

Hyvästä erinomaiseksi – Harrastevoimistelijoiden vanhempien kokema laatu ja sen kehittäminen

Maarit Petäjämäki

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2016



Tekijä Maarit Petäjämäki	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen	
Opinnäytetyön otsikko Hyvästä erinomaiseksi – Harrastevoimistelijoiden vanhempien kokema laatu ja sen kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 84 + 1
<p>Tämä kehittämistehtävä täydentää Voimisteluliiton vanhemmille suunnattua kyselyä lapsen liikuntaharrastukseen liittyvistä toiveista. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä on lasten harrastevoimistelun laatu Voimisteluliiton seuroissa ja kuinka voimistelevien lasten vanhemmat kokevat laadun.</p> <p>Kehittämistyön lähtökohta on seurojen kautta toteutettu verkkokysely niille perheille, jotka ovat mukana seurojen harrastevoimistelutoiminnassa. Kysely toteutettiin SERQUAL -menetelmää soveltaen helmi-maaliskuussa 2016.</p> <p>Vastaajia pyydettiin arvioimaan odotuksiaan ja kokemuksiaan seuran harrastevoimistelutoiminnasta. Harrastevoimistelutoiminta jaettiin neljään perusosaan: seuran toimintaan, harjoitusryhmien toimintaan, ohjaajien toimintaan sekä toiminnan tavoitteisiin ja sisältöihin. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan laatutekijöiden tärkeyttä.</p> <p>Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneet vanhemmat olivat hyvin tai erittäin tyytyväisiä seuran harrastevoimistelutoimintaan. Vanhemmat kaipasivat kuitenkin enemmän tietoa toiminnan sisällöistä ja palautetta oman lapsen edistymisestä. Tärkeimpinä laatutekijöinä vastaajat pitivät turvallisuutta, toiminnassa näkyvää iloa ja innostusta, aktiivista ohjaajaa sekä toiminnan suunnitelmallisuutta.</p> <p>Tällä hetkellä voimisteluseurojen harrastevoimistelun vahvuuksia ovat hyvin hoidettu seura-toiminta, liikunnallisen elämäntavan edistäminen, sopivat harjoitustilat, koulutetut ohjaajat ja toiminnassa näkyvä voimistelun ilo. Tärkeimpiä kehittämisen kohteita ovat harrastusmahdollisuuksien lisääminen eri tavoin motivoituneille lapsille, sopivat ryhmä koot ja ohjaajien määrä, ongelmatilanteisiin reagoiminen ja palautteen antaminen vanhemmille. Tarpeen on myös kiinnittää huomiota aktiivisiin ja lapsille täyden huomionsa antaviin ohjaajiin, toiminnan suunnitelmalliseen etenemiseen sekä tehokkaasti organisoituun harjoitukseen, jossa toistoja tulee jokaiselle osallistujalle mahdollisimman paljon.</p>	
Asiasanat palvelu, laatu, voimistelu, kehittäminen	

Author Maarit Petäjämäki	
Training program Sport Development and Management	
Title of the thesis From good to excellent – Experienced quality of parents of recreational gymnastics and how to develop that quality	Number of pages and appendices 84 + 1
<p>This development work is the part of Gymnastics Federation inquiry of the parent's wishes relating to the child's physical activity. The aim was to find out the level of quality in recreational gymnastics and how the parents experienced the quality.</p> <p>The starting point is an online survey for clubs for those families who are involved in recreational gymnastics. The survey was conducted by applying the method SERQUAL on February-March 2016.</p> <p>Respondents were asked to assess their expectations and experiences with the club recreational gymnastics. Gymnastics activities were divided into four basic parts: the club, practice groups, coaches, as well as the goals and content of operations. Respondents were also asked to assess the importance of the quality factors from the perspective of high-quality operations.</p> <p>All in all, older respondents were very or extremely satisfied with the clubs recreational gymnastics activities. However, parents would need more information on the contents of the operation and feedback on the progress of their child. The main quality factors are considered by respondents safety, joy and enthusiasm, active coaches, as well as planning activities.</p> <p>Currently, gymnastics clubs, recreational gymnastics strengths are well taken care of club activities, the promotion of physically active lifestyle, suitable training facilities, trained instructors and gymnastics pleasure. Among the most important targets for development for the future are to increase recreational opportunities, suitable for group sizes and the number of coaches, responding to conflict situations, to provide feedback to parents and also draws attention to the active coaches, methodical progression, as well as efficient operation of organized exercise in which each participant will be repetitions as much as possible.</p>	
Key words service, quality, gymnastics, development	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelu	2
2.1	Palvelujen yhteiset erityispiirteet	3
2.2	Palvelun tehtävät ja luokittelu	9
3	Palvelun laatu	10
3.1	Laadun ulottuvuudet	11
3.2	Asiakkaan odottama laatu	13
3.3	Asiakkaan kokema laatu	19
3.3.1	Koetun laadun tasot	20
3.3.2	Koetun laadun osatekijät	21
3.3.3	Hyväksi koetun palvelun kriteerit	21
3.4	Palvelun laadun osatekijät	22
3.5	Asiakastyytyväisyys ja laatu	23
3.6	Palvelun laadun mittaaminen	27
3.6.1	SERVQUAL- menetelmä	27
3.6.2	Kriittisten tapahtumien tutkiminen	28
3.7	Palvelu voimisteluseurassa	28
4	Palvelun laadun kehittäminen	29
5	Lasten liikunnan laatutekijät	34
6	Kehittämistyön tavoitteet	38
6.1	Kehittämistyön prosessi	39
6.2	Kyselylomakkeen laatiminen	40
6.3	Kehitystyön menetelmät ja otanta	42
7	Tulokset	43
7.1	Vanhempien harrastevoimistelun laatu – kysely ja vastaajien taustatiedot	44
7.2	Vanhempien odotukset ja kokemukset harrastevoimistelutoiminnasta	45
7.3	Vastaajien odotukset ja kokemukset harjoitusryhmistä	48
7.4	Odotukset ja kokemukset ohjaajista	51
7.5	Odotukset ja kokemukset toiminnan sisällöstä ja tavoitteista	54
7.6	Eri vastaajaryhmien tuloksien vertailua	57
7.6.1	Sinettiseurat ja seurat, joilla ei ollut Sinettiä	57
7.6.2	Pro-Huippuseurat ja ei-huippuseurat	58
7.6.3	Seuran harrastevoimistelun koon mukaan	58
7.6.4	Harrastevoimisteluun osallistuvan iän perusteella	59
7.7	Tulokset palvelujen laatutekijöittäin	60
7.8	Väittämien tärkeys vastaajille	64
7.9	Seurojen onnistumiset ja kehittämisen kohteet	65

7.9.1 Harrastevoimistelutoiminnan kokonaislaatu.....	65
7.10 Tulosten yhteenveto tutkimusongelmien näkökulmasta.....	66
8 Johtopäätökset.....	67
8.1 Kehitystyön validiteetti ja reliabiliteetti	69
9 Pohdinta.....	71
9.1 Kehittämisehdotukset.....	77
9.2 Kehittämistehtävän prosessin ja oman oppimisen arviointi.....	81
Lähteet	83
Liitteet.....	86

1 Johdanto

Suomen Voimisteluliitto toteutti syksyllä 2014 vanhemmille suunnatun kyselyn siitä, mitä vanhempi haluaa lapsen liikuntaharrastukselta. Kysely toteutettiin osana lasten harrastevoimistelun projektia. Tutkimus ”Mitä vanhempi haluaa lapsen liikuntaharrastukselta? Lapsen ja vanhemman sitouttaminen liikuntaharrastukseen ja seuratoimintaan” (Suomen Voimisteluliitto) julkaistiin vuonna 2015. Kyselyssä ei ollut erikseen laatu näkökulmaa, mutta tuloksista kävi ilmi, että vastanneet vanhemmat eivät pitäneet voimisteluharrastusta erityisen laadukkaana, vaikka lajissa nähtiinkin monia hyviä asioita. Seuratoimintaan osallistumisen suosio on ollut kasvussa viime vuosikymmenen aikana (Kokko & Hämylä 2015). Seuratoiminnan laadulla on merkitys, joka koskee yhä suurempaa määrää liikuntaa harrastavia lapsia.

Tässä kehittämistyössä keskitytään erityisesti laatu näkökulmaan ja harrastevoimistelun laatu tekijöihin. Mitä vanhempi haluaa lapsen liikuntaharrastukselta? – tutkimus toteutettiin avoimena nettikyselynä. Harrastevoimistelun laatu -kysely toteutettiin yhteistyössä seurojen kanssa, jotka järjestävät lasten ja nuorten harrastevoimistelua. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda Voimisteluliiton harrastevoimistelun kehitysohjelmaan vanhempien kokeman laadun näkökulma sekä auttaa tutkimukseen osallistuvia seuroja kehittämään omaa harrastevoimistelutoimintaansa omissa seuroissaan. Harrastevoimistelun laadusta syntyi kokonaiskuva, jonka avulla Voimisteluliitto voi kohdentaa kehittämistoimiaan tärkeimpiin ja kiireellisimpiin kohteisiin. Seurat saivat käyttöönsä omaa seuraansa koskevat tulokset oman harkintansa mukaiseen käyttöön.

Tämän kehittämistyön keskeisiä tutkimusongelmia oli kolme. Kuinka vanhemmat kokevat harrastevoimistelutoiminnan laadun? ja Mitä on laatu harrastevoimistelijoiden vanhempien näkökulmasta? – ongelmiin etsittiin vastuksia lasten harrastevoimistelussa mukana oleville perheille suunnatulla laatu kyselyllä, jossa selvitettiin perheiden odotuksia ja kokemuksia seurojen järjestämästä harrastevoimistelusta sekä eri laatu tekijöiden tärkeyttä vastaajille. Kuinka koettua laatua voidaan kehittää? - ongelmaan vastauksia haettiin kyselyn avoimien kysymysten vastauksista ja aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Kehittämistyö rajattiin koskemaan seurojen järjestämää harrastevoimistelua ja toiminnassa tällä hetkellä mukana olevia perheitä.

Kehittämistyön näkökulma on harrastevoimistelussa palveluna. Urheiluseurojen toimintaa ei perinteisesti ole nähty palveluna, mutta yhteiskunnallisen kehityksen seurauksena on urheiluseurojen toiminta monilta osin muuttunut palveluliiketoiminnan suuntaan. Yhteis-

kunnallinen keskustelu lasten liikkumattomuudesta, harrastuskustannusten noususta ja seuratoiminnan ammattimaistumisesta ovat luoneet sellaisia odotuksia ja kehittymishaasteita myös voimisteluseuroille, että toiminnan ajattelu palveluna on noussut mielenkiintoiseksi tavaksi kehittää toimintaa. Kaikkien mielestä urheiluseuratoiminnan ajattelu palveluna ei ole suotavaa kehitystä. Lasten omaehtoisen liikkumisen vähenemisen myötä tarve ammattitaitoiseen ja laadukkaaseen liikunnan ohjaukseen seuroissa on kuitenkin kiistaton. Urheiluseuroissa on omat erityiset piirteensä, kuten vapaaehtoistyö, mutta ne eivät muodosta estettä lasten harrastevoimistelun laadulle tai laadukkaalle seuratoiminnalle.

Kehittämistyön aluksi on esitelty palvelujen ja palvelun laadun tietoperustaa. Tietoperustassa on myös käsitelty laadun mittaamista ja kehittämistä sekä lasten liikunnan laatutekijöitä. Empiria osassa on kuvattu kyselyn toteutusta ja tuloksia. Lopuksi kyselyn tuloksista on esitetty johtopäätöksiä ja pohdittu laadun kehittämisen tapoja ja mahdollisuuksia harrastevoimistelua järjestävissä voimisteluseuroissa.

2 Palvelu

Palvelua voi kuvata aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2015, 77). Palvelu voi olla vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä ja niin edelleen (Rissanen 2006, 18). Palvelua kuvataan myös jonakin sellaisena jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen. Palvelu voi olla teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotakin aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. (Ylikoski 2001, 19 -20.)

Palvelu ei ole yksiselitteinen ilmiö, joten sillä voi olla monenlaisia merkityksiä aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelussa voi olla myös osia, joita asiakas ei näe. Nämä näkymättömät osat saattavat kuitenkin olla hyvin merkityksellisiä, kun palvelulla kilpaillaan tai sitä arvioidaan. (Grönroos 2015, 76 -77.)

Palvelutapahtumassa on kaksi osapuolta. Palvelun tuottaja tuottaa palvelun sen vastaanottajalle. (Rissanen 2006, 18.) Vuorovaikutus on olennainen osa palvelua. Vuorovaikutus

palvelun tarjoajan kanssa sisältyy useimmiten palvelutapahtumaan. Vuorovaikutustilanteet saattavat vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi asiakas palvelun tarjoajan kokee. (Grönroos 2015, 78.) Esimerkiksi lasten harrastevoimistelutoiminnassa lapsen vanhemman voi olla vaikea arvioida harjoitusten voimistelullista sisältöä, joten hän arvioi saamaansa palvelua vuorovaikutustilanteissa ohjaajan kanssa ennen ja jälkeen harjoitusten.

2.1 Palvelujen yhteiset erityispiirteet

Palveluissa on yhteisiä erityispiirteitä, jotka eroavat useimmissa tapauksissa fyysisten tuotteiden piirteistä. Palvelun erityispiirteiden ymmärtäminen tukee palvelun tarjoajaa monimutkaisissa palvelun vuorovaikutusprosesseissa (Lämsä & Uusitalo 2012, 16). Grönroosin mukaan (Grönroos 2015, 79) palveluilla on yleisesti ottaen kolme peruseriaatetta:

1. Palvelut ovat toiminnoista tai joukosta toimintoja koostuvia prosesseja.
2. Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas on osallisena kanssatuottajana ainakin jossakin määrin palvelun tuotantoprosessissa.

Prosessiluonne on Grönroosin (Grönroos 2015, 79) mukaan palvelujen tärkein piirre. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Prosesseihin käytetään monenlaisia resursseja (ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja), tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Muut palvelujen ominaispiirteiden johtuvat useimmiten palvelujen prosessiluonteesta. (Grönroos 2015, 79).

Palvelujen prosessiluonne edellyttää usein sitä, että asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutus. Vuorovaikutus voi olla ihmisten välistä ja joskus myös laitteiden ja järjestelmien kanssa. (Ylikoski 2001, 24–25.) Harrastevoimistelussa järjestelmän kanssa vuorovaikutusta syntyy esimerkiksi verkossa tapahtuvan ilmoittautumisen kautta.

Grönroos (2015, 79) nimesi palveluiden toiseksi peruseriaatteen sen, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on sitä kuluttamassa (Grönroos 2015, 79). Palvelua ei ole olemassa ennen kuin se palvelutapahtumassa tuotetaan. Palvelun vaikutus ei kuitenkaan häviä kun palvelutapahtuma päättyy. Todennäköistä on, että palvelun vaikutus näkyy vielä jälkeensä. (Ylikoski 2001, 22–23.) Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta johtuu, että palvelujen massatuotanto on usein hankalaa. Palvelut tuotetaan yksilöllisesti ja usein myös suhteellisen lähellä asiakasta. (Lämsä & Uusitalo 2012, 19.)

Palvelun laatua ei voi tuottaa etukäteen vaan se syntyy, kun palvelu on myyty ja kulutettu. Palveluissa on kuitenkin eroa siinä, että osassa palveluja asiakas on kokoajan läsnä ja vastaanottaa palvelun, kun taas toisissa palveluissa asiakas vastaanottaa vain osan palveluprosessista, jolloin suurin osa palveluprosessista on näkymätöntä. (Grönroos 2015, 80).

Asiakas kuitenkin arvioi palvelua sen mukaan mikä on hänelle näkyvää. Muilta osin hän arvioi vain lopputuloksen. Näkyvät osat palvelusta asiakas kuitenkin kokee ja arvioi hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tästä syystä laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samanaikaisesti ja samassa paikassa kuin palvelun tuottamisen ja kulutuksen. (Grönroos 2015, 80.) Lasten harrastevoimistelussa palvelun ostaja on useimmiten eri henkilö kuin varsinaisen palvelun vastaanottaja. Tällöin saattaa korostua palveluprosessista ne osat, jotka näkyvät ostajalle esimerkiksi lapsen vanhemmalle.

Koska palvelu tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan, aika tekijä saattaa korostua palveluissa enemmän kuin tuotteissa. Jotakin tuotetta saatetaan odottaa kuukausiakin, mutta esimerkiksi jonotusaika johonkin palveluun voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Ylikoski 2001, 24.) Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tarjoaa palvelun tarjoajalle mahdollisuuden monentyyppisiin jakelukanaviin, joka monipuolistaa palvelujen markkinointia (Ylikoski 2001, 23).

Kolmantena palvelujen peruspiirteenä Grönroos (2015, 80) pitää asiakkaan osallistumista palveluprosessiin tuotantoresurssina. Asiakas ei siis ole ainoastaan palvelun vastaanottaja vaan myös kanssatuottaja (Grönroos 2015, 80). Asiakas kertoo palvelun tarjoajalle, millaista palvelua haluaa tai tarvitsee. Asiakas voi antaa tietoja itsestään, toiveistaan ja odotuksistaan. Osallistumalla palvelun tuottamiseen asiakas varmistaa, että saa juuri sellaista palvelua jota tarvitsee. (Ylikoski 2001, 25.) Asiakas on jollakin tavalla läsnä palveluprosessissa sekä osallistuu ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Asiakkaan osallistuminen syntyy vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan järjestelmien, infrastruktuurin ja mahdollisesti myös toisten asiakkaiden kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat palveluprosessin osia, joissa asiakas vaikuttaa palvelun etenemiseen ja lopputulokseen. (Grönroos 2015, 79.)

Grönroos (2015, 80) esitti palveluille kolme peruseriaatetta. Muussa palveluja koskevassa kirjallisuudessa on kolmea peruseriaatetta avattu yksityiskohtaisemmin ja nimetty useita muitakin palvelujen yhteisiä erityispiirteitä. Rissanen (2006, 19) määrittelee palvelun erityispiirteeksi aineettomuuden. Hänen mukaansa palvelua on vaikea kuvata etukäteen täydellisesti ja varastointi on mahdotonta, vaikka tuottamisen valmiutta voidaankin

kehittää hyvin pitkälle. Palvelu on usein sosiaalinen kokemus tai elämys, jonka kaupallinen tai oikeudellinen määrittely on vaikeaa. Rissanen lisää palvelun aineettomuuden määrittelmään myös kustannuslaskennan ja hinnoittelun vaikeuden, palautusmahdollisuuden puuttumisen ja tuotesuojauksen mahdottomuuden.

Lämsä ja Uusitalo (2012, 17–18) korostavat palvelun erityispiirteinä aineettomuutta. Heidän mukaansa asiakas joutuu päättämään palvelun ominaisuuksia niistä aineellisista vihjeistä, joita on saatavilla. Palvelun ostaja tai palvelun tuottaja eivät voi olla etukäteen varmoja, millaiseksi palvelutapahtuma muodostuu. Asiakas tekee päätelmiään palvelustaan mukaan, millaisia konkreettisia asioita palvelusta havaitsee esimerkiksi ympäristön siisteys. Ylikosken (2001, 22–24) mukaan aineettomuus aiheuttaa sen, että palvelua ei voida varastoida eikä patentoida. Palvelua ei voi sellaisenaan esitellä ja siten asiakkaan on vaikea arvioida palvelua. Palvelun hinnoittelu on näistä lähtökohdista myös vaikeaa. (Ylikoski 2001, 22–24.) Grönroos (2015, 80) taas ei näe aineettomuutta pelkästään palvelujen ominaispiirteinä. Hän toteaa, että fyysisetkään tuotteet eivät ole asiakkaan mielessä aina konkreettisia eikä aineettomuus ole siten niin tärkeä palvelun ominaispiirre kuin usein esitetään. Hänen mukaansa palvelut ovat kuitenkin vaihtelevassa määrin aineettomia eikä niitä tavallisesti voi kokeilla ennen ostamista.

Palvelukokemus on yleensä subjektiivinen. Monissa palveluissa ytimenä on aineettomuus, mutta ne sisältävät myös hyvin konkreettisia osia. Asiakkaan on varsin vaikea arvioida palvelua, koska palvelu on abstraktia. Asiakkaan on vaikea määrittää palvelun luotettavuudelle tai jollekin tunteelle arvoa. Tästä syystä palveluille suositellaan usein konkretisointia fyysisillä keinoilla. Tällöin on kuitenkin syytä muistaa, että aineettomuus ei ole vain palvelujen ominaispiirre. Konkreettinenkin tuote voi olla aineeton, koska asiakas kokee sen subjektiivisesti. (Grönroos 2015, 81.)

Palvelujen ostaminen ei johda minkään omistamiseen. Palveluun voi kuitenkin liittyä piirteitä, joissa palveluyrityksen palvelun kulutus johtaa jonkin konkreettisen tavaran omistukseen. (Grönroos 2015, 81). Harrastevoimistelussa tällainen tilanne voi syntyä, kun osallistumiseen liittyy esimerkiksi seuravaatteita tai vaikka voimistelukoulun Voimistelupassi. Palvelut johtavat kuitenkin yleensä jonkinlaiseen käyttöoikeuteen (Grönroos 2015, 81). Harrastevoimistelussa tuo käyttöoikeus on useimmiten osallistumisoikeus seuran järjestämään voimistelutoimintaan tai tapahtumaan.

Koska palveluja ei voi varastoida samalla tavoin kuin fyysisiä tuotteita, ratkaisevassa asemassa on kapasiteetin suunnittelu. Palveluja ei voi varastoida, mutta asiakkaita voi ohjata odottamaan vuoroaan. (Grönroos 2015, 80.) Palvelujen kysyntää voidaan yrittää

säädellä omalla toiminnalla. Palvelua voidaan tuottaa eri aikoina eri sisältöisinä, jolloin asiakas voi saada jotakin lisäpalvelua ostaessaan palvelua hiljaisempaan aikaan. (Lämsä & Uusitalo 2012, 18.) Voimisteluseurassa tällainen tilanne voi tulla esille ryhmiin ilmoittautumisen yhteydessä. Osaan ryhmistä saattaa olla enemmän tulijoita kuin on paikkoja ja toisaalla ryhmät saattavat toimia vajaina.

Ylikoski (2001, 21–26) liittyy kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisen ongelmat ja palautuksen mahdottomuuden palvelujen katoavuuteen. Palvelu on ainutkertainen ja katoaa kuluttamisen jälkeen. Palvelun säilyttäminen, myyminen edelleen tai palauttaminen on mahdotonta. Palauttamismahdollisuuden puuttuminen edellyttää, että ongelmien ja epäonnistumisten sattuessa on asiakkaalle suunniteltava muita tapoja asiakkaan kokeman vahingon kompensoimiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2012, 19.)

Palvelun erityispiirteitä voidaan pitää myös heterogeenisyyttä. Palveluprosessiin vaikuttavat henkilökunta tai asiakkaat tai molemmat. Tästä syystä prosessissa on usein vaikea säilyttää johdonmukaisuutta. Vaikka kaikki muut osatekijät säilyisivät ennallaan, ei yhden asiakkaan saama palvelu ole koskaan sama kuin toisen asiakkaan. Palveluprosessien epäjohdonmukaisuus aiheuttaa ongelmia palvelun johtamiselle. Asiakkaan kokeman palvelun pitäminen tasalaatuisena on hyvinkin vaikeaa. (Grönroos 2015, 81–82.) Palvelu saattaa olla joka kerralla erilainen. Erityisesti tämä korostuu, kun palvelun tuottaminen liittyy ihmisiin. (Ylikoski 2001, 25–26.) Henkilökunnan lisäksi osallisena palvelutapahtumaan on myös asiakas itse. Muut henkilökunnan jäsenet tai paikalla olevat muut asiakkaat voivat vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Eri osallistujien vaikutusta on vaikea ennakoita tai kontrolloida siten, että palvelu muodostuisi sellaiseksi kuin sen on luvattu olevan. (Lämsä & Uusitalo 2012, 18.) Ihmisten tuottaman palvelun valvonta on haasteellista, mutta heterogeenisyys ei välttämättä ole asiakkaalle ongelma, jos asiakas odottaa asiakas-kohtaista ja räätälöityä palvelua. Vaihtelevuus saattaa myös parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisätä tyytyväisyyttä palveluun. (Ylikoski 2001, 25–26.)

Rissanen (2006, 20–21) lisää palvelun ominaispiirteisiin vielä mahdollisuuden luovuuteen. Palvelutapahtuma tarjoaa niin palvelun tuottajalle kuin sen kuluttajallekin ainutlaatuisen tilaisuuden luovalle ajattelulle. Luova elementti onkin usein palvelulle tyypillinen ja se luo tapahtumasta ainutkertaisen. Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1986) kuvaavatkin palvelutapahtumaa eräänlaiseksi esitykseksi ”performance”.

Palvelujen ominaispiirteet aiheuttavat monenlaisia haasteita palveluja tuottaville organisaatioille. Kuluttajan käyttäytymiseen ja organisaation markkinointiin vaikuttaa voimakkaimmin aineettomuus. Palvelulla ei ole konkreettisia ominaisuuksia, joten asiakkaan

on vaikea arvioida palveluja. Palvelujen erilainen sisältö asettaa myös haasteita palvelujen keskinäiselle vertailulle. Ihmisten tuottamat palvelut ovat aina yksilöllisiä. Samassakin organisaatiossa palvelu saattaa vaihdella asiakaspalvelijan mukaan. Tämä on omiaan lisäämään asiakkaan epävarmuutta valintatilanteissa eikä kuluttaja voi etukäteen tietää, miten inhimilliset tekijät vaikuttavat hänen saamaansa palveluun. Palvelun valinnan kannalta voi olla merkityksellistä myös se, mikä on palvelun tarjoajan osaamistaso tai tehtävä. (Ylikoski 2001, 84.)

Palvelujen ominaispiirteiden tuomista haasteista johtuen palvelun tarjoajan on hyvä hahmottaa, millaisia ominaisuuksia asiakas haluaa etukäteen palveluista tietää. Tällaisia palvelujen ominaisuuksia ovat etsinnälliset ominaisuudet, kokemusominaisuudet ja uskomusominaisuudet. (Ylikoski 2001, 85.)

Etsinnällisiksi ominaisuuksiksi kutsutaan sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas voi arvioida etukäteen. Yleisesti palveluilla on tällaisia etukäteen arvioitavia ominaisuuksia huomattavasti vähemmän kuin tavaroilla. (Ylikoski 2001, 85.) Harrastevoimistelussa etsinnällisiä ominaisuuksia voivat olla tieto siitä, millaisissa tiloissa toiminta järjestetään tai ketkä toimintaa ohjaavat. Lopullisesti näiden ominaisuuksien tuottama palvelu selviää vasta osallistumisen jälkeen.

Palveluilla on niukasti etsinnällisiä ominaisuuksia, mutta sen sijaan kokemusominaisuuksia on runsaasti. *Kokemusominaisuuksia* asiakas pystyy arvioimaan vasta sen jälkeen, kun on käyttänyt palvelua. (Ylikoski 2001, 85.)

Joissakin palveluissa asiakkaan oma asiantuntijuus on vähäistä ja hänen on vaikea arvioida palvelua edes käyttökokemuksen jälkeen. Tällöin asiakas valitsee palvelun, jonka uskoo olevan oikea ja tarkoituksen mukainen hänen tilanteeseensa. Silloin on kyse *uskomusominaisuuksista*. (Ylikoski 2001, 85–86.) Harrastevoimistelussa tällaiseen tilanteeseen törmätään toiminnan sisältöjä arvioitaessa. Vain osalla lasten vanhemmista on tietotaitoa esimerkiksi lasten motoristen taitojen harjoittamisesta tai voimisteluliikkeiden kehitystä.

Palvelua ostaessaan asiakas saattaa kokea epävarmuutta siitä, millaista informaatiota hänen tulisi käyttää ja myös siitä, mikä vaihtoehto hänen tulisi valita. Tarjolla ei ole etukäteen sellaista tietoa, joka helpottaisi päätösten tekoa. Asiakas voikin kokea, että palvelun ostaminen on epämiellyttävämpää kuin tavaroiden hankkiminen. Tästä syystä palvelujen hintaan ja laatuun suhtaudutaan kriittisemmin kuin tavarakaupassa. Palvelujen ostamisen hankaluutta lisää myös se, että ostettua palvelua ei voi palauttaa. Kun asiakas on käyttä-

nyt palvelun, se lakkaa olemasta. (Ylikoski 2001, 86–87.) Epävarmuus päätöksen teon tukena olevista ominaisuuksista saattaa aiheuttaa asiakkaalle korkean riskin väärästä valinnasta. Ostettavan palvelun tärkeys asiakkaalle, korkea hinta ja pitkä sitoutuminen nostavat asiakkaan kokemaan riskiä. Päätöksenteon epävarmuus lisääntyy myös silloin, kun asiakkaalla on vain vähän valinnanvaraa ja hän hankkii kyseistä palvelua harvoin. Asiakas liittyy palvelujen valintaan ja käyttämiseen riskejä. Tällaisia riskejä ovat Ylikosken (2001, 87–88) mukaan:

Laaturiski, jolloin asiakas ei ole varma siitä, millainen on lopputulos ja miten häntä tullaan palvelemaan.

Taloudellinen riski syntyy, kun asiakas ei tiedä, millaisen vastineen rahoilleen saa ja aiheutuuko siitä hänelle taloudellista vahinkoa.

Aikariski, jolloin asiakkaan palvelujen ostamiseen menee paljon aikaa, jos asiakas haluaa vertailla eri vaihtoehtoja.

Sosiaalinen riski, jolloin asiakas pelkää, että hänen läheisensä suhtautuvat palvelun ostoon ja käyttämiseen kielteisesti.

Terveydellinen riski on mahdollinen, jos palvelun käyttö vahingoittaa asiakasta.

Palvelujen ostamiseen ja käyttämiseen liittyy edellä mainituista ominaisuuksista ja asiakkaalle syntyvistä riskeistä johtuen kaksi olennaista haastetta. Ensimmäinen haaste liittyy asiakkaan tarpeeseen saada tietoa palvelun keskeisistä ominaisuuksista ja arvioida niitä. Toinen haaste on vertailujen tekeminen eri palvelujen välillä. Kun arviointikriteerit ovat epäselvät, on vaikea tehdä järkeviä vertailuja ostopäätöksen tueksi. Koska palvelu on toimintaa johon asiakas osallistuu, on tärkeää, että asiakas osaa viestiä toiveistaan. Joissakin palveluissa asiakas kuvailee toivomaansa palvelua ja odotuksiaan lopputuloksesta. Toisissa palveluissa asiakkaalla on mahdollisuuksia vielä ostovaiheessakin vaikuttaa palveluprosessiin. Mitä vakioituneempia palvelut ovat, sitä vähäisemmät ovat asiakkaiden mahdollisuudet vaikuttaa saamaansa palveluun. (Ylikoski 2001, 88–89.) Harrastevoimistelussa haasteita saattaa aiheuttaa myös se, että palvelun ostaja on usein eri henkilö kuin palvelun käyttäjä. Palvelun ostajan toiveet voivat erota merkittävästi käyttäjän toiveista ja odotuksista. Esimerkiksi harjoituksiin osallistuvan voimistelijan oma motivaatio harrastukselle on erilainen kuin hänen vanhempansa.

Palvelu ei ole irrallaan asiakkaan tunteista ja mielialasta. On selvää, että tunteet vaikuttavat palveluprosessien tiedolliseen kokemiseen. Joidenkin palvelujen on tarkoituskin herättää asiakkaassa tunteita, mutta toisaalta tunteet myös suodattavat palveluprosessiin kokemista ja vaikuttavat prosessin kokemiseen tiedollisesti koettujen elementtien rinnalla. (Grönroos 2015, 111.) Mieliala liittyy tunteisiin ja tutkimuksissa on osoitettu, että asiakkaiden myönteinen tai kielteinen mieliala vaikuttaa siihen, kuinka he kokevat palvelun (Grön-

roos 2015, 112). Tunteet ja mielialat eivät aina johdu tai liity palveluntarjoajaan, mutta ovat silti vaikuttamassa asiakkaan palvelukokemukseen.

2.2 Palvelun tehtävät ja luokittelu

Palvelun tehtävä riippuu siitä, mikä on palvelun rooli prosessissa. Palvelu voi olla yrityksen liiketoiminnan kohteena tai itse palvelu on asiakkaan oston kohde. Palvelut voivat olla myös osa yrityksen kokonaistarjontaa. Silloin palvelu on samanarvoinen osa tarjontaa kuin fyysinen tuotekin. Palvelun ollessa kilpailukeino se tukee tavaran myyntiä ja sillä voidaan erottua kilpailijoista. Kun palveluja tuotetaan yrityksen sisästä toimintaa varten, puhutaan sisäisistä palveluista. Tällöin palvelut tekevät ja edistävät muiden yrityksessä toimivien työtä. (Lämsä & Uusitalo 2012, 20–21.)

Palveluja voidaan luokitella eri tavoilla. Luokittelujen tarkoituksena on auttaa palvelun tuottajaa näkemään palvelutapahtumat asiakkaan silmin ja siten lisätä ymmärrystä seikoista, jotka lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 26–27.) Yleisin tapa luokitella palveluja on jakaa ne kolmeen ryhmään.

