilöstölehti siirretty sähköiseen muotoon. Henkilöstölehti ilmestyy yleensä muutamia kertoja vuodessa ja on tyyliltään aikauslehtimäinen. Yleisesti ottaen henkilöstölehti saa hyvää palautetta ja verkkoviestintä ei ole vienyt sen asemaa. Lehteen ollaan tyytyväisiä kuin huomioidaan lehden teossa muun muassa kenelle lehti on tarkoitettu, mitkä ovat lehden tärkeimmät tehtävät, mitä juttutyyppejä lehdessä on, ketkä lehteä tekevät ja mitä arvoja ja perusviestejä lehti välittää (Juholin 2006, 182–183).

Friskis&Svettiksen jäsenlehti on nimeltään Hyvä Fiilis. Lehdestä löytyvät tyypilliset piirteet eli siinä on puheenjohtajan ja päätoimittajan palsta, yhteystiedot ja hinnasto, ajankohtaisia juttuja kuten uuden puheenjohtajan esittely, uuden jumpan esittely, jumppaohje ja yrteistä kertova artikkeli. Lehdessä olevat artikkelit on esitetty jo heti lehden kannessa ja ensimmäiseltä sisäsivulta löytyvät lehteen kirjoittaneet henkilöt ja urheiluseuran arvot.

F&S tiedotuskanavana toimivat intranet ja toimikuntien ja toimijoiden väliset sähköpostilistat. Intranetistä löytyvät eri toimijoiden omat keskustelupalstat, joihin vain ryhmään kuuluvilla ja käyttö- ja lukuoikeus. Sisäisen viestinnän onnistumista ja kehittämistä käsitellään teoriaan pohjautuen lisää tutkimustuloksissa.



#### 4.2.4 Koulutus

Yrityksissä löytyy lähes aina henkilöitä, jotka eivät ymmärrä yrityksen strategiaa ja osa-aikaisten markkinoijien olemassaoloa. Osa-aikaisilla markkinoijilla tarkoitetaan työntekijöitä, johtoa, mutta myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä kuten entisiä työntekijöitä ja asiakkaita. (Gummesson 2004, 103.)

Palveluosaaminen puuttuu siksi, että ei tunneta palvelustrategian sisältöä, markkinoinnin luonnetta ja laajuutta eikä kahdenlaista vastuuta työnantajien asemasta yrityksessä. Kyseessä saattaa myös olla asenneongelma, jolloin kielteiset ja välinpitämättömät asenteet on muutettava. Asenneongelmat saattavat myös johtua heikosta tiedottamisesta. (Grönroos 2001, 445.)

Sisäisen markkinoinnin tueksi tarvitaan usein sisäistä tai ulkoista koulutusta. Koulutuksen sisältö voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Ensiksi kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen eli jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. Toiseksi myönteisen asenteen kehittäminen palvelustrategiaa ja osa-aikaista markkinointia kohtaan. Kolmanneksi tulee työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen. (Grönroos 2001, 446.)

Koulutus on yhdessä sisäisen viestinnän kanssa tärkein työkalu viestintäjohtamisessa, siihen kuuluu myös jossain määrin asennejohtaminen. Ennen kaikkea kuitenkin yksilön tulee nähdä kokonaiskuva ja ymmärtää, että uusia taitoja hankkiesaan, hänen käyttäytyminen muuttuu suhteessa kollegoihin ja asiakkaisiin, unohtamatta kuitenkaan hänen perinteistä tehtäväänsä. Lisäksi työntekijän tulee tuntee, että hänen, työkavereiden ja johdon välillä vallitsee luottamus eli psykologinen sopimus, joka edesauttaa oikeudenmukaiseen kohteluun. (Grönroos 2001, 446.)

F&S:ssä koulutuksen onnistumisesta ja riittävydestä kerron lisää vielä tutkimustuloksissa. Toimijoiden koulutus lähtee vapaaehtoisuudesta, toimijat voivat itse ilmaista halukkuudestaan saada lisäkoulutusta. Lisäkoulutukseen lähetettävät toimijat ja ohjaajien koulutus- ja virkistyspäiville Ruotsiin lähetettävistä henkilöstä päättävät toimikunnat ja hallitus. Kaksiportaisesta koulutuksesta kerron lisää tutkimustuloksien yhteydessä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Perusjoukko ja rajaus

Tutkimuksen perusjoukko muodostaa sen kokonaisuuden, josta tietoa halutaan. Tässä tutkimuksessa olen tuloksia tulkinnut kokonaistutkimuksen muodossa, sillä vastauksia oli käsiteltävänä 60 kappaletta, niin en katsonut aiheelliseksi tehdä aineistosta osatutkimusta eli otantaa.

Empiirisessä tutkimuksessa käsittelemätöntä tietoa havaintoaineistoa voidaan kutsua myös tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla primaarista eli varta vasten tutkimusta varten hankittua, kuten tässä tutkimuksessa. Aineisto voi olla myös jotain muuta tarvetta varten hankittua tietoa, josta saadaan tutkijan tarvitsema tieto. Tällöin tietoa kutsutaan sekundaariseksi. (Heikkilä 2004, 14.)

Tutkimuksen pyydettiin vastausta kyselylomakkeen muodossa kaikilta niiltä Friskis&Svettiksen toimijoilta, joilla oli käytössään sähköposti. Tähän rajaukseen päädyttiin siitä syystä, että kaikki vastaukset haluttiin saada sähköisessä muodossa. Lisäksi toimeksiantajalla oli valmiina osoitteisto toimijoista, joille kysymyslomake haluttiin toimittaa.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tämän myös tilastollisena tutkimuksena tunnetun tutkimusmenetelmän avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä niiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2004, 16.)

Tiedonkeruumenetelmänä olen käyttänyt www-kysymyslomaketta, jonka olen luonut toimeksiantajan asettamien toiveiden mukaisesti unohtamatta kuitenkin omaa kiinnostustani aihetta kohtaan. Toki on muistettava, että www-lomakkeen teko oli melko työlästä ja myös sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn saattaa vastata

joku muu kuin vastaanottaja. Lisäksi tässä kyselyssä tuli esille, että muutamat vastaajat olivat käyttäneet hyödyksi mahdollisuutta vastata useaan kertaan. (Heikkilä 2004, 18–20.) Pienet haittatekijät eivät ole muuttaneet mielipidettäni siitä, että www-kyselyt ovat nopeita ja vaivattomia niin vastaajan kuin tietoaaineiston käsittelijän kannalta. Lisäksi mainittakoon, että www-kyselyt ovat edullisempia toteuttaa kuin esimerkiksi posti- tai puhelinkyselyt. Jos nyt aloittaisin lomakkeen tekemisen uudestaan, niin tuskin vaihtaisin tiedonkeruumenetelmää esimerkiksi posti-kyselyyn.

Perinteisesti tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen menetelmään, jotka ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden ainoan käsiteltävän muuttujan käyttäytymistä tai vaikutusta toiseen muuttujaan. Lisäksi kokeellisessa tutkimuksessa suunnitellaan, miten muutoksia saataisiin aikaan yhdessä tai useammassa muuttujassa. Survey-tutkimusmenetelmää olen käyttänyt pohjana tässä tutkimuksessa. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa valitulta ihmisjoukolta eli tässä tutkimuksessa Friskis&Svettiksen toimijoilta. Aineiston avulla olen sitten pyrkinyt kuvailemaan ja vertailemaan eri toimijoiden motivaatioita ja sisäistä markkinointia. Tapaustutkimus on puolestaan hyvin yksityiskohtaista ja tietoa verrataan yksittäisten tapausten tai pienen joukon käyttäytymistä toisiinsa nähden. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.)

### 5.3 Tutkimuslomakkeen laadinta

Tutkimuslomakkeen laadinta ei ollut lainkaan niin helppoa kuin alun perin luulin. Tutkimuslomakkeen tekemiseen meni myös yllättävän paljon aikaa, mutta kun lomake on hyvin luotu ja testattu, niin se edesauttaa huomattavasti jatkossa ja myös vastausten käsittely on helpompaa.