1. *Ydinpalvelu* on palveluntuottajan syy olla markkinoilla. Yrityksellä voi olla useampi kuin yksi ydinpalvelu. Urheiluseurassa ydinpalvelu on tavanomaisimmin liikunta-palvelun tuottaminen erilaisille kohderyhmille.
2. *Lisäpalveluja* tarvitaan, jotta palvelunkäyttäjät käyttäisivät ydinpalveluja. Näitä palveluja sanotaan mahdollistaviksi palveluiksi. Mahdollistavat palvelut ovat välttämättömiä.
3. *Tukipalvelut* ovat myös lisäpalveluja, mutta niiden tehtävä on eri kuin mahdollistavilla palveluilla. Tukipalvelut lisäävät palvelun arvoa tai niillä erilaistetaan palvelua kilpailijoihin nähden. Mahdollistavien ja tukipalvelujen välinen ero ei ole aina selkeä. Joissakin tilanteissa mahdollistava palvelu voi olla tukipalvelu ja päinvastoin. Tukipalvelut ovat kilpailukeino. Ilman niitä ydinpalvelua on mahdollista käyttää. (Grönroos 2015, 224–225.)

Palveluja voidaan jakaa myös kulutuspalveluihin ja yrityspalveluihin, julkisiin ja yksityisiin palveluihin, voittoa tavoitteleviin ja non-profit -palveluihin, asiantuntijapalveluihin, palvelun kohteen mukaan tai aineettomuuden asteen mukaan sekä asiakaskontaktin pituuden tai satunnaisuuden mukaan. Palvelujen luokittelu eri tavoilla voi antaa ideoita palvelujen kehittämiseen eikä tietyssä palveluluokassa tiukasti pysyminen ole tarpeellista. (Ylikoski 2001, 26–32.)

Harrastevoimistelussa on useimmiten kyse inhimillisyyttä korostavasta palvelusta tekniikkaa korostavan palvelun sijaan. Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa palveluprosessit ovat riippuvaisia prosessiin osallistuvista ihmisistä (Grönroos 2015, 84). Usein harrastevoimistelua järjestetään kausi kerrallaan, jolloin voidaan ajatella palvelun olevan jatkuvasti järjestettävää. Jatkuvasti järjestettävät palvelut antavat paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaa, mutta organisaation on syytä pitää tiukasti kiinni asiakkaistaan, koska uusien asiakkaiden hankinta saattaa olla kallista ja vaikeaa (Grönroos 2015, 84–85).

3 Palvelun laatu

Laatu tarkoittaa eri ihmisille ja eri yhteyksissä eri asioita. Laatu voi liittyä odotuksiin, tuotteen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin & Laine 2009, 15.) ”Laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Se on erinomaisuutta, jonka kyllä tunnustat, kun joudut sen kanssa tekemisiin.” (Hokkanen & Strömberg 2006, 18).

Laatu ei ole helposti määriteltävä käsite. Toiset laadun ominaisuudet ovat helposti mitattavissa, mutta toiset ovat hyvinkin abstrakteja ja hankalia mitattavia. Laatua voidaan myös määritellä erilaisista näkökulmista. ISO 9000 – laatujärjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja laatu määritellään asiakastyytyvyytenä: ”Laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuen tuotteen (tai toiminnon/prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.” (Hokkanen & Strömberg 2006, 18–19.) Valmistajan näkökulmasta laatu on usein määritelty tuoteominaisuuksina, joita voidaan mitata: ”Laatu on mitattavissa olevaa virheettömyyttä ja suunnitteluvaatimusten täyttymistä.” (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.) Yhteisön näkökulmasta laatua voi olla tuotteen elinkaaren loppupäähän liittyvät kysymykset: ”Laatua on minimihävikki, jonka tuote aiheuttaa yhteisölle.” (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Sellaiset organisaatiot, jotka kykenevät ottamaan huomioon mahdollisimman monta laadun näkökulmaa, ovat parhaiten pystyneet hallitsemaan laatua (Hokkanen & Strömberg 2006, 19).

Paul Lillrank (1998, 28–39) on hahmotellut laadulle kuusi erilaista näkökulmaa:

1. Valmistuskeskeinen näkökulma
2. Tuotokeskeinen näkökulma
3. Arvokeskeinen näkökulma
4. Kilpailijakeskeinen näkökulma
5. Asiakaskeskeinen näkökulma
6. Ympäristökeskeinen näkökulma

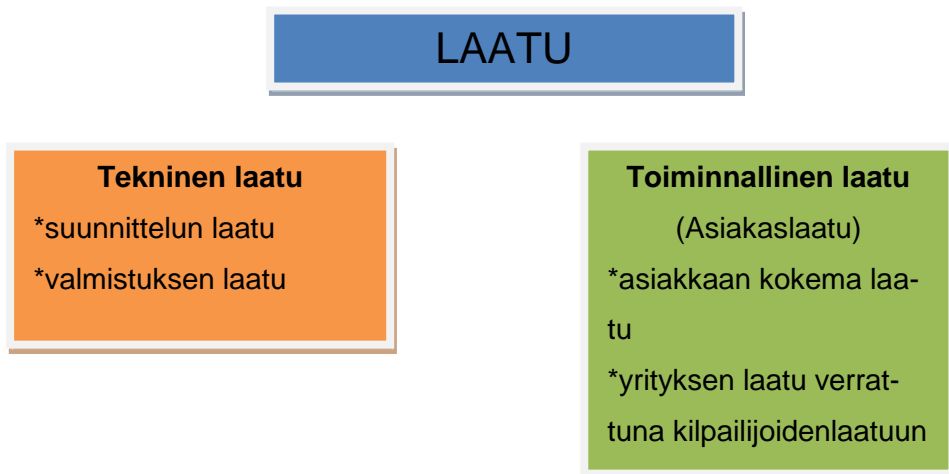
Valmistuskeskeisessä laadussa on oleellista pitää virheellisten tuotteiden ja palvelujen määrä vähäisenä. Tuotokeskeisessä laadussa tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun. Arvokeskeisessä laadussa on kyse kohteen käyttöarvosta, jolla se täyttää täysin asiakkaan tarpeet. Kilpailukeskeisellä laadulla tarkoitetaan sitä, että laatu on vähintään yhtä hyvää kuin kilpailijalla. Asiakaskeskeisessä laadussa on tärkeää, että kohde tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Ympäristökeskeinen tai yhteiskuntakeskeinen laatu määrittyy sen mukaan, mikä on organisaation toiminnan kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan tai luontoon. (Silén 2001, 16.)

Riippumatta näkökulmasta josta laatua tarkastellaan, korkea laatu maksaa. Laatu maksaa, vaikka se ei tyydyttäisikään asiakkaan tarpeita. Miksi sitten korkeaan laatuun kannattaisi pyrkiä? On havaittu, että sellaiset yritykset, jotka tuottavat korkeampaa laatua, menestyvät paremmin kuin huonomman laadun yritykset. Laadukkaiden organisaatioiden kannattavuus on parempi riippumatta talouden suhdanteista. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.) Laatu sinänsä ei ole itseisarvo. Laadukas tuote menee kaupaksi. On arvioitu, että huono laatu on organisaatioiden suurin kustannuserä. Heikon laadun aiheuttamat kustannukset: tehdään ja oikaistaan virheitä, korjataan puutteita, ratkotaan sisäisiä ristiriitoja ja käsitellään reklamaatioita, vie aikaa ja rahaa. Arviolta neljäsosa myynnistä jää saamatta sen takia, että kilpailijalla on parempi laatu. Laadun parantaminen vähentää sähläystä. Sähläys on kaikkea sitä työtä, joka ei vie asioita eteenpäin, mutta aiheuttaa turhaa työn, ajan, materiaalien ja hermojen haaskausta. (Lahtinen & Isoviita 2007, 83-84.) Menestyshalut tulevaisuudessa ja kilpailun kiristyminen monilla aloilla ovat nostaneet laadun myös keskeiseksi kilpailu- ja menestystekijäksi. Laadun kehittäminen on tärkeä osa menestyvän organisaation toimintaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23-25.) Laatu on paras keino lisätä asiakkaan sitoutuneisuutta, paras puolustus kilpailijoita vastaan ja ainoa keino ylläpitää kasvua ja tuottavuutta. Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat yhteydessä organisaation kannattavuuteen. (Kotler 2006, 147–148.)

3.1 Laadun ulottuvuudet

Laadulla on kaksi ulottuvuutta (kuvio 1). Tuotteen tai palvelun tekninen laatu on tekninen taso ja toimivuus. Teknisen laadun tulee olla hyvää ja toimivaa, vaikka se on asiakkaan ostopäätöksessä vasta lähtökohta. Asiakaslaatu tai toiminnallinen laatu taas korostuu asiakkaan ostopäätöksissä. (Lahtinen & Isoviita 2007, 119.) Toiminnallinen laatu syntyy asiakkaan myönteisten ja kielteisten kokemusten kautta. Keskeistä on laadun vertailu kilpailijoiden laatuun. Asiakaslaadun ulottuvuudet ovat tekijöitä, joista muodostuu asiakastyytyväisyys. Näitä asiakaslaadun ulottuvuuksia ovat: tyytyväisyys tuotteen laatuun, tyytyväisyys asiakassuhteiden hoitoon, yhteisön maine, luotettavuus, uskottavuus ja kiinnost-

vuus, tuotteen hinta ja kustannukset sekä edellä mainitut seikat verrattuna kilpailijoihin. (Lahtinen & Isoviita 2007, 87.)



Kuvio 1 Laatu (Lahtinen-Isoviita 2007, 20)

Laadun arvioijana on aina asiakas. Yrityksellä voi olla laadukkaalle tuotteelle tai palvelulle omat vaatimuksensa ja kriteerinsä, mutta laatutaso on hyvin subjektiivinen käsite. Asiakas toimii hänelle syntyneen mielikuvan pohjalta eikä hänen arviotaan laadusta voi todistaa vääräksi, vaikka se ei perustuisikaan kaikkiin tosiasioihin. (Lahtinen & Isoviita 2007, 119.) Laatua tuleekin aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakas on ainoa, joka voi kertoa, vastaako laatu sitä mitä hän odottaa eli onko laatu hyvää vai huonoa. (Ylikoski 2001, 118.)

Laatumielikuva yrityksen tuotteista syntyy asiakkaalle teknisinä ominaisuuksina, ulkonäkönä, muotoilun, pakkauksena, tuotenimenä ja palveluina. Laatumielikuva ei synny vahingossa vaan on aina seurausta yrityksen omista toimenpiteistä. (Lahtinen & Isoviita 2007, 84.) Parhaiten mielikuviin voidaan vaikuttaa nostamalla oman toiminnan laatutasoa. Toiminnan laadun kehittäminen on hidasta, mutta se on ainoa tuloksellinen tapa kehittää organisaation ulkoista laatumielikuvaa. Mielikuvat muodostuvat tiedoista, asenteista, tunteista, kokemuksista, uskomuksista ja ennakkoluuloista. (Lahtinen & Isoviita 2007, 88.)

Palvelun laatu on asiakkaiden arvioinnin kohteena koko palvelujen tuotantoprosessin ajan. Fyysisen tuotteen laadusta asiakkaalle muodostuu luotettavalta vaikuttava kuva nopeasti, mutta palveluiden laatua ei ole yhtä helppoa arvioida. Asiakas muodostaakin itselleen palvelusta laatumielikuvan. Laatumielikuva perustuu tunnuseikkoihin enemmän kuin tosiseikkoihin. (Lahtinen & Isoviita 2007, 45.) Lahtisen ja Isoviidan (Lahtinen & Isoviita 2007, 45) mukaan palvelujen laatu on seurausta palveluilmapiiristä, palvelupaketeista ja palvelun tuotantoprosesseista. Palvelun laatua on siis mahdoton kehittää ilman muiden palvelujärjestelmän osatekijöiden parantamista.

3.2 Asiakkaan odottama laatu

Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia uskomuksia, jotka nousevat esiin ennen palvelun käyttöä. Odotukset ovat vertailukohtia, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen. (Lämsä & Uusitalo 2012, 51.) Asiakkailla on tietty odotusarvo palvelun tuottajan tuotteista. Odotusarvoon vaikuttavat aiemmat kokemukset, palvelun tarjoajan imago, asiakkaan tarpeet ja kilpailevat palvelun tarjoajat. Asiakkaan odotukset liittyvät laadun lisäksi ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen, asiantuntemukseen uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. Asiakkaiden odotukset eivät ole pysyviä vaan ajan mittaan ne muuttuvat. (Lecklin 2006, 91.)

Palvelun laatumielikuva perustuu aina asiakkaan henkilökohtaisiin käsityksiin ja kokemuksiin. Tyytyväinen asiakas syntyy, kun hänen kokemuksensa vastaavat odotuksia tai jopa ylittävät ne. Asiakkaalle on voinut syntyä ylisuuria odotuksia, joihin palvelun tarjoaja ei pysty vastaamaan palvelutilanteessa. Silloin asiakas pettyy. Asiakkaan palvelukokemus on aina suhteessa hänen odotuksiinsa. (Lahtinen & Isoviita 2007, 45.) Laadukas palvelu edellyttää sitä, että asiakkaiden odotukset tunnetaan ja ymmärretään. Odotusten tason ollessa tiedossa, organisaation voimavarat voidaan kohdistaa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Asiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan tarjoamalla odotusten mukaista palvelua. Hyvästä palvelupaketista asiakas on valmis myös maksamaan. Tässä on otettava huomioon se, että palvelu ei sisällä sellaisia osia, joita asiakas ei odota eikä halua niistä maksaa. (Lämsä & Uusitalo 2012, 51.)

Lecklin (2006, 91) kutsuu odotusten ja tuotettujen palvelujen välistä eroa laatuaukoksi. Laatuaukko kuvaa laadun parantamistasoa, jotta se olisi kilpailukykyistä. Laadun ja asiakasodotusten positiivista eroa taas kutsutaan kilpailueduksi. Odotuksien mukaista laatua tuottavien palveluntarjoajien on kurottava tämä ero umpeen esimerkiksi alemmalla hinnalla.

Lahtinen ja Isoviita (Lahtinen & Isoviita 2007, 46) esittävät asiakkaan palveluodotukset viidessä ryhmässä:

1. Ihannepalvelun tasolle harvoin ylletään, vaikka asiakas ilmoittaisikin olevansa tyytyväinen.
2. Paras koettu palvelu on parasta, mitä on koskaan koettu.
3. Odotettu palvelu on asiakkaan realistinen palveluodotus.
4. Tyypillinen palvelu toimialalla on alalla vallitseva keskimääräinen taso.

5. Hyväksyttävä palvelu on alin palvelutaso, jonka asiakas vielä jotenkuten voi hyväksyä. Asiakas voi kuitenkin olla tyytymätön, vaikka tämä taso ylittyisikin.

Lämsä ja Uusitalo (2012, 52–53) kuvaavat asiakkaiden palveluodotuksia kolmella eri tasolla. Palvelun toivetaso ilmaisee sen, mitä asiakas halusi saada. Asiakas muodostaa mielikuvan siitä, kuinka asiat voisivat olla ja kuinka niiden pitäisi olla. Jos asiakkaalla ei olisi näitä toiveita ja odotuksia, hän ei todennäköisesti käyttäisi palvelua.

Palvelut ovat luonteeltaan vaihtelevia, joten asiakkaat ovat tottuneet siihen, että laatu ei ole aina sama. Tästä syystä he hyväksyvät yleensä hieman odotuksistaan poikkeavan palvelun tason. Tätä palvelun tason vaihteluväliä kutsutaan hyväksyttävän palvelun alueeksi. Alueen alaraja on asiakkaan mielestä palvelun riittävä taso. Tämän tason alle menevään palveluun asiakas pettyy. (Lämsä & Uusitalo 2012, 52–53.) Grönroos (2015, 149–150) mainitsee sietoalueen käsitteen, joka perustuu oletukseen, että asiakkaat sietävät kokemuksissaan vaihtelua, mutta katsovat ne silti hyväksyttäväksi mikäli vaihtelu pysyy tietyissä rajoissa.

Normaalina palveluna pidetään palvelua, joka sijoittuu hyväksyttävän palvelun alueelle. Asiakas harvoin kiinnittää huomiota tällaiseen palveluun. Ainoastaan silloin kun palvelu on hyväksyttävän alueen ulkopuolella palvelu jää asiakkaan mieleen ja hän erittelee palvelukokemustaan. Kaikilla asiakkailla hyväksyttävän palvelun alue ei ole samanlainen. Joillakin asiakkailla hyväksyttävän palvelun alue on hyvin kapea kun taas toisilla se on huomattavan laaja. (Lämsä & Uusitalo 2012, 53.) Laatu, joka täyttää odotukset, mutta ei ylitä niitä tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään asiakassuhdettaan vaalimisen arvoisena tai sellaisena, jota hän suosittelisi muillekin. (Grönroos 2015, 142.)

Asiakas kohdistaa erilaisia laatuodotuksia palvelun eri osille. Palvelun ydinosalta asiakas odottaa vähintään hyväksyttävää laatua. Toisaalta taas tukipalveluiden lievät palveluongelmat eivät välttämättä vaikuta niin suuresti, kun palvelu kokonaisuudessaan toimii asiakkaan kannalta hyvin. (Rissanen 2006, 215.) Palvelun osa-alueet voivat olla eritavoin tärkeitä asiakkaille. Tärkeitä asioita kohtaan muodostuvat korkeimmat odotustasot ja hyväksyttävän palvelun alue on kapea. Vähemmän tärkeissä asioissa asia on päinvastoin. (Lämsä & Uusitalo 2012, 53.) Grönroos (2015, 150) mainitsee, että sietoalue vaihtelee asiakkaittain ja palveluattribuutin mukaan. Sietoalue vaihtelee myös samalla asiakkaalla eri aikoina. Asiakkaat sietävät yleensä enemmän vaihtelua prosessiin liittyvissä piirteissä kuin lopputulokseen liittyvissä piirteissä. Sietoalue kapenee, jos palvelutapahtumassa tapahtuu virheitä, joita joudutaan korjailemaan. Tällöin kapenee sekä lopputulokseen että prosessiin liittyvien ominaisuuksien sietoalue.

Riittävän palvelun raja vaihtelee enemmän kuin toivetaso. Riittävän palvelun taso heijastaa asiakkaan käsityksiä tilannetekijöistä, olosuhteista ja kilpailusta. Odotukset hyväksyttävästä palvelusta muovautuvat helposti näiden tekijöiden vaikutuksesta. Toivetaso heijastaa enemmän asiakkaan henkilökohtaista ja yksilöllistä käsitystä palvelusta. Toivetaso on suhteellisen vakaa, mutta se saattaa myös nousta ylöspäin, kun asiakas on yllätynyt ja kokenut myönteisiä palvelukokemuksia. (Lämsä & Uusitalo 2012, 53.)

Palvelun laadun malleissa odotetaan, että kun palvelujen tarjoajan tulokset paranevat, koettu laatu kohenee samaa tahtia ja päinvastoin. Todellisuudessa on kuitenkin niin, että tulosten ja koetun laadun suhde vaihtelee asiakkaan ja laatuattribuutin mukaan myös samalla asiakkaalla. Tyypillisesti käy niin, että kun organisaatio suoriutuu normaalia paremmin, koettu laatu kasvaa hitaammin kuin se laskee, jos palvelu jää alle normaalitason. Tämä tarkoittaa sitä, että on helpompi tehdä huono vaikutus huonontamalla laatua kuin ilahduttaa asiakasta normaalia paremmalla laadulla. Tästä voidaan johtaa myös ajatus, että palveluntarjoajan on vaarallista päästää kokonaissuorituksensa tai joidenkin tärkeiden attribuuttien taso normaalia alemmas, koska laatukokemus heikkenee sen jälkeen jyrkästi. Koetun laadun kasvattaminen normaalitason yläpuolelle on myös vaikeaa, koska suorituksia pitää nostaa suhteellisesti enemmän, jotta ne tuottaisivat merkittäviä tuloksia. Palvelusuorituksen tietyn suuruisella parantamisella on paljon vähäisempi vaikutus koettuun palvelun laatuun kuin vastaavalla laskulla. (Grönroos 2015, 150–151.)

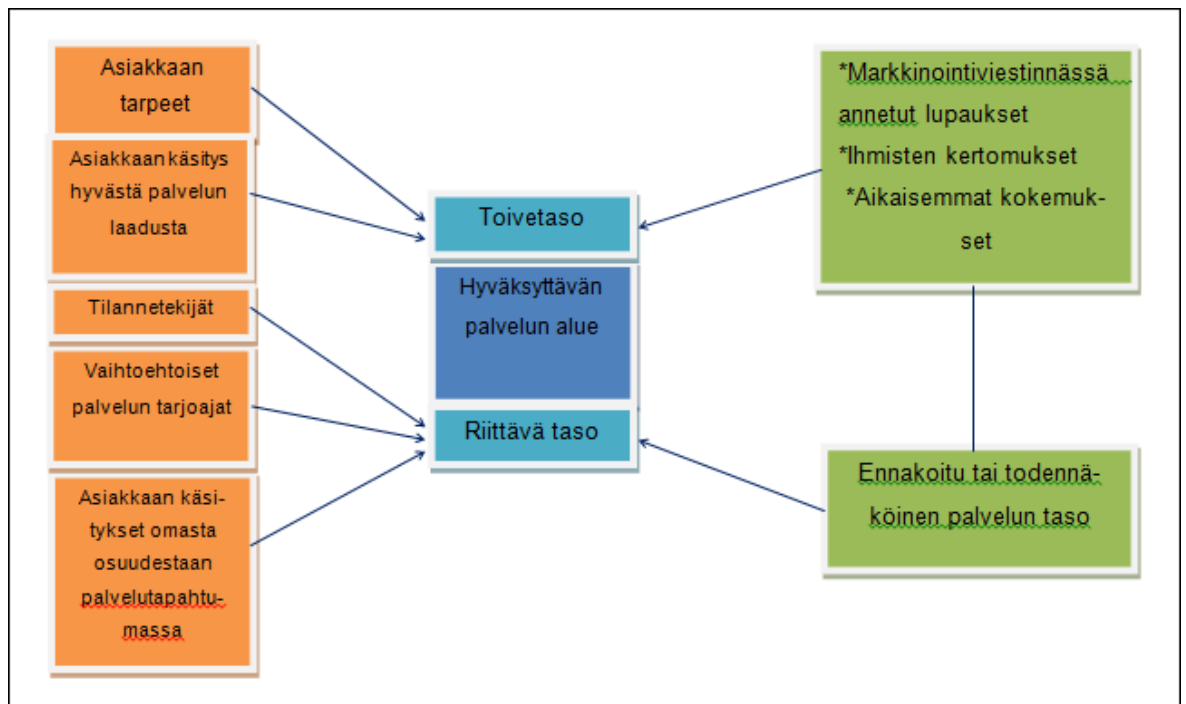
Laatuattribuuttien vaikutus laadunkokemiseen vaihtelee. Jotkin ominaisuudet voivat olla välttämättömiä laadun kokemisen kannalta, mutta niiden parantaminen ei nosta sanottavasti koetun palvelun laatua. Tällaisia hygieniatekijöitä ovat muun muassa luotettavuus, toimivuus ja pätevyys. Laatua parantavia tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti laadun kokemiseen, mutta kielteinen vaikutus on tietyn alarajan jälkeen mitätön, ovat esimerkiksi ystävällisyys, huolenpito, siisteys ja saavutettavuus. Osa laatuominaisuuksista vaikuttaa molemmilla tavoilla. Tällaisia ovat muun muassa mukavuus, viestintä ja huomaavaisuus. (Grönroos 2015, 151–152.) Laatuominaisuuksiksi voidaan jakaa myös tyytyväisyyttä lisääviin ja tyytyväisyyttä vähentäviin tekijöihin. Tyytyväisyyttä lisäävissä tekijöissä hyvät tulokset lisäävät koetun palvelun laatua, mutta tietyn alarajan alittavat suoritukset eivät välttävättä vähennä laatua enempää. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi huomaavaisuus, huolenpito ja ystävällisyys. Rehellisyys, luotettavuus, saavutettavuus ja toimivuus ovat esimerkkejä tyytyväisyyttä vähentävistä tekijöistä. Tällöin odotuksien ylittäminen yli tietyn oletustason ei lisää koettua laatua, mutta heikko suoriutuminen heikentää laatukokemusta. (Grönroos 2015, 152.)

Japanilainen Noriaki Kano (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji 1984) kehitti 1980-luvulla mallin, jossa jaotellaan laatuominaisuuksia. Itsestään selvät laatutekijät (must be) ovat organisaation syvimpään tarkoitukseen liittyviä tekijöitä. Niiden olemassa olo on asiakkaalle itsestään selvää. Jos tekijöitä ei ole tai ne toteutuvat huonosti, aiheuttaa se asiakkaalle pettymyksen. Yksiulotteiset laatutekijät (one-dimensional) tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyttä, kun niitä on, mutta eivät aiheuta pettymystä, vaikka niitä ei olisi. Asiakas pystyy suoraan vertailemaan ominaisuuksia mahdollisten kilpailijoiden kanssa. Puoleensavetävät laatutekijät (attractive) taas houkuttelevat asiakkaita, jotta organisaation olemassa olon tarkoitus toteutuisi. Näiden tekijöiden puuttuminen ei aiheuta tyytymättömyyttä. Ajan mittaan puoleensavetävät ominaisuudet muuttuvat itsestään selviksi ja joissakin tapauksissa se saattaa käydä hyvinkin nopeasti. Tämä nostaa esiin haasteen jatkuvasta kehitymisestä. Laadukkaasta tuotteesta tai palvelusta puhuttaessa on aina itsestäänselvyyksien lisäksi myös puoleensavetäviä tekijöitä. (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji 1984; Hokkanen & Strömberg 2006, 20.)

Asiakas reagoi voimakkaammin siihen, että hänen palvelukokemuksensa on odotettua heikompaa kuin siihen, että se olisi odotettua parempaa. Jos asiakkaan kanssa on syntynyt kanta-asiakkuussuhde, kestää asiakas enemmän pettymyksiä palvelun suhteen kuin muut asiakkaat. Toisaalta, jos palveluodotukset ovat liian matalat, saattaa olla, että asiakas ei ota lainkaan kontaktia palvelun tarjoajaan. Kielteisesti virittynyt asiakas on herkempi huomaamaan puutteita ja virheitä, jotka vahvistavat hänen ennakkokäsityksiään. Asiakkaan sen hetkiset tarpeet, markkinoinnin antamat lupaukset ja palvelun tarjoajan imago saattavat vaikuttaa siihen, että asiakas pitää laatua parempana kuin se onkaan. Kun odotukset ja käsitykset palvelun tarjoajan imagosta ovat myönteiset, asiakas ymmärtää paremmin myös virheitä ja satunnaisesti huonompaa palvelua. (Lahtinen & Isoviita 2007, 46.) Erilaiset tunteet vaikuttavat palveluprosessiin kokemiseen. Tunteiden vaikutus koettuun palveluun on hyvä muistaa, koska kielteiset tunteet vaikuttavat enemmän tyytyväisyyteen kuin myönteiset. Mieliala vaikuttaa sekin ratkaisevasti palvelun laadun kokemiseen. Asiakkaiden myönteinen tai kielteinen mieliala vaikuttaa heidän arvioihinsa ja reaktioihinsa palvelukohtaamisissa. (Grönroos 2015, 111–112.)

Asiakkaalle muodostuneisiin odotuksiin vaikuttavat useat tekijät. Nämä tekijät ovat usein sellaisia, joita organisaation on mahdoton kontrolloida. Odotusten muotoutumisen ja muuttumisen taustalla olevia tekijöitä on kuitenkin hyödyllistä ymmärtää. Kuviossa 2 kuvataan asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen palveluun kohdistamiinsa odotuksiin. Eri ihmisillä odotukset ilmenevät eri tavoin. Asiakkaan haluun tarkkailla palvelun laatua voivat vaikuttaa herkistävät tekijät. Muiden ihmisten vaikutus on

yksi merkittävimmistä herkistävästä tekijöistä. Asiakas saattaa olla vastuussa muidenkin ihmisten tarpeista kuin omistaan ja se saa hänet tarkkailemaan laatua entistä tarkemmin. Asiakkaan henkilökohtainen käsitys palvelusta ja laadusta vaihtelee. Nämä kaksi tekijää vaikuttavat asiakkaan käsityksiin toivetaso laadusta. (Lämsä & Uusitalo 2012, 53–54.)



Kuvio 2 Asiakkaiden odotusten muodostuminen (Lämsä & Uusitalo 2012)

Tilannetekijät puolestaan vaikuttavat palvelun riittävän tason odotuksiin. Tilannetekijät ovat usein tilapäisiä ja hetkellisiä. Ne saavat asiakkaan tarkentamaan odotuksiaan palvelun suhteen. Myös vaihtoehtoisten palvelun tarjoajien olemassaolo vaikuttaa asiakkaan odotuksiin riittävästä palvelun tasosta. Asiakkaan asettama minimitaso riippuu siitä, onko asiakkaalla valinnanvaraa. Jos asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen on vain yksi vaihtoehto, hän hyväksyy helpommin alemman laatutason. (Lämsä & Uusitalo 2012, 54–55.)

Asiakkaan käsitys siitä, kuinka hän itse osallistuu palvelutapahtumaan vaikuttaa hänen hyväksymänsä palvelun tasoon. Asiakkaan kokiessa, että hän uhraa omaa panostaan palveluun, hänen odotuksensa palvelua kohtaan ovat korkeammat. Asiakas voi ajatella osallistuvansa palveluun esimerkiksi esittämällä henkilökohtaisia toiveita ja odottamalla vakaasti, että ne täytetään. (Lämsä & Uusitalo 2012, 54–55.)

Asiakas voi ennakoida etukäteen, millainen on todennäköinen palvelun taso. Asiakas on voinut arvioida etukäteen, että palvelu on hyvää ja silloin hänen odotuksensa palvelun tasosta ovat korkeammat. Eri ajankohtina asiakkaan käsitys hyvästä palvelusta voi olla erilainen. Palvelun tuottamisen kannalta on hyvä olla selvillä siitä, koskevatko odotukset

koko asiakassuhdetta ja kaikkea palvelutarjontaa vai yksittäistä palvelukertaa. Ennakoitu palvelun laadun taso liittyy yleensä yksittäiseen palvelukertaan. Toivetason ja riittävän tason palvelun laadun odotukset puolestaan kohdistuvat koko asiakassuhteeseen. (Lämsä & Uusitalo 2012, 55–56.)

Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset vaikuttavat asiakkaan odottamaan laatuun toivetasolla ja riittävällä tasolla. Nämä lupaukset ovat harvoja sellaisia asioita, joihin organisaatio voi aktiivisesti vaikuttaa ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Lisäksi palveluun liittyvät vihjeet antavat asiakkaalle lupauksia siitä, millainen palvelun laatu voisi olla. Hintaa on sellainen tekijä, joka yleensä nostaa asiakkaan odotuksia palvelun laatuun kohtaan. Organisaation työntekijät ja fyysiset puitteet voivat myös ulkoisella olemuksellaan antaa asiakkaalle vihjeitä palvelun tasosta. (Lämsä & Uusitalo 2012, 56.)

Muiden ihmisten arvioinnit ja suositukset palvelusta vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaiden keskinäinen viestintä on merkittävä tiedonlähde ja asiakkaat pitävät sitä luotettavana ja uskottavana. Organisaatio voi vaikuttaa tällaiseen epäviralliseen viestintään vain tarjoamalla asiakkaalle laadukasta ja heidän odotuksiensa mukaista palvelua. Huomion arvoista on myös se, miten organisaation oma henkilöstö puhuu lähipiirilleen työpaikastaan. (Lämsä & Uusitalo 2012, 57.)

Asiakkaan odotuksia muovaavat aiemmat kokemukset. Kokemukset voivat olla myös muiden organisaatioiden palveluista. Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan muovautuvat sen mukaan, miten hän on kokenut vastaavat palvelun tarjoajat. Asiakkaan aiempi kokemus voi liittyä odotusten kohteena olevaan organisaatioon tai palveluun, asiakkaan suosiman organisaation normaaliin palveluun, viimeksi käytettyyn palveluun tai asiakkaan eniten käyttämään palveluun. (Lämsä & Uusitalo 2012, 57.)

Pyrkiessään asiakastyytyväisyyteen palvelun tarjoajan tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään asiakkaiden odotukset ja omat lupauksensa. Mielikuvilla voidaan vaikuttaa näihin odotusarvoihin. Palvelun tarjoaja voi valita strategiakseen korkean tai matalan laatumielikuvan. Korkea laatumielikuva asettaa toiminnalle paineita vastata asiakkaiden odotuksiin ja annettuihin lupauksiin. Matalan laatumielikuvan palvelun tarjoajan on helpompi täyttää asiakkaan odotukset, mutta toisaalta asiakkaan kiinnostus palvelua kohtaan voi olla vähäistä. Hyvä tavoite palvelun tarjoajalle onkin riittävän korkea laatumielikuva, jotta asiakkaan kiinnostuvat palvelusta ja asiakasodotukset täyttävä sekä ylittävä palvelun laatu. (Lecklin 2006, 91–92.) Asiakkaiden odotusten ylittäminen ei välttämättä merkitse sitä, että asiakkaan odotukset palvelua kohtaan nousevat. Yllätys voi olla pieni ele, joka ei maksa mitään, mutta herättää asiakkaassa ilahtumisen tunteen. Asiakkaan odotusten ylittäminen

on mahdollista kaiken laatusissa palveluissa. On kuitenkin muistettava, että jos yllättää asiakkaan kerran ja palaa sitten samalle laatutasolle kuin aikaisemminkin, asiakas todennäköisesti pettyy. Silloin pettymyksestä seuraa enemmän haittaa kuin pienestä laadulla ilahduttamisesta on ollut. (Grönroos 2015, 142.)

3.3 Asiakkaan kokema laatu

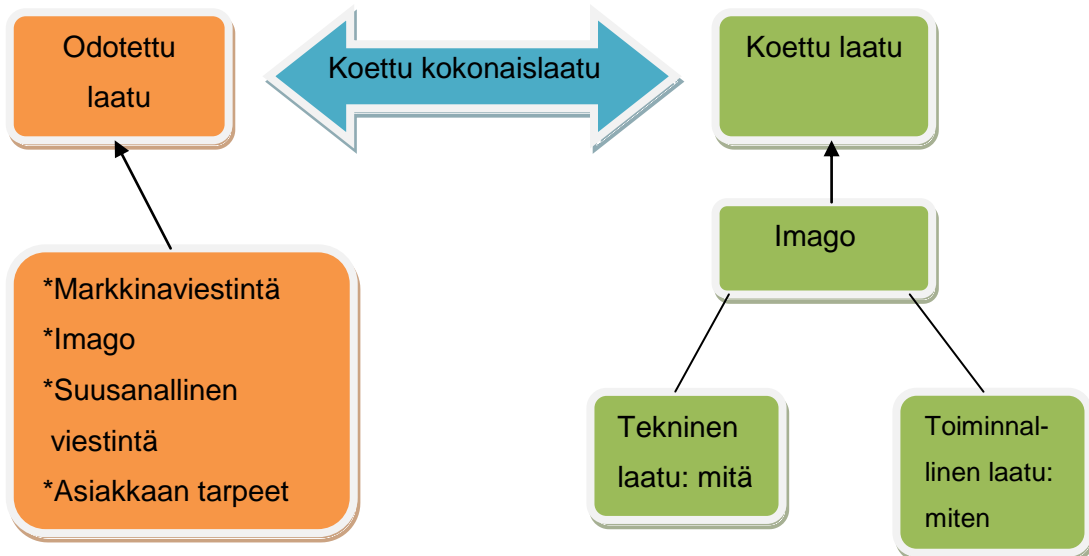
Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan toimintatapojen ja resurssien kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Toiminnallisen laadun taso määritellään näissä vuorovaikutustilanteissa. Palvelun tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa osittain tai kokonaan asiakkaalle. Näitä hetkiä, jolloin palvelun tuottajalla on tilaisuus näyttää asiakkaalle palvelunsa laatu kutsutaan totuuden hetkiksi. (Grönroos 2015, 111). Totuuden hetkessä asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat kasvotusten tai laitteiden välityksellä. Siinä hetkessä syntyy palvelutuote. Totuuden hetkellä asiakas tekee havaintoja palvelusta, oli se sitten hyvää tai huonoa. (Pesonen 2007, 26.) Asiakkaat näkevät palvelun tuottajan toisin kuin itse tuottaja. Palvelun tuottajalle merkitykselliset asiat voivat olla asiakkaalle hyvinkin epäkiinnostavia. Kohtaamiset henkilöstön kanssa ovat usein asiakkaille niitä merkityksellisiä asioita. Asiakaskohtaamisten merkitys on suurin aloilla, joilla koko palvelu toimitetaan asiakaskontaktissa. (Lecklin 2006, 93.) Nämä totuuden hetket on syytä käyttää huolellisesti, koska asiakkaan lähdeTTY lisäarvon tuottaminen koettuun laatuun on hankalaa ja syntyneitä virheitä voi olla mahdoton korjata. Asiakas kokee koko joukon totuuden hetkiä käyttäessään palveluja. Palvelun tarjoajalle on tärkeää suunnitella ja toteuttaa palvelun prosessit niin, että huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääse syntymään. Jos totuuden hetkiä ei hallita, saattaa syntyä laatuongelmia erityisesti toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2015, 111.)

Asiakkaalla on tietty odotusarvo palvelun tuottajan palvelujen laadusta. Odotusarvoon vaikuttavat palvelun tarjoajan oma markkinointiviestintä ja asiakkaan muualta saama informaatio. Suoritettu palvelu muodostuu kahdesta osasta: teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Koettu laatu syntyy näiden yhteisvaikutuksesta. Tätä koettua laatua asiakas vertaa odotuksiinsa. Palvelu voi olla objektiivisesti katsottuna kelvollista, mutta asiakkaalle voi syntyä odotetun ja koetun laadun välinen kuilu, jos kokemukset eivät vastaa odotuksia. (Lecklin 2006, 93-94.)

Koetun kokonaislaadun syntyä on selvitetty kuviossa 3. Kuvassa näkyvät markkinoinnilliset toimenpiteet johtavat laatuodotuksiin ja liittyvät laatukokemuksiin. Laatu on hyvää, jos koettu laatu vastaa odotettua laatua. Epärealistiset odotukset saattavat aiheuttaa sen, että vaikka palvelu olisikin todettu hyväksi, on koettu kokonaislaatu alhainen. Odotettu laatu

riippuu monista tekijöistä. Niistä markkinointiviestintä on sellainen, jota organisaatio pystyy valvomaan. Imago, suusanallista viestintää tai suhdetoimintaa organisaatio pystyy valvomaan epäsuorasti. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat tietysti myös hänen odotuksiinsa. (Grönroos 2015, 105–106.)

Koettua kokonaislaatua eivät määrittele ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Olennaisempaa on odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota erilaisia laatuhankeita käynnistettäessä ja varmistaa se, että markkinointi ja toteutus puhuvat samaa kieltä. Imago on myös asia, joka vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun. Imagoa ja sen kehittymistä olisi muistettava myös johtaa asianmukaisesti. (Grönroos 2015, 106.)



Kuvio 3 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2015)

3.3.1 Koetun laadun tasot

Laadusta voidaan erottaa erilaisia laatutasoja. Ropen mukaan (2011, 174–175) markkinoinnillisesta näkökulmasta tasoja on neljä: tuotantolaatutaso (minimitaso), tyytyväisyyslaatutaso, suosittelutaso ja onnellisuustaso. Ylemmän tason toteutuminen vaatii alemman tason laadun toimivuutta, mutta se ei takaa ylemmän tason toimivuutta. *Tuotantolaatutaso* tarkoittaa, että toiminta on laadullisesti kelvollista. Toiminnassa ei ole tapahtunut varsinaista laatuvirhettä. *Tyytyväisyyslaatutaso* syntyy, kun asiakas on toimintaan periaatetasolla tyytyväinen eikä voi osoittaa toiminnassa merkittäviä virheitä tai ongelmia. *Suosittel-*

lutasolla toiminta on sellaista, että asiakas on valmis suosittelemaan toimintaa myös tuttavilleen. *Onnellisuustaso* tarkoittaa, että asiakas asettaa organisaatioin muiden organisaatioiden edelle eikä harkitsekaan toisesta organisaatiosta ostamista. (Rope 2011, 174–175.)

3.3.2 Koetun laadun osatekijät

Asiakas arvioi kokemaansa palvelun laatua kahdesta näkökulmasta. Tekninen laatu on sitä mitä asiakas saa eli palvelun lopputulos. Prosessilaadusta on kyse, kun arvioidaan palvelun laatua sen mukaan, miten palvelu toimitettiin. Prosessilaatu on useimmiten asiakkaiden arvioinnin kohteena. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ilmenevät prosessilaadussa. Joitakin monimutkaisia palveluja on asiakkaan vaikea arvioida lopputuloksen perusteella. Näissä tilanteissa asiakkaat keskittyvät entistä enemmän prosessilaatuun. He muodostavat käsityksensä laadusta niiden vihjeiden perusteella, joita on saatavilla. Tällaisia vihjeitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus tai toimipaikan ulkonäkö. (Lämsä & Uusitalo 2012, 59–60.)

Ylikoski (2001, 118–119) mainitsee kolmanneksi koetun laadun osatekijäksi organisaation imagon. Asiakas näkee etenkin toiminnallisen laadun imago-suodattimen läpi. Hyvä imago suodattaa pieniä epäonnistumisia niin, että asiakas kokee laadun kuitenkin tyydyttäväksi. Huono imago vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään.

3.3.3 Hyväksi koetun palvelun kriteerit

Grönroos (2015, 121–123) on koonnut tutkimusten ja teoreettisen pohdinnan tuloksista hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Kriteerit perustuvat vankkoihin empiirisiin sekä teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin. Palvelut ovat varsin monimuotoisia, joten luettelo ei tietenkään ole täydellinen. (Grönroos 2015, 121–124.)

Ammattimaisuus ja taidot, liittyy palvelun lopputulokseen ja on siten teknisen laadun ulottuvuus. Ensimmäisen kriteerin mukaan asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot sekä operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.

Asenteet ja käyttäytyminen, liittyy prosessiin ja edustaa toiminnallista laatua. Toisen kriteerin mukaan asiakkaat tuntevat, että kontaktihenkilöt kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.

Lähestyttävyys ja joustavuus, liittyy prosessiin ja edustaa toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Kolmannessa kriteerissä asiakas tuntee, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat ja operatiiviset järjestelmät suunnitellaan ja toimivat siten, että palvelu on helppo saa-

da ja että palveluntarjoaja on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.

Luotettavuus, liittyy prosessiin ja on toiminnallisen laadun ulottuvuus. Neljännen kriteerin mukaan asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu ja mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan edun mukaiseen toimintaan.

Palvelun normalisointi, liittyy prosessiin ja on toiminnallisen laadun ulottuvuus. Viidennessä kriteerissä asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotakin menee pieleen tai kun tapahtuu jotakin odottamatonta, ryhtyy palveluntarjoaja heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.

Palvelumaisema, liittyy prosessiin ja kuvaa toiminnallista laatua. Kuudennessa kriteerissä asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.

Maine ja uskottavuus, liittyy imagoon ja täyttää suodatustehtävän. Seitsemännen kriteerin mukaan asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että saa rahalleen vastinetta ja että palveluntarjoajalla on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

(Grönroos 2015, 121–123.)

Palvelun ominaispiirteistä johtuu, että palvelun laatutasoa on vaikea määrittää (Lämsä & Uusitalo 2012, 19). Hyvä laatu on palvelun tuottajan tavoite ja päämäärä. Hyvään laatuun pyrkiminen on toimintafilosofia sekä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kohde. Palvelun laatu ei ole koskaan valmis. Laatu on dynaaminen ja jatkuvasti muutoksessa. Palvelun laadun määrittelyn lähtökohta on kuitenkin aina organisaatioin perustehtävä ja arvot.

(Lämsä & Uusitalo 2012, 22–28.)

3.4 Palvelun laadun osatekijät

Palvelun laadun osatekijöiden tunnetuin malli on peräisin Berryn, Parasuramanin ja Zeithalmin tutkimuksista 1980-luvulla, jolloin he havaitsivat kymmenen palvelun laadun osatekijää. Näistä kymmenestä osatekijästä pätevyys liittyy lopputuloksen tekniseen laatuun ja uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan. Muut osatekijät liittyvät laadun prosessiulottuvuuteen. Tutkimuksissa korostuvat toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitys.

Nämä kymmenen osatekijää ovat (Grönroos 2015, 114–115):

1. Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.
2. Reagointialttius koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella.
3. Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.
4. Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta.

5. Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä.
6. Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan.
7. Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista.
8. Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä ja epäilyksiä ei ole.
9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita.
10. Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät.

Nykyään palvelun laadun kymmenen osatekijää on tiivistetty viiteen osa-alueeseen (Grönroos 2015, 116):

1. *Konkreettinen ympäristö* liittyy palveluorganisaation käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.
2. *Luotettavuus* tarkoittaa, että palveluorganisaatio tarjoaa asiakkaalleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua sekä tekee sovituksessa aikataulussa sen, mitä on luvannut.
3. *Reagointialttius* tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille palvelun ajankohdasta ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. *Vakuuttavuus* tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan organisaatioon ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Työntekijät ovat sen lisäksi aina kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. *Empatia* tarkoittaa, että organisaatio ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä. Lisäksi aukioloajat ovat sopivat.

3.5 Asiakastyytyväisyys ja laatu

Liiketaloudellisessa mielessä laadun perimmäinen mittari on asiakastyytyväisyys (Rope 2004, 42). Asiakastyytyväisyys on henkilön tunnetila siitä, kuinka hyvin hänen odotuksiinsa on vastattu. Asiakas on tyytyväinen, jos hänen odotuksensa on täytetty ja erittäin tyytyväinen, jos ne on ylitetty. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikilla organisaatioilla on erilaisia sidosryhmiä. Jos asiakkaiden tyytyväisyyttä nostetaan, voi se olla pois joltakin muulta sidosryhmältä. Asiakkaan tyytyväisyys on riippuvainen hänen kokemastaan laadusta. (Kotler & Keller 2006, 144-147.)

Asiakastyytyväisyyden voidaan olettaa perustuvan neljään seikkaan. Ensinnäkin on oletus siitä, että jos asiakas on meihin tyytyväisempi kuin kilpailijoihin, hän valitsee meidät. Toiseksi oletetaan, että asiakkaan ollessa tyytyväinen hän maksaa mukisematta korkeampaa hintaa. Kolmanneksi voidaan olettaa, että asiakkaan ollessa tyytyväinen hän keskittää ostoksiaan ja neljänneksi hän ostaa jatkuvasti eli on kanta-asiakas. (Lillrank 1998, 182–183.)

Organisaation kasvun ja kehityksen kannalta on olennaisempaa satsata nykyisiin asiakkaisiin kuin ei-asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyys yksinään ei kuitenkaan takaa vielä pysyvää asiakassuhdetta. Asiakastyytyväisyyden voi jakaa tyytyväisyystekijöihin ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyystekijät ovat tekijöitä, jotka saavat asiakkaan tyytyväiseksi eli ilahtuneeksi ja aikaan saavat positiivisia yllätyksiä. Tyytymättömyystekijät taas aiheuttavat asiakkaalle tyytymättömyyttä eikä niiden poistamisella päästä kuin ennako-odotusten tasolle. (Rope 2011, 169–170.)

Asiakastyytyväisyydessä on todettu toteutuvan klassisen 80–20-säännön. Sen mukaan 80 prosenttia kokemustilanteista toteutuu vähintään odotusten mukaisesti. Asiakkaista 20 prosenttia kokee jotakin sellaista, josta hän kokee aiheutta. Tyytyväisyystyytymättömyys-tilanteen sisälläkin toteutuu sama 80–20-jakauma. Tämä tarkoittaa, että 80 prosenttia tyytymättömyyden aiheuttajista on niin mitättömiä, että asiakas ei viitsi niistä huomauttaa. Tyytyväisyyskokemuksia kokeneista 20 prosenttia kertoo ilon aiheistaan, koska suurin osa myönteisistä asioista on niin pieniä, että asiakas ei niistä viitsi spontaanisti kertoa organisaatiolle. (Rope 2011, 169–170.)

Asiakastyytyväisyyden kokonaisjakaumaa voi ryhmitellä viiteen eri osaan: merkittäviin tyytymättömyyskokemuksiin, pieneen tyytymättömyyden tunteeseen, odotusten mukaisiin kokemuksiin, pienehköön positiiviseen tyytyväisyystuntemukseen ja erittäin positiiviseen ilahduttamiskokemukseen. Todellisia ja merkittäviä tyytymättömyyskokemuksia aiheuttavat asiakastilanteet, joissa on tapahtunut esimerkiksi tuotevirhe, myöhästyminen tai unohdukset. Erittäin positiivisen tyytyväisyystuntemuksen aiheuttaa esimerkiksi erityisen hyvä asiakaspalvelu, asiakkaan eduksi hoidettu prosessi tai asiakkaan merkittävä auttaminen. Tämä jakauma kuvaa keskimääräistä tapaa kokea asiakastilanteita. Yksilökohtaisia eroja on sekä asiakkaissa että organisaatioissa. Jotkut asiakkaat etsimällä etsivät negatiivisia kokemuksia, kun taas toiset eivät kielteisiä asioita edes huomaa. Jotkut organisaatiot toimivat hyvin ja toisissa taas voi olla paljonkin huomautettavaa. On hyvä kuitenkin muistaa, että mikään organisaatio ei voi saavuttaa täydellistä asiakastyytyväisyyttä. Tyytymättömyystilanteet pyritään poistamaan, mutta täysin neutraaliin tilanteeseen ei koskaan päästä. Tämä johtuu siitä, että ihmiselle ja organisaatiolle tapahtuu aina virheitä. Virheitä ta-

pahtuu huolimatta varmistuksista ja systeemeistä, joilla niitä pyritään minimoimaan. Epäonnistumisen riski kasvaa, kun markkinoinnilla luodaan ylisuuria ennako-odotuksia. Vaikka organisaation toiminta olisi täysin virheetöntä, joku asiakas voi kokea sen hyvänä ja toinen toimimattomana. Asiakastilanteet ovat hyvin poikkeavia ja aina ei ole mahdollisuutta toimia, kuten asiakas haluaisi. Ihmisillä on myös hyviä ja huonoja päiviä, joten yhtenä päivänä sopiva voi olla toisena päivänä täysin väärä ratkaisu. Se, että asiakas vaikuttaa olevan tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen, ei tarkoita sitä, että hän olisi hurmaantunut organisaation toiminnasta. Tyytymättömyystekijöillä on selvä merkitys asiakassuhteen muodostumiseen, mutta tyytyväisyyskään ei takaa sitä, että asiakassuhde jatkuu tulevaisuudessakin. (Rope 2011, 171–172.)

Asiakkaan kokeman laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on todettu yhteys. Vallalla on käsitys, missä asiakkaan havaitsema laatu on suppeampi käsite kuin tyytyväisyys. Havaittu laatu on vain yksi tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Muita tekijöitä ovat palvelun yhteydessä hankittavan fyysisen tuotteen laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Lämsä & Uusitalo 2012, 62–63.)

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan näkemykset laadusta voivat poiketa toisistaan. Tämä johtuu osaksi siitä, että palvelun subjektiivisuus jättää tilaa yksittäisen henkilön omalle arvomailmalle tai mielenkiinnolle. Camilla Reinboth (Reinboth 2008, 96–101) on nimennyt neljä tällaista tilannetta. Paras tilanne syntyy, kun asiakas on tyytyväinen ja organisaatio kokee laatunsa olevan kunnossa. Tilanteet haasteet liittyvät sen säilyttämiseen. Parannettavaa on aina, joten laatua kannattaa kehittää edelleen pienin askelin. Virheiden ehkäisyyn on kehitettävä tehokkaat ennaltaehkäisymenetelmät ja myös käyttää niitä tehokkaasti. Kun kielteistä palautetta tulee, siihen kannattaa reagoida nopeasti. Onnistumisista on hyvä ottaa oppia eli tunnistaa ne, dokumentoida ne ja tarvittaessa soveltaa oppeja käytäntöön. Tärkeää on myös ylläpitää henkilökunnan motivoitumista. (Reinboth 2007, 96–97.)

Tilanne saattaa olla myös sellainen, että asiakas on tyytyväinen, mutta organisaatio kokee, että laadussa on virhe. Organisaatiossa on voitu määrittellä laatukriteerit eikä niiden mukaan laatu ole kunnossa. Organisaatiolla on kaksi vaihtoehtoista tapaa ratkaista tilanne: nostaa laatu määrittämälleen tasolle tai määrittellä laatu uudelleen asiakkaiden kokemien laatutekijöiden pohjalta. ”Ylihyvät” laatuvaatimukset eivät välttämättä ole myönteinen asia. Erilaiset näkemykset voivat viitata siihen, että asiakasta ja hänen odotuksiaan ei tunneta. Laatu maksaa, joten tilanne heikentää kannattavuutta. Asiakas ei välttämättä edes arvosta laadun nostamista. Tavoitteena on tilanne, jossa asiakastyytyväisyys, organisaation laatukriteerit, palvelusta maksettava hinta ja kustannusrakenne ovat tasapainossa. (Reinboth 2008, 97–98.)

Kolmannessa tilanteessa asiakas on tyytymätön, mutta organisaatio kokee, että sen laatu on kunnossa. Tällaisessa tapauksessa kannattaa erottaa yksittäiset tyytymättömyystapa-ukset toistuvasta kielteisestä palautteesta. Tyytymättömyyden ollessa yleistä organisaatiolla on kaksi vaihtoehtoa. Organisaatio voi joko nostaa laatuaan tai vaihtaa asiakkaitaan. Asiakkaiden vaihtaminen vaatii yleensä koko palvelukonseptin uudelleensuunnittelua ja myös mittavia panostuksia markkinointiin. Yksittäisen asiakkaan tyytymättömyystilanteen ratkaiseminen voi olla haastavaa ja näihinkin tilanteisiin organisaatiossa on hyvä olla toimintamalli mietittynä. Saattaa olla, että asiakas ei kuulu lainkaan kohderyhmään tai hänen odotuksensa ovat kohtuuttomat. Asiakas voi olla myös aina tyytymätön tai on tapahtunut jotakin, mikä ei liity varsinaisesti organisaatioon. Jotkut asiakkaat haluavat myös hyötyä asiakkaana olemisesta taloudellisesti tai haluta vain huomiota itselleen. (Reinboth 2008, 99–100.)

Tilanteessa jossa asiakas on tyytymätön ja organisaatiokin tietää laadun puutteet, on kaksi puolta. Toisaalta tilanne on hälytysmerkki, mutta tilanne myös kertoo, että organisaatiossa on tehty kehittämistyötä ja ongelmia on tunnistettu. Laadunkehittämiseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen päästään, kun selvitetään asiakkaan odotukset ja määritellään laatukriteerit asiakkaan odotusten mukaisiksi, kehitetään palveluketjuja laatukriteerien pohjalta ja koulutetaan henkilökuntaa laatukriteereihin. Lisäksi huolehditaan henkilöstön motivoituneisuudesta, tarkistetaan toiminnan kannattavuus ja varmistetaan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kokonaisvaltaisessa laadun kehittämisessä henkilöstön rooli on keskeinen ja huomiota pitääkin kiinnittää henkilökunnan osaamisen ja asenteen puutteisiin sekä mahdollisiin työyhteisön ratkaisemattomiin ongelmiin tai esimiestyöskentelyn puutteisiin. Hyvä on muistaa, että virhe ja asiakastyytymättömyys eivät ole sama asia. (Reinboth 2008, 100–101.)

Laadukkaan palvelun kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni virhe voidaan ennaltaehkäistä kokonaan tai sellainen korjataan mahdollisimman nopeasti. Laatuaan kehittävä organisaatio oppiikin virheistään ja asiakastyytymättömyystilanteiden käsittelystä. Organisaatiossa on myös tavoitteena, että asiat tehdään heti ensimmäisellä kerralla oikein. Se edellyttää, että perehdytys on kunnossa ja toimintaan ohjaavat selkeät ohjenuorat. Asiakkaita houkutellessa myös antamaan palautetta. Kun palautetta saadaan jo palvelutapahtuman aikana, mahdolliset virheet on helpompi ja nopeampi korjata. (Reinboth 2008, 102–103.)

3.6 Palvelun laadun mittaaminen

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta voidaan mitata. Mittausvälineitä on kahdenlaisia:

1. attribuuttipohjaiset mittausvälineet
2. kvalitatiiviset mittausvälineet.

Attribuuttipohjaisissa malleissa määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Vastaajia pyydetään antamaan arvosana koskien kyseisiä attribuutteja. Kvalitatiivisissa menetelmissä vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palveluista. (Grönroos 2015, 113.) Salminen (2014) muistuttaa, että laatua voidaan mitata ja arvioida vasta, kun on ensi tunnistettu sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta tärkeät ominaisuudet ja määritelty niille tavoitearvot. Sen jälkeen on mitattava nykytila ja verrattava näitä tavoitearvoihin. Kun tunnetaan, mitä pitäisi olla ja mitataan, mitä on, tiedetään onko laatupuutteita tai onko tuotettu jopa ylilaatua. (Salminen 2014.)

3.6.1 SERVQUAL- menetelmä

SERVQUAL on menetelmä, jolla voidaan mitata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Menetelmä perustuu Berryn, Parasuraman ja Zeithamlin kehittämiin palvelun laadun viiteen osatekijään. Menetelmässä vertaillaan asiakkaiden palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. Menetelmässä luodaan yleensä 22 attribuuttia, jotka kuvaavat palveluiden viittä osa-aluetta. Vastaajat ilmoittavat seitsenkohtaisella asteikolla mielipiteensä attribuuttien paikkansa pitävyydestä odotuksissaan ja kokemuksissaan. Odotusten ja kokemusten välisistä eroista voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Kokemuksia kuvaavien pisteiden ollessa heikommat kuin odotuksia kuvaavien, voidaan päätellä koetun laadun heikkouksia. (Grönroos 2015, 114–116.) SERVQUAL- mallin on tutkimuksissa todettu sopivan monenlaisille palveluille. Mittaria voidaan soveltaa hyvinkin moninaisille palveluille ja tarvittaessa muokata vastaavaan kulloinkin kyseessä olevaa palvelua. (Grönroos 2015, 117.)

SERVQUAL- mittarin käytössä on kuitenkin myös joitakin ongelmakohtia. Vaikka menetelmää voi soveltaa, ei kaikissa tutkimuksissa ole kyetty toteamaan kaikkia viitta osa-aluetta. Silloin tällöin faktorianalyyssissä nousee esiin odotusten osalta eri osa-alue kuin kokemusten osalta. Myöskään alkuperäiset attribuutit eivät kuvaa aina täsmällisesti kaikkia palvelun näkökulmia. (Grönroos 2015, 116–117.) Toisaalta on tutkijoiden kesken ollut kiistaa siitä, millaisiin odotuksiin palvelusta saatuja todellisia kokemuksia pitäisi verrata. Mittausmenetelmää on ajansaatossa muutettu. Alun perin asiakkailta kysyttiin odotuksia ja kokemuksia samasta palvelusta. Myöhemmin menetelmää muutettiin niin, että odotukset koskivat ihanteelliselta palvelulta. Jälkimmäinen menetelmä soveltuu, jos haluaa tietää, miten hyvänä palvelua pidetään alansa parhaimpaan palveluun verrattuna. Jotakin tiettyä

koettua palvelua mitattaessa käytetään samaa palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2015, 118.)

SERVQUAL- menetelmän odotuksien ja kokemusten vertailu johtaa myös validiteettiongelmaan. Käytännössä odotuksia mitataan vasta palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen. Tällöin todellisen mittauksen kohdalla on kohteena kokemuksen vinouttava odotus. Ennen palvelua suoritettujen odotuksien mittaukset eivät myöskään kohdistu välttämättä asiakkaan etukäteisodotuksiin. Asiakkaan palveluprosessin aikana saamat kokemukset saattavat muuttaa hänen odotuksinaan. Tällöin laatukokemuksen pohjana tulisi käyttää asiakkaan muuttuneita odotuksia. Toisaalta koko odotuksien mittaaminen ei välttämättä ole järkevää, koska kokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä, jotka automaattisesti käsittävät myös odotukset. (Grönroos 2015, 118–119.)

3.6.2 Kriittisten tapahtumien tutkiminen

Kvalitatiivinen tapa tutkia, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun, on käyttää kriittisen tapahtuman menetelmää. Menetelmässä vastaajat miettivät tilanteita, joissa palvelu tai mikä tahansa sen osa poikkeaa tavanomaisesti myönteisesti tai kielteisesti. Vastaaja kuvailee mahdollisimman seikkaperäisesti, mitä tapahtui ja miksi tapahtuma oli hänen mielestään kriittinen. Tutkija etsii aineistosta tapahtumien kuvauksia ja niiden syitä sekä laatuongelmien luonnetta ja miksi niitä esiintyy. Myös myönteiset kokemukset luokitellaan samalla tavalla. Kriittisten tapahtumien tutkimuksissa havaitaan ongelma-alueet ja vahvuudet ja myös kehittämiskohteet palvelujen parantamiseksi. Tutkimuksen tulokset antavat usein suoria viitteitä siitä, miten palveluja olisi kehitettävä ja millaisilla toimenpiteillä se tulisi tehdä. (Grönroos 2015, 120.)

3.7 Palvelu voimisteluseurassa

Yleishyödyllistä seuratoimintaa ei ole perinteisesti mielletty palvelun tuottamiseksi. Harrastevoimistelua voi kuitenkin tarkastella palvelun erityispiirteiden kautta. Seuran järjestämissä harrastevoimistelutoiminnassa on löydettävissä kaikki keskeiset palvelun tunnusmerkit. Harrastevoimistelutoiminta koostuu joukosta prosesseja, joissa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan tai asiakkaan huoltajan kanssa. Harrastevoimisteluprosessin aikaan saamiseksi tarvitaan erilaisia resursseja kuten ihmisiä, tiloja, välineitä, ilmoitautumisjärjestelmiä ja muita järjestelmiä. Vuorovaikutus on olennainen osa harrastevoimistelutoimintaa paitsi ihmisten kesken myös ihmisten ja järjestelmien välillä. Harrastevoimistelutoiminnan palvelu syntyy samalla, kun ohjaaja ohjaa lapsille voimistelua. Palvelua ei synny niille voimistelijoille, jotka eivät ole paikalla tai sitä ei enää ole, kun ohjattu tunti on päättynyt. Todennäköisesti palvelun vaikutus näkyy vielä jälkeensä opittuina

asioina tai ominaisuuksien kehittymisenä. Harrastevoimistelupalvelussa asiakas eli voimistelija on itse osallinen palveluprosessiin ja osallistuu siihen tuotantoresurssina. Voimistelija voi itse vaikuttaa palvelun sisältöön ja siitä saamaansa hyötyyn osallistumisaktiivisuudellaan ja motivaatiollaan. Harrastevoimistelukokemus on hyvin subjektiivinen ja toiminnassa korostuu se, että toinen voimistelija voi kokea palvelun onnistuneena ja toinen voi olla hyvinkin pettynyt, vaikka palvelu tuotettaisiin moitteettomasti. Palveluun vaikuttavat erityisen paljon palvelua tuottamassa olevat ihmiset. Sisällöltään sama harrastevoimistelutunti ei ole koskaan samanlainen, kun ohjaaja tai tunnille osallistuvat lapset vaihtuvat.

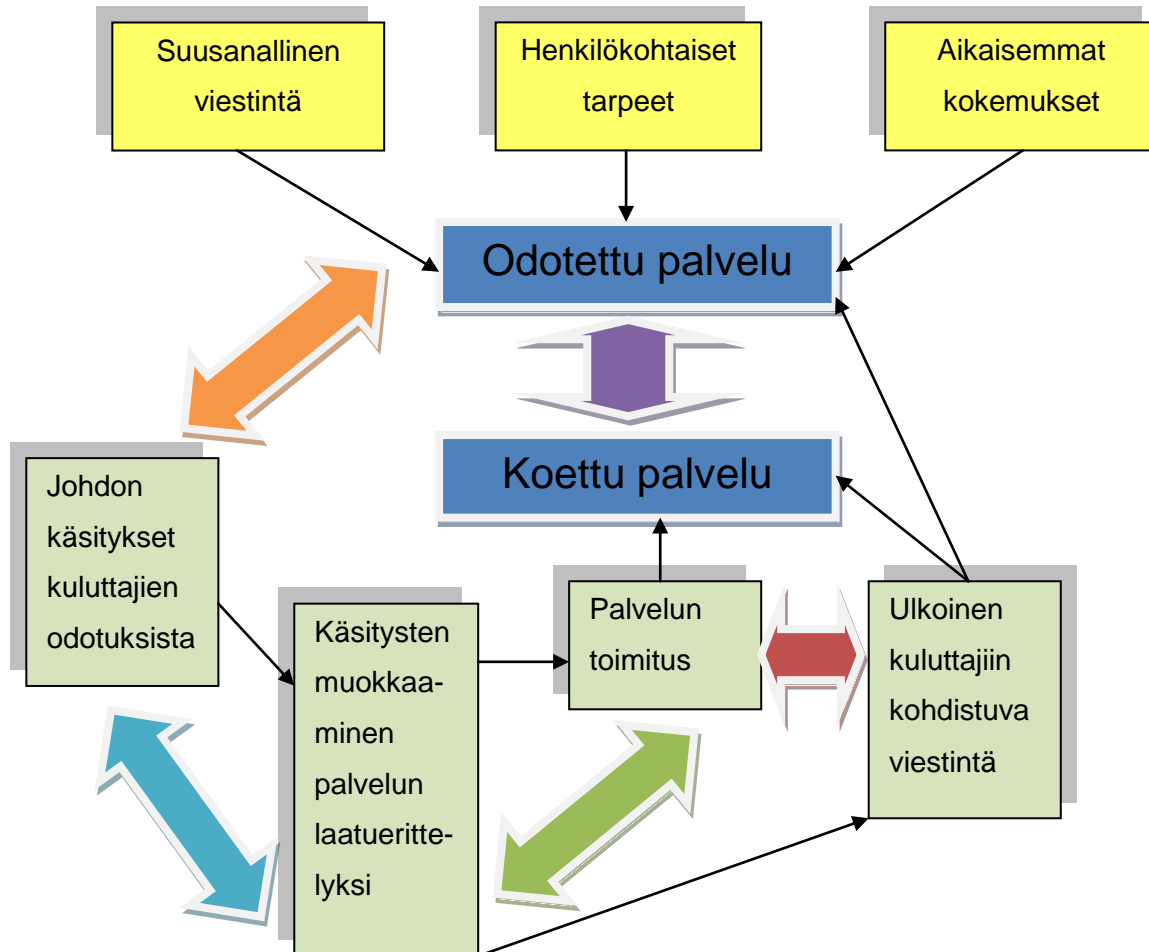
Palvelumuotoisuuden tuomat haasteet ovat tuttuja harrastevoimistelua järjestävissä seuroissa. Etsinnällisiä ominaisuuksia, joiden perusteella asiakas voi arvioida palvelua etukäteen, on vähän. Ohjaajan osaamista voidaan tuoda esille korostamalla koulutusta tai kokemusta, mutta sitä on vaikea havainnollistaa. Ohjaajan taito tai tilojen sopivuus toimintaan konkretisoituu kokemusominaisuuksiksi vasta kun palvelu on jo toimitettu. Harrastevoimistelu on oma erityisosaamisalueensa ja ulkopuolisen henkilön voi olla vaikea arvioida sisällön laatua. Tällöin syntyy uskomusominaisuuksia, joihin voimisteluseuroissa on tilaisuus vaikuttaa viestinnällä ja toiminnan avoimuudella. Harrastevoimistelussa on kyse vanhempien lapsista ja jokainen lapsi on omalle vanhemmalleen tärkein. Lasten harrastuksissa onkin mukana paljon tunteita. Erityisen haastavaksi tilanne saattaa kehittyä palvelukokemuksen näkökulmasta, jos vanhempien, voimistelijoiden ja ohjaajien näkemykset tarkoituksenmukaisesta toiminnasta eroavat merkittävästi toisistaan.