Ensimmäisen version lomakkeesta tein 5.5.2008. Sen jälkeen sain kommentteja siihen ja tein paljon muita muokkauksia. Kun lomake alkoi olla loppusuoralla, niin viimeiseksi Word-versioksi muodostui kuudes muokkausversio, jonka sain valmiiksi 23.5.2008 (liite 1). Sen jälkeen alkoi nettilomakkeen luominen eli e-lomakkeen muokkaus. Sekään ei onnistunut ensimmäisellä kerralla, ja muutoksia en jostain syystä saanut tehtyä, joten e-lomakkeen tein kahteen kertaan. Viimeisimmän e-

lomakkeen sain valmiiksi 2.6.2008, lomake testattiin 3.6.2008, ja onnistuneen testin jälkeen sain kyselyn viimein käyntiin.

Pyrin luomaan lomakkeesta mahdollisimman houkuttelevan, siistin ja selkeän. Monet kysymyksistä olivat melko lyhyitä, ja vaikka kysymyksiä tuli yhteensä 37, oli kysymykset laadittu siten, että kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset oli numeroitu juoksevasti ja samaa aihetta koskevat kysymykset oli ryhmitelty neljäksi eri kokonaisuudeksi.

Aluksi kysyttiin helppoja kysymyksiä, taustakysymyksiä, jotka kannustivat vastaajaa jatkamaan. Toisessa kokonaisuudessa kysyttiin vastaajan mielipiteitä seuran toiminnasta. Kolmannessa osuudessa kysyttiin kehittämis ehdotuksia seuralle, ja tässä osiossa oli myös osa motivaatiota ja sisäistä markkinointia koskevia kysymyksiä. Viimeisessä osiossa olivat kaikkein henkilökohtaisimmat kysymykset, jotka koskivat vastaajan omaan hyvinvointia ja mielipiteitä. Lisäksi toimijoita kannustettiin vastaamaan houkuttimella, eli kun vastasi kyselyyn sen voimassaoloaikana, osallistui myös samalla kolmen elokuvalipun arvontaan.

Tutkimuslomakkeen sisältönä käytin hyvin erityyppisiä kysymyksiä. Lomakkeella oli yksi avoin kysymys, viimeinen kysymys. Tämän tyyppiset kysymykset ovat helppoja laatia, mutta niiden käsittely on varsin työlästä. Lisäksi avoimelle kysymykselle tulee antaa riittävästi vastaustilaa, ettei vastaaja jätä sen vuoksi vastamatta, kun ei tilan ahtauden vuoksi saa sanoa kaikkea sitä, mitä haluaisi. (Heikkilä 2004, 49.)

Suljettuja eli vaihtoehtojen antavia kysymyksiä oli useampi ja niitäkin paria eri tyyppiä. Monivalintakysymykset eli strukturoidut kysymykset antavat vaihtoehtoja, joista voi valita omasta mielestään parhaan vaihtoehtojen. Pyrin luomaan niin monta vaihtoehtoa, että jokainen vastaaja löysi sieltä itselleen sopivan. Nämä kysymykset täyttivät hyvin tehtävänsä, sillä yksikään toimija ei jättänyt tämän tyyppiseen kysymykseen vastamatta. Kun vastausvaihtoehtoja on vain kaksi (kyllä tai ei), niin kysymystä kutsutaan dikotomisiksi. Suljetun kysymysten käytön hyötynä on, että vastaaminen on nopeaa ja tilastollinen käsittely on vaivatonta. Haittana voin mainita sen, että vastaus on vähän liiankin nopea antaa eli välttämättä vastaaja ei edes lue kaikkia vaihtoehtoja vaan valitsee ensimmäisen väittämän. Lisäksi kaikille

vastaajille ei välttämättä löydy mieleistä vaihtoehtoa ollenkaan, joten vastaus saattaa jäädä antamatta. (Heikkilä 2004, 50–51.)

Sekamuotoisia kysymyksiä lomakkeella oli melko paljon. Sekamuotoisiin kysymyksiin annoin muutaman vaihtoehdon, ja viimeinen vaihtoehto oli muu, mitä, jolloin vastaaja sai vapaasti kirjoittaa oman näkemyksensä asiasta. (Heikkilä 2004, 52.) Tämä oli myös hyväksi havaittu kysymysmalli, sillä parhaimmillaan kirjoittamisen vaihtoehtoa käytti 35 % vastaajista. Tosin minulla näiden vastausten käsittely tieteenkin hidasti yhteenvetoa.

Suljetun kysymyksen eräs muoto on myös asenneasteikko. Asenneasteikkona käytin Likertin asteikkoa viidessä kysymyksessä neljällä vaihtoehdolla, jossa viimeinen vaihtoehto oli ”en osaa sanoa”. Järjestys oli tarkkaan mietitty ja looginen paras väittämä oli ensimmäinen ja huonoimman arvosanan antama väittämä siis toiseksi viimeinen. Perinteistä viisiportaista Likertin asteikkoa käytin kahdeksassa kysymyksessä ja väittämät olivat seuraavat: 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä. (Heikkilä 2004, 52–54.) Hämmästyttävää tuloksissa oli se, että viisiportaisiin kysymyksiin kaikki vastaajat vastasivat, kun puolestaan neliportaisiin kysymyksiin jätti jokaisesta toimijaryhmästä joku vastaamatta.

#### 5.4 Aineiston kerääminen ja käsittely

Aineiston keräämistä edelsi F&S puheenjohtajan Sari Kuvajan toukokuussa lähettämä viesti toimijoille, että kysely on tulossa lähiaikoina ja siihen toivotaan runsaasti vastauksia. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista lomakkeen julkaisuaikana 3.6.–13.6.2008. Vastausajan ollessa noin puolessa välissä eli 9.6.2008 toimijoille lähetettiin vielä muistutusviesti kyselystä.

Aineisto kerättiin www-lomakekyselyllä. Niille Friskis&Svettiksen toimijoille, joilla oli käytössään sähköposti, lähetettiin linkki ja saatekirje. Kysely lähetettiin 111 toimijalle, joilla oli sähköpostiosoite käytössään.

Aineiston käsittely säästi yhden työvaiheen, kun vastauksia ei tarvinnut erikseen siirtää lomakkeelta tietokoneelle, vaan sain tulokset suoraan e-lomake ohjelmalta siirrettyä Windowsin Excel-ohjelmaan. Joitakin raportteja ja kuvioita sain jopa suoraan e-lomakkeelta Eduix-raportin muodossa. Valitsin siksi Excel-ohjelman käsittelyohjelmaksi, koska osaan käyttää sitä paremmin kuin esimerkiksi SPSS:n tilastollista yleisohjelmistoa.

Tutkimustuloksien esittelyssä on prosenttiluvut esitetty kokonaislukuina (pyöristettyinä), mutta kuvioissa saattaa kuitenkin näkyä vastausprosentit kahden desimaalin tarkkuudella.

### 5.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

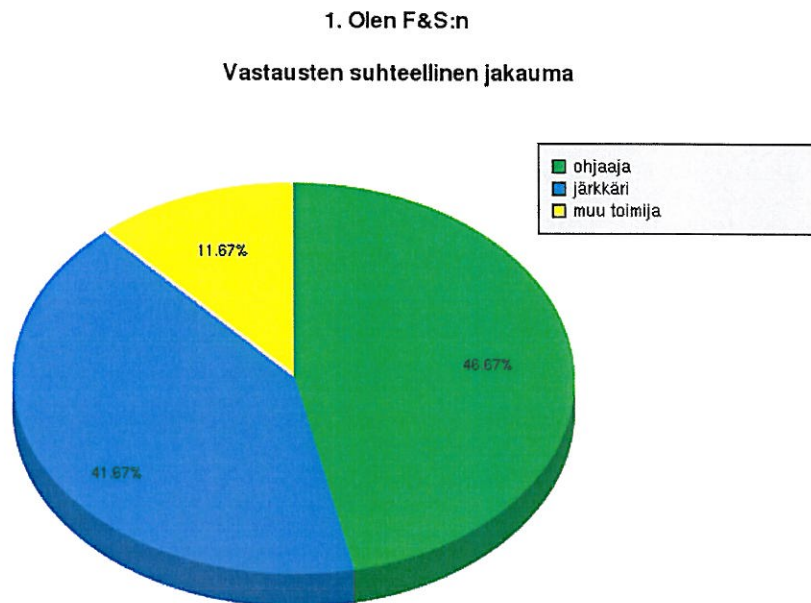
Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin selvittää, jotta tutkimusongelmaan löydetään vastauksia. Lisäksi kysymysten tulee olla asetettu riittävän yksiselitteisesti niin, että ne houkuttelevat vastaamaan, jotta kyselyyn saadaan riittävän suuri vastausprosentti. (Heikkilä 2004, 29.) Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 54 %, koska kysymyslomake lähetettiin 111 toimijalle ja vastauksia tuli määräraikaan mennessä 60. Tutkimuksen vastausprosentti oli siis riittävän validi.