4 Palvelun laadun kehittäminen

Mikä on palvelun optimaalinen laatutaso? Organisaatiolle optimaalisen laatutason määrittävät organisaation strategia ja asiakkaiden odotukset. Jos organisaation strategia on olla markkinoiden paras ja palvella kaikkein vaateliaimpia asiakkaita, sen täytyy ensin herättää asiakkaisissaan odotuksia ja sitten toimittaa erinomaiseksi koettua palvelua. Jos taas strategia on tuottaa heikkolaatuisempaa palvelua edullisemmin, pitää ottaa huomioon, että asiakkaisissa herätetyt odotukset eivät ole liian korkeat. Kun odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan, laatu koetaan hyväksi. (Grönroos 2015, 141–142.)

Organisaatioiden ja palvelun tarjoajien laadun kehittämiseen on kehitetty monenlaisia työkaluja. Työkalut voi jakaa kolmeen ryhmään: ISO-standardeihin, laatupalkintomalleihin ja muihin organisaation laadun kehittämistyökaluihin. Kaikissa näissä oleellista on, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on aina johdon strateginen päätös. (Lecklin & Laine 2009, 243–244.)

Palvelun laadun kehittämiseen Parasuraman, Zeithaml ja Berry kehittivät palvelun laadun osatekijöiden pohjalta kuiluanalyysin. Niin kutsuttu kuiluanalyysimalli on kehitetty laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiskeinojen esiin nostamiseen. Malli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu (kuvio 4). (Grönroos 2015, 143–149.)



Oranssi= kuilu 1 Sininen= kuilu 2 Vihreä= kuilu 3 Punainen= kuilu 4 Violetti= kuilu 5

Kuvio 4 Kuiluanalyysi (Parasuraman, Zeithaml & Berry)

Mallin yläosaan on sijoitettu asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosaan palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Mallin mukaan odotettu palvelu riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Näihin vaikuttavat myös organisaation markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. Koettu palvelu taas on kuvattu sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Ne käsitykset, joita organisaation johdolla on asiakkaiden odotuksista, ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä. Asiakas kokee laadun kaksi osatekijää eli toiminnallisen laadun ja teknisen laadun. Markkinointiviestinnällä voi olettaa olevan samanlaisia vaikutuksia koettuun palveluun kuin odotettuunkin palveluun. (Grönroos 2015, 143–144.)

Palvelun perusrakenteen kuvaus auttaa selvittämään, mitä laatuongelmien lähteitä organisaatiossa on. Malli selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Perusrakenteiden väliin voi jäädä poikkeamia. Näitä poikkeamia perusrakenteen osien välillä kutsutaan laatukuiluiksi. Laatukuilut johtuvat laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Kuiluja on havaittavissa viisi. Viimeinen kuilu odotetun ja koetun palvelun välissä on seurausta muista prosessin kuiluista. (Grönroos 2015, 143–144.) Kuiluanalyysimalli auttaa organisaation johtoa paikallistamaan laatuongelmien syyt ja sopivia keinoja kuilujen umpeen kuromiseen. Kuiluanalyysi on suoraviivainen tapa löytää epäjohtonmukaisuudet toimittajan ja asiakkaan käsitysten väliltä. Kuilut ovat hyvä perusta strategioiden ja taktiikoiden määrittämiseksi, jotka takaavat odotusten ja kokemusten johdonmukaisuuden ja lisäävät siten asiakkaan tyytyväisyyttä sekä myönteisen laatu-arvion antamisen todennäköisyyttä. (Grönroos 2015, 149.)

Grönroos (2015, 144–149) on kuvaillut viittä laatukuilua seuraavasti.

Kuilu 1 on johdon näkemyksen kuilu. Tämä kuilu merkitsee sitä, että organisaation johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Näkemyksen virheellisyys voi johtua siitä, että asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ei tunneta riittävästi tai niitä on tulkittu väärin. Saattaa olla, että johto ei ole analysoinut kysyntää tai johdon saama tieto organisaatiolta on puutteellista tai olematonta. Tiedonkulun häiriintymistä saattaa aiheuttaa liian moniportainen organisaatio.

Suosittelavin parannuskeino tämän kuilun korjaamiseen on palvelukilpailun piirteiden parempi ymmärtäminen. Yleensä ongelmat eivät ole johtuneet todellisesta osaamisen puutteesta, vaan siitä ettei johto ole tiennyt tai tiedostanut palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia. Tutkimustoimintaa tehostamalla asiakkaiden tarpeet ja toiveet havaitaan paremmin. Sisäistä tiedonkulkua tehostamalla asiakkaista saatava tieto on oikeampaa ja käyttökelpoisempaa kuin ehkä aiemmin. Tutkimustoiminnan parantaminen on keino, jonka voi liittää kaikkien kuilujen parannuskeinoihin. (Grönroos 2015, 144–145.)

Kuilu 2 on laatuvaatimusten kuilu. Tämä kuilu merkitsee, etteivät palvelun laatuvaatimukset ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Tähän voivat olla syynä suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johto, organisaation selkeän tavoiteasettelun puute sekä se, että ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi. (Grönroos 2015, 145.)

Toisen kuilun laajuus riippuu siitä, kuinka suuri ensimmäinen kuilu on. Ensimmäisen kuilun laajuus ei kuitenkaan ole edellytys sille, että toisessa kuilussa on ongelmia. Syynä

saattaa tällöin olla, että organisaation ylin johto ei ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Ratkaisu tähän ongelmaan on se, että johto muuttaa tärkeysjärjestystään ja asettaa laadun tärkeimpien huolenaiheidensa joukkoon. Toisaalta ongelma voi piillä myös itse suunnitteluprosessissa. Tavoitteiden asettamisessa ja suunnittelurutiineissa on otettava huomioon se, että kaikkien palvelua toimittavien on sitouduttava laatuvaatimuksiin. Palvelun toimittajien, suunnittelijoiden ja johdon tulisi laatia tavoitteet ja vaatimukset yhdessä. Liian tiukat vaatimukset saattavat taas rajoittaa joustavuutta, mistä voi olla seurauksena palvelun laadun heikkeneminen. Kaikkien toimittajatahojen ja johdon sitoutuminen laatuun on kakkoskuilun kuromisen kannalta tärkeämpää kuin liian tiukat tavoitteet ja jäykkä suunnitteluprosessi. (Grönroos 2015, 145–146.)

Kuilu 3 on palvelun toimituksen kuilu. Tämä kuilu merkitsee sitä, että palvelun tuotanto- ja prosessit eivät toimi laatuvaatimusten mukaan. Kolmas kuilu syntyy, kun vaatimukset ovat liian monimutkaiset ja jäykät tai työntekijä ei hyväksy vaatimuksia. Vaatimukset saattavat myös erota olemassa olevasta organisaatiokulttuurista tai palveluoperaatioita johdetaan huonosti. Sisäinen markkinointi saattaa olla riittämätöntä tai käytössä oleva tekniikka ja järjestelmät eivät tue vaatimusten mukaista toimintaa. (Grönroos 2015, 146.)

Palvelun toimituksen kuilun ongelmat ovat usein mutkikkaita. Yhtä ainoata syytä on vaikea osoittaa. Kuilua parannettaessa onkin muistettava, että parannuskeinojen on oltava monisäikeisiä. Ongelmien syyt voi karkeasti jakaa kolmeen luokkaan: johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä teknisten ja operatiivisten järjestelmien tuen puute. Johtoon ja työnjohdun liittyviä ongelmia voivat olla muun muassa, että työnjohtajien käyttämät menetelmät eivät ole rohkaisevia tai laatuikäyttämistä tukevia, työnjohdon valvontajärjestelmät saattavat olla ristiriidassa hyvän palvelun tai laatuvaatimusten kanssa sekä sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä laadun vastaisiin toimiin. Näin syntyvää kuilua voidaan parantaa muuttamalla tapaa, jolla esimiehet ja työnjohtajat kohtelevat alaisiaan ja tapaa, jolla valvontajärjestelmissä valvotaan työsuorituksia ja palkitaan niistä. (Grönroos 2015, 147–148.)

Johdon ja esimiestoiminnan epäjohtonmukaisuuksista voi seurata, että työntekijät kokevat asemansa palvelun toimittajina kaksijakoiseksi. Kiusallinen tilanne syntyy, kun vaatimukset ovat ristiriitaisia valvonta- ja palkkiojärjestelmien kanssa tai kun asiakkaat vaativat palvelun tarjoajalta erilaista käyttäytymistä kuin määritellyissä vaatimuksissa edellytetään. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jossa palvelun toimittaja kokee mahdolliseksi toteuttaa asiakkaan odotuksia ja toiveita, mutta organisaation vaatimukset estävät häntä toimimasta asiakkaan eduksi. Henkilökunnan kiinnostus laatua tukevaan käyttäytymiseen kokee näis-

sä tilanteissa todellisia haasteita. Näihin tilanteisiin ratkaisu löytyy yhdenmukaistamalla valvontajärjestelmiä laatuvaatimusten kanssa tai lisäämällä henkilökunnan koulutusta strategisista tai kannattavuudesta johtuvista rajoitteista. Tärkeässä osassa on myös tässä kuilussa sisäinen markkinointi. (Grönroos 2015, 147–148.)

Kolmannen kuilun aiheuttajina voivat olla myös henkilöstön taidot ja asenteet. Organisaation rekrytointi on saattanut epäonnistua ja osa henkilökunnasta ei ehkä pysty sopeutumaan toimintaa ohjaaviin vaatimuksiin ja järjestelmiin. Toisaalta henkilökunta voi kokea työtaakan niin isoksi, että on mahdotonta noudattaa laatuvaatimuksia tai palvella asiakkaita kuten pitäisi. Parannuskeinoina henkilökunnan taitojen ja asenteiden aiheuttamiin ongelmiin on rekrytointin parantaminen ja henkilökunnan tehtävien tarkentaminen, niin että tarpeelliset asiat hoidetaan ilman, että laadukas palvelu kärsii. Jos tekniikka ja operatiiviset järjestelmät eivät tue tätä on tarkistettava, että järjestelmät ovat käytössä oikealla tavalla tai ne sopivat niitä käyttäville työntekijöille. Ratkaisuna on muuttaa tekniikkaa ja järjestelmiä tukemaan laatuvaatimusten toteuttamista tai lisätä järjestelmien käyttäjien koulutusta ja sisäistä markkinointia. (Grönroos 2015, 147–148.)

Kuilu 4 on markkinointiviestinnän kuilu. Tämä kuilu tarkoittaa, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole samassa linjassa toimitetun palvelun kanssa. Kuilun voi aiheuttaa, jos markkinointiviestinnässä on unohdettu palvelutuotanto tai markkinointi ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi. Saattaa olla myös, että organisaatio ei noudata laatuvaatimuksia, joista on puhuttu markkinointiviestinnässä tai organisaatiolla on luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja. (Grönroos 2015, 148.)

Markkinointiviestinnän kuilua aiheuttavat syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan. Markkinointiviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelu ja toteutus eivät ole yhdenmukaiset tai kaikessa mainonnassa ja markkinointiviestinnässä turvaututaan liikaa lupailuun. Ensimmäisen luokan aiheuttamissa ongelmissa parannuskeinona on luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelujen toimituksen kanssa. Näin saavutetaan kaksi tavoitetta eli markkinointiviestinnässä annetut lupaukset saadaan tarkennettua ja totuudenmukaisemmiksi sekä saavutetaan suurempi sitoutuminen kampanjoiden lupauksiin. Tästä voi seurata, että voidaankin luvata enemmän kuin muuten olisi voitu. Toisen luokan ongelmat liikojen lupauksien ja liiallisten superlatiivien käyttöön liittyen ovat ratkaistavissa markkinointiviestinnän suunnittelun tehostamisella. Paremmat suunnitteluprosessit ja johdon aktiivisuus valvonnassa tuovat toimintaan parannusta. (Grönroos 2015, 148–149.)

Kuilu 5 on koetun palvelun kuilu. Tämä kuilu tarkoittaa, että asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen hänen odottamansa palvelun kanssa. Tästä voi seurata huonoa laatua ja laatuongelmia, kielteistä suusanallista viestintää, kielteistä vaikutusta organisaation imagoon ja menetyksiä liiketoiminnassa. Koetun palvelun kuilun voi aiheuttaa mikä tahansa muista kuiluista tai niiden yhdistelmistä. Koetun palvelun kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin se johtaa organisaation hyvään tai liian hyvään laatuun. (Grönroos 2015, 149.)

Tässä kehittämistyössä kuiluanalyysiä on käytetty niin, että on määritelty palvelun perusrakenne seuran toimintaan, harjoitusryhmien toimintaan, ohjaajien toimintaan ja toiminnan sisältöihin ja tavoitteisiin. Näitä palvelun perusrakenteita on asiakkaiden odotusten ja kokemusten kautta heijastettu laatutekijöihin (Sinettikriteerit). Havaittuja poikkeamia on verrattu kuiluihin 1-5 ja sitä kautta pyritty paikallistamaan laatutekijät, joissa epä johdonmukaisuuksia laatu prosesseissa on syntynyt.

5 Lasten liikunnan laatutekijät

Suomalainen urheilun keskusjärjestö Valo on kehittänyt lasten ja nuorten urheilun laatutekijöitä. Näitä laatutekijöitä on neljä: innostus urheiluun, monipuoliset liikuntataidot, hyvä fyysinen harjoitettavuus sekä urheilullinen elämäntapa ja rytmi. Näistä laatutekijöistä kasvaa yhdessä liikuntaa ja urheilua mahdollistavan ja tukevan ympäristön sekä valmennusosaamisen kanssa lasten ja nuorten urheilun menestystekijöitä muun muassa laadukkaan ohjatun harjoittelun myötä. Innostuksesta syntyy intohimoa, monipuoliset liikuntataidot luovat edellytykset vahvoille lajitaidoille, hyvä fyysinen harjoitettavuus antaa pohjan systemaattiselle harjoittelulle ja urheilullinen elämäntapa ja rytmi edistävät terveenä urheilemistä. Valon lasten ja nuorten urheilun laatusuorujen, Sinettisuurujen, kriteerit perustuvat näihin laatutekijöihin. (Mononen 2015, Valo 2015.)

Innostus urheiluun syntyy, kun lapsella on hauskaa. Hän saa leikkiä ja kisailla sekä tuntee kuuluvansa ryhmään ja nauttii yhdessä toimimisesta. Lapsi tuntee pätevyyyttä uusien asioiden oppimisessa ja omasta edistymisestään. Tehtävät ovat sopivan haastavia ja kiinnostavia. Lapsi saa onnistumisen kokemuksia ja kannustusta. Lapsella on mahdollisuus kokeilla vapaasti ja vaihtelevasti uusia asioita sekä hänen toiveitaan ja ehdotuksiaan kuunnellaan. Lapsi saa myös tehdä valintoja häntä koskevissa päätöksissä. Ympäristö on liikkumiseen ja urheiluun innostava, jossa huomioidaan yrittämistä ja oppimista sekä henkilökohtaista kehittymistä. Liikkumisympäristö on sellainen, jossa on huomioitu se, että tilat ja välineet ovat turvallisia sekä psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus. (Mononen 2015.)

Fyysinen harjoitettavuus rakentuu, kun harjoittelu on tavoitteellista ja pitkäjänteistä sekä harjoittelussa huomioidaan lapsen yksilöllinen kasvu ja kehitys. Liikkuvuutta, voimaa, nopeutta ja kestävyyttä harjoitetaan monipuolisesti. Harjoittelussa on huomioitu ominaisuuksien herkkyykskaudet. Lapsen kokonaisliikuntamäärä on korkea ja hänellä on mahdollisuus harrastaa useita lajeja. (Mononen 2015.)

Monipuoliset liikuntataidot karttuvat, kun lapsi kokeilee ja harjoittelee erilaisia liikuntataitoja ja -muotoja monipuolisesti sekä harjoittelu tapahtuu kokeilemaan innostavissa, virikkeellisissä ja vaihtelevissa ympäristöissä. Harjoittelussa huomioidaan lapsen lähtötaso ja yksilöllinen tapa oppia. Harjoittelussa odotellaan ja seisoskellaan mahdollisimman vähän, koska toimintaa on paljon. Lapsen liikkuminen on sekä omaehtoista että ohjattua harrastaen monta eri lajia. (Mononen 2015.)

Urheilulliset elämäntavat tarttuvat, kun ne ovat oleellinen osa lapsen ja perheen arkielämän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lapsi tottuu säännölliseen päivärytmiin ja lasta ohjataan aktiivisesti ja tietoisesti urheilullisuuteen ja terveellisiin elämäntapoihin yhteistyössä perheen, koulun ja urheiluseuran kanssa. Lapsen lähipiirissä toimivat aikuiset näyttävät esimerkkiä omalla käyttäytymisellään ja asenteellaan. Perheellä, koululla ja seuralla on yhteinen ydinviesti liittyen terveellisiin elintapoihin. (Mononen 2015.)

Näiden lasten liikunnan laatutekijöiden pohjalta Valossa on kehitetty seuroille Sinettiseura-kriteerit. Sinettiseura tarkoittaa lasten liikunnan laatuseuraa, joka on sitoutunut toiminnassaan ylläpitämään ja kehittämään kriteereihin liittyviä asioita. Sinettikriteereissä on huomioitu urheiluseuran toimintaympäristön vaatimukset sekä kilpailemisen ja harrasteurheilun näkökulma. Kriteerit on jaettu viiteen suurempaan kokonaisuuteen, jotka pohjautuvat lasten liikunnan laatutekijöihin. Seuraavassa on esitelty Sinettikriteerit osa-alueittain. (Valo 2015.)

Liikkumista ja urheilua tukeva toimintaympäristö seurassa

Organisointi ja toimintaperiaatteet

- Seura noudattaa yhdistyslakia ja seuran talous on hyvin hoidettu.
- Seuralla on kirjallinen toimintalinja.
- Seurassa kiitetään ja palkitaan toimijoita.
- Seura järjestää monipuolisia tapahtumia ja/tai kilpailuja.
- Nuorilla on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua seuran toiminnan toteuttamiseen tasavertaisina aikuisten rinnalla.

- Seura edistää yhdenvertaista mahdollisuutta osallistua toimintaan varallisuudesta, etnisestä alkuperästä, sukupuolesta, vammasta tai muusta yksilöön liittyvästä syystä riippumatta ja syrjinnän ehkäisemiseksi.
- Seura on tietoinen lasten ja nuorten turvallisuutta edistävästä toimintatavoista ja niitä koskevista suosituksista. Seuralla on toimintamalli turvallisuuden edistämiseksi.
- Seura noudattaa maltillisuutta lasten urheilun kustannuksissa.
- Seuralla on ohjeet joukkueiden/ryhmien taloushallinnon hoitamisesta.
- Seura tekee yhteistyötä muiden seurojen ja sidosryhmien kanssa.
- Seura tekee mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä koulujen kanssa.

Osaamisen kehittäminen

- Seuran ohjaus- ja valmennustoiminta on suunnitelmallista kaikissa ryhmissä.
- Seurassa on toimintamalli, miten uudet ihmiset perehdytetään seuran toimintaan.
- Seuran ohjaajat ja valmentajat sekä muut seuratoimijat ovat koulutettuja ja heidän osaamisensa kehittäminen on suunnitelmallista ja sitä tuetaan.
- Ryhmissä on ohjaajia/valmentajia vähintään yksi ohjaaja/10 lasta. Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.

Viestintä

- Seurassa on sovittu, miten asioista viestitään.
- Viestintä on avointa ja ajan tasalla olevaa.
- Ryhmillä/joukkueilla on käytössä toimivat viestintävälineet.
- Seuran nettisivuilta löytyvät toimintalinjat sekä yhteystiedot ja vastuualueet.
- Seura, joka on saanut Sinetin, pitää Sinettiä esillä seuran viestinnässä sekä viestii nettisivuilla siitä, mitä Sinettiseura tunnun tarkoittaa.

Innostuksesta Intohimoon

- Seura on tehnyt tyytyväisyyskyselyt ja käsitellyt kyselyn tulokset seurassa: lapsille, nuorille, valmentajille ja vanhemmille.
- Seurassa on hyvä ja kannustava ilmapiiri.
- Lasten urheilussa näkyy innostus ja ilo.
- Lapset ja nuoret pääsevät osallistumaan omaan harjoitteluun, valmennukseen ja kilpailuihin vaikuttaviin päätöksiin.
- Seuralla on yhteisiä seurahenkeä vahvistavia tilaisuuksia. Ryhmillä/joukkueilla on omia yhteishenkeä nostattavia tapahtumia.
- Urheilun Pelisääntökeskustelut on käyty lasten ja nuorten sekä heidän vanhempiensä kanssa.

Monipuolisista liikuntataidoista lajitaitoihin ja fyysisestä harjoitettavuudesta systemaattiseen harjoitteluun

- Lasten/nuorten kokonaisliikuntamäärää seurataan.
- Omaehtoiseen liikkumiseen kannustetaan.
- Monipuolisuus: Lapsilla on ohjelmassa muiden lajien harjoittelua varsinkin sellaisilla lapsilla, jotka harjoittelevat seurassa useita kertoja viikossa. Seura ei estä muiden lajien harrastamista.
- Harjoitukset ovat hyvin organisoituja ja ne varmistavat jokaiselle osallistujalle mahdollisimman paljon suorituksia.
- Seura tarjoaa eri tavalla kehittyneille / motivoituneille tai erityistarpeita omaaville lapsille ja nuorille vaihtoehtoja harrastamiseen. Seura voi olla pelkästään profiloitunut kilpa- tai harrasteurheiluseuraksi ja on kertonut siitä selvästi omassa viestinnässä.
- Lapsella ja nuorella on mahdollisuus seurata omaa kehittymistään taidoissa ja fyysisissä ominaisuuksissa.

Urheilullisesta elämäntavasta terveeksi urheilijaksi

- Seurassa edistetään urheilullista elämäntapaa ja seurataan niiden toteutumista.
- Seurassa valistetaan lasten vanhempia, valmentajia sekä lapsia ja nuoria urheilullisista elämäntavoista huomioiden ikätasot.
- Seurassa valistetaan vanhempia monipuolisen harjoittelun merkittävydestä sekä lasten kehityseroista.
- Toiminnassa mukana olevat aikuiset toimivat esimerkillisesti lasten ja nuorten kanssa toimiessaan.

Kilpaileminen ja harrastaminen kehittävät

- Kilpaileminen ja harrastaminen on lapsille innostavaa.
- Seuralla on yhteisesti sovittu toimintatapa, miten sovitaan, mihin kilpailuihin/turnauksiin osallistutaan ja päätettäessä asioista kuunnellaan vanhempia ja lapsia/nuoria.
- Kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua kilpailutoimintaan.
- Seurassa, jossa on tasojoukkueita ja –ryhmiä, on etukäteen sovittu, miten joukkueet muodostetaan sekä miten joukkueesta toiseen siirtyminen on mahdollista ja miten asiasta viestitään.
- Seuran ilmapiiri on sellainen, että lapset/nuoret voivat aidosti kertoa omia fiiliksiä omasta kilpailuun osallistumisesta ja suoriutumisesta.
- Seurassa on huomio suoritusten arvioinnissa sijoitusten sijaan.

- Seurassa on arvokasta myös harrastaa liikuntaa/urheilua osallistumatta kilpailuihin.
(Valo 2015.)

6 Kehittämistyön tavoitteet

Tässä kehittämistyössä selvitettiin lasten harrastevoimistelun vanhempien kokemaa laatua ja keinoja sen kehittämiseksi kohti erinomaista. Kehittämistyön toimeksiantaja on Suomen Voimisteluliitto. Voimisteluliitto on Suomen suurimpia lajiliittoja. Voimisteluliitolla on noin 320 jäsenseuraa, joissa on noin 122000 jäsentä. Voimisteluliitolla on kolme laatusertifikaattia, joista kaksi Sinettiseurat ja Pro-Huippuseurat, määrittävät lasten ja nuorten toimintaa. Sinettiseuroja Voimisteluliitossa on 53 ja Pro-Huippuseuroja yhdeksän. (www.voimistelu.fi)

Harrastevoimistelu on voimistelun perustyötä, jota toteutetaan hyvin vaihtelevissa olosuhteissa pääasiassa vapaaehtoisten ohjaajien toimesta. Harrastevoimistelulla on oma strategia, joka on tehty vuonna 2009. Strategiassa harrastevoimistelulla tarkoitetaan lasten ja nuorten voimistelua sen eri muodoissa ja eri tavoin toteutettuna. Harrastevoimisteluun määritellään kuuluvaksi myös harrastepohjainen laji-, näytös- ja kilpatoiminta. (Harrastevoimistelun strategia 2009.)

Voimisteluseuroissa harrastevoimistelu on hyvin monimuotoista. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan alle 18-vuotiaiden harrastevoimistelua. Voimisteluliitto teetti vuonna 2015 suuren tutkimuksen siitä, mitä lasten vanhemmat toivovat voimisteluharrastukselta. Kyselyyn vastasi yli 1400 vastaajaa. Kyselyn tuloksia on käytetty erityisesti harrastevoimistelun kehittämiseen. Tutkimuksesta kuitenkin puuttui laadunäkökulma. Tutkimuksen mukaan odotukset osaavasta ohjaajasta olivat erittäin suuret vanhemman ilmoittaessa lapsen mukaan voimisteluseuran järjestämään toimintaan. Tästä syystä tässä kehittämistyössä toiminnan laatu on keskeinen tarkastelun kohde.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda Voimisteluliiton harrastevoimistelun kehitystyöhön vanhempien kokeman laadun näkökulma sekä auttaa tutkimukseen osallistuvia seuroja kehittämään omaa harrastevoimistelutoimintaansa omissa seuroissaan. Yhtenä tavoitteena oli selvittää lasten harrastevoimistelun laatua ja sitä, miten toiminnassa mukana olevat vanhemmat kokivat laadun Voimisteluliiton seuroissa. Tavoitteena oli myös selvittää, millaiset laatutekijät olivat vanhemmille tärkeitä ja, kuinka tyytyväisiä he ovat nykytilaan. Ke-

hittämistehtävässä selvitettiin myös sitä, miten lasten liikunnan laatutekijät koetaan käytännössä ja näkyvätkö ne seuroissa sellaisena laatuna, jota vanhemmat odottavat.

6.1 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistehtävän suunnittelu aloitettiin keväällä 2014. Tehtävää prosessoitiin syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Keväällä 2015 kehittämistehtävän kohteeksi tunnistettiin harrastevoimistelun vanhempien kokema laatu. Kehittämistehtävä oli tarkoitus toteuttaa yhdessä suuressa voimisteluseurassa Pirkanmaalla.

Kesällä ja syksyllä 2015 perehdyttiin kehittämiskohteeseen teoriassa ja käytännössä. Lokakuussa tiedusteltiin Voimisteluliitosta mahdollisuutta saada aineistoa Voimisteluliiton harrastevoimistelua koskevista aiemmista tutkimuksista. Voimisteluliitto kiinnostui aiheesta ja lokakuussa 2015 sovittiin, että kehittämistehtävä toteutetaan yhteistyössä Voimisteluliiton kanssa suuremmalle joukolle seuroja. Voimisteluliitto oli aiemmin toteuttanut harrastevoimistelua koskevan kyselyn, mutta siinä ei ollut mukana laatu-aspektia. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vanhemmat odottavat voimisteluharrastuksen olevan monipuolista ja laadukkaasti ohjattua. Sinettiseurat haluttiin mukaan tutkimukseen laajasti, koska ne ovat jo lähtökohtaisesti laatuseuroja ja siinä mielessä Voimisteluliitossakin edelläkävijöitä laadun kehittämisessä.

Tammikuussa 2016 määritettiin kehittämistehtäväksi lasten harrastevoimistelutoiminnan vanhempien kokema laatu ja sen kehittäminen. Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan palvelua, laatua, laadun mittaamista ja kehittämistä lasten harrastevoimistelussa. Tammikuussa ja helmikuussa 2016 laadittiin kehittämistehtävälle tietoperusta ja valittiin tutkimuksellinen lähestymistapa ja suunniteltiin menetelmien käyttö.

Helmikuussa 2016 kutsu mukaan kehittämistyöhön liittyvään kyselyyn lähetettiin kaikille Voimisteluliiton Sinettiseuroille lukuun ottamatta ruotsinkielisiä seuroja ja niitä, joita ei tavoitettu sähköpostilla. Satunnaisotannalla mukaan kutsuttiin myös 10 seuraa, joilla ei ollut Sinettiä. Mukaan kyselyyn haluavat seurat ilmoittautuivat helmikuun puoliväliin mennessä. Mukaan ilmoittautuneet seurat vastasivat ilmoittautuessaan seuraa koskeviin taustatietokysymyksiin, joiden mukaan seurat ryhmiteltiin erilaisiin joukkoihin. Seurat ryhmiteltiin vertailua varten Sinettiseuroihin ja muihin seuroihin, Pro-huippuseuroihin ja muihin seuroihin, lasten ja nuorten harrastajamäärältään isoihin, keskisuuriin ja pieniin seuroihin sekä toimintaympäristöltään isoilla paikkakunnilla toimiviin, keskisuurilla paikkakunnilla toimiviin ja pienillä paikkakunnilla toimiviin seuroihin.

Kyselylomake harrastevoimistelijoiden vanhemmille laadittiin helmikuun alussa 2016. Lomaketta testattiin kaksi kertaa kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä ja siihen tehtiin tarvittavat muutokset. Kyselylomake lähetettiin seurojen yhteyshenkilöille helmikuun puolen välin jälkeen. Vastausaikaa kyselyyn oli maaliskuun 7. päivään.

Kyselyn olleessa avoimena kirjoitettiin kehittämistehtävän raporttiin tietopohja sekä suunniteltiin aineiston analysointi ja raportointi. Maaliskuussa 2016 aloitettiin aineiston raportointi sekä varsinainen kehittäminen saadun aineiston pohjalta.

6.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus (liite 1), koska sillä on mahdollista kerätä lyhyessä ajassa riittävä määrä vastauksia kohderyhmään kuuluvilta vastaajilta. Vastaajien laatuodotuksia ja –kokemuksia mittaamaan valittiin SERVQUAL -menetelmä. SERVQUAL -menetelmä on yleinen menetelmä asiakkaan kokeman laadun mittaamiseen, vaikkakin menetelmä on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Menetelmä kuitenkin näytti sopivan tarkoitukseen hyvin ja oli tutkijalle ennestään tuntematon eli herätti mielenkiintoa kokeilla sitä käytännössä.

Vastaajien taustatiedoista haluttiin kerätä vain sellaista tietoa, joka liittyi suoraan valittuun voimisteluharrastukseen. Vastaajien ikä tai sosioekonominen tausta jätettiin pois tutkimuksesta, koska sillä ei ole käytännön merkitystä harrastevoimistelua järjestäville seuroille. Tutkimuksessa ei ollut mukana sellaisia harrastevoimistelua järjestäviä seuroja, jotka olisivat tarkoituksellisesti kohdistaneet toimintaansa tietynlaisiin perheisiin ja joilla olisi ollut jotakin käytännön mahdollisuuksia tai halua valita asiakkaitaan tiettyjen taustatekijöiden mukaan. Keskeistä on se, että lapsi on mukana toiminnassa ja toivottavaa, että hän on mukana vastaisuudessa riippumatta siitä, millaisesta perhetaustasta hän tulee. Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan seura, jonka toiminnassa ovat mukana. Seura tieto oli oleellinen, jotta vastauksia voitiin jakaa vertailuryhmiin seuran esimerkiksi seuran koon ja sijainnin mukaan. Tieto oli tärkeä myös siksi, että omaa seuraa koskevat vastaukset voitiin lähettää vastaajien seurojen käyttöön.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, kuinka monta lasta heillä oli mukana seuran harrastevoimistelutoiminnassa ja, minkä ikäisiä lapset ovat. Kysymyksillä haluttiin tietoa siitä, onko harrastevoimistelu perheen harrastus vai yksittäisen perheen jäsenen harrastus. Osallistuvien lasten iät haluttiin tietä, jotta voidaan arvioida, ovatko käsitykset laadusta riippuvaisia lapsen iästä tai onko seurojen järjestämässä harrastevoimistelutoiminnassa laatueroja eri ikäluokkien välillä.