Tutkimuksen reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Mitään asiaa ei ole tutkimuksessa yleistetty vaan kaikki tiedot liittyvät faktoihin ja numeraaliseen tietoon. (Heikkilä 2004, 30.) Lisäksi olen tuloksien syöttämisessä, käsittelyssä ja tulkinnoissa pyrkinyt olemaan mahdollisimman tarkka ja huolellinen. Olen pystynyt säilyttämään myös riittävän kriittisyyden, koska en tunne henkilöitä vastausten takaa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Taustamuuttujat

Tutkimuksen vastaajat ovat F&S-toimijoita eli ohjaajia, järjestelijöitä ja muita toimijoita. Kyselyyn vastanneita toimijoita oli yhteensä 60 henkilöä. Vastaajat jakaantuvat seuraavasti: 28 kpl eli 47 % vastaajista oli ohjaajia, 25 kpl eli 42 % vastaajista oli järjestelijöitä ja 7 kpl eli 12 % vastaajista oli muita toimijoita. Seuraavana olevassa kuviossa 4 prosenttiosuudet ovat vielä tarkemmin nähtävissä.

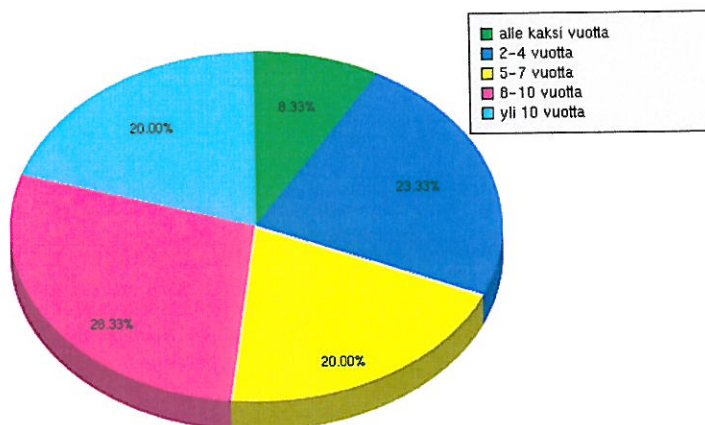


KUVIO 4. Vastausten jakautuminen toimijoittain

Toimijat ovat olleen urheiluseuran toiminnassa useita vuosia. Kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan on toiminut seurassa. Vastaajista vain 5 henkilöä eli 8 % oli toiminut F&S:ssä alle kaksi vuotta. 2–4 vuotta seuran toiminnassa oli viihtynyt 14 henkilöä eli 23 %, 5–7 vuotta mukana olleita oli 12 henkilöä eli 20 %, 8 - 10 vuotta toiminnassa viihtyneitä oli 17 henkilöä ja yli 10 vuotta seurassa ahertaneita oli myös 12 henkilöä eli 20 % vastanneista. Seuraavana olevassa kuviossa 5 ovat prosenttiosuudet myös nähtävissä.

## 2. Olen ollut F&S-toimijana

### Vastausten suhteellinen jakauma

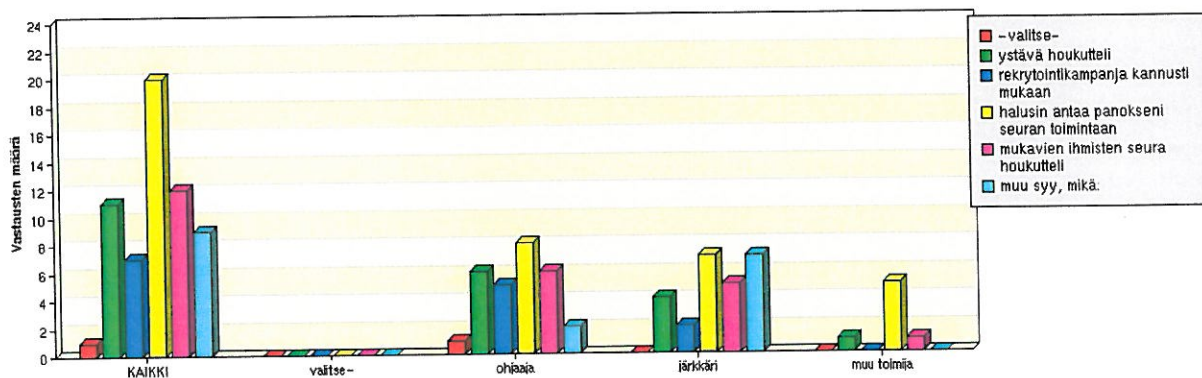


KUVIO 5. Toimijoiden mukanaolo urheiluseurassa vuosina

Toimijat ovat seuralle hyvin omistautuneita, ja se oli jo nähtävissä toimijoiden toimintavuosien määrästä. Tämä käsitys vahvistui, kun kysyttiin syytä, miksi on tullut mukaan urheiluseuran toimintaan. Yksi vaihtoehto oli selvästi yli muiden: toimijat haluavat antaa panoksensa seuran toimintaan. Järjestelijät valitsivat myös muuta syytä, ja siellä useimmin vastauksena oli maksuttoman jumpan etu, joka oli mainittu perusteluksi kolmessa vastauksessa. Oheisena olevassa kuviosta 6 näkyy vielä tarkemmin eri toimijoiden vastausten jakautuminen.

## 3. Tulin F&S-toimijaksi koska

### Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 6. Vastausten jakautuminen toimintaan tulemisesta toimijoittain



## 6.2 Työtehtävät

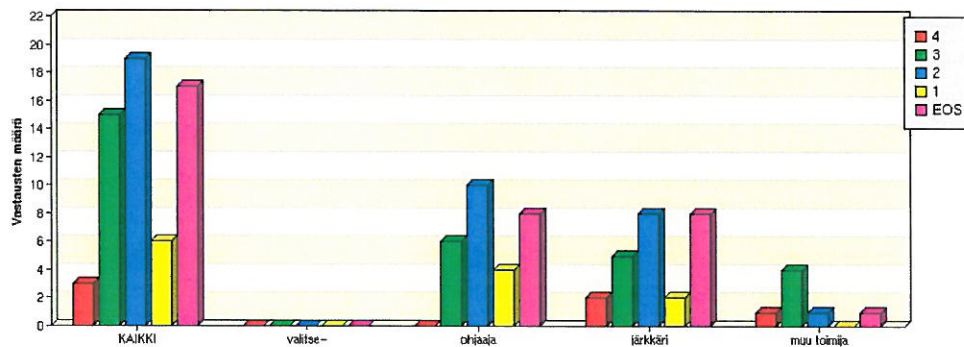
Urheiluseurassa työtehtävät määräytyvät oman kiinnostuksen ja mahdollisuuksien mukaan. Kyselyyn vastanneita toimijoita löytyy joka ryhmästä. Ohjaajat ohjaavat jumppia ja juoksu- ja kävelyryhmiä. Järjestelijät toimivat urheilutapahtumaan saapuvien jäsenten vastaanottajina, he huolehtivat musiikkilaitteista, he ovat saaneet ensiapukoulutuksen ja tarvittaessa ohjaajan estyessä he osaavat vetää niin sanottun stand-in-jumpan. He jumppaavat muun ryhmän mukana ja kertovat tunnin lopuksi ajankohtaisista asioista, kuten tuntimuutoksista ja jäsentilaisuuksista. Muut toimijat ovat seuran jäseniä, jotka toimivat erinäisissä tehtävissä esimerkiksi toimikunnissa tai hallituksessa.