Perheen aktiivisuutta ja kokemusta harrastevoimistelusta kartoitettiin kysymällä, kuinka monta kertaa viikossa perhe osallistui seuran harrastevoimistelutoimintaan ja kuinka kauan perhe oli ollut mukana toiminnassa. Voitiin olettaa, että useamman kerran viikossa tai kauemmin mukana olleet omasivat vahvemman kuvan toiminnan laadusta.

Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, mistä he olivat saaneet tietoa seuran järjestämästä harrastevoimistelutoiminnasta. Tämä kysymys valittiin, koska se samalla mittasi seuran viestintäkanavien laatua ja koska aiemmassa voimisteluliiton tutkimuksessa vastaajat olivat kritisoineet seurojen omasta toiminnastaan tiedottamista. Samassa aiemmassa tutkimuksessa oli tullut esille myös joitakin haasteita voimisteluseurojen imagossa. Tästä syystä vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, miksi olivat valinneet juuri sen seuran harrastevoimistelutoiminnan. Kysymyksellä haluttiin selvittää imagotekijöiden vaikutusta vastaajien seuran valintaan ja myös sitä, mitkä laatutekijät olivat olennaisimpia näissä valintatilanteissa.

Varsinaisia vastaajien odotuksia ja kokemuksia mitattiin 26 laatutekijällä, joita pyydettiin arvioimaan Likertin-asteikolla. Asteikko oli 7-portainen, koska pienemmälle asteikolla voisi olla vaikea saada eroja mielipiteisiin. Asteikon tasot määriteltiin ensin täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä – akselilla. Kysely lähetettiin kymmenelle etukäteen valitulle koevastaajalle, jotka kuuluivat kyselyn kohderyhmään. Koevastaajien kommenttien perusteella asteikkoa muutettiin. Ei lainkaan – erinomaisesti – akseli oli toimivampi ja vastaavat hahmottivat nopeammin, mistä on kyse. SERVQUAL:in tapa kysyä erikseen odotuksia ja kokemuksia oli etukäteen ajatellen haastava. Haastavuus tuli esille myös testivastauksissa ja edelleen joissakin varsinaisissa vastauksissa. Osa testivastaajista oli sitä mieltä, että menetelmä on hyvin toimiva ja he kokevat, että voivat antaa sellaista tietoa, joka vastaa tutkimuksen aihetta. Joillekin vastaajille oli taas äärimmäisen vaikeaa ymmärtää ja hahmottaa, mitä piti vastata ja mistä asiasta. Odotusten mittaamisen vaikeus oli varsin konkreettista. Koevastaajien kokemusten perusteella kyselylomakkeen rakenne pidettiin ennallaan, mutta väittämien määrää vähennettiin 26:een ja selitetekstit muutettiin niin, että ne korostivat odotusten ja kokemusten eroa.

Kyselyyn valitut laativäittämät valittiin käyttäen pohjana lasten liikunnan laatutekijöitä ja käytännön toiminnan tarpeita. Väittämät edustivat kaikkia lastenliikunnan laatutekijöiden osa-alueita. Väittämissä korostuivat kuitenkin sellaiset asiat, jotka oli käytännössä todettu koskevan harrastevoimistelua. Väittämät jaoteltiin käytännön toiminnan kannalta olennaisiin osa-alueisiin: seuran toiminta, harjoitusryhmien toiminta, ohjaajat ja toiminnan tavoitteet ja sisällöt. Voimisteluliiton aiemmasta tutkimuksesta oli nähtävissä ohjaajien tärkeys. Siitä syystä ohjaajiin suoraan tai välillisesti ohjaajiin liittyviä väittämiä oli paljon. Ohjaajien

toimintaan voidaan liittää myös laadun osatekijöistä luotettavuus, vakuuttavuus ja empatia. Ohjaajien tärkeyden vuoksi näitä osatekijöitä haluttiin väittämässä korostaa fyysisten olosuhteiden ja reagoimiskykyjen jäädessä vähemmälle huomiolle.

Väittämän tärkeyttä vastaajalle selvitettiin 5-portaisella asteikolla Ei lainkaan tärkeää – Erittäin tärkeää. Vastaajien ajatukset väittämien tärkeydestä haluttiin tietää, jotta voitaisiin selvittää, mitkä laadun osatekijät ovat sellaisia, joihin on syytä puuttua nopeasti ja mitkä tekijät ovat sellaisia, jotka voivat odottaa vielä. Avoimella kysymyksellä vastaajia pyydettiin kertomaan mielestään kolme tärkeintä seikkaa lasten laadukkaassa harrastevoimistelutoiminnassa.

Seurojen onnistumista ja kehittämiskohteita kysyttiin avoimilla kysymyksillä. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme hyvin toteutuvaa seikkaa seuran harrastevoimistelussa ja vastaavasti kolme seikkaa, jotka vaativat eniten parannusta. Harrastevoimistelun laatuväittämät oli pyritty kokoamaan niin, että ne kattaisivat mahdollisimman suuren osan harrastevoimistelutoiminnasta. Oletettavaa kuitenkin oli, että kaikki laatuun vaikuttavat seikat eivät tule esille väittämässä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada esille sellaisia seikkoja, joita ei ollut väittämässä.

Viimeiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kolme väittämää, jotka koskivat seuran harrastevoimistelua kokonaisuutena. Asteikko oli 7-portainen Likertin–asteikko. Väittämien tarkoituksena oli selvittää vastaajien kuvaa seuran harrastevoimistelutoiminnan laadusta kokonaisuutena ja siitä, yltikö laatu sellaiselle tasolle, että syntyi suositeltavuutta.

6.3 Kehitystyön menetelmät ja otanta

Vanhempien laatukäsitysten selvittämiseksi valittiin sähköinen kysely. Kysely valittiin, koska sillä oli mahdollista saada riittävä määrä vastaajia eri puolilta Suomea ja erikokoisista seuroista. Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla. Kvantitatiivisen kyselyn heikkous laadun tutkimuksessa on tietty pinnallisuus ja se, että ei pystytä arvioimaan, kuinka vakavasti vastaaja on suhtautunut kyselyyn. Kvantitatiiviseen kyselyyn päädyttiin kuitenkin, koska sillä oli mahdollista saada luotettavaa tietoa suurelta määrältä vastaajia, vaikka tieto ei olekaan niin syvällistä. Kyselylomakkeen pohjaksi oli saatavilla aikaisempaa tietoa palvelun laadun tutkimisesta ja lasten liikunnan laatutekijöistä.

Tutkimuksen perusjoukko oli lasten harrastevoimistelutoiminnassa olevat perheet. Tutkimusta varten ei ollut saatavilla tietoa, kuinka monta perhettä on mukana Voimisteluliiton seurojen toiminnassa. Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä niin, että alus-

tavasti tutkimukseen kutsuttiin keskenään erilaisia voimisteluseuroja. Tutkimukseen mukaan lähteneissä seuroissa kysely lähetettiin kaikille sellaisille perheille, jotka seura katsoi olevan mukana omassa harrastevoimistelutoiminnassaan.

7 Tulokset

Kutsu osallistua harrastevoimistelun laatua käsittelevään tutkimukseen lähetettiin 60 seuralle ympäri maata. Suurin osa kutsutuista seuroista oli Voimisteluliiton Sinettiseuroja (50). Seurat saivat ilmoittautua mukaan täyttämällä kyselyn seuran taustatiedoista. Tutkimukseen mukaan ilmoittautui 20 seuraa kaikilta Voimisteluliiton alueilta. Sydän-Suomen alueella oltiin kuitenkin aktiivisimpia. Mukaan ilmoittautuneista seuroista 17 ilmoitti olevansa Voimisteluliiton Sinettiseuroja. Voimisteluliiton PRO-Huippuseuroja osallistuvista seuroista oli kolme.

Seurojen ilmoittamien tietojen perusteella seurat jaettiin pieniin, keskisuuriin ja isoihin seuroihin seuran kokonaisjäsenmäärän mukaan. Pieniä seuroja, joissa jäseniä oli alle 500, oli 40 prosenttia kaikista tutkimukseen ilmoittautuneista seuroista. Keskisuuria seuroja, joissa jäseniä oli 501–1100, oli 25 prosenttia ja suuria yli 1101 jäsenen seuroja 35 prosenttia. Seurat ilmoittivat pääasiallisen toiminta-alueensa asukasluvun mukaan. Alle 20 000 asukaan alueella koki toimivansa 35 prosenttia seuroista, 20001–100000 asukasta oli 25 prosentin toimialueella ja yli 100000 asukasta oli 40 prosentilla seuroista.

Seuroilta tiedusteltiin myös heidän viikoittain kokoontuvien harrastevoimisteluryhmiensä määrää. Alle 20 ryhmää oli 35 prosentilla seuroista, 21–50 ryhmää 35 prosentilla seuroista ja yli 50 ryhmää 30 prosentilla tutkimukseen ilmoittautuneista seuroista. Harrastevoimisteluryhmissä voimisteli viikoittain alle 18-vuotiaita voimistelijoita alle 300 seuroista 30 prosentissa, 301–700 voimistelijaa 45 prosentissa seuroista ja yli 700 voimistelijaa 20 prosentissa tutkimukseen osallistuvista seuroista.

Tutkimukseen osallistuvista seuroista 80 prosenttia ilmoitti, että seurassa on vähintään yksi palkattu työntekijä. Yhden työntekijän seuroja oli 35 prosenttia, kahdesta neljään työntekijää oli 25 prosentissa tutkimukseen mukaan ilmoittautuneista seuroista. Viisi tai enemmän työntekijöitä oli 20 prosentissa seuroista.

Tutkimukseen mukaan ilmoittautuneet seurat saivat ilmoittamaansa sähköpostiosoitteeseen saatekirjeen ja linkin kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen jakelu tapahtui seuro-

jen kautta. Tiedossa ei ole, kuinka moni harrastevoimisteluperhe sai kyselylomakkeen. Arviolta perheitä on ollut osallistuvissa seuroissa kuitenkin yli 3000.

7.1 Vanhempien harrastevoimistelun laatu – kysely ja vastaajien taustatiedot

Lasten harrastevoimistelun laatu – kyselyyn tuli yhteensä 443 vastausta. Sinettiseuroista vastauksia saatiin 363. Kaikkiaan vastaukset koskivat 565 voimisteluseuran harrastetoiminnassa mukana olevaa lasta. Vastaajat olivat 17 seurasta. Sinettiseuroja vastauksia lähettäneistä seuroista oli 14. Kolmesta mukaan ilmoittautuneesta seurasta ei saatu lainkaan vastauksia. Kyselyn tulokset kuvaavat erityisesti Sydän-Suomen aluetta. Lukumäärällisesti eniten vastauksia tuli Tampereen ja Jyväskylän seutujen suurista seuroista (209).

Kyselyyn vastanneista perheistä 72 prosentissa seuran harrastevoimistelutoimintaan osallistui yksi lapsi. Kaksi lasta oli mukana 24 prosentissa perheistä. Kolme tai useampi lapsi oli mukana seuran harrastevoimistelutoiminnassa alle neljällä prosentilla vastanneista. Vastaajien seuran harrastevoimistelutoimintaan osallistui useimmin 5-6-vuotias lapsi. Heitä oli vastaajista 32 prosentilla. Seuraavaksi eniten oli 3-4-vuotiaita ja 7-8-vuotiaita, joita molempia oli 22 prosenttia. Alle 3-vuotias harrastevoimistelija oli seitsemällä prosentilla vastaajista ja alle 1-vuotias alle prosentilla. Kouluikäisistä 9-10-vuotiaita oli 18 prosentilla ja 14 prosentilla 11–12-vuotias harrastevoimistelija. Yli 13-vuotiaita voimistelijoina oli 11 prosentilla. Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan kaikkien perheestä seuran harrastevoimistelutoimintaan osallistuvien iät, joten yksi vastaaja saattoi ilmoittaa useamman lapsen iän tässä kohdassa.

Yli puolet (54 %) ilmoitti, että perheestä osallistutaan seuran harrastevoimistelutoimintaan kerran viikossa. Kaksi kertaa viikossa ilmoitti osallistuvansa 30 prosenttia perheistä. Kolme kertaa viikossa osallistui kahdeksan prosenttia. Yli kolme kertaa harjoituksiin osallistuttiin myös kahdeksassa prosentissa perheistä.

Kolmasosa perheistä (34 %) ilmoitti olleensa mukana seuran harrastevoimistelutoiminnassa yli kolme vuotta. Alle vuoden oli mukana toiminnassa ollut 39 prosenttia perheistä. Perheistä 27 prosenttia oli ollut mukana yhdestä kahteen vuotta.

Vastaajilta kysyttiin, mistä he olivat saaneet tietoa seuran järjestämästä harrastevoimistelutoiminnasta. Vastaajat saattoivat valita yhdestä kolmeen vaihtoehtoa. Ylivoimaisesti eniten tietoa oli saatu internetistä ja seuran www-sivuilta (89 %). Kolmasosa vastaajista oli saanut tietoa toiminnasta omalta tai lapsen ystävältä. Painetusta esitteestä tai lehdestä tietoa oli etsinyt neljäsosa vastaajista. Jostakin muualta, mistä? -vaihtoehtoon lisätyistä

kanavista nousi esille jokin aiempi suhde seuraan oman harrastuksen tai muiden perheen lapsien kautta.

Vastaajat olivat valinneet seuran harrastevoimistelutoiminnan pääasiassa harjoituspaikan sijainnin (61 %), tarjolla olevien ryhmävaihtoehtojen (50 %) tai harjoitusten aikataulujen (36 %) takia. Seuraavaksi eniten seuran harrastevoimistelun valintaan on vaikuttanut hinta (15 %), seuran maine liikunnan järjestäjänä (13 %), tuttavien suosittelu (13 %) ja aikaisemmat kokemukset seurasta (12 %). Esiin nousi myös, että tarjolla ei ollut muita vaihtoehtoja (9 %) ja lapsen etenemismahdollisuudet voimistelussa (7 %) sekä joku muu syy, mikä? – vaihtoehdon kautta lapsen oma halu voimistella (6 %). Seuran nimi ja imago (4 %) tai mainos (4 %) oli vaikuttanut vain pienen osan valintaan. Seuran menestyksellä kilpaurheilussa ei ollut juurikaan merkitystä seuran harrastevoimistelutoimintaa valittaessa (alle 1 %).

7.2 Vanhempien odotukset ja kokemukset harrastevoimistelutoiminnasta

Vastaajia pyydettiin arvioimaan odotuksiaan seuran toiminnasta. Vastaajalle esitettiin 26 väittämää laadukkaasta seuratoiminnasta ja vastaajan tuli valita vaihtoehto, joka parhaiten kuvasi hänen odotuksiaan ennen seuran harrastevoimistelutoimintaan osallistumista. Asteikko oli välillä ”ei lainkaan - erinomaisesti”. Asteikko oli seitsemäportainen niin, että ”ei lainkaan” sai arvon yksi, ”heikosti” arvon kaksi, ”välttävästi” arvon kolme, ”tydyttävästi” arvon neljä ollen samalla asteikon keskimäinen arvo, ”melko hyvin” arvon viisi, ”hyvin” arvon kuusi ja ”erinomaisesti” arvon seitsemän. Viimeisenä vaihtoehtona asteikossa oli ”en osaa sanoa”, joka tietojen käsittelyvaiheessa poistettiin vastauksista.

Tuloksia käsitellessä kävi ilmi, että vastaajat olivat olleet hyvin yhdenmielisiä vastatessaan väittämiin. Tämä aiheutti sen, että mediaanit olivat erittäin samanlaiset valtaosassa väittämiä eikä niiden vertailulla ollut mahdollista saada eroja eri väittämien välille. Tuloksien raportoinnissa onkin käytetty mediaanien lisäksi keskiarvoja, vaikka kyseessä on mielipiteen ilmaisu eikä voida olettaa, että asteikko tai sen välit olisivat samanlaiset eri ihmisillä tai samanmittaiset edes samalla vastaajalla.

TAULUKKO 1 Odotukset seurasta

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	6,21	6	0,86	424
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	6,15	6	0,8	431
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	5,91	6	0,96	427
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	5,9	6	1,21	385
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	5,82	6	1,08	402
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	5,64	6	1,11	436
Yhteensä	5,94			

Vastaajien odotukset seurojen toiminnasta olivat varsin korkeita (5,64–6,21), vaikka olivatkin mitatuista osa-alueista (seuran toiminta, harjoitusryhmät, ohjaajat ja toiminnan sisällöt ja tavoitteet) matalimmat (taulukko 1). Vastaajien keskuudessa odotettiin seuran toimivan vähintäänkin hyvin. Eniten erilaisia odotuksia vastaajilla oli siitä, onko seurassa arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin ja hajontaa oli paljon. Samassa väittämässä myös vastaajien, jotka eivät olleet osanneet sanoa mitään odotuksia tälle väittämälle, määrä oli seuraa koskevista väittämistä suurin.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös kokemuksiaan samojen seuran toimintaa koskevien väittämien suhteen (taulukko 2). Heitä pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan siitä toiminnasta, jossa ovat mukana tällä hetkellä. Vastaajat kokivat seuran toiminnan vähintäänkin hyvänä (5,69–6,36). Neljässä väittämässä kokemusten suhde odotuksiin oli positiivinen eli vastaajat kokivat, että seuran toiminta oli parempaa kuin he olivat odottaneet ja kahdessa muussakin väittämässä vastaajat kokivat, että seuran toiminta on lähellä sitä mitä ovat odottaneet.

Seuran toiminnan luotettavuus ja hyvä hoito on luokiteltu vastaajien kesken erinomaiseksi samoin kuin liikunnallisen elämäntavan edistäminen. Eniten vastauksia oli jakanut harrastuskustannusten maltillisuus, vaikka se yltikin silti samalle tasolle kuin vastaajien odotukset ja on pyöristettävissä arvoon hyvin. Mikään seuratoimintaa käsittelevien väittämien asioista ei ollut negatiivinen odotuksiin nähden ja voidaan katsoa, että seuratoiminnan laatu näiden väittämien kohdalla on vastaajien kannalta joko hyvää tai erinomaista.

TAULUKKO 2 Kokemukset seurasta

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	6,36	7	0,86	436
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	6,3	7	0,97	430
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	6,1	6	1,1	439
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	6,02	6	1,36	392
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	5,84	6	1,36	401
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	5,69	6	1,4	440
Yhteensä	6,05			

Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.

Seuratoiminnan luotettavuutta ja hyvää hoitoa käsittelevässä väittämässä voidaan puhua seurojen puolesta hienosta onnistumisesta. Odotuksissa puolet vastaajista odotti seuran toimivan luotettavasti, mutta kokemuksen perusteella puolet vastaajista oli luokitellut seuran toiminnan erinomaiseksi. Lähes kuusi prosenttia vastaajista, jotka olivat odottaneet seuratoiminnalta melko hyvää tai huonompaa suoriutumista, olivat kokemustensa perusteella päätyneet hyvään tai erinomaiseen toiminnan hoitoon. Tarkoituksen mukaisempi väittäjä olisi tässä kohtaa koskenut vain seuran toiminnan luotettavuutta.

Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.

Seurojen viestinnän avoimuus ja ajantasaisuus on myös yllättänyt vastaajia. Vastaajista 62 prosenttia uskoi seuran viestinnän laadun olevan avoimuudessa ja ajantasaisuudessa hyvää tai erinomaista. Kokemustensa perusteella vastaajista 82 prosenttia oli päätenyt pitämään viestintää näiltä osin hyvänä tai erinomaisena. Suurin prosentuaalinen kasvu oli erinomaisuudessa eli lähes 20 prosenttia. Melko hyvänä tai sitä huonompana viestinnän avoimuutta ja ajantasaisuutta pitäneistä lähes 20 prosenttia koki viestinnän parempina kuin oli odottanut. Tarkemman tuloksen olisi saanut väittämällä: Seuran viestintä on avointa.

Harrastuskustannukset seurassa ovat maltilliset.

Seuran harrastuskustannusten maltillisuus jakoi vastauksia kahta aikaisempaa väittämää enemmän. Tyytymättömyys kustannuksiin kasvoi hieman kokemuksen myötä niiden vastaajien keskuudessa, joiden mielestä väittäjä piti paikkansa vähintään tyydyttävästi. Toisaalta myös kustannukset melko maltillisina tai sitä parempina osuus kasvoi saman verran. Sitä siirtyivätkö vastaavat, jotka eivät aikaisemmin osanneet sanoa kumpaan päähän asteikkoa ei kuitenkaan pystytä sanomaan.

Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.

Harrastevoimistelun arvostus oli monelle vastaajalle asia, johon ei osannut ottaa kantaa. Vastaajia, jotka eivät kertoneet mielipidettään oli yli 10 prosenttia. Harrastamisen arvokkaaksi seurassa ilman kilpailemista koki hyväksi tai erinomaisesti 69 prosenttia vastaajista. Se on noin neljä prosenttiyksikkö enemmän kuin vastaajat olivat odottaneet. Toisaalta myös toisessa päässä kokemukset siitä, että harrastaminen ei ole lainkaan arvokasta olivat kaksinkertaistuneet. Tosin vastaajien joukko, jotka ovat kokeneet, ettei kilpailemattomuutta arvosteta lainkaan, on lukumäärällisesti pieni.

Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.

Seuran riittäviä harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille koskevassa väittämässä vastaajat kokevat väittämän toteutuvan hyvin tai erinomaisesti. Tässä väittämässä on kuitenkin nähtävissä pientä pettymystä noin kahdella prosentilla vastaajista, jotka ovat siirtyneet odotuksissaan melko hyvästä tai sitä paremmasta tyydyttävään tai sitä heikompaan toetutumiseen. Yksiselitteisempi väittäjä olisi voinut koskea vain eri tavoin kehittyviä lapsia.

Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.

Seuran luotettavan ja hyvin hoidetun toiminnan lisäksi liikunnallisen elämän tavan edistämässä seurojen koetaan onnistuvan hyvin ja laadukkaasti. Yli puolet vastaajista kokee seurojen onnistuvan liikunnallisen elämäntavan edistämässä erinomaisesti. Vain noin kolme prosenttia pitää tämän väittämän toteutumista tyydyttävänä tai heikkona.

Vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida antamia arvioita avoimeen kommentointikenttään, jos olivat kokeneet seuran toimintaa koskevien väittämien asiat erinomaisina tai vastaavasti huonoina. Kommenteissa kehuttiin erityisesti toimivaa ja nykyaikaista viestintää sekä monipuolisia mahdollisuuksia harrastaa. Mahdollisuus harrastaa ilman kilpailuvelvoitetta oli tuli esille monessa vastauksessa positiivisena asiana. Toisaalta muutama vastaajista koki, että lapsen lahjakkuus määrittelee liiaksi mahdollisuuksia edetä ja oppia uusia asioita. Harrastuksen kustannukset olivat kirvoittaneet myös kommentteja. Kommentteja oli yhtä paljon kustannusten maltillisuuden puolesta ja vastaan.

7.3 Vastaajien odotukset ja kokemukset harjoitusryhmistä

Kuten seuran toiminnasta, vastaajia pyydettiin arvioimaan myös omia odotuksiaan ja toteutuneita kokemuksiaan seuran harrastevoimistelun harjoitusryhmää koskevista väittä-

mistä (taulukko 3). Vastaajien odotukset harjoitusryhmille olivat korkeat (ka 5,91–6,45). Väittämien odotettiin toteutuvan vähintään hyvin. Kahdessa väittämässä odotukset olivat jopa erinomaisia.

TAULUKKO 3 Odotukset harjoitusryhmistä

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	6,45	7	0,76	400
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	6,32	7	0,82	430
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	6,23	6	0,8	431
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.	6,13	6	0,94	431
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	6,11	6	0,83	357
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	6,03	6	0,96	437
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	6,01	6	1,06	440
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	5,91	6	1	438
Yhteensä	6,15			

Vastaajien kokemusten mukaan väittämät toteutuvat vähintäänkin samalla tasolla kuin he ovat odottaneet (taulukko 4). Kahdessa väittämässä voidaan huomata pientä laskua. Vastaajat ovat lievästi pettyneet ryhmien kokoon ja ohjaajien määrään sekä ongelmatilanteisiin puuttumisen nopeuteen. Tosin neljäsosa vastaajista ei ole ottanut ongelmatilanteita käsittelevään väittämään kantaa lainkaan. Harjoitusryhmiä koskevat laatuväittämät koetaan kuitenkin toteutuvan vähintään hyvin (ka 5,99-6,61).

TAULUKKO 4 Kokemukset harjoitusryhmistä

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	6,61	7	0,8	358
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	6,39	7	1,02	424
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	6,24	6	0,93	431
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	6,13	6	1,24	441
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	6,13	6	1,18	442
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.	6,11	6	1,24	429
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	6	6	1,13	311
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	5,99	6	1,12	442
Yhteensä	6,2			

Ryhmään ilmoittautuminen sujuvaa.

Ryhmään ilmoittautuminen sujuu valtaosan vastaajista mielestä hyvin tai erinomaisesti. Ilmoittautuminen on sujuvampaa kuin vastaajat ovat odottaneet. Asteikon huonommassa päässä on kuitenkin myös kasvua. Ilmoittautuminen selvästi jakaa mielipiteitä. Noin

seitsemän prosenttia vastaajista on kokenut ilmoittatumisprosessin laadultaan enintään välttäväksi.

Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.

Ryhmien harjoitusajat olivat vastaajien mielestä hyvin tai erinomaisesti sopivat. Asteikon molemmissa päissä oli kokemuksissa kuitenkin kasvua. Sekä hyvin ja erinomaisesti väittämän kokevien osuus kasvoi noin kahdeksan prosenttia. Samaan aikaan välttävästi tai sitä huonommiksi harjoitusajat kokevien osuus kasvoi myös viisi prosenttia.

Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.

Harjoituspaikan sijainti jakoi mielipiteitä jo odotuksissa enemmän kuin muut harjoitusryhmää koskevat väittämät. Enintään tyydyttäväksi harjoituspaikan sijainnin odotti olevan kahdeksan prosenttia vastaajista. Kokemukset olivat kuitenkin odotuksia paremmat, vaikka edelleen yli seitsemän prosenttia vastaajista ei ollut tyytyväinen harjoituspaikan sijaintiin. Suuri enemmistö eli neljä viidesosaa vastaajista piti harjoituspaikan sijainti joko hyvänä tai erinomaisena.

Harjoituspaikat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.

Harjoituspaikan ja välineiden soveltuvuus lasten toimintaan jakoi taas mielipiteitä. Hyväksi tai erinomaiseksi paikan ja välineet koki 85 prosenttia vastaajista odotusten ollessa lähes samat. Korkeintaan välttäväksi tilojen ja välineiden soveltuvuuden koki noin kolme prosenttia vastaajista, kun odotukset olivat olleet näin alhaiset vain yksittäisellä vastaajalla. Väittäjä olisi antanut yksityiskohtaisempaa tietoa, kun olisi kysytty vain harjoituspaikoista tai harjoitusvälineistä.

Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.

Ryhmän kokoon ja ohjaajien määrään liittyvässä väittämässä odotukset tipahtivat eniten harjoitusryhmiä koskevista väittämistä. Korkeintaan välttävää tilannetta odotti vain puolitoista prosenttia vastaajista, kun kokemusten perusteella tilanteen arvioi asteikon alapäähän seitsemän prosenttia vastaajista. Vastaavasti myös erinomaisiksi ryhmäkoon ja ohjaajien määrän kokeneiden osuus nousi lähes 10 prosenttia. Tämä väittäjä osoittautui tärkeäksi ja olisi ollut parempi kysyä sekä ryhmäkokoja että ohjaajien määrää erillisissä väittämässä.

Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.

Erinomaiseksi ohjaajien vakituisuuden kokevia oli kolme viidestä vastaajasta. Lähes viisi prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko ryhmällä vakituiset ohjaajat. Odotuksiin

nähdessä välttäväksi tai sitä heikommaksi tilanteen koki kolme prosenttia vastaajista, kun odotusten pohjalta olisi voinut olettaa luvun olevan alle prosentin.

Vähintään yksi ohjaajista on täysi-ikäinen.

Vähintään yhden ohjaajan odotti olevan täysi-ikäinen hyvin tai erinomaisesti 83 prosenttia vastaajista. Kokemuksissa prosenttiluku jää noin 75 prosenttiin, mitä selittää osaltaan se, että ohjaajan ikää ei ole osannut arvioida joka viides vastaaja.

Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.

Lähes kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ongelmatilanteisiin reagoinnista. Todennäköisesti he eivät ole joutuneet tilanteeseen, jossa ongelmia olisi ollut tarpeen selvittää. Hyvin tai erinomaisesti tilanteiden selvittämisen odotti sujuvan 68 prosenttia vastaajista, kun kokemusten perusteella saman arvion antoi 54 prosenttia vastaajista. Enintään välttävästi ongelmien ratkaisun koki neljä prosenttia vastaajista, kun niin oli odottanut tapahtuvan vain alle prosentin vastaajista. Tässä väittämässä oli ollut selkeämpää keskittyä vain ongelmatilanteisiin.

Vastaajat olivat perustelleet antamiaan erinomaisia tai huonoja arvioita väittämistä harjoitusryhmien toiminnasta avoimessa kommentointikentässä. Ilmoittautuminen oli selkeästi vastaajista nopeaa, helppoa ja vaivatonta. Yksittäiset vastaajat kuitenkin kaipasivat ilmoittautumiskäytäntöihin jatkuvuutta ja nykyaikaisuutta. Tilat ja vakituiset ohjaajat olivat vastaajien mielestä erityisen hyvin hoidettuja asioita. Vastauksista oli nähtävissä kahtiajako sijainnin ja aikataulujen kokemisessa. Puolet asiaa kommentoineista piti harjoituspaikkojen sijaintia ja aikatauluja onnistuneina ja toinen puoli piti asiaa sellaisena, joka vaatii lisäpanostusta. Samoin oli koettu ryhmien koko. Vastauksissa nousi esille erityisenä kehittämisen kohteena vuorovaikutus ohjaajien ja vanhempien välillä, vaikka siitä ei harjoitusryhmien kohdalla ollutkaan erillistä väittämää.

7.4 Odotukset ja kokemukset ohjaajista

Vastaajat arvioivat väittämiä ohjaajista. Odotukset ohjaajista olivat korkeat (taulukko 5). Väittämien odotettiin toteutuvan vähintään hyvin (ka 6,17-6,26). Korkeimmat odotukset olivat ohjaajien ystävällisyydestä ja helposti lähestyttävyydestä sekä ohjaajien ulkoisesta olemuksesta ja omista liikunnallisista taidoista.

TAULUKKO 5 Odotukset ohjaajista

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	6,26	6	0,8	429
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	6,24	6	0,91	433
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	6,19	6	0,96	421
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	6,17	6	0,93	416
Yhteensä	6,17			

Ohjaajia koskevissa kokemuksissa hajontaa oli enemmän kuin odotuksissa (taulukko 6). Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä sai korkeamman mediaanin, mutta alhaisemman keskiarvon kuin odotuksissa. Väittämän kohdalla oli paljon hajontaa, mikä selittää tulosta. Toinen keskiarvoltaan odotuksien alle jäänyt väittämä koski ohjaajien aktiivisuutta ja täyden huomion antamista lapsille. Tässäkin väittämässä oli vastauksissa paljon hajontaa. Ohjaajien ulkoinen olemus ja liikunnalliset taidot ylittivät odotukset. Samoin ylitti ohjaajien pätevyys ja koulutustausta, mutta pienemmällä erolla kuin ohjaajien olemusta koskevassa väittämässä. Kokonaisuudessaan ohjaajia koskevissa väittämissä kokemukset olivat hieman paremmat kuin odotukset.

TAULUKKO 6 Kokemukset ohjaajista

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	6,4	7	0,9	407
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	6,21	6	0,99	382
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	6,2	7	1,09	426
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	6,09	6	1,19	392
Yhteensä	6,23			

Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.

Yli 90 prosenttia vastaajista odotti, että ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja. Vain reilu prosentti vastaajista odotti tämän asian toteutuvan enintään välttävästi. Kokemusten perusteella 82 prosenttia vastaajista koki tämän väittämän toteutuvan vähintään hyvin. Enintään välttävästi ohjaajien pätevyyden suhtautui kolme prosenttia vastaajista. Kokemukseen ei osannut sanoa 14 prosenttia vastaajista. Vastaajien oli ehkä vaikea arvioida ohjaajien koulutusta. Väittämä pätevydestä olisi ollut yksiselitteisempi ja tarkoituksenmukaisempi.

Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.

Jälleen tässä väittämässä vastaukset jakautuivat odotusten ja kokemusten suhteen samalla tavoin kuin edellisissä väittämässä. Suurin osa vastaajista odotti ja koki ohjaajat ystävällisiksi ja helposti lähestyttäviksi joko hyvin tai erinomaisesti. Kokemuksissa oli kuitenkin noin neljän prosentin ero odotuksiin odotuksien oltua suuremmat. Asteikon toisessa päässä prosentin odotukset enintään välttävästi ystävällisistä ja helposti lähestyttävistä ohjaajista vaihtui noin neljään prosenttiin vastaajista. Tässäkkin väittämässä selkeämpi vaihtoehto olisi ollut kysyä vain ohjaajien ystävällisestä käyttäytymisestä.

Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.

Tässä väittämässä 89 prosentin vastaajista odotukset hyvästä tai erinomaisesta toteutumisesta vaihtuivat 70 prosentin onnistuneeseen kokemukseen. Välttävästi tai sitä heikommin ohjaajien aktiivisuuden ja keskittymisen koki viisi prosenttia vastaajista. Odotuksissa vastaava luku oli ollut alle kaksi prosenttia. Yllättäen yli 11 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa väittämään. Väittäjä olisi antanut tarkempaa tietoa, jos se olisi muotoiltu koskemaan vain ohjaajien keskittymistä työhönsä. Tämä oli kuitenkin hyvin tärkeä väittäjä toiminnan kehittämisen kannalta.

Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.

Ohjaajien ulkoinen olemus ja omien liikuntataitojen sopivuus tehtävään jakoi mielipiteitä samalla tavalla kuin muissakin ohjaajia koskevissa väittämässä oli tapahtunut. Hyvin tai erinomaisesti ulkoisen olemuksen ja liikunnallisten taitojen odotti olevan sopivat 95 prosenttia vastaajista. Toteutunut luku oli 89 prosenttia. Vastaavasti asteikon alapäässä enintään välttäväksi nämä ominaisuudet koki hieman alle kaksi prosenttia vastaajista, kun odotukset näin alhaisesta tasosta oli ollut vain puolella prosentilla. Väittämässä ei olisi ollut tarpeellista sekoittaa samaan väittämään ulkoista olemusta ja liikunnallisia taitoja.

Avoimessa kommentoinnissa onnistuneista ja epäonnistuneista väittämistä nousi esille erityisesti kaksi asiaa. Ohjaajien ammattitaito, iloisuus, innostavuus, kannustavuus ja helposti lähestyttävyyys oli mainittu kolmessa neljästä vastauksesta. Toisaalta epätietoisuus siitä, kuka ohjaaja on ja kiire ryhmien vaihtojen välillä aiheutti tyytymättömyyttä vastaajissa. Kontakti lapsen ohjaajaan koettiin vaikeaksi. Kommenteissa kävi selväksi, että harjoitustilanteita ei pääse seuraamaan ja joissakin tapauksissa vanhempia suhtaudutaan ohjaajien toimesta varsin kylmäkiskoisesti.

7.5 Odotukset ja kokemukset toiminnan sisällöstä ja tavoitteista

Vastaajilta tiedusteltiin odotuksia ja kokemuksia toiminnan sisällöstä ja tavoitteista (taulukko 7). Tässäkin osa-alueessa odotukset olivat korkeita (ka 5,55–6,39). Korkeimmat odotukset olivat toiminnan täsmällisyydellä ja lasten turvallisuuden huomioimisella. Kaukana näistä ei ollut myöskään toiminnassa näkyvä ilo ja innostus. Alimmat odotukset olivat vanhempien ja yksilöllisen huomioinnin suhteen.

TAULUKKO 7 Odotukset toiminnan sisällöstä ja tavoitteista

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	6,39	7	0,74	438
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	6,38	6	0,72	430
Toiminnassa näkyy iloa ja innostus.	6,34	6	0,82	434
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	6,28	6	0,84	435
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	6,21	6	0,83	431
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	6	6	0,94	413
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	5,84	6	1,08	402
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	5,55	6	1,13	420
Yhteensä	6,13			

Kokonaisuutena toiminnan sisältöjä ja tavoitteita koskevien väittämien kokemukset (ka 5,36–6,51) eivät täyttäneet vastaajien odotuksia (taulukko 8). Poikkeuksena oli täsmällisyys, joka korkeista odotuksista huolimatta ylitti ne. Toiminnassa näkyvä ilo ja innostus jäivät keskiarvossa hieman alle odotusten, mutta mediaanissa se sai arvon erinomainen. Hajontaa keskiarvoltaan alle odotuksien jääneissä väittämässä oli paljon. Eniten odotuksista jäivät toiminnassa huomioitavat yksilölliset erot, vanhempien huomioiminen ja hyvin organisoitu toiminta, joka mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.

TAULUKKO 8 Kokemukset toiminnan sisällöstä ja tavoitteista

	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	6,51	7	0,84	439
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	6,3	6	0,92	410
Toiminnassa näkyy iloa ja innostus.	6,29	7	1	425
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	6,19	6	1,08	418
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	6,02	6	1,17	374
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	5,96	6	1,21	372
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	5,58	6	1,41	358
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	5,36	6	1,62	414
Yhteensä	6,02			

Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.

Toiminnan täsmällisyys näkyy tämän väittämän kohdalla varsin hyvin. Vastaajista 92 prosenttia koki täsmällisyyden olevan vähintään hyvää. Tämä on neljä prosenttia enemmän kuin vastaajat olivat odottaneet. Toisaalta myös asteikon toisessa päässä oli kasvua. Ainoastaan yksittäinen vastaaja oli odottanut täsmällisyyden olevan heikompaa kuin tyydyttävää. Saman oli kokenut kaksi ja puoli prosenttia vastaajista. Väittämässä ”tapahtuu ajallaan” oli turha ja monimutkaisti väittämää.

Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.

Lasten turvallisuuden huomioiminen oli pettymys osalle vastaajista. Melko hyvästä erinomaiseen kokemusprosentit olivat alemmat kuin odotukset, silti 45 prosenttia vastaajista koki tämän väittämän toteutuvan erinomaisesti. Yksittäinen vastaaja oli epäillyt turvallisuuden toteutumista, mutta kokemuksen jälkeen kolme prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että turvallisuus huomioidaan enintään välttävästi.

Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon liikettä.

Tässäkin väittämässä odotukset olivat koko asteikolla suuremmat kuin toteutunut kokemus. Vastaajista 83 prosenttia oli odottanut toiminnan olevan hyvin organisoitua ja mahdollistavan paljon toistoja hyvin tai erinomaisesti. Kokemuksissa samaa mieltä oli enää 68 prosenttia vastaajista. Tosin vastaajien, jotka eivät osanneet sanoa, määrä oli kasvanut yli 15 prosenttiin. Kokemuksissa lähes kuusi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tämä asia toteutuu korkeintaan välttävästi. Tällaista toimintaa oli odottanut vain alle yksi prosentti vastaajista. Tässä väittämässä sekoittuivat organisointi ja tehokas toiminta. Tärkeämpi tekijä harrastevoimistelun kannalta olisi ollut tehokas liikkuminen. Tässä väittämässä on mahdollisuus ymmärtää organisoinnin koskevan yleistä toiminnan organisointia eikä pelkästään toiminnan sisältöjen toteutusta.

Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.

Toiminnan tavoitteellisuudessa ja suunnitelmallisuudessa oli nähtävissä pientä pettymystä vastaajien keskuudessa. Vaikka 66 prosenttia vastaajista piti kokemustaan tästä asiasta hyvänä tai erinomaisena, oli vastaajista 73 prosenttia odottanut asian olevan hyvällä tai erinomaisella tolalla. Vastaavasti enintään välttäväksi tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden koki viisi ja puoli prosenttia vastaajista, kun odotuksissa luku oli ollut puolitoista prosenttia. Tässäkin väittämässä tarkempaa tietoa olisi saanut kysymällä vain toiminnan suunnitelmallisuudesta tai tavoitteellisuudesta.

Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.

Tässäkin väittämässä tulokset olivat edellisten väittämien kaltaisia. Hyvin ja erinomaisesti lapsilähtöisyys ja ikätasolle sopivuus toteutuivat 80 prosentin mielestä, kun odotukset olivat olleet samansuuntaiset 86 prosentilla vastaajista. Asian enintään välttävästi kokevien osuus oli kasvanut noin kolmeen prosenttiin odotuksien prosentista. Prosentti vastaajista koki, että lapsilähtöisyys ja ikätasolle sopivuus ei toteudu lainkaan. Yksiselitteisempi väittäminen olisi ollut kysyttäessä vain lapsilähtöisyydestä.

Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.

Jälleen tässä väittämässä vastaukset olivat samansuuntaisia kuin muissakin toiminnan sisältöjä ja tavoitteita käsittelevissä väittämissä. Vähintään hyvin yksilölliset erot koki huomioitavan 55 prosenttia vastaajista. Odotukset vastaajilla olivat olleet samalla tasolla 58 prosentilla. Asteikon alapäässä korkeintaan välttävästi asian kokeneiden määrä lähes kolminkertaistui 10 prosenttiin.

Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.

Iloa ja innostusta odotti näkevänsä hyvin ja erinomaisesti 86 prosenttia vastaajista. Saman koki toteutuneen 83 prosenttia vastaajista. Enintään välttäväksi ilon ja innostuksen näkymisen koki reilu kaksi prosenttia vastaajista, kun odotuksissa luku oli ollut reilu puoli prosenttia.

Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.

Vanhempien huomioimisessa hyvälle ja erinomaiselle tasolle koki päästävän vain 58 prosenttia vastaajista. Myöskään odotukset eivät olleet sen korkeammat, koska niissäkin luku oli 58 prosenttia. Odotuksissaan viisi prosenttia vastaajista oli odottanut tämän asian olevan korkeintaan välttävää. Toteutuneissa kokemuksissa luku oli kolminkertainen eli lähes 15 prosenttia.

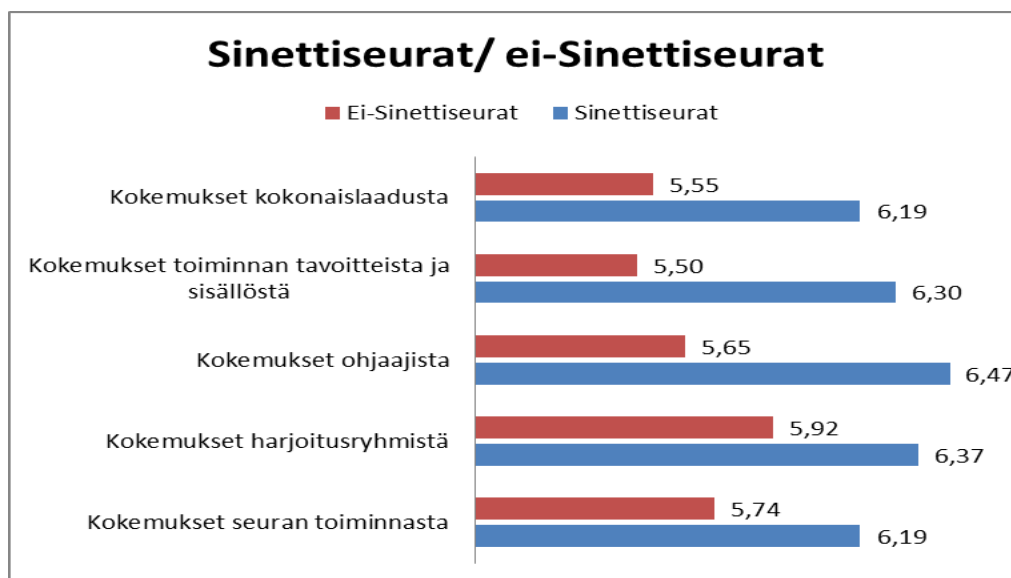
Avoimissa vastauksissa vastaajat olivat kokeneet erinomaiseksi toiminnan täsmällisyyden. Tunnit alkoivat ja lopuivat ajallaan. Lapset oppivat uusia asioita ja olivat innostuneita harrastuksestaan. Tyytymättömyyttä aiheutti ohjaajan toimintaan liittyvät turvallisuus puutteet ja vähäinen aktiivisuus tai keskittyminen muuhun kuin ohjaustyöhön. Ryhmien suuri lapsimäärä ja yksilöllisen ohjauksen puute askarrutti useaa vastaajaa. Selkeästi eniten tyytymättömyyttä aiheutui siitä, että vastaajat eivät tiedä mitä harjoituksissa tapahtuu tai heillä ei ole mahdollisuutta arvioida lainkaan toiminnan sisältöä. Puutteita koettiin siinä, että tietoa tavoitteista, sisällöistä tai lapsen pärjäämisestä ryhmässä ei ole saatavilla.

7.6 Eri vastaajaryhmien tuloksien vertailua

Kyselyyn osallistuneet seurat olivat keskenään varsin heterogeenisiä. Seurojen järjestämisen toiminnan koossa oli huimia eroja. Samoin vastaajien tilanteet olivat hyvin erilaisia. Vastaukset jaettiin useaan eri ryhmään erilaisilla perusteilla. Vastauksia vertailtiin Sinettiseurojen ja sinetittömien seurojen välillä, Pro-Huippuseurojen ja muiden seurojen välillä, seuran harrastevoimistelijamäärän mukaan ja voimistelijan iän mukaan.

7.6.1 Sinettiseurat ja seurat, joilla ei ollut Sinettiä

Kyselyyn osallistui vanhempia 14 Voimisteluliiton Sinettiseurasta. Seuroja, joilla ei ollut Sinettiä mukana oli kolme. Vastaajia Sinettiseuroista oli 377 ja sinetittömistä seuroista 65. Koska sinetittömiä seuroja oli mukana tutkimuksessa vain kolme, ei tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia sinetittömiä seuroja, mutta ne antavat hieman vertailupohjaa Sinettiseurojen toimintaan ja laatuun.



Taulukko 9 Sinettiseurojen ja ei-sinettiseurojen keskiarvojen vertailu

Sinettiseurojen vanhemmat kokivat parempaa laatua kuin koko aineiston vanhemmat annettujen arvioiden keskiarvojen mukaan. Seuran toimintaa koskevasta väittämistä Sinettiseurojen vastaajat antoivat 0,45 paremman arvioinnin kuin sinetittömien seurojen vastaajat. Sama linja jatkui läpi kaikkien osa-alueiden. Harjoitusryhmistä kokemukset olivat 0,45 paremmat ja ohjaajien kohdalla ero oli jopa 0,82 sinetittömiin seuroihin verrattuna. Toiminnan sisältöä ja tavoitteita arvioivissa väittämässä ero sinetittömiin seuroihin oli 0,8. Kaikissa osa-alueissa Sinettiseurat saivat paremman kokonaiskeskiarvon kuin koko aineistosta kerätyissä vastauksissa. Seuran kokonaislaatua arvioivassa väittämässä Sinettiseurat olivat 0,64 edellä seuroja, joilla ei ollut Sinettiä.

7.6.2 Pro-Huippuseurat ja ei-huippuseurat

Kyselyssä oli mukana kolme Voimisteluliiton Pro-Huippuseuraa. Pro-Huippuseurat ovat profiloituneet kilpaurheiluseuroiksi. Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa huippuseuroissa on kuitenkin myös laaja harrastevoimistelutoiminta. Voimisteluliitolla on yhteensä yhdeksän Pro-Huippuseura -statuksen saanutta seuraa, jotka kaikki sijaitsevat suurissa kaupungeissa ja pääosin eteläisissä osissa Suomea.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuvien Pro-Huippuseurojen harrastevoimistelutoiminnan kokeminen poikkesi merkittävästi toisistaan. Pro-Huippuseuroja osallistui tutkimukseen vain kolme, joten suuret erot vastaajien mielipiteissä eivät anna luotettavaa kuvaa Pro-Huippuseuroissa yleensä. Näin pienessä otannassa vaikutus yhteistuloksiin oli suuri, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia tutkimuksessa mukana oleviin ei-huippuseuroihin nähden.

Kyselyn tuloksista nähtiin kuitenkin, että huippuseura-status ei nosta vastaajien odotuksia seuran harrastevoimistelutoiminnasta. Päinvastoin vastaajien odotukset olivat hieman korkeampia ei-huippuseurojen osalta. Kokemusten osalta tulokset olivat huippuseurojen osalta varsin haastavat. Ainoastaan yhdeksän väittämää koettiin vähintään odotusten mukaisesti. Loput 17 väittämää eivät yltäneet odotusten tasolle. Ei-huippuseuroissa vastaajat kokivat 14 väittämää mediaanin ”erinomaisesti” arvoiseksi. Ainoastaan neljä väittämää jäi alle odotustason.

7.6.3 Seuran harrastevoimistelun koon mukaan

Kyselyn vastaajat jaettiin kolmeen osaan seuran harrastevoimistelun koon mukaan. Pienistä seuroista eli alle 300 harrastevoimistelijalapsen seuroista vastauksia saatiin 61. Keskisuurista seuroista eli seuroista, joissa oli yli 300 mutta enintään 700 lasten harrastevoimistelijaa, vastauksia saatiin 171. Suurista seuroista, joissa harrastevoimistelussa mukana olevia lapsia oli yli 900, saatiin vastauksia 210. Kaikki suuret seurat olivat Pro-Huippuseuroja.

Pienissä seuroissa vastaajien odotukset harrastevoimistelutoimintaa kohtaan olivat alhaimmat. Seurat pystyivät kyselyyn vastaajien mukaan vastaamaan näihin odotuksiin hyvin. Ainoastaan hieman laatukuilua aiheuttivat harrastamisen arvostaminen ilman kilpailuihin osallistumista sekä harjoitusajat. Vastaajat arvioivat kuuden väittämän toteutuvan erinomaisesti. Näistä kuudesta väittämästä viisi koski ohjaajia ja yksi toiminnan täsmällisyyttä.

Keskisuurissa seuroissa oli kyselyn mukaan toiminnan laatuun tyytyväisimmät vastaajat. Vastaajien odotukset olivat suuremmat kuin pienissä seuroissa, mutta keskisuuret seurat vastasivat odotuksiin hyvin. Laatuksilua oli kuitenkin nähtävissä toiminnan tavoitteisiin ja sisältöihin liittyvissä asioissa. Vastaajat kokivat, että toiminta ei vastaa odotuksia organisoinniltaan, tavoitteiltaan ja suunnitelmallisuudeltaan sekä yksilöllisten erojen ja vanhempien huomioinnissa. Vastaajat kokivat kuitenkin, että toiminta toteutuu erinomaisesti kaikkiaan 16 väittämän kohdalla. Hyvän tasolle jäivät ilmoittautumiseen, harjoituspaikkaan ja aikoihin liittyvät asiat sekä riittävät harrastusmahdollisuudet eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille ja myös ongelmatilanteisiin puuttuminen. Myös väittämät, joissa syntyi laatuksilua, saivat arvioinneissa arvosanan hyvä. Myös keskisuuret seurat onnistuivat hienosti ohjaajia koskevissa väittämässä, jotka oli arvioitu erinomaisiksi.

7.6.4 Harrastevoimisteluun osallistuvan iän perusteella

Vastaajat ilmoittivat kyselyssä kaikkien seuran harrastevoimistelutoimintaan osallistuvien perheen lapsien iät. Vastaukset jaettiin voimistelijan iän perusteella neljään ryhmään: alle 3-vuotiaat (n= 36), 3-6-vuotiaat (n= 239), 7-10-vuotiaat (n= 180) ja yli 10-vuotiaat (n= 112). Vastaajien antamia arviointeja väittämistä verrattiin vastaajan ilmoittamaan ikäryhmään.

Kaikissa osa-alueissa (seuran toiminta, harjoitusryhmät, ohjaajat, sisältö ja tavoitteet) tulokset jakaantuivat samansuuntaisesti. Kaikista nuorimman ikäryhmän eli alle 3-vuotiaiden vanhemmilla oli kaikista korkeimmat odotukset harrastevoimistelutoiminnalta. Heidän odotuksensa myös täyttyivät kaikista parhaiten. Alimmat odotukset olivat vanhimpien ikäryhmällä eli yli 10-vuotiailla. Heidän vanhempiansa kokemukset olivat myös kaikista alhaimmat. Erityisesti kokemukset toiminnan sisällöstä ja tavoitteista jäi alle odotustason.

Tarkemmassa ikäryhmien tarkastelussa kävi ilmi, että tyytymättömimmät ikäryhmät ovat yli 15-vuotiaat ja 3-4-vuotiaat. Parhaiten toiminnan kokivat 5-6-vuotiaat ja 7-8-vuotiaat. Juuri näistä ikäluokista suurin osa ilmoitti aikovansa myös jatkaa seuran toiminnassa jatkossa. Epävarminta oli yli 15-vuotiaiden jatkaminen seurassa. Vähiten seuran toimintaa suositteli muille 11–12-vuotiaiden vanhemmat.

Tarkasteltaessa väittämien tärkeyttä vastaajille laadukkaan lasten harrastevoimistelun kannalta ei löytynyt mitään riippuvuuksia vastaajan antaman arvon ja voimistelijan iän välillä. Ainoastaan vanhempien huomioinnin tärkeys vastaajalle väheni selkeästi, kun voi-

mistelija oli yli 13-vuotias. Yli 15-vuotiaiden vanhempien vastauksissa ei pidetty vanhempien huomiota enää erittäin tärkeänä lainkaan.

7.7 Tulokset palvelujen laatutekijöittäin

Kyselylomakkeen väittämät laadukkaasta lasten harrastevoimistelusta jaettiin viiteen ryhmään palvelun laatutekijöiden mukaan. Tässä kyselyssä laatutekijöiden painopiste oli luottamuksessa, vastuullisuudessa ja empatiassa. Nämä osa-alueet oli valittu painopisteiksi aiempien käytännön kokemusten ja haastattelujen perusteella.

TAULUKKO 10 Luottamus

Luottamus (odotukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	6,39	7	0,74	438
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	6,38	6	0,7	430
Seura edistää liikunnallista elämäntapaa.	6,21	6	0,86	424
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	6,17	6	0,86	416
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	6,15	6	0,8	431
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.	6,13	6	0,94	431
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	5,91	6	0,96	427
	6,19			

Luottamus (kokemukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	6,51	7	0,84	439
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	6,36	7	0,86	436
Seura edistää liikunnallista elämäntapaa.	6,3	7	0,97	430
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	6,3	6	0,92	410
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	6,21	6	0,99	383
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.	6,11	6	1,24	429
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	6,1	6	1,1	439
	6,27			

Vastaajien odotukset luottamusta käsittelevistä väittämistä olivat korkeat ja asioiden odotettiin toteutuvan vähintään hyvin (taulukko 10). Vähiten odotuksia kohdistui seuran viestintään ja eniten toiminnan täsmällisyyteen sekä lasten turvallisuuteen. Täsmällisyyden odotettiin toteutuvan jopa erinomaisesti.

Kokemuksissa täsmällisyydessä yllettiinkin erinomaiselle tasolle. Samoin erinomaisiksi koettiin seuran toiminta ja liikunnallisen elämäntavan edistäminen. Odotukset ylitettiin myös ohjaajien pätevyudessa ja viestinnässä. Odotusten alle jäätin niukasti ryhmien koossa ja riittävässä ohjaajien määrässä. Eniten odotuksista jäätin lasten turvallisuuden

huomioimisessa. Molempien väittämien voi ajatella koskevan samaa tunnetta toiminnan turvallisuudesta. Kokonaisuudessaan odotukset kuitenkin täyttyivät ja ylittyivät luottamusta kartoitavissa väittämässä eikä nähtävissä ollut laatukuiluja.

TAULUKKO 11 Vastuullisuus

Vastuullisuus (odotukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	6,45	7	0,76	400
Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.	6,34	6	0,8	434
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	6,32	6	0,82	430
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	6,28	6	0,84	435
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	6,24	6	0,88	433
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	6,21	6	0,82	431
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	6,19	6	0,92	421
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	6	6	0,94	413
	6,25			

Vastuullisuus (kokemukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	6,61	7	0,8	358
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	6,39	7	1,02	424
Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.	6,29	7	1	425
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	6,2	7	1,09	427
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	6,19	6	1,08	418
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	6,09	6	1,19	393
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	6,02	6	1,17	374
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	5,96	6	1,21	372
	6,22			

Vastuullisuutta käsittelevissä väittämässä vastaajien odotustaso oli edelleen korkealla (taulukko 11). Erinomaisesti seurauksen odotettiin selviytyvän laatutekijästä, johon liittyy ohjaajan täysi-ikäisyys. Kaikkien väittämien kohdalla odotettiin vähintään hyvää toteutumista.

Kokemuksissa tulokset olivatkin sitten ristiriitaisia. Erinomaisesti odotukset täyttyivät ja ylittyivät ohjaajien täysi-ikäisyyden ja vakituisuuden suhteen. Joskin vakiohjaajia koskevassa väittämässä oli hajontaa vastausten sijoittumisessa asteikolle. Väittämässä ohjaajien ystävällisyydestä ja lähestyttävyydestä sekä toiminnassa näkyvässä ilossa ja innostuksessa vastausten keskiarvo jäi hieman odotusten alapuolelle, mutta mediaanin mukaan nämä väittämät koettiin erinomaisiksi. Hajontaa vastauksissa oli kuitenkin jonkin verran, joten voidaan päätellä, että osalle vastaajista nämä väittämät näyttävät erinomaisina,

kun taas toisille ne olivat melko kaukana siitä. Eniten vastaajat jäivät kaipaamaan aktiivisia ja täyden huomionsa lapsille antavia ohjaajia sekä hyvin organisoitua, paljon liikettä sisältävää toimintaa. Myös toiminnan lapsilähtöisyys ja ikätasolle sopivuus jäi odotuksista. Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen toiminta jäi niukasti odotusten alle. Kokonaisuudessaan odotukset olivat vastuullisuutta koskevissa väittämässä suuremmat kuin toteutuminen. Tässä osa-alueessa voidaankin nähdä koetun palvelun kuilu. Väittämien perusteella voidaan päätellä, että kuiluja on myös laatuvaatimuksissa ja ehkä palvelun toimittamisessa.

TAULUKKO 12 Empatia

Empatia (odotukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	5,91	6	1	438
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	5,9	6	1,21	385
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	5,84	6	1,1	402
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	5,82	6	1,08	402
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	5,64	6	1,11	436
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	5,55	6	1,22	420
	5,78			

Empatia (kokemukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	6,02	6	1,36	392
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	5,99	6	1,12	442
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	5,84	6	1,36	401
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	5,69	6	1,4	440
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	5,58	6	1,41	358
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	5,36	6	1,62	414
	5,75			

Empatian osalta vastaajien odotukset eivät olleet yhtä korkeat kuin luottamuksen ja vastuullisuuden osalta (taulukko 12). Vastauksien hajonta asteikolle oli myös suurinta muihin laadun osa-alueisiin verrattuna. Kokonaisuudessaan kokemukset jäivät vain niukasti odotuksista ja harrastuskustannukset, kilpailemattomuuden arvostus, erilaisten harrastusmahdollisuuksien tarjoaminen ja harjoitusajat ylsivät hieman korkeampiin tuloksiin kuin odotukset. Hajonta vastauksissa oli kuitenkin odotuksiakin isompaa. Alle odotuksien jäivät selvästi yksilöllisten erojen ja vanhempien huomiointi. Empatian osalta näkyy niukka koetun ja odotetun laadun kuilu.

TAULUKKO 13 Konkreettinen ympäristö

Konkreettinen ympäristö (odotukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	6,26	6	0,76	429
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	6,23	6	0,8	431
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	6,03	6	0,96	437
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	6,01	6	1,08	440
	6,13			

Konkreettinen ympäristö (kokemukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	6,4	7	0,9	408
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	6,24	6	0,93	431
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	6,13	6	1,24	441
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	6,13	6	1,18	442
	6,23			

Konkreettisen ympäristön osalta odotukset olivat jälleen vähintään hyviä (taulukko 13). Näihin odotuksiin seurat pystyivät vastaamaan hienosti. Eniten odotukset ylittyivät ohjaajien ulkoisen olemuksen ja liikunnallisten taitojen sopivuudessa tehtävään. Kokonaisuudessaan konkreettisen ympäristön osalta odotukset ylitettiin. Hajontaa oli kuitenkin erityisesti ryhmään ilmoittautumisen ja harjoituspaikan sijainnin suhteen. Kuiluja tämän laadun osaluheen suhteen ei syntynyt.

TAULUKKO 14 Reagointialttius

Reagointialttius (odotukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	6,11	6	0,83	357
	6,11			

Reagointialttius (kokemukset)	keskiarvo	mediaani	keskihajonta	n=
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	6	6	1,13	311
	6			

Reagointialttiutta mitattiin kyselyssä vain yhdellä väittämällä (taulukko 14). Odotukset reagoinnista ongelmatilanteisiin olivat hieman korkeammat kuin kokemukset. Kokemusten osalta oli kuitenkin hajontaa vastauksissa. N oli pienin tässä väittämässä, joten voidaan olettaa, että osalla vastaajista ei ole ollut kokemusta mahdollisista ongelmista tai yllättävistä tilanteista. Reagointialttiudessa kuilu syntyi palvelun toimittamiseen ja mahdollisesti myös johdon toimintaan.

7.8 Väittämien tärkeys vastaajille

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien tärkeyttä hyvän laatukokemuksen kannalta (taulukko 15). Pääsääntöisesti vastaajat olivat varsin yksimielisiä ja vastausten hajonta oli melko pientä. Eniten vastausten hajontaa aiheutti vanhempien huomioimisen tärkeys ja kilpailemattomuuden arvostus. Yksimielisimpiä vastaajat olivat toiminnan turvallisuuden tärkeydestä.

Vastaajien mielestä näistä väittämistä tärkein asia on toiminnassa huomioitu turvallisuus. Hyvin lähellä turvallisuutta oli myös toiminnassa näkyvä ilo ja innostus, ohjaajien aktiivisuus ja keskittyminen työhön sekä toiminnan tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Seuraavaksi tärkeimpiä väittämiä olivat ryhmän koko ja ohjaajien määrä, ohjaajien ystävällisyys ja lähestyttävyyys sekä puuttuminen nopeasti ongelmatilanteisiin. Väittämistä vain viisi sai mediaanin melko tärkeää. Vähiten tärkeitä kokonaisuudessaan tärkeistä väittämistä olivat vanhempien huomioiminen, ilmoittautumisen sujuvuus, toiminnan sopivuus ikätasolle, ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot sekä harjoituspaikan sijainti.

TAULUKKO 15 Laatuväittämien tärkeys vastaajille	ka	md	sd	n=
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	4,87	5	0,36	441
Toiminnassa näkyy iloa ja innostus.	4,83	5	0,41	441
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	4,8	5	0,41	441
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	4,8	5	0,42	441
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmässä riittävä.	4,76	5	0,46	441
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	4,75	5	0,47	441
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	4,74	5	0,49	439
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	4,72	5	0,5	439
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	4,68	5	0,52	440
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	4,66	5	0,51	441
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	4,66	5	0,56	438
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	4,64	5	0,59	441
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	4,61	5	0,53	441
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	4,59	5	0,52	441
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	4,57	5	0,56	440
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	4,56	5	0,64	441
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	4,54	5	0,62	440
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	4,53	5	0,58	441
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	4,53	5	0,73	439
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	4,44	5	0,84	420
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	4,4	5	0,71	441
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	4,32	4	0,75	441
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	4,31	4	0,71	440
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	4,27	4	0,7	441
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	4,27	4	0,78	441
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	3,86	4	0,93	438

Avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan mielestään kolme tärkeintä asiaa harrastevoimistelussa. Vastauksista nousi esiin selkeästi neljä asiaa, jotka vastaajien mielestä olivat tärkeimpiä. Eniten vastaajat mainitsivat ohjaajaan liittyviä asioita. Ohjaajan ammattitaito, lapsilähtöisyys ja innostunut asenne olivat vastaajien keskuudessa ohjaajan tärkeimmät ominaisuudet. Toiminnassa näkyvä ilo, innostus, kannustus ja harjoituksissa viihtyminen oli vastaajille myös hyvin tärkeää. Kolmantena asiana vastauksissa mainittiin yksilöllisyys. Yksilöllisyyteen liittyivät sopivat ryhmäkoot, jokaiselle sopivat mahdollisuudet harrastaa omalla tasollaan ja yksilön vahvuuksien sekä heikkouksien huomioiminen jokapäiväisessä toiminnassa. Neljänneksi eniten vastaajat arvostivat turvallisuutta. Vastauksista nousivat esille myös toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, vaikka lapsi ei ollut kiinnostunut osallistumaan kilpailuihin. Oppiminen, toiminnan organisointi ja monipuolisuus oli myös vastaajille tärkeää. Useassa vastauksessa mainittiin myös toiminnan hinta. Liian korkean hinnan todettiin olevan este harrastamiselle tai harrastuksessa etenemiselle.

7.9 Seurojen onnistumiset ja kehittämisen kohteet

Vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, mitkä asiat seuran harrastevoimistelutoiminnassa toteutuvat heidän mielestään tällä hetkellä hyvin. Parhaiten seurat onnistuivat ohjaajiin liittyvissä asioissa sekä harrastevoimisteluryhmien monipuolisuudessa. Vastaajat kokivat, että tarjolla on hyvin eri-ikäisille ja eri tasoilla voimisteleville sopivia ryhmiä. Onnistuneiksi koettiin myös olosuhteet ja toiminnan ilo, innostus ja kannustus. Muita selkeästi esiin nousseita onnistumisia olivat viestintä, suunnitelmallisuus ja monipuolisuus, organisointi, täsmällisyys sekä hinta ja hinta-laatu – suhde.

Vastaajien mielestä olosuhteisiin ja ohjaajiin liittyvissä asioissa seuroilla olisi eniten parannettavaa. Ryhmien koko ja yksilön huomioon ottaminen oli myös mainittu useassa vastauksessa. Vastauksista nousi esille vanhempien halu ja tarve saada palautetta lapsen harrastuksesta sekä kohdata ohjaaja harjoituksien yhteydessä. Vastaajat toivoivat selkeästi seuroilta aktiivisempaa otetta vanhempien huomiointiin. Lapsille, jotka eivät kilpaile haluttiin enemmän mahdollisuuksia oppia ja kehittyä ja toisaalta toivottiin myös seurojen panostavan harrastevoimistelutoiminnan kehittämiseen kilpatoiminnan rinnalla. Hinta oli esillä myös vastauksissa, jossa toivottiin kohtuullisuutta lapsen harrastuskustannuksiin.

7.9.1 Harrastevoimistelutoiminnan kokonaislaatu

Kyselylomakkeen loppuksi vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan Likertin 7-portaisella asteikolla ”Täysin eri mieltä” – ”Täysin samaa mieltä” kolmea väittämää, jotka koskivat seuran järjestämän lasten harrastevoimistelutoiminnan laatua kokonaisuudessaan.

Perheemme aikoo olla mukana seuran toiminnassa tulevaisuudessakin.

Väittämä perheen aikomuksesta olla mukana seuran toiminnassa jatkossakin sai mediaanin ”Täysin samaa mieltä” (7) ja keskiarvon ”Lähes samaa mieltä” (6,33). Hajonta vastaajien keskuudessa oli kuitenkin jokseenkin suurta 1,09. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 56 prosenttia vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli vain kolme prosenttia vastaajista. Sama kolme prosenttia oli tullut esille monissa edeltävissäkin vastauksissa. Sellaisten vastaajien osuus, jotka eivät väittämään vastanneet oli neljä prosenttia.

Suosittelen seuran toimintaa myös ystäväilleni.

Toiminnan suositeltavuus sai mediaanin ”Täysin samaa mieltä” ja keskiarvo oli ”Lähes samaa mieltä” (6,36). Hajontaa vastauksissa oli 1,08. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 61 prosenttia vastaajista. Eri mieltä vastaajista oli jälleen kolme prosenttia.

Seuran lasten harrastevoimistelun laatu vastaa kokonaisuudessaan odotuksiamme ja tarpeitamme.

Kokonaisuudessaan harrastevoimistelun laatu vastasi vastaajien odotuksia ja tarpeita mediaaniltaan ”Lähes samaa mieltä” – tason mukaisesti. Keskiarvo oli myös ”Lähes samaa mieltä” (6,08) ja hajontaa oli edellisiä väittämiä enemmän 1,22. Vastaajista 44 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Eri mieltä väittämistä oli edellisiä väittämiä enemmän vastaajia eli seitsemän prosenttia vastaajista.

7.10 Tulosten yhteenveto tutkimusongelmien näkökulmasta

Miten vanhemmat kokevat harrastevoimistelutoiminnan laadun?

Kyselyn vastauksien perusteella vanhemmat kokevat harrastevoimistelutoiminnan laadun pääosin hyvänä tai erinomaisena. Odotusten ja kokemusten välillä ei ole suuria negatiivisia tai positiivisia kuiluja. On kuitenkin mahdollista, että mukaan tutkimukseen lähti pääasiassa sellaisia seuroja, jotka ovat toimintansa kehittämisessä aktiivisia ja sellaiset seurat jäivät vähemmälle, joissa ei näihin asioihin jostakin syystä kiinnitetä huomiota. Seuroissa on selvästi onnistuttu monissa asioissa, mutta ydintoimintoihin eli ohjaajiin ja tunti-en sisältöihin pitää edelleen kiinnittää huomiota.

Mitä on laatu harrastevoimistelijoiden vanhempien näkökulmasta?

Kyselyyn vastanneiden vanhempien mielestä laatu on tiivistetysti luottamus, vastuullisuus ja empatia. Ensisijaisesti laatua on ammattitaitoinen, aktiivinen ja kannustava ohjaaja riittävän pienessä harjoitusryhmässä, jossa harjoitellaan turvallisesti, monipuolisesti ja suun-

nitelmallisesti ilon ja innostuksen kautta eikä unohdeta antaa palautetta sekä lapsille että vanhemmalle ja toimintaa järjestetään hyvällä hinta-laatu-suhteella.

8 Johtopäätökset

Voimisteluseurat ovat yleishyödyllisiä yhdistyksiä, joiden tarkoitus ei ole tuottaa taloudellista voittoa. Harrastevoimistelu on monelle seuralle erittäin tärkeä osa seuran toimintaa ja seuran toiminnan taloudellinen mahdollistaja. Yleishyödylliseen yhdistykseen harvoin liitetään sanaa palvelu. Puhuttaessa voimisteluseurasta ja harrastevoimistelusta harvoin ensimmäiseksi ajatellaan toiminnan olevan palvelua. Useimmissa tapauksissa järjestetty toiminta kuitenkin täyttää palvelun tunnusmerkit. Toiminta koostuu prosesseista, tuottaminen ja kuluttaminen ovat samanaikaista ja asiakas on osallisena kanssatuottajana (Grönroos 2015, 79). Harrastevoimistelu on aineetonta, hyvin subjektiivista, ei johda minkään omistamiseen, sitä ei voi varastoida, se katoaa kuluttamisen jälkeen ja on heterogeenistä. Epäilemättä kyseessä on palvelu, vaikka palveluntuottamiseen osallistuu useita tahoja, jotka tekevät sitä vapaaehtoisesti ja joistakin muista motiiveista kuin taloudellisista.

Lasten harrastuskustannukset ovat viime vuosina olleet nousussa ja toisaalta osa vanhemmista on valmiita panostamaan lapsen harrastuksiin huomattavan paljon aikaa ja rahaa. Etenkin suurimmilla paikkakunnilla ei enää ole mahdollista saada koulutettuja ohjaajia sitoutumaan ohjaustyöhön ilman rahallista korvausta. Samaan aikaan harjoitusolosuhteisiin on kiinnitetty huomiota ja tilavuokrat ovat nousseet. Vaikka voimisteluseuroissakin on ammattimaisuuden lisääntyessä mahdollisuus tehostaa toimintaa ja siten suitsia kuluja, on toiminnan pyörittäminen yhä arvokkaampaa myös seuroille. Toisaalta voimisteluseuroissa on töissä yhä enemmän alansa ammattilaisia (voimistelu.fi/tiedotteet) eikä ole mitään syytä, miksi seuratoiminnassa mukana oleville ammattilaisille, valmentajille, ohjaajille ja toiminnanjohtajille, ei pitäisi maksaa kilpailukykyistä palkkaa, kuten vastaaville ammattilaisille myös muilla aloilla tehdään. Harrastevoimistelutoimintaan osallistuminen maksaa yhä useammin ja yhä enemmän. Rahalle odotetaan vastinetta ja toiminnan laadusta onkin tullut monin paikoin kilpailukeino.

Palvelujen ominaispiirteet tuovat omat haasteensa. Näin on myös harrastevoimistelutoiminnassa. Harrastevoimistelutoiminnalla ei ole sellaisia konkreettisia ominaisuuksia, joita asiakkaiden olisi helppo arvioida sitä. Harrastevoimistelutunnin erilaiset sisällöt asettavat myös haasteen eri toimintojen keskinäiselle vertailulle. Valmentaja ja ohjaaja ovat erittäin keskeisessä roolissa lasten liikuntaryhmissä. Ohjaaja tuo mukanaan ryhmäänsä persoonansa ja ammattitaitonsa. Asiakas harvoin voi vaikuttaa siihen, keitä muita asiakkaita

samassa toiminnassa on mukana. Ohjaajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja muiden asiakkaiden vaikutus tuo peliin sellaisia inhimillisiä tekijöitä, että asiakkaan on melkein mahdotonta etukäteen arvioida, miten ne vaikuttavat palveluun. Nämä seikat on hyödyllistä ottaa huomioon, kun seuroissa mietitään, mitä ja miten palveluista kerrotaan asiakkaille etukäteen.

Toteutuneessa kyselyssä oli jokaisessa osiossa väittämiä, joissa ”en osaa sanoa” – vaihtoehdon valinnoita oli huomiota herättävän paljon. Johtuiko tämä siitä, että vastaajan keskittyminen vastaamiseen ei siinä kohtaa ollut parhaimmillaan vai siitä, että vastaajalla ei oikeasti ollut tarpeeksi tietoa vastatakseni? Osa väittämistä oli myös moniselitteisiä, mikä saattoi aiheuttaa tietämättömyyden kasvua. Asia on kuitenkin sellainen johon kannattaa kiinnittää huomiota. Etenkin seuroissa joissa tehdään paljon asioita oikein ja kehitetään toimintaa, on hyvä miettiä, viestitäänkö siitä riittävästi myös asiakkaiden suuntaan. Seurassa voidaan toimia erittäin ammattimaisesti, miettiä asioita monesta näkökulmasta ja panostaa ohjaajien koulutukseen, mutta viesti ei välity riittävästi. Seurat eivät osaa kertoa tarpeeksi siitä, kuinka hyviä ovat. Tässä en tarkoita katteettomia lupauksia tai liioittelevaa markkinointiviestintää, vaan ihan tavallista joka päivä tapahtuvaa työtä, jota tehdään huolella ja ammattitaidolla. Tässä saattaa olla eräänlainen kuilu, jossa palvelun tuottajan erinomaisuus ei välitykään asiakkaalle. Suunnitelmat ja taustat voivat olla erinomaisessa kunnossa, mutta sitä ei vain osata tai ymmärretä viestiä tarpeeksi olemassa oleville ja tuleville asiakkaille. Syitä tähän on varmasti monia. Seuratyön vapaaehtoisuus ja toisaalta seuroissa töissä olevien monimuotoiset työnkuvat sekä yksinkertaisesti se, että ei tarvitse mainostaa omaa erinomaisuutta kunhan vain homma hoidetaan hyvin. Omasta toiminnasta viestiminen entistä aktiivisemmin olisi kuitenkin asia, jota seurojen kannattaisi lisätä. Kun suunnitteluun, sisältöihin ja koulutukseen panostetaan, on siitä syytä myös kertoa kaikille. Tämä seikka nousi esiin myös avoimissa vastauksissa. Vastaajilla on epätietoisuutta siitä, mitä harjoituksissa tapahtuu ja millaista toiminta on. Osa vastaajista luottaa palvelun tuottajiin ja heidän ammattitaitoonsa, mutta onko se riittävä pohja toiminnalle tulevaisuudessa.

Asiakas ottaa riskejä valitessaan palvelua saamiensa vihjeiden ja mielikuvien perusteella. Mitä pienempiä ovat asiakkaan kokemat riskit, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän tarttuu tilaisuuteen osallistua seuran järjestämään harrastevoimistelutoimintaan. Seuroissa tulisikin miettiä omaa viestintää ja markkinointia myös asiakkaan riskien kannalta. Millaisen laaturiskin, taloudellisen riskin, aikariskin tai sosiaalisen riskin asiakas ottaa ostaessaan palvelun? Vai, ottaako niitä ollenkaan, koska palvelun sisältö ja toimittamiseen liittyvät prosessit on viestitty etukäteen jo niin hyvin ja kattavasti, että ainoaksi riskiksi jää se, että toiminta ei sitten kuitenkaan sopinut tai kiehtonut varsinaista asiakasta eli lasta.

Palveluja koskevaa teoriaa ja käytännön kokemuksia ajatellen seurojen kannattaa ajatella harrastevoimistelutoimintaansa palveluna ja hyödyntää ajattelumallin edut. Luokittelemalla omaa palveluaan eri tavoilla seura voi nähdä palvelutapahtumiaan asiakkaan silmin ja siten lisätä omaa ymmärtämystään asiakkaasta. Oman palvelun ajattelemisen eri näkökulmista voi antaa uusia ideoita palvelun kehittämiseen. Harrastevoimistelussa on usein kyse palvelusta jota tuotetaan jatkuvasti. Tämä antaa seuroille paljon mahdollisuuksia kehittyä, koska asiakas tulee seuraavalla viikolla takaisin.

Voimisteluseuroissa on hyvä miettiä myös sitä, mikä olikaan seuran ydinpalvelua ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Mitä ovatkaan ne lisäpalvelut, joita tarvitaan, jotta ydinpalvelua voidaan käyttää ja millaiset tukipalvelut ovat tarpeellisia tai millaista lisäarvoa ne tuottavat asiakkaalle? Ensisijaisen tärkeää on, että ydinpalvelu on sujuvaa ja asiakas kokee sen vastaavan omiin tarpeisiinsa. Tämä varmasti selkeyttää sitä, mitä ollaan tarjoamassa ja helpottaa viestintää asiakkaiden suuntaan. On tärkeää varmistaa, että asiakas ymmärtää mitä on tarjolla ja mitä ei ole. Tukipalveluja voidaan sitten lisätä ydin- ja lisäpalveluiden rinnalle, kun on saatu ydinviesti selväksi ja välitettyä nykyisille ja tuleville asiakkaille. Kyselyn perusteella toiminnan ydinpalvelua ovat ohjaajat ja toiminnan välitön sisältö. Sijainti tai aikataulut ovat tärkeitä asioita harrastusta valittaessa, mutta itse toiminnassa ne eivät nouse esille tärkeinä asioina ja niitä voidaankin pitää hyvinä lisäpalveluina, jotka mahdollistavat toimintaan osallistumisen.

Tulevaisuudessa voimisteluseurojen selkeämpi profiloituminen esimerkiksi harrasteseuroiksi tai huippu-urheiluseuroiksi on varmasti yksi ratkaisu vastata odotuksiin ja parantaa vanhempien kokemuksia laadusta. Mahdollisuus osallistua tavoitteelliseen ja laadukkaaseen toimintaan on vanhemmille tärkeää. Toisaalta harrastamisen kustannukset ovat joillekin liian suuret. Profiloitumisella voidaan vastata näihin molempiin tarpeisiin ja asiakkaan riski valita itselleen sopimaton palvelu vähenee. Voidaan myös pohtia, kuinka monessa tapauksessa pettymys toimintaan johtuu siitä, että tietoa ja vuorovaikutusta ei ole tarjolla tarpeeksi tai se ei saavuta asiakasta. Läpinäkyvyyttä, tietoa, viestintää ja vuorovaikutusta kaivataan lisää vielä ammattilaistenkin toteuttamaan harrastevoimistelutoimintaan.

8.1 Kehitystyön validiteetti ja reliabiliteetti

Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa vanhempien kokemasta laadusta ja siitä, mitä he pitävät laadukkaana harrastevoimistelutoimintana. Tutkimuksen validiteetti olisi ollut parempi, jos tutkimusmenetelmäksi olisi valittu kvalitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisella tutkimuksella saatiin melko pinnallista tietoa vanhempien odotuksista, kokemuksista ja käsityksistä laadukkaasta toiminnasta. Ihanteellisessa tapauksessa molemmista tutkimus-

tavoista muodostetaan toimiva yhdistelmä. Yleisesti tutkimus kyllä vastasi tavoiteltuihin kysymyksiin ja sen perusteella oli mahdollista muodostaa kokonaiskäsitys lasten harrastevoimistelutoiminnan tilasta ja laadusta tutkimukseen osallistuvissa seuroissa. Kokonaisuudessaan kyselyn tulokset ovat melko valideja kuvaamaan yleistä lasten harrastevuimistelun laatua seuroissa. Edelleen myös Sinettiseuroista on paljon tietoa, jota voidaan yleistää. Tutkimusaineistoa jaettaessa pienempiin osiin tulee esille se, että vastaajat eivät edusta riittävästi tiettyä pienempää joukkoa. Tämä johtuu siitä, että vastaajia oli hyvin epätasainen määrä erilaisista seuroista.

Tällaisissa kyselytutkimuksissa, joissa kysytään vastaajan mielipiteitä ja kokemuksia on kuitenkin omat haasteensa. Camilla Reinboth (Reinboth 2008, 106) mainitsee numerohurmoksen. Se tarkoittaa sitä illuusiota, kun ajatellaan asioiden muuttuvan täsmällisiksi, kun ne ilmaistaan numeroina. Kuitenkin on kyse asiakkaan tunteesta eikä sen ilmaiseminen ole aina helppoa asteikolla. Ihmiset kokevat asteikot eri tavoin. Joku ei halua antaa parasta arvosanaa, vaikka olisikin tyytyväinen, koska aina on jotakin parannettavaa. Toinen saattaa taas antaa täydet pisteet, koska sillä hetkellä ei ole mitään erityistä valitettavaa. Haaste on myös siinä, että asteikon välimatkat arvosta toiseen eivät ole samanmittaisia. Erityisesti keskimmäisen arvon merkitys vaihtelee. Se voi tarkoittaa sitä, että palvelu on keskinkertaista tai sitä, että se ei jäänyt mieleen mitenkään. Kyselyllä saatavat tiedot eivät myöskään kerro, miksi asiakas on arvioinut palvelua juuri sillä tavalla kuin on. Asiakkaan tunnetila voi vaikuttaa siihen, millaisen arvion hän palvelusta antaa. Organisaatio, jonka palvelua asiakas arvioi, ei välttämättä ole millään tavalla vaikuttanut asiakkaan tunnetilan syntymiseen. Asteikko ja mittari saattaa olla myös liian karkea palvelun kokemisen mittaamiseen. Muutokset luvuissa voivat olla pieniä, mutta käytännössä ne voivat koskea useita asiakkaita. Jotta muutokset luvuissa olisivat suuria, pitäisi muutosten palvelun tuottamisessakin olla merkittäviä. Kysely soveltuukin käytettäväksi silloin, kun tehdään alkumittausta ja sitten tietoisesti kehitetään toimintaa. Pienissä otoksissa yhden yksittäisen vastaajan arvio saattaa vääristää tuloksia. Siksi pitää muistaa aina tarkastella keskiarvon lisäksi myös hajontaa eli sitä, kuinka monta vastausta kukin arvosana on saanut. Tärkeää on huomioida myös se, että palvelussa ei välttämättä ole mitään virhettä, mutta se ei ole oikea juuri sille asiakkaalle. Tämä riski on suurin erityisesti elämyspalveluissa. (Reinboth 2008, 106–108.)

9 Pohdinta

Vanhemmille suunnatun harrastevoimistelun laatu – kyselyn tulokset kertovat, että harrastevoimistelu seuroissa on pääosin laadultaan hyvää. Seuratoimintaan osallistuvat perheet kokevat seurojen toimivan hyvin ja viestivän ajantasaisesti. Tämä antaisi ymmärtää, että seuroissa on ymmärretty nykyaikaisia vaatimuksia seuratoiminnalle ja ollaan myös halukkaita kehittämään toimintaa.

Yleisesti kyselyn tulokset kertovat, että merkittävä osa harrastevoimisteluseurojen toiminnassa mukana olevista perheistä odottaa ja kokee vähintäänkin hyvää laatua. Hyvin moni kokee laadun jopa erinomaisena. Mukana on myös pieni joukko perheitä, jotka eivät koe toimintaa yhtä laadukkaana kuin suurin osa vastaajista. Saattaa olla, että toiminta on laadukasta, mutta se ei vain ole sitä, mitä juuri nämä perheet odottivat tai sitten toiminnan totutuksessa on kriittisiä kohtia, jotka joidenkin asiakkaiden kohdalla pettävät. Laadun kehittämisen kannalta olisi tärkeää kuulla myös tätä vähemmistöä, joka ei pidä toiminnan laatutasoa hyvänä. Tämä kriittinen vähemmistö jakautui melko tasaisesti edustamaan kaikkia mukana olleita seuroja ja syyt heikkoihin kokemuksiin olivat hyvin moninaiset. Täältä pohjalta harrastevoimistelun laadun tutkimusta voisi jatkaa seuroissa haastatteleamalla asiakkaita ja keräämällä tietoa näistä kriittisistä pisteistä, jotka suurimalle osalle tuottavat vähintään odotettua laatua, mutta osalle ovat selvästi pettymyksen paikka. Parhaiten ja tehokkaimmin tämä toteutuu seuroissa oman väen toimesta aktiivisesti kyselemällä perheiltä ja tekemällä joka päivä pikahaastattelua salin reunalta, kuinka tänään on sujunut ja onko jotakin hampaankolossa.

Huolimatta kaikista etukäteisvalmisteluista tai laatuun tähtäävistä suunnitelmista on asiakas aina se henkilö, joka arvioi toiminnan laadun. Tämä pätee myös voimistelun harraste-toiminnassa. On varsin yleistä, että etenkin kokemattomimmat toiminnassa olevat valmentajat ja ohjaajat arvioivat omat kykynsä ja taitonsa korkeammalle kuin asiakkaat. Laatu-mielikuvat toiminnasta voivat olla ohjaajilla ja asiakkailla varsin erilaiset. Tilanteessa täytyy yrittää vaikuttaa asenteisiin ja mielikuviin oikealla tiedolla ja viestinnällä.

Tämän kyselyn perusteella harrastevoimistelevien lasten vanhemmat pitävät toiminnan ensisijaisena laadun takeena ohjaajaa. Laadukkaasti toimiva ohjaaja on erityisesti aktiivinen ja antaa koko huomionsa ohjattaville lapsille. Vastaajien laadukkaasti toiminnan tärkeimpinä pitämistä asioista lähes kaikki liittyvät jollakin tavalla ohjaajaan ja hänen osaamisensa. Ilo ja innostus, turvallisuus (fyysinen ja psyykinen), yksilöllisyys ja suunnitelmallisuus sekä monipuolisuus ovat pitkälti tulosta ohjaajan osaamisesta ja ammattitaidosta. Kanon mallissa (Pesonen 2007, 40-41) palvelulla oli piirteitä, jotka ovat asiakkaalle

itsestään selviä. Ohjaajan osaaminen ja asenne työhönsä näyttäisi olevan tällainen seikka.

Kerätyn aineiston perusteella seurat voivat kehittää harrastevoimistelun ohjaamisen laatua ja nostaa vastaajien tyytyväisyyttä kiinnittämällä erityistä huomiota valmentajien ja ohjaajien rekrytointiin, työmotivaatioon ja kouluttamiseen sekä vuorovaikutukseen vanhempien ja ohjaajien välillä. Säännöllisen palautteen antamiskäytännön kehittäminen lapsista vanhemmille lisäisi vuorovaikutusta ja tyydyttäisi vanhempien tarvetta olla osallisina lapsen harrastuksessa ja seurata hänen kehittymistään. Useimmissa seuroissa on tuskin resursseja kehittää järjestelmää, jossa kaikista harrastajista annetaan jatkuvasti yksityiskohtaista palautetta. Vuorovaikutusta vanhempien kanssa voi sen sijaan kehittää harjoitusten yhteydessä tai erillisissä tapahtumissa kuten vanhempainillat tai teemaviikot. Voimisteluliitolla on kehitetty Voimistelupasseja. Voimistelupasseja voi hyödyntää tässä tarkoituksessa mainiosti. Välttämättä palautetta ei tarvitse ilmestyä passiin joka harjoituskeralla, mutta esimerkiksi tiettyjen teemaviikkojen aikana tai erillisissä tapahtumissa palautetta voidaan kirjata passiin. Lasten harrastevoimistelun haaste on siinä, että mitä pienempi voimistelija sitä vähemmän hän itse vaikuttaa harrastuksensa valintaan. Voimistelija voi olla hyvinkin tyytyväinen saamaansa palautteeseen tai toimintaan yleensä, mutta maksaja ja ilmoittaja ei sitä ole. Vuorovaikutus ja palautteen antaminen lisäävät yksilöllisyyden kokemusta ja ovat siksi, tärkeä, ja melkein ainoa, tapa kehittää myös vanhemman kokemusta toiminnasta.

Avoimissa vastauksissa mainittiin usein, että vanhemmat eivät pääse seuraamaan harjoituksia koskaan eivätkä tapaa lapsen ohjaajia lainkaan. Jokaisessa seurassa tiedetään, että vanhemmat voivat olla odotuksineen varsin mielikuvituksellisia ja joskus kohtuuttomia. Vuorovaikutusta ja molempien osapuolten tyytyväisyyttä ei kuitenkaan lisää se, että vanhemmat suljetaan määrätietoisesti lapsen harrastuksen ulkopuolelle. Vanhempien odottaminen esimerkiksi salin ulkopuolella harjoituksien ajan on monestakin käytännön syystä täysin perusteltua, mutta jokaisessa ympäristössä on varmasti myös mahdollisuuksia osallistuttaa vanhempia toimintaan kerran kaudessa ja näyttää toimintaa käytännössä. Vanhemmat pystyvät silloin paremmin muodostamaan käsityksiä toiminnasta ja parhaassa tapauksessa kokemus nostaa tyytyväisyyttä toimintaan.

Toiminnan sisällöissä juuri ilo ja innostus, turvallisuus, yksilöllisyys ja suunnitelmallisuus olivat vastaajien mielestä tärkeysjärjestyksessä korkeimmalla. Ohjaajien vallassa ei välttämättä ole ryhmien koko tai riittävä ohjaajamäärä. Tämä asia on kuitenkin vastaajien mielestä tärkeä osoitus laadukkaasta toiminnasta. Sitä mikä on sopiva ryhmäkoko tai kuinka monta ohjaajaa on sopivasti, ei tämän aineiston pohjalta voida päätellä. Ryhmä koko ja

ohjaajien määrä on seuran kannalta hankala kriteeri, koska käytettävissä olevat resurssit, kuten tilat ja ohjaajat, ovat usein varsin rajalliset. Samalla toivotaan, että harrastuksen kustannukset olisivat maltilliset ja kaikki halukkaat pääsisivät mukaan ryhmiin. Seurojen haasteena onkin löytää sopiva kompromissi ryhmäkokojen ja ohjaajamäärien suhteen siiten, että laatukokemus olisi hyvä, mutta taloudelliset kustannukset olisivat maltilliset. Käytännössä sopiva koko voi vaihdella hyvinkin paljon ryhmän osallistujien tai harjoituspaikan koon mukaan. Pienten lasten ryhmissä tarvitaan enemmän apukäsiä kuin isompien lasten ryhmissä. Isompien ryhmissä tarvitaan taas enemmän tilaa kuin pienimpien ryhmissä. Pelkkä ohjaajien lisääminen ryhmään ei riitä, jos lapsien määrä on liian suuri hallittavaksi samalla tilassa tai suorituspaikkoja on harrastajien lukumäärään nähden liian vähän. Sopivaan ryhmän kokoon vaikuttavat myös osallistujien motivaatio, sosiaaliset ja liikunnalliset taidot sekä mahdolliset erityistarpeet ja ohjaajien ryhmänhallintataidot. Yksi näkökulma sopivaan kokoon on myös harrastajien aktiivisuus. On varsin yleistä, että lasten harrastusryhmissä kaikki ryhmään kuuluvat harrastajat eivät ole kaikki paikalla samaan aikaan. Etenkin kausien loppupuolella tämä saattaa vaikuttaa paljonkin ryhmän toimintaan. Selvää on, että ryhmän kokoa ja ohjaajien määrää koskevassa asiassa on kaksi puolta, mutta kyselyyn vastaajien puolelta se koetaan tärkeäksi ja yhdeksi huonoiten toteutuvaksi laatutekijäksi. Seurojen pitääkin hankkia tästä asiasta lisää tietoa kysymällä vanhemmilta heidän ajatuksiaan. Laadun kehittämisessä seura voi käyttää tätä tietoa suunnitellessaan ryhmiensä toimintaa ja niiden kokoa. Voimisteluliitto on lajien voimistelijan polkuihin kirjannut suosituksia voimistelijamääristä ohjaajaa kohden. Lasten vanhempien keskuudessa ovat tuttuja myös esimerkiksi päivähoitossa käytetyt määräykset lapsimääristä yhtä aikuista kohden.

Kanon mallissa (Pesonen 2007, 40-41) palvelulla oli piirteitä, jossa asiakas saa jotakin positiivista ja odottamatonta. Aineiston perusteella tällaisia asioita asiakkaalle olisivat ohjaajan toissijaiset ominaisuudet, kuten omat liikuntataidot tai aikataulujen ja harjoituspaikkojen erinomainen sopiminen perheen arkeen. Nämä ovat tekijöitä, joista asiakas tuntee, että hänet on huomattu, mutta niiden puuttuminenkaan ei ole asiakkaan näkökulmasta laadun heikkouden merkki.

Voimisteluseurojen harrastevoimistelutoiminta koetaan pääsääntöisesti vähintään hyväksi, mutta silti joissakin osa-alueissa on syntynyt laatukuiluja. Kuilu on tässä katsottu syntyneeksi, kun odotusten ja kokemusten keskiarvot eroavat toisistaan ja asia on nostettu esille avoimissa vastauksissa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Suurin kuilu näyttäisi olevan vastuullisuuteen liittyvissä väittämässä. Ymmärsin vastuullisuuden käsitteen niin, että se tarkoittaa asioita, jotka mahdollistavat sen, että asiakas voi odottaa, että toimintaa toteutetaan lapsen näkökulmasta vastuullisesti ja turvallisesti. Toiminnan sisällössä voi

luottaa siihen, että se on ammattitaitoista ja lapsen edun mukaista. Näiden vastuullisuuteen liittyvien väittämien pohjalta kuilu näyttäisi olevan erityisesti palvelun toimittamisessa (kuilu 3). Tämä tarkoittaa sitä, että voimistelijoille ja heidän vanhemmilleen näkyvä tuotantoprosessi ei vastaa sitä, millaisia laatuvaatimuksia toiminnalle on asetettu joko seuran johdosta käsin tai esimerkiksi sinettikriteerien muodossa. Syynä tähän voi olla, että toimitusprosessia johdetaan huonosti eivätkä palvelun tuottajat (valmentajat ja ohjaajat) ole tarpeeksi tietoisia vaatimuksista tai niitä ei koeta tärkeiksi. Puute saattaa johtua sisäisen markkinoinnin puutteellisuudesta tai seurassa vallitsevasta toimintakulttuurista. On mahdollonta osoittaa yhtä tai kahta syytä, miksi tällainen tilanne on syntynyt. Syy saattaa olla johdon tekemisissä tai siinä, että valmentajat ja ohjaajat ovat erimielisiä vaatimuksista, säännöistä tai asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Voimisteluseurassa syy harvemmin on teknisissä tai operatiivisissa järjestelmissä, koska käytännön ohjaamistyö ei yleensä vaadi mitään erityisiä järjestelmiä. Jäljelle jäävät johdon tekemiset tai valmentajien ja ohjaajien omat eriävät näkemykset. Vastuullisuuteen viittaavista väittämistä kaksi on selvästi johdon päätettävissä ja toteutettavissa. Nämä ovat vakituiset ohjaajat ja ohjaajien täysi-ikäisyys. Näissä väittämässä syntynyt kuilu on positiivinen, joten ne eivät ole olennaisimpia syitä laatukuilun syntymiseen. Muut väittämät koskevat palvelun konkreettista toimittamista ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Näissä väittämässä, kuten ohjaajan aktiivisuus, toiminnan organisointi, suunnitelmallisuus ja ilo, kokemukset ovat jääneet odotuksista eli on syntynyt laatukuilua. Väittämien sisältö viittaa siihen, että ongelma pääsee syntymään nimenomaan palvelua toimitettaessa. Johto saattaa tietenkin vaikuttaa kuilun syntymiseen, jos käytössä olevat työnohjausmenetelmät eivät ole kannustavia ja rohkaisevia työskentelemään laatuodotusten mukaisesti. Voi olla, että johdon vaatimukset ja odotukset ovat ristiriitaisia. Saatetaan esimerkiksi vaatia taloudellista tehokkuutta eikä valmentajilla ja ohjaajilla ole käytännössä mahdollisuutta toteuttaa sekä taloudellisia että laadullisia vaatimuksia. Ratkaisu tähän on tarkistaa toiminnan epäjohtomukaisuudet ja vaatimukset.

Ongelma saattaa piillä myös valmentajien ja ohjaajien taidoissa ja asenteissa. Ongelmaan voi auttaa tehtävien ja laatuvaatimusten tarkentaminen sekä rekrytoinnissa huomion kiinnittäminen laatu- ja laatuvaatimusten tarkentamiseen ja hyvästä laadusta palkitseminen voivat motivoida valmentajia ja ohjaajia toimimaan seuran tärkeimmässä tehtävässä asetettujen vaatimusten ja sääntöjen mukaan. Sisäinen markkinointi on tämän kuilun kutistamisessa avainasemassa. Vastuullisuutta kuvaavissa väittämässä on syntynyt myös kuilu 5 eli odotusten ja kokemusten välinen kuilu. Kuilu ei kokonaisuudessaan ole merkittävä.

Luottamusta kuvaavissa väittämässä laatukuilua on syntynyt kahden väittämän osalta. Luottamuksen olen ymmärtänyt niin, että tässä ovat taustatekijät, jotka ovat johdon osalta

hoidettu kuntoon ja asiakkaat voivat luottaa siihen, että toiminta on asianmukaista ja palvelun tuottajilla on tehtäväänsä sopivat tiedot ja taidot. Luottamusta on syntynyt seuran toimintaan, viestintään, ohjaajien koulutukseen ja täsmällisyyteen. Laatukuilu on kuitenkin ryhmän koossa ja ohjaajien määrässä sekä toiminnan turvallisuudessa. Kuilu on syntynyt laatuvaatimusten ja johdon laatuodotusnäkemysten välille (kuilu 2). Kuilun synnyn syynä voivat olla suunnitteluvirheet tai selkeän näkemyksen puute. Kuilu on syntynyt näin myös johdon näkemyksiin (kuilu 1). Nämä väittämät ovat hyvin pitkälti seurajohdon päätettävissä ja ohjeistettavissa. Saattaa olla, että jostakin syystä johto ei ole ottanut huomioon asiakkaan näkökulmaa palvelutapahtumassa vaan saattaa ajatella liiaksi tehokkuutta tai tilankäytön suunnittelua. Kuiluja voidaan kaventaa, kun hankitaan parempaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, vallitsevista palvelun tuottamisolosuhteista ja ymmärretään oma tehtävä lasten harrastevoimistelun toteuttajana paremmin. Seuran toimintaa tulisi suunnitella seuran omien intressien ja tavoitteiden lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakkaan näkökulmasta ei ole tarpeeksi tietoa, sitä voidaan hankkia. Seurajohdon pitää aidosti sitoutua laatuun ja pitää sitä tärkeimpänä asiana. Lisäämällä yhteistyötä johdon, suunnittelijoiden ja toteuttajien välillä voidaan luoda ratkaisu, joka täyttää laatuvaatimukset, mutta antaa myös tarvittavaa joustovaraa erilaisiin tilanteisiin.