Työtehtävien mielekkyyteen vaikuttaa suuresti se, miten yhteistyö eri toimijoiden välillä sujuu. Kysyttäessä miten ohjaajien mielestä yhteistyö järjestelijöiden kanssa sujuu, niin arvosanaksi saatiin tyydyttävä. 28 ohjaajasta kysymykseen vastasi 24 ja kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,64 kun arvosteluasteikkoa oli neljän ja nollan välillä. Järjestelijöistä puolestaan kaikki 25 henkilöä antoivat vastauksen ja keskiarvoksi muodostui 3,32. Järjestelijöiden mielestä yhteistyö sujuu hyvin. Muista toimijoista seitsemästä vastaajasta kysymykseen vastasi viisi ja kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 2,14 eli muiden toimijoiden mielestä järjestelijöiden ja ohjaajien yhteistyö oli tyydyttävää.

Kuten teoria osuudessa kerroin, niin suoran lähikanavan toimimista kysyttiin puolestaan eri toimikuntien välisestä työskentelystä, vastaukset jakaantuivat eri toimijoiden välillä melko tasaisesti. Ohjaajien mielestä toimikuntien työskentely oli melko heikkoa: keskiarvoksi tuli 1,5, mutta on huomattava, että 28 vastaajasta 8 (29 %) jätti vastaamatta kysymykseen. Järjestelijät antoivat toimikuntien työskentelylle arvosanaksi myös heikon eli 1,65. Myös järjestelijöiden osalta vastauskato oli huomattava: 25 vastaajasta 8 (32 %) jätti vastaamatta kysymykseen. Muiden toimijoiden vastaukset poikkesivat edellisistä parempana, 7 toimijasta vaan 1 (14 %) jätti vastaamatta ja keskiarvoksi tuli tyydyttävä 2,57. Seuraavana olevasta kuviosta 7 on vastausten jakautuminen myös nähtävissä. Kuten kuviosta on huomattavissa, niin suuri osa vastauksista jäi sarakkeeseen EOS. Tämän voidaan ajatella tarkoittavan sitä, että toimikuntien työskentelystä ei osata antaa arviota tai sitten kysymykseen ei vaan jostain syytä haluttu vastata.

## 10. Eri toimikuntien työskentely sujuu mielestäni

## Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 7. Vastausten jakautuminen toimikuntien työskentelystä toimijoittain

Toimijoilta kysyttiin, mistä he eniten nauttivat toimiessaan urheiluseurassa. Vastaukset jakaantuivat kaikkien toimijoiden osalta, siten, että eniten valittiin vaihtoehtoa liikunta. Vastaus-ohjeessa oli pyydetty valitsemaan vain yksi vaihtoehto, ohjaajista 4, järjestelijöistä 6 ja muista toimijoista 2 oli valinnut useamman vaihtoehdon. Ohjaajista 21, järjestelijöistä 16 ja muista toimijoista 5 vastasi eniten nauttivansa liikunnasta.

## 6.3 Työn merkitys

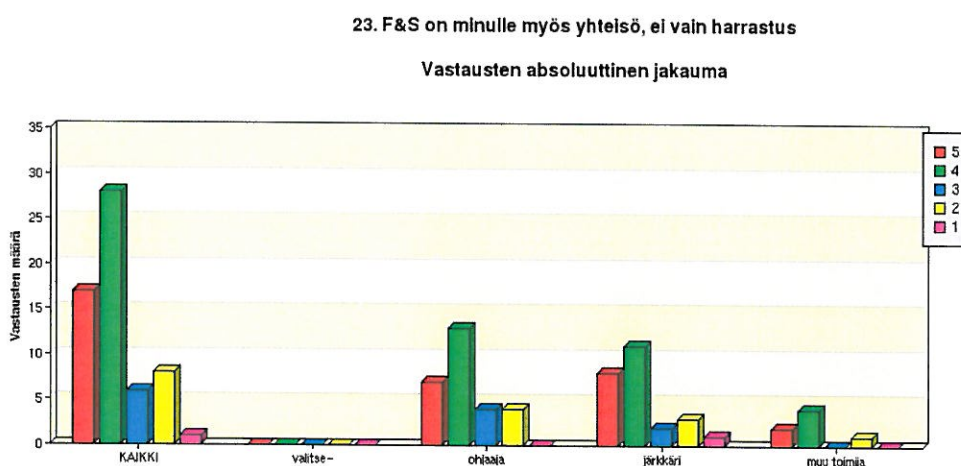
Työn merkitykseen vaikuttavat päämäärien haasteellisuus ja täsmällisyys, työntekijän sitoutumisen taso joka suoraan vaikuttaa työsuoritukseen ja työssäkäyttämiseen. Toimijakyselyssä työn merkitystä kartoitettiin usealla kysymyksellä. Kysyttäessä, voiko toimija mielestään vaikuttaa seuran toimintaan riittävästi, vastaukset jakaantuivat taulukon 1 osoittamalla tavalla.

TAULUKKO 1. Vastausten jakautuminen toimintaan vaikuttamisen mahdollisuuksista

	Ohjaaja	Järjestelijä	Muu toimija
Kyllä	23	21	7
En	4	3	0
Ei vastausta	1	1	0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>7</b>

Ohjaajista 82 %, järjestelijöistä 84 % ja muista toimijoista 100 % oli sitä mieltä, että toimintaan on mahdollista vaikuttaa riittävästi.

Toimijat kokivat taas F&S antavan heille liikunnan iloa, hyvää mieltä sekä yhteisöllisyyttä. Kun kysyttiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä, mitä yhteisöllisyys merkitsee, niin vastaukset jakaantuivat seuraavasti: Ohjaajat antoivat keskiarvoksi 3,82, järjestelijät 3,88 ja muut toimijat 4,00. Vastauksista voidaan todeta, että toimijoille yhteisöllisyys on melko tärkeää. Seuraavana olevassa kuviossa 8 on nähtävissä vastausten jakaantuminen toimijoittain.



KUVIO 8. Vastausten jakautuminen yhteisöllisyydestä toimijoittain

Yhteisöllisyyttä selvitettiin myös kysymällä, tuntee toimija toimivansa yksin. Arvosteluasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä, ja vastaukset tukivat toisiaan, sillä ohjaajien keskiarvo kysymykseen oli 2,07, järjestelijöiden 1,68 ja muiden toimijoiden 1,43. Pienet keskiarvot kertovat, että vastaajat valitsivat paljon pieniä numeroita eli olivat sitä mieltä, että eivät toimi yksin.

Toimijoiden sitoutumisen ja motivaation taso on hyvin korkea, sillä tähän kysymykseen toimijat vastasivat arvosteluasteilla 5 - 1: ohjaajien keskiarvo oli 3,75, järjestelijöiden 4,08 ja muiden toimijoiden 3,57. Niin ikään kysyttäessä, miten toimijat

ovat omasta mielestään onnistuneet, saatiin jälleen korkea keskiarvo eli ohjaajat 4,25, järjestelijät 4,24 ja muut toimijat 3,71.

Mikä sitten saa vapaaehtoistyöntekijän innostumaan vuodesta toiseen tehtävissään? Se ei suinkaan ole, että tehty sopimus velvoittaa. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita useamman vastauksen joukosta, mutta eniten ohjaajat valitsivat vaihtoehtoa ”muu syy” 11 kertaa. Siellä ehdottomasti paras kommentti oli ”Ohjaaminen on hauskaa, siitä saa kicksejä”. Lisäksi 10 ohjaajaa valitsi myös vaihtoehdon ”yhteishenki on hyvää”. Järjestelijöistä 16 valitsi vaihtoehdoksi ”yhteishenki on hyvää” ja muuta syytä valittiin myös 9 kertaa ja yleisin kommentti oli jälleen ”ilmainen jumppaoikeus”, joka oli mainittu 5 kertaa. Muista toimijoista 2 jätti vastaamatta kysymykseen ja 3 vastaajan mielestä tapahtumat ja yhteishenki ovat innostavimmat tekijät.

Miten sitten motivaatiota saataisiin vahvistettu ja edelleen parannettua? Tähän kysymykseen oli toimijoille annettu vaihtoehdot tai mahdollisuus valita oma mieleinen vaihtoehto. Vastauksissa esiintyi hajontaa, ja tämä johtui siitä, sillä toimijat saivat valita joko yhden tai useamman vaihtoehdon. Ohjaajista 12 kertaa valittiin vaihtoehto, että motivaatio vahvistuisi yhteisillä tapahtumilla, 11 kertaa valittiin vaihtoehto, että ohjaajat haluaisivat enemmän koulutusta, myös muu vaihtoehto sai maininnan 10 kertaa. Järjestelijöiden motivaatio vahvistuisi, jos järjestelijöitä saataisiin houkutelua lisää seuran toimintaan, tämä vaihtoehto valittiin 15 kertaa. Myös yhteisiä tapahtumia toivoi 10 vastaajaa. Muut toimijat valitsivat eniten vaihtoehtoa muu syy, joka oli valittu 3 kertaa, toimintaan toivottiin lisää vastuunkantajia, ohjattuja jumppia saisi olla myös myöhempään illalla tai viikonloppuisin.

Edelleen motivaation liittyen kysyttiin minkälaista kannustusta toimijat toivovat seuralta. Tässä kysymyksessä kartoitettiin päämääräteorian palaute osiota eli miten seuran toivottiin antavan palautetta ja edelleen kannustavan sitoutumaan seuran toimintaan. Ohjaajat valitsivat 15 kertaa, että he haluavat enemmän koulutusta. Toiseksi eniten eli 14 kertaa valittiin vaihtoehto, että ohjaavat haluavat enemmän kannustusta esimerkiksi jatkokoulutuksen muodossa tai ideointia ja yhdessäoloa. Järjestelijät valitsivat eniten eli 12 kertaa vaihtoehdon, että kaipaavat lisää kannustusta, mutta vain yksi vastaaja oli kertonut, että kaipaa yksilöllistä kannustusta.

Muista toimijoista vain yksi vastasi kysymykseen, ilmoittamalla ettei koe olevansa tuen tarpeessa.

#### 6.4 Perehdytys ja koulutus

Vapaaehtoistyötekijän perehdytyksessä on onnistuttu hyvin. Sitä selvitettiin kysymällä toimijoilta, tietävätkö he, kenen puoleen tulee kääntyä, jos ovat tilanteessa johon ei itse tiedä vastausta. Ohjaajista 24 eli 86 %, järjestelijöistä 22 eli 88 % ja muista toimijoista 7 eli 100 % väitti tietävänsä, kenen puoleen kääntyä.

F&S:ssä jumppaohjaaja koulutukseen valitaan haastattelun ja koejumppatilaisuuden perusteella, ulkoliikuntaohjaajaksi haastattelun ja koelenkin perusteella. Ohjaajien valinnasta huolehtii ohjaajatoimikunnan alaisuudessa toimiva rekrytointiryhmä, jossa on edustus ohjaajien joukosta 2 kpl, ohjaajatoimikunnasta 2 kpl ja kokeneita ohjaaja eli luffaajia 2 kpl (sanan merkitys suomeksi lausuttuna luffaaja, mutta tulee ruotsin kielisestä sanasta ledaruppföljare, hänet on koulutettu "laaduntarkkailijaksi" eli antamaan palautetta jumpasta tai lenkistä ja ohjaamisesta). (Niittymäki, 2008.)

Ohjaaja koulutus on kaksiosainen ja tapahtuu aina Ruotsissa. Ensimmäisen tason (steg 1) koulutuksessa käsitellään perusasioita ihmisen fysiologiasta, anatomiasta, kuntoilusta ja sen tavoista. Koulutuksen jälkeen suoritetaan teoriakoe, jossa tarkastetaan, että kokelaalla on riittävät tiedolliset valmiudet ohjaajaksi. Toisen tason (steg 2) koulutuksessa erikoistutaan omaan lajiin, esimerkiksi jumppaan tai ulkoliikuntaan. Tämän jälkeen sitten ohjaaja vielä diplomoidaan eli kattojärjestön kouluttama henkilö tarkastaa ensimmäisen jumpan tai lenkin ja joko hyväksyy tai hylkää sen. (Niittymäki, 2008.)

Ohjaajien jatkokoulutus monenlaista: esimerkiksi on sisäistä kaikille tarkoitettua yleisluontoista koulutusta, niin sanottu ohjaajien koulutuspäivä tai virkistyspäivä, koulutusaiheina aivojumppa + afropowerdance (koulutusaihe lokakuulta 2008). Ohjaajan on mahdollista kouluttautua toiselle tasolle tai oman tason sisällä erilaisista jumppavariaatiota vetämään, esimerkiksi sporttiohjaaja voi kouluttautua sykesporttiohjaajaksi seuran sisäisessä koulutuksessa. Tasonvaihtoon voidaan tarvita koulutusta myös Ruotsissa. Esimerkiksi jos tuodaan uusi jumppataso Helsinkiin,

käydään kattojärjestön järjestämällä kurssilla Ruotsissa. Ohjaajatoimikunta valitsee tasonvaihtoihin ohjaajat ohjaajan itsensä esittämän toivomuksen perusteella. Toivomuksen on voinut esittää toimikunnalle henkilökohtaisesti sähköpostilla tai koulutustoivekyselyssä. Toivomus voidaan toteuttaa, jos aikataulussa on tarvetta tällaisille vaihdoille ja jos henkilökohtaiset ominaisuudet ovat soveliaita tasonvaihtoon. Ohjaajatoimikunta konsultoi kokeneita ohjaajia saatuaan tasonvaihtotoiveen ja tekee päätöksen kouluttamisesta. (Niittymäki, 2008.)

Myös kävely- ja juoksuohjaajat koulutetaan Suomessa tai Ruotsissa. Juoksuohjaajien koulutus jakaantuu myös ykkös- ja kakkostason koulutukseen. Kävelyohjaajien koulutus on yksitasoinen.

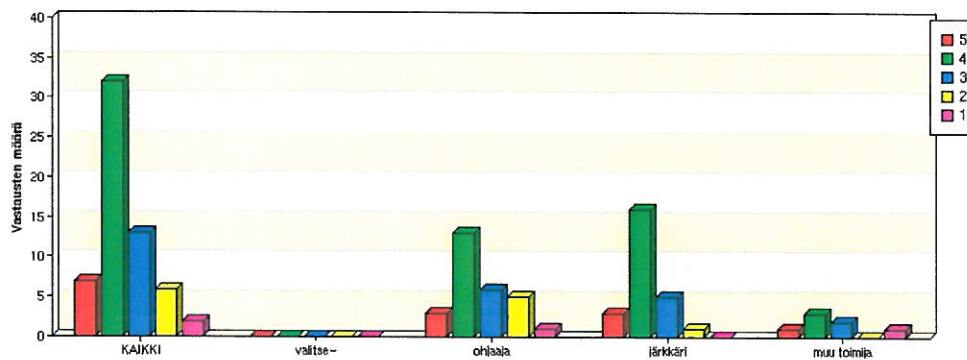
Ohjaajien kaksipäiväinen koulutus- ja virkistyspäivät eli Svettispäivät pidetään vuosittain syksyllä Ruotsissa. Suomesta on oikeus lähettää tapahtumaan tietty määrä ohjaajia vuosittain. Jokainen ohjaaja pääsee Svettipäiville vuorollaan, vuorot jaetaan ohjaajatoimikunnan ylläpitämän listan mukaan tasapuolisesti. Järjestelijöiksi haluavat ilmoittavat yhteystietonsa ohjatun kuntoliikunnan järjestelijöille tai suoraan F&S:n toimistoon. Halukkaat kutsutaan haastatteluun ja valituille järjestetään perehdytyskoulutus Suomessa. (Niittymäki, 2008.)