Reagointialttiudessa ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin on havaittavissa pieni laatukuilu, mutta avoimissa vastauksissa tätä ei juurikaan mainittu. Voidaan kuitenkin ajatella, että kyseessä näyttäisi olevan kuilu 2, joka on syntynyt riittämättömien suunnitteluprosessien tai suunnitteluvirheiden takia. Varsin todennäköinen syy ongelmien syntymiseen tässä asiassa on se, että syntyviin ongelmatilanteisiin ei ole ennalta varauduttu. Ongelma voidaan ratkaista samalla tavalla kuin edellisessäkin kuilussa eli sitoutumalla laatuvaatimuksiin ja suunnittelemalla yhteistyössä kaikkia osapuolia sitovan prosessi. Ongelmatilanteita ja yllättäviä tapahtumia sattuu verrattain harvoin. Juuri siitä syystä niiden hoitaminen hyvin ja luottamusta herättävästi olisi tärkeää. Kun tilanne sattuu asiakkaan kohdalle, on se hänelle kriittinen hetki. Kriittinen hetki voidaan kääntää positiiviseksi kokemukseksi huolellisella suunnittelulla ja luomalla erilaisiin tilanteisiin valmiita toimintamalleja.

Empatiaa koskevissa väittämässä oli myös syntynyt hieman eroa odotusten ja kokemusten välille. Avoimissa vastauksissa empatiaan liittyvät asiat nousivat esille voimakkaasti. Empatiaväittämällä ymmärsin asioita, jotka osoittavat, että palvelun tarjoaja kykenee asettumaan asiakkaan asemaan ja ajattelemaan hänen etuaan. Empatiassa laatukuilut olivatkin neljässä väittämässä positiiviset. Harjoitusmahdollisuudet, -ajat ja kustannukset olivat tasapainossa odotusten kanssa. Toiminnan yksilöllisyydessä ja vanhempien huomioimisesta syntyi kuitenkin negatiivinen kuilu. Tähän kuilun syntymiseen voi olla useampiakin

syitä. Kuilu 3 syntyy ohjaamistilanteissa, kun palvelun tarjoaja ei toimi odotusten mukaisesti. Kyseessä on myös kuilut 1 ja 2, koska seurajohdossa ei välttämättä ole huomioitu näitä asiakkaan tarpeita ja vaatimukset saattavat olla valmentajille ja ohjaajille vaikeasti toteutettavia olosuhteiden tai vaatimusten ristiriitaisuuden takia. Ongelmat ovat ratkaistavissa ottamalla suunnittelussa ja toteutuksessa myös tämä näkökulma huomioon ja sitouttamalla valmentajat ja ohjaajat noudattamaan sovittuja käytäntöjä. Motivoinnissa voi hyödyntää tietoa, että nämä asiat ovat olleen asiakkaille tärkeitä ja siksi oleellisia kehityskohteita.

Kokonaisuudessaan harrastevoimistelutoiminnassa syntyneet laatukuilut ovat varsin pieniä ja vastaajien kokemukset toiminnasta vähintään hyviä ja usein jopa erinomaisia. Kyselyn perusteella voidaan vetää johtopäätös, että seurojen harrastevoimistelussa on paljon hyvää ja ammattitaidolla toteutettua. Joissakin asioissa on selkeästi enemmän parantamisen varaa kuin toisissa. Toiminnan sisällöt ja tavoitteet ovat yksi sellainen osa-alue, jossa on kehittämiskohteita. Voimisteluliitolla on monenlaista materiaalia kohdistuen juuri toiminnan sisältöihin ja tavoitteisiin. Tämän materiaalin hyödyntäminen ja edelleen kehittäminen parantaa asiakkaiden kokemaa laatua entisestään. Jokainen kyselyssä mukana ollut seura saa itselleen analysoitavaksi seuraansa koskevat vastaukset. Seuroissa kannattaakin käydä huolella läpi asiat, joissa on parannettavaa. Jokainen seura voi oman harkintansa mukaan tehdä asiakkailleen tarkempia kyselyjä ja haastatteluja seuralle tärkeistä kehityskohteista ja juuri sen seuran toiminnassa olevista kriittisistä pisteistä. Minua kiinnostaa seuraavaksi valmentajien ja ohjaajien odotukset ja kokemukset toiminnan laadusta. Ohjaajille suunnattu oman toiminnan arviointi laadun näkökulmasta voi tuoda mielenkiintoisia näkökulmia seuran laatuun ja ongelmakohtien ratkaisuun. Seuratoiminnassa valmentajat ja ohjaajat ovat keskiössä ja tärkeimmässä osassa asiakkaiden kokemassa laadussa. Ohjaajien kokema laatu on tärkeä kehitysväylä ohjaajien ammattitaidon ja pätevyyden lisäämisessä. Mielenkiintoista olisi myös tietää seuran johdon ja suunnittelusta vastaavien henkilöiden käsityksiä laadusta. Sen jälkeen koossa olisi kattava aineisto asiakkaiden, valmentajien ja ohjaajien sekä seurajohdon ja muiden työntekijöiden käsityksistä. Mahdolliset kuilut eri ryhmien välillä voisi paikantaa ja kehittää uusia ratkaisumalleja sekä edistää toiminnan suunnittelua niin, että tulevaisuudessa voimisteluseurat erottuvat lasten liikunnan kentässä asiakaslähtöisestä laadustaan. Laadukas harrastevoimistelu on koko voimisteluväen etu. Suuret ja tyytyväiset harrastajamäärät takaavat seurojen toiminnan. Suuresta määrästä laadukkaaseen ohjaukseen osallistuvia lapsia nousee myös tulevaisuuden tähtiä. Yhteiskunnallisesti liikunnallisuuden ja laadukkaan ohjauksen lisääntyminen tarkoittaa liikkuvampia ja terveempiä lapsia, nuoria ja aikanaan aikuisia. Yksilölle laadukas toiminta takaa onnistumisia, kannustusta, iloa, haasteita, harjoittelua, tavoitteita ja ennen kaikkea voimistelun riemua.

9.1 Kehittämis ehdotukset

Laadunhallintajärjestelmä voimisteluseurassa ei varmasti ole käytännön toiminnan ja tulipalojen sammuttamisen kanssa kamppailevassa seurassa päällimmäisenä ajatuksena, mutta jokaisella laadusta kiinnostuneella seuralla sellainen tulisi olla. Perehtyminen laatuun ja omien asiakkaiden tarpeisiin on kuitenkin kauaskantoista ajattelua. Ihannetapauksessa laadunhallinta lisää resursseja päivittäiseen toimintaan ja vähentää tulipalojen sammuttelua merkittävästi. Laadun on todettu suojaavan organisaatioita myös vaikeina aikoina. Laadukas ja kehittyvä seura on vahvoilla myös taloudellisesti haastavina aikoina verrattuna muihin saman alan toimijoihin, joille laadunhallinta ei ole tärkeää. Urheiluseuramaailman yllättävissä tilanteissa ja niistä selviämisessä laatu ja suunnitelmallinen laadunhallinta antavat parhaat eväät tulevaisuuteen.

Pesonen (2007, 179-184) on antanut omia vinkkejään siitä, miten laadunhallinta järjestelmää kannattaisi lähteä kehittämään. Hyödynnän omassa mallissani näitä Pesosen antamia neuvoja sekä Lecklinin (Lecklin 2006, 35-39) ja Hokkanen & Strömbergin (2006, 157-160) ajatuksia laadun kehittämisestä. Oletuksena on, että laatuprojektille on aikaa vuosi. Palvelujen kehittämisen kannalta toimiva, tehokas ja turvallinen työtapa on projekti. Projekti on hallittu, päämäärältään selkeä ja se myös motivoi ja kannustaa. (Rissanen 2006, 217.)

Ensinnäkin seuran tulee tarkistaa arvonsa ja tehdä päätös siitä, että laatu on osa toimintaa. Arvot, visio, missio ja strategia on hyvä olla kirjattuna, jolloin niistä voi viestittää kaikille toiminnassa mukana oleville. Näin kaikille syntyy yhtenäinen käsitys siitä, mikä on seuralle tärkeää ja voidaan varmistaa se, että kaikki pyrkivät yhdensuuntaiseen toimintaan. Mikko Mäntylä on blogissaan pohtinut tulevaisuuden menestyviä seuroja. Blogissa hän tuo esille ajatuksen siitä, että parhaat kokemukset ovat joko huippulaadusta tai vaihtoehtoisesti helposta ja halvasta. Suurimmat epäonnistumiset ovat sitä, kun yritetään olla näitä molempia. Kaikki eivät voi olla urheiluseurojen ”Stockmanneja”, jotka tarjoavat huippulaadua joka sektorilla. Perinteisesti toimivalla talkooseuralla on edelleen paikkansa ja tietty kysyntänsä.

Toiseksi kerätään porukka kasaan ja lähdetään keskustelemaan siitä, mistä tässä on kyse. Voimisteluseuralle on aivan yhtä tärkeää tuottaa laadukasta palvelua kuin jollekin voittoa tuottavalle yritykselle. Toiminnan jatkuvuus ja tuottavuus on usein riippuvainen asiakkaiden kokemasta laadusta ja siitä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita siitä maksamaan. Toisaalta laadukas toiminta kaikissa prosesseissa säästää resursseja ehkä johon-

kin lähempänä seuran ydintoimintaa olevaan kohteeseen. Aktiivinen tiedottaminen ja ajatuksen myyminen omalle väelle on ensiarvoisen tärkeää. Sisäinen markkinointi tulee kohdistaa kaikille tasoille. Jokaisen seurajohdossa tulee tietää projektin tarkoitus ja tavoitteet yhtäläillä kuin voimistelusalissa toimivan lasten ohjaajan.

Kolmanneksi seurajohto tutustuu vanhempien käsityksiin laadusta ja etsii sieltä vahvuudet ja alueet, joita lähdetään parantamaan. Saman pohtimisen tekevät myös muut seurassa toimijat. He keskustelevat keskenään kyselyn tuloksien pohjalta, millaisissa asioissa onnistutaan ja missä asioissa on parantamisen varaa. Eri toimijoille voi teettää saman sisällöisen kyselyn, jossa he arvioivat toteutuvaa laatua, esimerkiksi ohjaajat arvioivat laatua yleisen toteutumisen kannalta sekä omasta näkökulmastaan. Ohjaaja voi arvioida, kuinka laatu ja laatutekijät ilmenevät hänen omassa työssään ja millaisia mahdollisuuksia hänellä on vaikuttaa omaan laatuunsa.

Seuroissa kehittämisen pohjana toimivat tulokset voisivat näyttää tältä. (Ylikoski 2001, 167.)

Ensisijaisia ovat toiminnan ydinalueet, joissa tyytyväisyys ja tärkeys ovat korkeita. Nämä ovat organisaation vahvuuksia.

- Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.
- Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.
- Harjoitustilat ja välineet ovat lapsille sopivat.
- Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.
- Toiminnassa on huomioitu turvallisuus.
- Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.

Erityiset kehittämisalueet ovat ominaisuudet, joiden tyytyväisyys on alhainen ja tärkeys korkea.

- Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.
- Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä ryhmissä riittävä.
- Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.
- Palautteen antaminen lapsien kehityksestä vanhemmille.
- Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.
- Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.
- Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.

Toissijaisia kehittämiskohteita ovat asiat, joissa tyytyväisyys on alhainen, mutta myös tärkeys on alhainen. Parannustoimenpiteet eivät ole kiireellisiä, joskaan niitä ei kannata jättää huomiotta.

- Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.
- Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.
- Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.
- Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.
- Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.
- Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.
- Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.

Organisaatiolla voi olla myös sellaisia vahvuuksia, joita voidaan tarvittaessa heikentää, koska tyytyväisyys on korkea, mutta tärkeys alhainen.

- Kaikki tämän tutkimuksen väittämät on arvioitu vähintään melko tärkeiksi, joten tähän kohtaan ei voida lisätä mitään väittämiä.

Kun vahvuudet ja kehittämiskohteen on nimetty, mietitään niille mittarit. Kuinka jatkossa seurataan näitä kehitettäviä asioita ja mistä asioista nähdään, että on päästy eteenpäin? Jos jotakin voidaan korjata heti, se tehdään. Näin tulee näkyväksi se, että toimenpiteillä ja esitetyillä ajatuksilla on todellakin merkitystä paitsi projektissa myös käytännön tekemisessä.

Seuraavaksi kartoitetaan seuran toimihenkilöiden osaaminen ja yksilölliset tekijät. Huolehditaan siitä, että tiedollinen, taidollinen ja kokemuksellinen osaaminen on siellä, missä sitä tarvitaan. Tärkeää on huomioida myös niin sanottu hiljainen tieto ja se, miten sitä siirretään ja hyödynnetään. Erilaisten yksilöiden kykyyn kehittyä voidaan vaikuttaa organisoimalla keskustelu- ja vuorovaikutustilanteita, joissa ihmisten yhteistoimintaa tuetaan. Yksilöillä ja ryhmillä on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan ja kehittämideoitaan.

Tässä vaiheessa seuran tärkeä tehtävä on organisoida kehittämistä ja työntekoa niin, että yksittäisen henkilön työ yhdistyy suuremmaksi vaikuttavuudeksi ja tuloksiksi. Tiimeissä monen yksilön työskentely kertaautuu ja parhaimmillaan saadaan aikaan paljon positiivista vuorovaikutusta ja positiivisia tuloksia. Tärkeä näkökohta muistaa on, että tiimit, jotka saavat aikaan huipputuloksia, ovat aina yhtä kiinnostuneita muista ja muiden tehtävistä kuin omasta tontistaankin. (Fischer & Vainio 2014, 148.)

Tässä vaiheessa luodaan vahvuuksien ja kehittämiskohteiden pohjalta prosessikuvauksia, joissa kuvataan eri prosessin laadukas toiminta. Prosesseissa on kuitenkin hyvä muistaa,

että liian tiukat säännöt ja liian vähäinen liikkumavara kahlitsee luovuutta, joka on yksi elementti palvelujen tuottamisessa. Luodaan selkeät toiminnanohjausjärjestelmät huolehtimaan siitä, että perusrutiinit ja päivittäinen perustoiminta sujuu laadukkaasti eikä ongelmia esiinny. Tällöin tilaa jää enemmän eri tahojen yhteistyölle ja joustavalle sekä tehokkaalle toiminnalle. Tässä vaiheessa on edelleen tärkeää, että myös palvelun suorittajat ovat mukana vaikuttamassa ja samalla oppimassa ja sisäistämässä yhteisiä toimintamalleja.

Viimeisessä vaiheessa arvioidaan saatuja tuloksia ja verrataan niitä aiemmin määriteltyihin mittareihin. Voidaan esimerkiksi toteuttaa vanhempien laatuksely uudelleen ja verrata saatuja tuloksia. Tuloksien perusteella arvioidaan, kuinka on kehittämistyössä onnistuttu ja millaisia asioita vielä pitää muuttaa prosesseissa tai itse arvioinnissa.

Jatkossa voimisteluseuran kaltaisissa organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on kohtuullisen suurta sekä seurajohdossa, jossa usein toimivat harrastajien vanhemmat, että vapaaehtoisten ohjaajien ja muiden seuratoimijoiden keskuudessa, koko laatu prosessi on kirjattava helposti ymmärrettävään muotoon. Johtamisella luodaan esimerkki seurassa siitä, mikä on tärkeintä ja mistä ei tingitä (Fischer & Vainio 2014, 131). Uusien toimijoiden perehdyttäminen on hoidettava huolella, jotta saavutetut parannukset ylläpidetään ja jatkossa voidaan kehittyä yhä edelleen. Tarkoituksenmukaista ei ole, että aina seuran johdon vaihtuessa aloitetaan alusta ja toteutetaan kaikki samat toimenpiteet aina uudelleen ja uudelleen pääsemättä koskaan seuraavalle tasolle.

Omasta kokemuksestani olen huomannut, että yksi laadukkaan voimisteluseuran tunnusmerkeistä on eräänlainen yrittäjähenkisyys. Tällä tarkoitan sitä, että jokainen seurassa toimiva henkilö näkee oman roolinsa tärkeyden kokonaisuudessa ja suhtautuu tehtäväänsä yrittäjän intohimolla. Seurassa vallitsee sisäisen yrittäjyyden henki ja sitä tuetaan ja ylläpidetään. Tähän liittyy varmasti osittain seuratoimijoiden seurahenki ja se, miten näkee oman panoksensa vaikutuksen koko seuran toimintaan.

Tämän tutkimuksen perusteella Voimisteluliiton seuroissa ollaan oikealla tiellä ja laatu on suurimmaksi osaksi sitä, mitä asiakkaat odottavat. Urheiluseurassa haaste on saada laatuso vakiintumaan vaihtuvien ihmisten ja asiakkaiden jatkuvassa liikkeessä. Aina asiakkaan tyytyväisyys ei edes riipu seuran toiminnasta vaan jostakin muusta asiasta, kuten vaikka voimistelijan kehityksestä tai jonkun muun voimistelijan kehityksestä. Mielenkiintoista olisikin tutkia, miten erilaiset seurantoiminnasta riippumattomat tekijät vaikuttavat asiakkaiden laadun kokemiseen sekä onko olemassa keinoja näiden asioiden edes osittaiseen hallitsemiseen. Tarpeellista olisi myös laajentaa kyselyä koskemaan muitakin seu-

ratoimijoita kuin vanhempia. Valmentajien ja ohjaajien käsitykset laadusta, samoin kuin seurojen johtohenkilöiden ja itse palvelujen käyttäjien näkemykset olisivat mielenkiintoisia ja toisivat varmasti uusia näkökulmia ja ideoita toiminnan kehittämiseen.

9.2 Kehittämistehtävän prosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämä kehittämistyön prosessi on ollut erittäin hyödyllinen. Tietopohjan kerääminen ja soveltaminen on antanut runsaasti uusia näkökulmia ja ajatuksia seuratyöstä ja harrastevoimistelusta tuotettuna palveluna. Teoria aiheesta on avannut aivan uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja nähdä omaa tekemistä aivan uudelta kantilta. Laadun käsitteen monimuotoisuus ja laadun muodostuminen on muuttanut ajatuksia siitä, kuinka toimintaa järjestetään ja millaisia näkökohtia tulee ottaa huomioon.

Prosessi näin läpikäytyinä on ollut äärimmäisen hyödyllinen. Ilman tätä kokemusta ei minulla olisi selvänä mielessä se, kuinka haluan lähteä selvittämään laatua ja asiakkaiden motiiveja syvällisemmin ja tarkemmin. Jotkin toteutetussa kyselyssä olleet asiat tuntuvat jälkikäteen turhilta ja ne olisi voinut korvata toisilla, mutta ilman tätä tutkimusta minulla ei olisi nyt tietoa turhista tai hyödyllisistä asioista lasten harrastevoimistelun tutkimisessa. Osa väittämistä ei ollut yksiselitteisiä ja tiedon kerääminen olisi ollut onnistuneempaa yksinkertaisemmilla väittämillä. Laadullisilla kysymyksillä voisi kerätä enemmän tietoa selkeistä tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä aiheuttavista asioista. Jatkossa itselleni luontevampaa on toteuttaa pienempiä haastatteluihin ja kriittisiin pisteisiin perustuvia kyselyjä.

Voimisteluliitto on viime vuosina kehittänyt paljon harrastevoimisteluun liittyviä hankkeita ja materiaaleja. Kehittämistyöstä kävi ilmi, että niille on edelleen tarvetta ja ne ovat suuntautuneet oikeisiin asioihin kuten toiminnan sisältöihin ja ohjaajien osaamiseen.

Minulla on nyt hyvä kokonais käsitys siitä, kuinka erilaisissa voimisteluseuroissa laatu toteutuu ja millaisiin asioihin on suunnattava kehitystyötä tulevaisuudessa. Toivon, että kyselyyn osallistuneet seurat hyödyntävät saamiaan omaa seuraa koskevia tuloksia ja tässä kehittämistyössä syntynyttä kokonaiskuvaa omissa kehittämisprojekteissaan. Itse odotan innolla, että pääsen tutustumaan oman seurani tuloksiin ja kehittämään harrastevoimistelua uusin keinoin ja uusin ajatuksin. Tämän kehittämistyön tarkoitus oli antaa minulle eväitä omaan työhöni harrastevoimistelun parissa ja siinä se on onnistunut. Etukäteisajatukset tuloksista ovat osittain samansuuntaiset, mutta oma ajattelutapa on muuttunut täysin. Aiemmin tein asioita, koska ne tuntuivat siinä tilanteessa oikeilta. Nyt minulla on paljon tietopohjaa ja konkreettisia tuloksia lähteä viemään lasten harrastevoimistelutoimintaa aivan

uudelle tasolle. Enpä malta odottaa, että pääsen soveltamaan oppimaani käytännössä ja harrastevoimistelevien perheiden eduksi.

Lähteet

Fischer, Merja & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Grönroos, Christian. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva. 2006. Laatuun johtaminen. Sho Business Development Oy. Jyväskylä.

Kokko, Sami & Hämylä, Riikka (toim.). 2015. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia. Valtion liikuntaneuvosto.

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management 12. edition. Pearson Education. New Jersey.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti. 2007. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.

Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija. & Uusitalo, Outi. 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita. Helsinki.

Mononen, Kaisu. Lasten ja nuorten urheilun laatutekijät.

<http://www.lts.fi/koulutus/kuntotestausp%C3%A4iv%C3%A4t/kuntotestausp%C3%A4iv%C3%A4t-2015> luettu 4.2.2016.

Mäntylä, Mikko. Blogi Aina ennenkin... Kolme mallia menestyksekkääseen urheiluseura-työhön. www.ainaennenkin.fi/kolme-mallia-menestyksekkääseen-urheiluseuratyohon/ luettu 1.2.2016.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrange, Kim. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. 1985. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. The Journal of Marketing. Vol 49, No 4, pp. 41-50. American Marketing Association.

Pesonen, Heikki. 2007. Laatua! Asiantuntija organisaation laatuopas. Infor Oy. Helsinki.

Raatikainen, Leena. 2010. Tavoitteellinen markkinointi. Edita. Helsinki.

Reinboth, Camilla. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.

Rissanen, Timo. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Jyväskylä.

Rope, Timo. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Rope, Timo. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Tietosykli Oy. Helsinki.

Salminen, Simo. 4.2.2014. Mitä on laatu? Osaammeko määritellä sen? www.aaltopro.fi luettu 22.2.2016

Silén, Timo. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. WSOY. Helsinki.

Suomen Voimisteluliitto. Mitä vanhempi haluaa lapsen liikuntaharrastukselta? 2015.

Suomen Voimisteluliitto. Suomessa jo yli 100 päätoimista voimisteluvalmentajaa. 15.10.2015. www.voimistelu.fi tiedotteet luettu 17.10.2015.

Suomen Voimisteluliitto. Harrastevoimistelun strategia. 2009.

Tolvanen, Jukka. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Talentum. Helsinki.

Valo. Sinettiseurat. <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat> luettu 6.2.2016.

Valo. Uudistuneet Sinetikriteerit. Seuratapaamisen materiaalit 2015.

Ylikoski, Tuire. 2001. Unohtuiko asiakas? KY-Palvelu Oy. Helsinki.

Liitteet

Lasten harrastevoimistelun laatututkimus 2016

Tervetuloa mukaan lasten harrastevoimistelutoiminnan laatua vanhempien näkökulmasta kartoittavaan kyselyyn. Vanhempien kokemaa laatua kartoitetaan väittämillä laadukkaasta lasten harrastevoimistelutoiminnasta.

Vastatessasi arvioit sitä, mitä **ODOTIT** (millainen mielikuva sinulla oli) ennen kuin voimistelija aloitti mukana toiminnassa sekä sitä, mitkä ovat **KOKEMUKSESI** nyt, kun olette mukana toiminnassa. Viimeisessä osassa kysytään vielä sitä, miten **TÄRKEINÄ** pidät väittämien toteutumista toiminnassa, jotta koet toiminnan laadukkaana.

Kiitos arvokkaista vastauksistasi jo etukäteen!

1. Seura, jonka lasten harrastevoimistelutoimintaan voimistelija osallistuu *

Valitse pudotusvalikosta sen seuran nimi, jonka harrastevoimistelutoimintaan osallistutte ja jonka toimintaa arvioitte tässä kyselyssä.

2. Perheestä seuran lasten harrastevoimistelutoimintaan osallistuvien voimistelijoiden määrä *

3. Perheestä seuran lasten harrastevoimistelutoimintaan osallistuvien voimistelijoiden ikä *

Merkitse kaikkien perheestä seuran lasten harrastevoimistelutoimintaan osallistuvien iät.

- alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-6 vuotta
- 7-8 vuotta
- 9-10 vuotta
- 11-12 vuotta
- 13-14 vuotta
- yli 14 vuotta

4. Kuinka monta kertaa viikossa perheestä osallistutaan seuran lasten harrastevoimistelutoimintaan? *

Valitse pudotusvalikosta, kuinka moneen harjoitustapahtumaan perheestä osallistutaan viikossa yhteensä.

5. Kuinka kauan perhe on ollut mukana seuran lasten harrastevoimistelutoiminnassa? *

alle 1 kuukauden

6. Mistä saitte tietoa seuran järjestämästä lasten harrastevoimistelutoiminnasta? Valitse 1-3 vaihtoehtoa. *

- Ystävältä
- Lapsen kaverilta
- Päiväkodista/koulusta
- Tapahtumasta
- Internetistä
- Seuran www-sivuilta
- Sosiaalisesta mediasta
- Painetusta esitteestä
- Painetusta lehdestä
- Jostakin muualta, mistä?

7. Miksi valitsitte juuri tämän seuran lasten harrastevoimistelutoiminnan? Valitse 1-3 tärkeintä syytä. *

- Seuran nimi ja imago
- Seuran maine lasten liikunnan järjestäjänä
- Harjoituspaikan sijainti
- Harjoitusten aikataulut
- Tarjolla olevat ryhmävaihtoehdot
- Hintaa
- Seuran menestys kilpaurheilussa
- Lapsen etenemismahdollisuudet voimistelussa
- Aikaisemmat kokemukset seurasta
- Tuttava suositteli
- Mainoksen/ilmoituksen perusteella
- Tarjolla ei ollut muita vaihtoehtoja
- Joku muu syy, mikä?

Odotukset lasten harrastevoimistelutoiminnalta

8. Seuraavassa on esitetty väittämiä laadukkaasta lasten harrastevoimistelusta. Valitse jokaisen väittämän kohdalla vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa ODOTUKSIASI siitä, miten kyseinen väittäjä toteutuu seuran lasten harrastevoimistelutoiminnassa. Tarkastele mielikuviasi ennekuin

osallistuite toimintaan. *

1 Ei lainkaan = En odottanut väittämän toteutuvan toiminnassa lainkaan 2 Heikosti = En odottanut väittämän toteutuvan toiminnassa kuin heikosti 3 Välttävästi = En odottanut väittämän toteutuvan toiminnassa kuin välttävästi 4 Tyydyttävästi = Odotin väittämän toteutuvan toiminnassa välttävästi tai minulla ei ollut mitään erityisiä odotuksia väittämän suhteen. 5 Melko hyvin = Odotin väittämän toteutuvan toiminnassa melko hyvin. 6 Hyvin = Odotin väittämän toteutuvan toiminnassa hyvin. 7 Erinomaisesti = Odotin väittämän toteutuvan toiminnassa erinomaisesti 8 En osaa sanoa

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

9. ODOTUKSIASI harjoitusryhmistä *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoitustilat ja välineet soveltuvat lasten toimintaan.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän koko on sopiva ja ohjaajien määrä määrä ryhmässä riittävä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

10. ODOTUKSIASI ohjaajista *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn

11. ODOTUKSIASI toiminnan sisällöstä ja tavoitteista *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon liikettä.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn

Kokemukset seuran lasten harrastevoimistelusta

12. Seuraavassa on esitetty väittämiä laadukkaasta lasten harrastevoimistelusta. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa KOKEMUKSIASI seuran lasten harrasteliikunnasta. Arvioi nyt toimintaa, jossa perhe on mukana tällä hetkellä. *

- 1 Ei lainkaan
- 2 Heikosti
- 3 Välttävästi
- 4 Tyydyttävästi
- 5 Melko hyvin
- 6 Hyvin
- 7 Eronomaisesti
- 8 En osaa sanoa

Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
----------------	----------	-------------	---------------	----------------	-------	---------------	---------------------

Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

13. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
	6

14. KOKEMUKSIASI ryhmistä *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoituspaikan sijaisti on meille hyvä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoitustilat ja välineet ovat lapsille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän koko on sopiva ja ryhmässä on riittävästi ohjaajia.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

15. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
--	---

Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

13. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
	6

14. KOKEMUKSIASI ryhmistä *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoituspaikan sijaisti on meille hyvä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoitustilat ja välineet ovat lapsille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän koko on sopiva ja ryhmässä on riittävästi ohjaajia.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

15. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
--	---

Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

13. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
	6

14. KOKEMUKSIASI ryhmistä *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoituspaikan sijaisti on meille hyvä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Harjoitustilat ja välineet ovat lapsille sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmän koko on sopiva ja ryhmässä on riittävästi ohjaajia.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

15. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

	5
--	---

16. KOKEMUKSIASI ohjaajista *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikuntataidot ovat tehtävään sopivat.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0

17. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

18. KOKEMUKSIASI toiminnan sisällöstä ja tavoitteista *

	Ei lainkaan	Heikosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Melko hyvin	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa mahdollisimman paljon toistoja.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0	J0

19. Jos valitsit edellisiin väittämiin Ei lainkaan tai Erinomaisesti, voit perustella tähän kokemustasi.

Harrastevoimistelun tärkeimmät asiat

20. Seuraavassa ovat väittämät laadukkaasta lasten harrastevoimistelusta vielä kertaalleen. Arvioi nyt, kuinka **TÄRKEÄNÄ** pidät väittämää, jotta kokisit toiminnan laadukkaana. *

- 1 Ei lainkaan tärkeää
2 Ei kovin tärkeää
3 Melko tärkeää
4 Tärkeää
5 Erittäin tärkeää
6 En osaa sanoa

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Seuran toiminta on luotettavaa ja hyvin hoidettua.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seuran viestintä on avointa ja ajantasaista.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seurassa harrastuskustannukset ovat maltilliset.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seurassa on arvokasta harrastaa osallistumatta kilpailuihin, kilpailuihin.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seurassa on riittävästi harrastusmahdollisuuksia eri tavoin motivoituneille ja kehittyville lapsille.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seurassa edistetään liikunnallista elämäntapaa.	jn	jn	jn	jn	jn	jn

21. Ryhmän TÄRKEYS *

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Ryhmään ilmoittautuminen on sujuvaa.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Ryhmän harjoitusajat ovat meille sopivat.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Harjoituspaikan sijainti on meille hyvä.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Harjoitustilat ja -välineet soveltuvat lasten toimintaan.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Ryhmän koko on sopiva ja ryhmässä on riittävästi ohjaajia.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Ryhmällä on vakituiset ohjaajat.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Vähintään yksi ryhmän ohjaajista on täysi-ikäinen.	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidaan nopeasti.	jn	jn	jn	jn	jn	jn

22. Ohjaajien TÄRKEYS *

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Ohjaajat ovat päteviä ja koulutettuja.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ohjaajat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ohjaajat ovat aktiivisia ja antavat lapsille täyden huomionsa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Ohjaajien ulkoinen olemus ja omat liikunnalliset taidot ovat tehtävään sopivat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

23. Sisältöjen ja tavoitteiden TÄRKEYS *

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Toiminta on täsmällistä ja tapahtuu ajallaan.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminnassa on huomioitu lasten turvallisuus.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminta on hyvin organisoitua ja mahdollistaa paljon liikettä.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminta on lapsilähtöistä ja ikätasolle sopivaa.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminta on tavoitteellista ja etenee suunnitelmallisesti.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminnassa huomioidaan yksilölliset erot.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminnassa näkyy ilo ja innostus.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminnassa huomioidaan vanhemmat.	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn	Jn

24. Mitkä ovat mielestäsi lasten laadukkaan harrastevoimistelutoiminnan kolme tärkeintä asiaa?

25. Missä asioissa tämä seura mielestäsi onnistuu parhaiten lasten harrastevoimistelutoiminnassa?

26. Missä asioissa tällä seuralla on mielestäsi eniten kehitettävää lasten harrastevoimistelutoiminnassa?

27. Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Perheemme aikoo olla mukana seuran toiminnassa tulevaisuudessakin.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Suosittelen seuran toimintaa myös ystäväilleni.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn
Seuran lasten harrastevoimistelun laatu vastaa kokonaisuudessaan odotuksiamme ja tarpeitamme.	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn	jn