Kun toimijoilta kysyttiin, mitä he toivovat seuralta enemmän, vastaukset jakaantuivat oikeastaan kahden vaihtoehdon kesken. Toimijoilla oli myös mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Ohjaajat valitsivat 16 kertaa, että haluavat seuralta ”enemmän koulutusta”, ja toiseksi eniten eli 12 kertaa, että he haluavat ”enemmän yhteisiä tapahtumia”. Järjestelijät valitsivat yhden vaihtoehdon ylitse muiden: he haluavat ”enemmän yhteisiä tapahtumia”. Se esiintyi vastauksissa 17 kertaa. Myös muut toimijat valitsivat eniten eli 4 kertaa vaihtoehtoa ”enemmän yhteisiä tapahtumia” ja toiseksi eniten vaihtoehtoa ”enemmän koulutusta”, joka oli mainittu 3 kertaa.

Toimijoiden mielipiteitä koulutuksen riittävydestä tarkasteltiin kysymällä numeroasteikolla 5=täysin samaan mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä. Ohjaajien keskiarvo kysymykseen oli 3,43, järjestelijöiden 3,84 ja muiden toimijoiden 3,43. Seuraavana olevassa kuviossa 9 on nähtävissä toimijoiden arvosanojen jakautuminen.

## 25. Koulutus on mielestäni riittävää

## Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 9. Vastausten jakautuminen koulutuksesta toimijoittain

Toimijoille esitettiin vielä suljettu kysymys (vaihtoehtona kyllä tai en), jossa kysyttiin onko toimija mielestään saanut riittävästi koulutusta ja ohjausta tehtävänsä hoitamiseen. Vastausten jakaantuminen on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Vastausten jakautuminen koulutuksesta

	Ohjaaja	Järjestelijä	Muu toimija
Kyllä	20	22	6
En	8	3	1
YHTEENSÄ	28	25	7

Ohjaajista 20 henkilöä eli 71 %, järjestelijöistä 22 henkilöä eli 88 % ja muista toimijoista 6 henkilöä eli 86 % oli sitä mieltä, että he saavat riittävästi koulutusta.

## 6.5 Sisäinen viestintä

Kuten luvussa neljä kerroin, asettaa vapaaehtoisorganisaatiossa sisäinen viestintä suuria haasteita. Viestinnässä täytyy ratkaista kuinka tavoittaa kaikki tiedon tarvitsevat henkilöt hukuttamatta kuitenkaan kaikkea mahdollista tietoa intranetin sopukoihin.

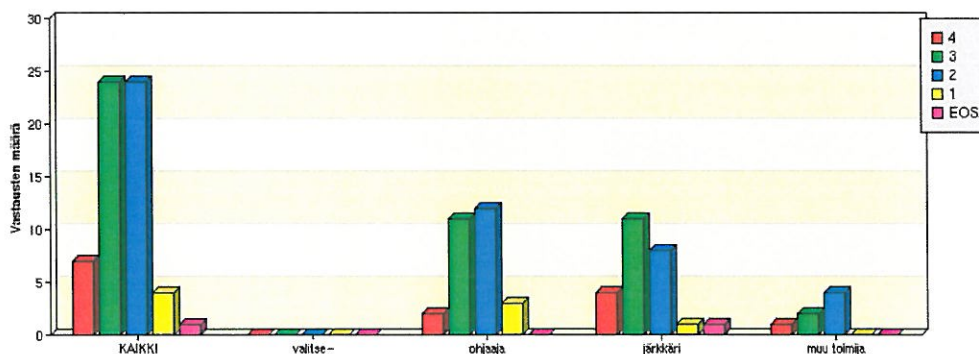
F&S:n onnistumista sisäisessä viestinnässä kartoitettiin kysymällä, miten hallitus vetää seuraa. Toimijat ovat vastanneet kysymykseen numeroarvosanalla seura-

vasti: 4=erinomaisesti, 3=hyvin, 2= tyydyttävästi, 1=huonosti, 0=ei osaa sanoa. Ohjaajien keskiarvo kysymykseen oli 2,5, järjestelijöiden 2,8 ja muiden toimijoiden 2,57, joten kaikissa vastausryhmissä oltiin sitä mieltä, että hallitus on onnistunut työssään ”melko hyvin”.

Vapaaehtoisorganisaatiossa on hyvin tärkeä osuus yhdistysdemokratiolla, joten toimijoilta kysyttiin sen onnistumista. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti, kun arvosteluasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä: ohjaajien keskiarvo kysymykseen oli 2,5, järjestelijöiden 2,2 ja muiden toimijoiden 2,71. Järjestelijöiden hieman alhaisempi keskiarvo selittyy sillä, että 25 vastaajasta 7 vastasi kysymykseen, ettei osaa sanoa. Kautta linjan yhdistysdemokratian onnistuminen saan yleisarvosanan ”melko hyvin”.

Tietojen välittyminen seurassa onnistuu seuraavasti: ohjaajien keskiarvo oli 2,43, järjestelijöiden keskiarvo oli 2,64 ja muiden toimijoiden keskiarvo oli 2,57. Arvosteluasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä, ja kuviosta 10 on nähtävissä eri toimijoiden vastaukset.

8. Tiedot välittyvät seurassa  
Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 10. Vastauksen jakautuminen tietojen välittämisestä toimijoittain

Seuraavissa kysymyksissä kysyttiin toimijoiden intranetin tuntemusta ja aktiivisuutta käydä lukemassa uusia tiedotteita. Aluksi kysyttiin seuraavatko toimijat verkkosivuja, ja vaihtoehdoksi annettiin kyllä ja en. Vastausten jakaantuminen näkyy taulukossa 3.



## TAULUKKO 3. Vastausten jakautuminen verkkosivujen seuraamisesta toimijoittain

	Ohjaaja	Järjestelijä	Muu toimija
Kyllä	22	24	7
En	6	1	0
YHTEENSÄ	28	25	7

Ohjaajista 22 henkilöä eli 85 %, järjestelijöistä 24 henkilöä eli 96 % ja muista toimijoista 7 henkilöä eli 100 % sanoivat seuraavansa verkkosivuja.

Toimijoilta kysyttiin, mitä tietoa he yleensä etsivät verkkosivuilta. Kysymykseen vastausohjeeksi oli annettu, että toimijat valitsisivat yhden vaihtoehdon, mutta useat valitsivat kaksi vastausta. Ohjaajat valitsivat vaihtoehdon peruutuksia tai muutoksia 22 kertaa ja aikatauluja 18 kertaa. Järjestelijät olivat samoilla linjoilla ohjaajien kanssa, heistä 23 valitsi vaihtoehdon peruutuksia tai muutoksia ja 15 kertaa aikatauluja. Muut toimijat vastasivat niin ikään samankaltaisesti, 5 kertaa mainittiin aikataulut ja peruutukset tai muutokset.

Lisäksi verkossa toivottiin olevan esimerkiksi ohjaajien esittelyjä ja kuvia, sekä muutoinkin suomalaisia kuvia. Monessa vastauksessa myös toivottiin, että tiedot olisivat ajan tasalla, esimerkiksi viimeisin Hyvä Fiilis-lehti puuttui sieltä. Ne toimijat, jotka eivät käy verkkosivuilla mainitsivat syyksi, että saavat samat tiedot ohjatuissa jumpissa tai juoksuissa tai sähköpostiin.

Toimijoilta kysyttiin kuinka usein he käyvät lukemassa verkkosivuja, ohjaajista 14 vastasi käyvänsä intranetissä 1 - 3 kertaa kuukaudessa, 10 käy siellä viikoittain ja muutamat ilmoittivat käyvänsä muutaman kerran vuodessa. Järjestelijöistä puolet eli 13 vastasi käyvänsä intranetissä 1 - 3 kertaa kuukaudessa, 6 vastasi käyvänsä päivittäin, 3 satunnaisesti, 2 ei käy ja 1 oli unohtanut tunnuksen ja salasanan. Muista toimijoista 3 ilmoitti käyvänsä intranetissä 1 - 3 kertaa kuukaudessa, 2 viikoittain ja 2 ei käy ollenkaan.

Seuraavassa taulukossa 4 selviää, kuinka vastaukset jakaantuivat, kun kysyttiin, että onko intranetistä helppo löytää hakemansa:

TAULUKKO 4. Vastausten jakautuminen tiedon löytymiseen intranetistä toimijoittain

	Ohjaaja	Järjestelijä	Muu toimija
Kyllä	20	11	2
Ei	6	11	3
Ei vastausta	2	3	2
YHTEENSÄ	28	25	7

Ohjaajista 20 henkilöä eli 71 %, järjestelijöistä 11 henkilöä eli 44 % ja muista toimijoista 2 henkilöä eli 29 % oli sitä mieltä, että tiedot on helppo löytää. Vastaavasti ohjaajista 6 henkilöä eli 21 %, järjestelijöistä 11 henkilöä eli 44 % ja muista toimijoista 3 henkilöä eli 43 % oli sitä mieltä, että intranetistä ei ole helppoa löytää tarvitsemaansa tietoa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Tutkimuksen perusteella voin sanoa, että F&S:n pieni ja aktiivinen toimijakunta on todella motivoitunut ja innostunut vapaaehtoistyöstä. Päämääräteorian mukaisesti vapaaehtoistyöntekijän motivaatio lähtee positiivisesta asenteesta, halusta oppia uutta, seuran ideologia on miellyttävä eli ideologia mukailee toimijoiden omia arvoja. He tuntevat vapaaehtoistyön omakseen ja samalla pääsevät itsekin liikkumaan sekä jakamaan hyvänolontunnetta. F&S:n toimijoiden sitoutumisen taso on myös ihailtavaa, sillä kuten kyselyssä tuli ilmi, toimijat eivät pitäneet tekemäänsä sopimusta seuran kanssa velvollisuutena vaan mahdollisuutena. Ohjatun jumpan jälkeen myös jäsenten eli tunnille osallistuneiden kesken oli havaittavissa ulkoisesta olemuksesta iloisen ja positiivisen asenteen.

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on kohtalaista. Tutkimuksen perusteella minulle jäi sellainen käsitys, että henkilökohtaista kasvokkaisviestintää ei juurikaan käytetä muutoin kuin ohjaajan ja järjestelijöiden välillä. Asioista päättävät toimikunnat pitävät toki palavereita ja kokouksia, mutta jotenkin minulle jäi sellainen

käsitys tutkimusten vastausten perusteella, että toimikuntien päättäjillä voi olla omat suosikkinsa päätöksiä tehdessä tai sitten kaikki toimijat eivät tuo omia näkemyksiään riittävän tarmokkaasti esille. Tiedotteet ovat hyvin muotoiltuja, ja toimiston henkilökunta vaikutti ammattitaitoiselta. Nykyinen hallituksen puheenjohtaja on innostunut luottamustehtävästään ja haluaa aidosti kehittää seuraa. Intranetissä on paljon tärkeää tietoa, mutta myös paljon vanhoja dokumentteja. Jäsenlehti Hyvä Fiilis on hyvin tiivis ja mielenkiintoinen lehti.

Toimijoille tehdyn kyselyn ja oman kokemukseni perusteella huomasin, että yksi kehittämisen kohde olisi, että perustason jumppatunteja pitäisi olla enemmän tarjolla myöhemmin illalla ja myös viikonloppuisin. Tämä tietenkin tarkoittaa sitä, että tarvitaan enemmän urheilutiloja, ohjaajia ja järjestelijöitä. Myös muita toimijoita ja aktiivisia kuntoliikunta harrastajia tai jäseniä tulisi saada lisää toimintaan.

Varmaan monet hallitukset ja jäsenet ovat pohtineet, miten lisää toimijoita voisi seuran saada, joten tuskin yhtä ainoaa vastausta kysymykseen löytyy. Jotta toimintaan saadaan lisää toimijoita, tulee seuran pitää myös nykyisistä toimijoista huolta ja kiinni. Parhaana suostuttelija voivat toimia nykyiset toimijat esimerkiksi kertomalla toiminnasta jumppa tuntien yhteydessä, kuten jo nyt tehdään, ja Internet-sivuilla voisi olla nykyisten ohjaajien esittelyjä ja kommentteja siitä miten mukavaksi ja hyödylliseksi he kokevat vapaaehtoistyön. Myös mediassa eli paikallis-lehdissä, radiossa yms. näkyvyys ja kuuluvuus tai merkittävät yhteistyökumppanit saisivat enemmän edullisesta jumppaamisesta kiinnostuneet henkilöt kiinnostumaan urheiluseurasta.

Nykyiset toimijat kokevat seurassa tärkeäksi yhteisöllisyyden, joten toimijat tuntuvat kaipaavan enemmän yhteisiä tapahtumia tai kertauskoulutusta tai molempia. Siinä olisi hallitukselle selkeä viesti, jota tulisi kehittää. Lisäksi hallitukselta odotetaan pitkäjänteistä työtä ja kiinnostusta pysyä seuran hallitusvastuussa useita vuosia. Tämän tutkimuksen perusteella voin myös suositella, että vastaava toimijoille tehtävä kysely tehtäisiin jatkossa kerran vuodessa ja toimijoille annettaisiin enemmän palautetta tehdystä työstä.

Tämä tutkimus oli todella mielenkiintoinen ja haasteellinen tehdä. Etenkin tutkimuslomakkeen luominen oli eräs tärkeä kulmakivi, jonka kanssa käytetty aika pal-

kitsi minut tutkimustuloksien tarkastelussa. Toivon lukijalle välittyvän tämän tutkimuksen myötä, kuinka tärkeää on vapaaehtoistyöntekijän motivaatio ja työmoraali tärkeäksi kokemansa asian eteen.

## LÄHTEET

- Adams, J.S. 1965. Ineqity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.) *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York, 267–300
- Friskis&Svettis Helsinki ry 2008. [Http://www.friskissvettis.fi](http://www.friskissvettis.fi). Luettu 18.6.2008.
- Grönroos, Christian 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Ekonomiasarjaa. WSOY, Porvoo.
- Gummesson, Evert 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Suom.Tillman, Maarit. 2. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Hallinto. Friskis&Svettis Helsinki ry 2008. [Http://www.friskissvettis.fi/helsinki/index.php?page=hallinto](http://www.friskissvettis.fi/helsinki/index.php?page=hallinto). Luettu 18.6.2008.
- Heikkilä, Tarja 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hyvä Fiilis 2008. Friskis&Svettis Helsinki ry. Jäsenlehti 1/2008.
- Juholin, Elisa 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Infoviestintä, Helsinki.
- Kortit ja hinnat. Friskis&Svettis Helsinki ry 2008. [Http://www.friskissvettis.fi/helsinki/index.php?page=kortit\\_ja\\_hinnat](http://www.friskissvettis.fi/helsinki/index.php?page=kortit_ja_hinnat). Luettu 18.6.2008.
- Locke, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, May 157–189.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita, Helsinki.
- Motivus 2008. [Http://www.motivus.fi/hinnastot-maksut/jasenyys/](http://www.motivus.fi/hinnastot-maksut/jasenyys/). Luettu 18.6.2008.
- Motivus 2008. [Http://www.motivus.fi/hinnastot-maksut/kausikortit/helsinki/](http://www.motivus.fi/hinnastot-maksut/kausikortit/helsinki/). Luettu 18.6.2008.
- Niittymäki, Pia 2008. Ohjaajatoimikunnan puheenjohtaja. Friskis&Svettis ry, Helsinki. Sähköposti 27.10.2008.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Vuokko, Pirjo 2004. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. WSOY, Helsinki.

## TOIMIJAKEYSELY 2008

Taustakysymykset: *Ole hyvä ja valitse vain yksi vaihtoehto*

1. Olen F&S:n
    - a) ohjaaja
    - b) järkkäri
    - c) muu toimija
  
  2. Olen ollut F&S-toimijana
    - a) alle kaksi vuotta
    - b) 2-4 vuotta
    - c) 5-7 vuotta
    - d) 8-10 vuotta
    - e) yli 10 vuotta
  
  3. Tulin F&S-toimijaksi, koska
    - a) ystävä houkutteli
    - b) rekrytointikampanja kannusti mukaan
    - c) halusin antaa panokseni seuran toimintaan
    - d) mukavien ihmisten seura houkutteli
    - e) muu syy, mikä?
- 

F&S:n toiminta: *Ole hyvä ja valitse vain yksi vaihtoehto.*

- |   |   |                                   |   |                                      |                                 |
|---|---|-----------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| 4. F&S Helsingin toiminta on kehittynyt viime vuosina                       | Erinomaisesti<br><input type="checkbox"/> | Hyvin<br><input type="checkbox"/> | Tyydyttävästi<br><input type="checkbox"/> | Huonosti<br><input type="checkbox"/> | EOS<br><input type="checkbox"/> |
| 5. Yhteistyö eri tahojen – hallitus, toimikunnat, toimisto – välillä toimii | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>        |

Kehittämisehdotuksia:

- 
- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Hallitus vetää seuraa mielestäni                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Yhdistysdemokratia toteutuu F&S Helsingissä        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Tiedot välittyvät seurassa                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Yhteistyö järkkäreiden ja ohjaajien välillä toimii | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Eri toimikuntien työskentely sujuu mielestäni      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Tiedän, keneltä saan apua kysymyksiini

LIITE 1 2 (5)

- a) kyllä
  - b) en, sillä
- 

Muita kehittämisehdotuksia F& S:lle: *Ole hyvä ja valitse sopivin/sopivimmat vaihtoehdot/vaihtoehdot*

11. Toivon saavani seuralta enemmän

- a) koulutusta
- b) yhteisiä tapahtumia
- c) tiedotteita ja jäsenkirjeitä
- d) sähköisiä yhteydenottoja
- e) jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

12. Voin vaikuttaa yhdistyksen toimintaa riittävästi

- a) kyllä
- b) en

Jos vastasit kysymykseen kieltävästi, millä tavalla haluaisit vaikuttaa seuran toimintaan?

---

---

---

13. F&S tarjoaa minulle ( *Ole hyvä ja valitse sopivin/sopivimmat vaihtoehdot/vaihtoehdot* )

- a) liikunnan iloa
- b) hyvää mieltä
- c) elämän laatua
- d) yhteisöllisyyttä
- e) jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

14. Kehittäisin seuraa ( *Ole hyvä ja valitse sopivin/sopivimmat vaihtoehdot/vaihtoehdot* )

- a) lisäämällä jumppatuntien määrää
- b) lisäämällä erilaisia ja –tasoisia jumppia
- c) karsimalla erilaisia jumppia ja lisäämällä perustasoisten jumppien tarjontaa
- d) lisäämällä ulkoliikuntaa
- e) kouluttamalla lisää ohjaajia
- f) hankkimalla lisää järkkäreitä
- g) jollain muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

15. Seuraan verkkosivuja aktiivisesti

- a) kyllä
- b) en

Jos vastasit tähän kysymykseen myönteisesti, ole hyvä ja vastaa myös kysymyksiin 17 ja 18. Jos vastasit kielteisesti, ole hyvä ja siirry kysymykseen 19:

16. Verkkosivuilta etsin yleensä (*Ole hyvä ja valitse vain yksi vaihtoehto*)

- a) aikatauluja
- b) peruutuksia/muutoksia
- c) tilaus-/palautelomakkeita
- d) jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

17. Mitä muuta toivoisit verkossa olevan?

\_\_\_\_\_

Jos vastasit kysymykseen 16 kielteisesti, ole hyvä ja vastaa myös tähän kysymykseen:

18. En käy verkkosivuilla, koska

- a) saan haluamani tiedot jumpissa/juoksuissa
- b) en saa sivustoa auki
- c) sivustolta on vaikea löytää tietoa
- d) jokin muu syy, mikä? \_\_\_\_\_

19. Käyn seuran intranetissä

- a) päivittäin
- b) viikoittain
- c) 1-3 kertaa kuukaudessa
- d) en käy, koska minulla ei ole tunnuksia/ tunnukseni eivät toimi
- e) en käy, koska \_\_\_\_\_

20. Intranetistä on helppo löytää hakemansa

- a) kyllä
- b) ei
- c) en ole käynyt intranetissä

21. Miten F&S:n tulisi edistää tunnettuuttaan? (*Ole hyvä ja valitse sopivin/ sopivimmat vaihtoehto/vaihtoehdot*)

- a) lehtimainonnalla
- b) osallistumalla erilaisiin tapahtumiin
- c) suoramarkkinoinnilla
- d) verkkomainonnalla
- e) yhteistyökumppaneiden ja suhdetoiminnan avulla
- d) jotenkin muuten, miten? \_\_\_\_\_



Omat mielipiteet ja hyvinvointi: *Ole hyvä ja valitse sopivin (yksi) vaihtoehto*

5= täysin samaa mieltä  
 4= jokseenkin samaa mieltä  
 3=ei samaa mieltä eikä eri mieltä  
 2= jokseenkin eri mieltä  
 1= täysin eri mieltä

22. F&S on minulle myös yhteisö, ei vain harrastus.  
 5            4            3            2            1
23. Tunnen toimivani yksin.  
 5            4            3            2            1
24. Koulutus on mielestäni riittävää.  
 5            4            3            2            1
25. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on hyvää.  
 5            4            3            2            1
26. F&S antaa minulle liikunnan iloa  
 5            4            3            2            1
27. F&S antaa minulle hyvää mieltä  
 5            4            3            2            1
28. Olen motivoitunut ja sitoutunut toimijana  
 5            4            3            2            1
29. Olen mielestäni onnistunut toimijana hyvin  
 5            4            3            2            1
30. Minua innostaa jatkaminen ohjaajana / järkkärinä, koska (*ole hyvä ja valitse sopivin/sopivimmat vaihtoehto/vaihtoehdot*)  
 a) tapahtumat ovat hyviä  
 b) yhteishenki on hyvä  
 c) ohjaaja / järkkärisopimus sitouttaa  
 d) jokin muu asia, mikä?  
 \_\_\_\_\_
31. Nautin toimijana eniten (*ole hyvä ja valitse vain yksi vaihtoehto*)  
 a) yhteishengestä  
 b) liikunnasta  
 c) jostakin muusta, mistä?  
 \_\_\_\_\_

32. Motivaationi vahvistuisi, jos *(ole hyvä ja valitse sopivin/sopivimmat vaihtoehto/vaihtoehdot)*

- a) yhteisiä tapahtumia olisi enemmän
  - b) ohjaajia olisi enemmän
  - c) järjestelijöitä olisi enemmän
  - d) saisin enemmän koulutusta
  - e) voisin vaikuttaa seurassa enemmän
  - f) muu, mikä?
- 

33. Uusia toimijoita kannattaisi mielestäni rekrytoida

- a) kuten nyt: rekrytointikampanjoilla tuntien yhteydessä ja verkkosivuilla
  - b) henkilökohtaisilla suostutteluilla
  - c) jollain muulla tavalla, miten?
- 

34. Koen, että olen saanut riittävästi koulutusta ja muuta ohjausta tehtävieni hoitamiseen

- a) kyllä
  - b) ei, koska
- 

35. Haluaisin, että seura tukisi minua tarjoamalla enemmän

- a) koulutusta
  - b) kannustusta
  - c) jotain muuta, mitä?
- 

36. Muita viestejä seuran hallitukselle:

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksestasi!