

Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittäminen

Junioritoiminnan, viestinnän ja tiedottamisen kehittäminen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen

Jenna Ketonen

Opinnäytetyö

Liikunnan ja vapaa-ajan

koulutusohjelma

2014



<p>Tekijä tai tekijät Jenna Ketonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi lotmomu12</p>
<p>Raportin nimi KOKKOLAN TIIKEREIDEN SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN Junioritoiminnan, viestinnän ja tiedottamisen kehittäminen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Sanna Vuorio</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lentopalloseura Kokkolan Tiikereiden seuran kehittämistarpeet ja löytää niihin ratkaisuja. Kehittämistyön pohjaksi laadittiin kysely, joka toteutettiin teemahaastatteluin ja sähköpostikyselynä seuratoiminnassa mukana oleville avainhenkilöille. Kysely ja haastattelut toteutettiin joulukuussa 2013. Opinnäytetyö tehtiin yhdessä Johdon assistentin ja kielten koulutusohjelman opiskelijan kanssa.</p> <p>Kyselyllä haluttiin kartoittaa seuran johtokunnan sekä muiden toimijoiden käsityksiä seuran kehittämistarpeista sekä millaisessa tärkeysjärjestyksessä asioita tulisi kehittää. Saimme selville, että seuran toiminnassa on paljon jo hyvin toimivia toiminta-alueita, mutta myös paljon kehitettävää, jotta saataisiin seuran toimivuus paremmaksi.</p> <p>Tällä hetkellä hyvin toimiviksi osa-alueiksi todettiin miesten edustusjoukkueen toiminta, ottelutapahtumat sekä fani- ja talkootoiminta. Tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi nousivat seuran viestintä ja tiedottaminen, junioritoiminnan kehittäminen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, vastualueiden ja vastuunjaon selkeyttäminen, päätöksenteon selkeyttäminen ja seuran johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyöni sisältää ehdotuksia siitä, miten seuran toimintaa voisi kehittää niiltä osa-alueilta, joita haastatteluun osallistuneet ja lomakekyselyyn vastanneet kertoivat olevan seuran kehittämistarpeita.</p> <p>Kokkolan Tiikerit on noussut vauhdilla ihmisten tietoisuuteen nopean menestyksensä vuoksi. Seuran toiminta on herättänyt kiinnostusta Kokkolan ja Keski-Pohjanmaan alueen lisäksi valtakunnallisesti ja kiinnostus lentopallon harrastamiseen on kasvussa miesten edustusjoukkueen menestyksen myötä. Tämän vuoksi seuran kehittäminen tulevaisuudessa on erityisen tärkeää.</p>	
<p>Asiasanat urheiluseurat, kehittäminen, järjestötoiminta, junioritoiminta, viestintä, yhteisöllisyys</p>	

13 May 2014

Degree Programme in Sports and Leisure Management

<p>Authors Jenna Ketonen</p>	<p>Group or year of entry lotmomu12</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING PLAN TO KOKKOLAN TIIKERIT</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 34+2</p>
<p>Advisor(s) Sanna Vuorio</p>	
<p>The purpose of this thesis was to figure out the developing needs in Kokkolan Tiikerit organization and plan developing solutions. The basis of this thesis was a questionnaire and theme interviews for the primary people in organization. The inquiry and theme interviews were executed in December 2013. The thesis was made with a student from Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants.</p> <p>With the questionnaire and theme interviews we wanted to survey board members' and other operators' opinions about what developing needs they think the organization has and in what order things should be improved. We found out that there are plenty of functional areas, but also plenty of things to develop to get organization more functional.</p> <p>At this moment, functional areas are men's representative team, match events, fan and voluntary activity. The most important developing needs are in communication within the organization, developing functions for junior athletes, sense of community in the organization, clarifying the areas of responsibility and decision-making. Also developing leadership in the organization needs attention.</p> <p>The thesis includes proposals on how the organization could develop the points that came up in the questionnaire and theme interviews.</p> <p>Kokkolan Tiikerit has risen to people's consciousness, because of its' fast success. In Kokkola and Central Ostrobothnia area and also nationally, the organization has achieved a lot of interest. The success of Kokkolan Tiikerit has raised the interest for volleyball as a hobby. Because of this, it is very important to develop the function of the organization.</p>	
<p>Key words organization, developing, function, communication, community</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Seuratoiminnan kehittäminen.....	2
3	Junioritoiminnan kehittäminen	7
4	Viestintä ja tiedottaminen järjestötoiminnassa	10
4.1	Sisäinen viestintä.....	10
4.2	Ulkoinen viestintä.....	11
5	Yhteenkuuluvuuden tunne.....	12
5.1	Vapaaehtoistoiminta voimavarana	12
5.2	Yhteisö ja yhteisöllisyys	12
6	Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit ry	14
6.1	Seuran tarkoitus	14
6.2	Seuran toimintasuunnitelma	15
6.3	Tulevaisuuden tavoitteet ja strategia	15
7	Kehittämissuunnitelman tarve ja tavoite.....	16
8	Kehittämistyön menetelmät.....	18
8.1	Kohderyhmä	18
8.2	Kvalitatiivinen tutkimus	18
8.3	Teemahaastattelu ja kysely tutkimusmenetelmänä.....	19
8.4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	19
9	Tutkimustulosten käsittely SWOT-analyysin avulla	21
9.1	Vahvuudet	21
9.2	Heikkoudet.....	22
9.3	Mahdollisuudet	22
9.4	Uhat.....	23
10	Kehittämissuunnitelma.....	24
10.1	Junioritoiminnan kehittäminen.....	24
10.2	Viestinnän ja tiedottamisen kehittäminen	25
10.3	Yhteenkuuluvuuden lisääminen	27
10.4	Muita havaintoja	28
10.5	Kehittämistyön aikataulus.....	29

11 Pohdinta	31
Lähteet	32
Liitteet.....	35

1 Johdanto

Viime vuosikymmenien aikana liikunnan ja urheilun kysyntä on kasvanut ja kasvu näyttää jatkuvan edelleen. Liikuntakulttuuri on osana lähes jokaisen suomalaisen elämää tavalla tai toisella, esimerkiksi harrastamisen, vapaaehtoistoiminnan, penkkiurheilun tai ammatin muodossa. (Heikkala 2009, 3.; Pekkala & Heikkala 2007, 26) Lasten liikunnan harrastaminen seuroissa on huipussaan n. 12 – vuotiaana, jolloin tutkimuksen mukaan 42 % lapsista liikkuu ja urheilee seuroissa. Lisäksi noin 250 000 lasta ilmoittivat haluavansa harrastaa urheilua seuroissa. (Heikkala 2009, 10.)

Laaja-alainen ja pitkäjänteinen seurakokonaisuuden kehittäminen luo varmemman ja yleensä paremman tai ainakin pitkäkestoisemman tuloksen. Seuran kannattaakin asettaa päämääräksi olla mahdollisimman hyvä seura, esimerkiksi menestystavoitteiden sijaan, sillä hyvällä seuralla on myös taipumus menestyä. (Koski 2009, 20.)

Seurojen tulisi vastata kysynnän tuomiin haasteisiin. Seuratoimintaa tulee kehittää, jotta voidaan tuottaa laadukasta toimintaa sekä vastata asiakkaiden eli jäsenien tarpeisiin ja odotuksiin. Kokkolan seutu on kasvava alue, jossa asuu paljon lapsiperheitä. Lasten tiedetään haluavan harrastaa liikuntaa urheiluseuroissa. Näin ollen kokkolalaisen urheiluseuran Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittäminen edesauttaa lasten liikunnan harrastamista ja lentopallobuumin kasvattamista tällä alueella. Osallistuminen seuran toimintaan on todettu kehittävän mm. lasten ja nuorten sosiaalisia taitoja, terveitä elämäntapoja ja fyysistä kuntoa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää haastattelujen ja kyselyn avulla seuran kehittämistarpeita ja sitä kautta luoda Kokkolan Tiikereille ehdotuksia, miten seuratoimintaa tulisi kehittää. Kokkolan Tiikerit on lentopallon erikoisseura, joka on noussut menestykseen nopeasti. Seuran kehittämistyön tukena toimii seuran avainhenkilöille kohdenetut teemahaastattelut ja sähköpostikysely, jonka avulla kartoitettiin heidän käsityksiä siitä, mitä asioita tulisi kehittää.

2 Seuratoiminnan kehittäminen

Menestyvässä organisaatiokulttuurissa organisaatiolla on yhteiset ja selkeät tavoitteet, avoin ja laaja tiedotus, yhteisiä virkistäytymistilaisuuksia, hyvä ilmapiiri ja kyky ratkaista ristiriidat nopeasti. Alhainen stressitaso, sitoutuneisuus, tyytyväisyys sekä henkilöstön vähäinen vaihtuvuus ovat terveelle organisaatiolle ominaisia piirteitä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 17–18.)

Tulevaisuusajattelu on keskeisessä roolissa järjestötoiminnan strategian suunnittelussa, jonka tehtävänä on varmistaa järjestön toiminnan elinvoimaisuus. (Pekkala & Heikkala 2007, 4.) Avainasiana suomalaisen järjestötoiminnan menestymisessä on käsitys siitä, että järjestö on erittäin monimutkainen kokonaisuus ja sen kehittäminen on erityisen haastava tehtävä. Jos keskeiset järjestötoimijat- ja päättäjät käsittävät tämän, kehittämistyöhön perehdytään asiaan kuuluvalla vakavuudella. Mikäli järjestö tiedostaa kehittämisen tärkeyden ja panostaa siihen tarpeeksi, saattaa tuloksena olla valtava toiminnan laadullinen parantuminen. (Harju 2004, 22.)

Järjestön toiminnan kehittämisessä on useita haasteita. Hoidettavia asioita on useita, toiminnassa mukana olevien intressit ja sitoutuminen ovat erilaisia. Lisäksi toimijoiden ammattitaidossa on suuria eroja. Usein järjestössä on riittänyt asioiden osittain hoitaminen ja systemaattisen kehittämistyön kulttuuri on puuttunut. Järjestötoimintaa voi olla monenlaista, joten tulokset voivat vaihdella. Toiminnan tulos on silloin hyvä, kun asetetut tavoitteet täyttyvät. Kun kehittämiseen on keskitytty huolella, voi tuloksena olla:



Kuvio 1. Kehittämistyön toivotut tulokset. (Lähde: Harju 2004)

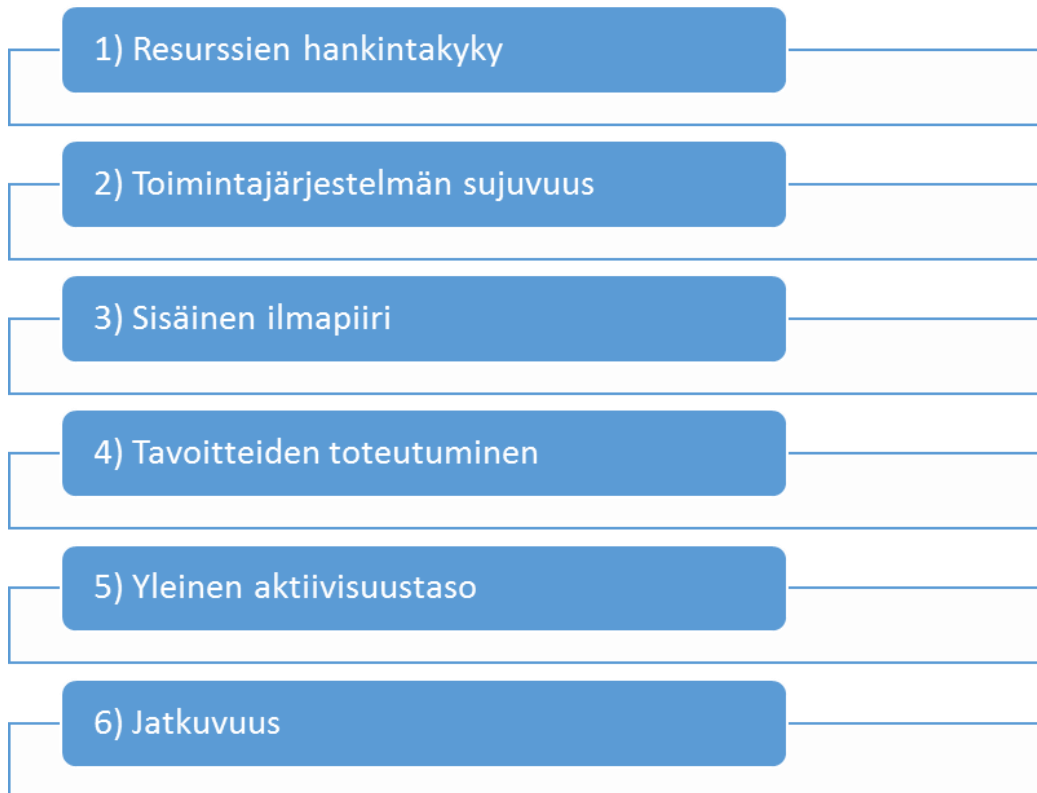
Järjestön tulevaisuuteen paneutuminen on toiminnan kehittämisen lähtökohta, joka edellyttää toimijoilta viitseliäisyyttä, innovatiivisuutta ja tavoitteellisuutta. Tähän tarvitaan osaamista joko seuran sisältä tai ulkopuolelta. Edellytyksenä on asian tärkeyden oivaltaminen, vaikka loppujen lopuksi on kyse toimijoiden tahdosta. (Harju 2004, 27–28.)

Järjestön kehittämistä on tarpeellista tehdä jatkuvasti. Vaikka kehittämistyö olisi tehty perusteellisesti jo kertaalleen, nykypäivänä toiminta vaatii jatkuvaa uudistamista. Uudistamistyössä apuna ovat toiminnan laaduntaminen ja arviointi sekä oppimaan oppiminen. Nykypäivän ihmiset vaativat toiminnalta laatua, kuten myös julkiset ja yksityiset rahoittajat. (Harju 2004, 55.) Harjun mukaan toiminnan laaduntaminen toimii järjestön kehittämistyön tukena toiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa ja niiden toimeenpanossa. Laatutyön avulla voidaan uudistaa järjestön toiminnan organisointia, parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja toiminnan houkuttelevuutta. Ihmiset arvostavat järjestöä, joka tuottaa laadukasta toimintaa. Järjestötyössä laatu voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: Järjestön toiminta on laadukasta, kun se vastaa jäsenten odotuksia ja tarpeita, kun se pääsee tavoiteltuihin tuloksiin ja kun toiminta on tehokasta, taloudellisesta ja vaikuttavaa. (Harju 2004, 56–57.)

Harjun (2004, 79.) mukaan järjestöille yksi menestyksen avain ovat vakaus ja pitkäjänteisyys, mutta tulee elää ajan vaatimusten ja toiminnan tarpeiden mukaisesti. Järjestön organisatorisen tilan arvioinnissa kannattaa käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. On myös tarpeellista koota tietoa arvioinnin tueksi. Faktat ja arvioinnin tulokset voivat vakuuttavasti perustella muutoksen tarpeellisuutta henkilöille, jotka asioista päättävät. Jos päätöksillä ole jäsenkunnan aitoa hyväksyntää, halutut muutokset eivät käytännössä toteudu. Järjestön organisaation uudistamisessa on tärkeää miettiä, millainen organisaatio palvelee parhaiten järjestön toiminnallisia, aatteellisia ja kulttuurillisia tarpeita. Järjestön tulisi keskittyä organisaation toimivuuteen ja suorituskykyyn, ei niinkään rakentamiseen. (Harju 2004, 81–82.) Edellytyksenä toimivalle organisaatiolle on hyvä vuorovaikutus eri organisaatiotasojen kesken. (Harju 2004, 84.)

Vapaaehtoisorganisaatioiden, kuten liikuntaseurojen, tekijöiden päähuomio on tyypillisesti ollut päivittäisten toimintojen toteuttaminen eikä energiaa ole jäänyt seuran aktiiviseen kehittämiseen. Monessa kilpaurheilun panostavassa seurassa saatetaan keskittyä kapea-alaisesti vain menestyksen saamiseen. Kuitenkin useat käytännön tapaukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi menestystä rahan voimalla tavoittelevat seurat kohtaavat jokseenkin poikkeuksetta jossain vaiheessa vakavia ongelmia. Laaja-alainen ja pitkäjänteinen seurakokonaisuuden kehittäminen puolestaan luo varmemman ja yleensä paremman tai ainakin pitkäkestoisemman tuloksen. Tällaisen laaja-alaisen ja pitkäjänteisen kehitystyön pohjaksi seuran kannattaakin asettaa päämääräksi olla mahdollisimman hyvä seura, esimerkiksi menestystavoitteiden sijaan, sillä hyvällä seuralla on myös taipumus menestyä. (Koski 2009, 20.)

Kosken luoman toimivuusmallin mukaan, hyvä toimivuus seurassa muodostuu seuraavista ulottuvuuksista:



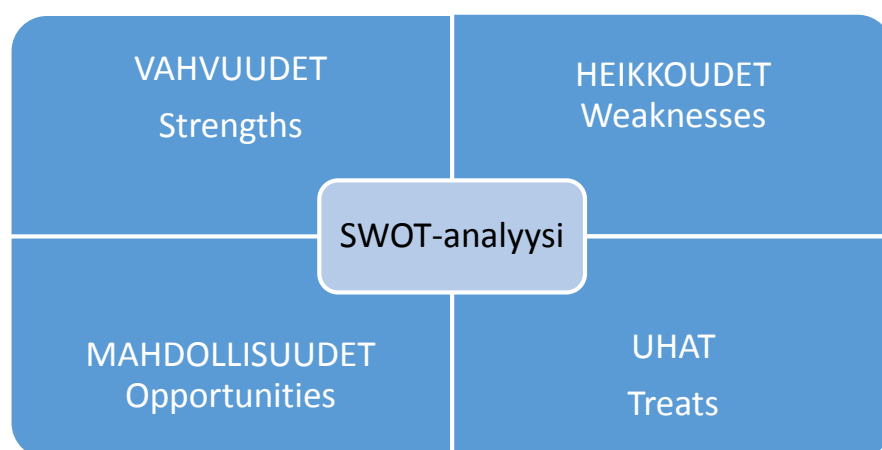
Kuvio 2. Toimivuusmalli. (Koski 2009)

Hyvä seura pystyy hankkimaan tarvitsemansa resurssit (jäsenet, puuhaihmiset, tilat, varusteet, rahat, asiantuntemuksen). Seurassa sisäinen työnjako toimii, tieto kulkee, ideoita syntyy ja ne myös toteutetaan. Seurassa vallitsee vahva Me-henki ja ryhmän intressi on etusijalla. Kosken mukaan, niin kauan kun seuratoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, ei ilmapiirin merkitystä kannata väheksyä. Hyvän seuran tulokset ovat laadukkaita liikuntapalveluita, fiksut nuoret ihmiset, liikunnan harrastaminen, menestys tms. Hyvä seura tunnetaan, sillä on hyvä imago, se on aktiivinen toimija ympäristössään ja suhteissa ympäristöön. Seura huolehtii jatkuvuudestaan, eikä ole riippuvainen yksittäisistä ihmisistä. Seuran toimivuus muuttuu ympäristön ja seuran muuttuessa.

Quinn ja Cameron (1983) ovat luoneet mallin organisaation elinkaaren vaiheista. Ensimmäistä vaihetta voidaan kutsua ”innostuksen vaiheeksi”, jolloin toiminnan alkuvaiheessa tekijöillä on paljon innostusta. Toista vaihetta kutsutaan ”kollektiivisuuden vaiheeksi”, jolloin toimijat sitoutuvat vahvasti ja me-henki kasvaa. Toimintatavat ovat usein vapaita eivätkä kovinkaan järjestelmällisiä. Kolmas vaihe on nimetty ”muodollistumisen vaiheeksi”. Organisaatiolle muodostuu vakaat rakenteet ja muodolliset säännöt ja niitä aletaan noudattamaan. Toiminta halutaan vakiinnuttamaan ja hyväksi havaittuja

toimintatapoja aletaan toistamaan. Kun kahdessa ensimmäisessä vaiheessa organisaation kehittyminen tapahtuu kuin itsestään, kolmannessa vaiheessa kehitys taantuu ja pysähtyy. Neljättä vaihetta kutsutaankin ”uusiutumisen tai kehittymisen vaiheeksi”, jolloin selkeitä muutoksia sekä jonkinlaista uusiutumista tulee tehdä tai organisaationtoiminta alkaa hiipua. (Koski 2009, 21.)

SWOT-analyysi on hyvä työväline käydä läpi järjestön vahvuuksia ja heikkouksia sekä tarkastella mahdollisuuksia ja mahdollisia uhkia. Analyysi antaa järjestölle kuvan toiminnan tilasta suhteessa todellisuuteen. Näin järjestö voi joko keskittyä vahvuuksien vahvistamiseen ja menestyä niiden avulla tai panostaa heikkojen osa-alueiden vahvistamiseen ja parantaa siten seuran toimintaa. (Harju 2004, 31.)



Kuvio 3. SWOT-analyysi

Vahvuuksissa arvioidaan asioita, joissa ollaan hyviä ja mitkä asiat toimivat seuran toiminnassa. Heikkouksia ovat ne asiat, mitkä ovat esteenä seuran toimivuudelle, puuttuvat tai ovat huonosti seuran toiminnassa. Uhat käsittelevät ympäristöstä johtuvia tekijöitä, joihin pitäisi tulevaisuudessa varautua. Mahdollisuudet kuvaavat niitä ympäristön tarjoamia tekijöitä, joita ei ole seuratoiminnassa vielä hyödynnetty. (Paasolainen 2007, 55; Kuokkanen yms. 2007, 13.)

Vain rehellisellä analyysillä voidaan kehittää järjestön toimintaa. Nykytila tulee analysoida huolella, jonka jälkeen vasta paneutua tulevaisuuden toiminnan kehittämiseen. (Harju 2004, 31.)

3 Junioritoiminnan kehittäminen

Seuran hallituksen tehtävänä on huolehtia toiminnan jatkuvuudesta ja jäsenien aktiivinen rekrytointi toimijoiksi. (Paasolainen 2007, 75.) Kosken tutkimuksen mukaan jatkuvuuden säilyttäminen on yksi keskeisimpiä asioita seuran toimivuuden takaamisessa. Jatkuvuudesta huolehtiminen on tutkitusti pienemmässä roolissa jäsenmäärältään pienemmissä seuroissa, mutta yleensä myös seuroissa, jotka menestyvät lajissaan keskitasoisesti tai huonosti. (2009, 30–32.) Yleisesti ottaen kilpaurheilussa menestyneet seurat pitivät junioritoiminnan kehittämistä tärkeänä. Näkemys tästä todennäköisesti kasvoi seuran kasvun myötä. (Koski 2009, 48.) Saman tutkimuksen mukaan seuran kehittymisellä oli positiivinen yhteys lasten ja nuorten määrän kasvuun seuran toiminnassa. (Koski 2009, 70.)

Lasten ja nuorten suosituin harrastus on edelleen liikunta ja urheilu. (Lehtonen 2012, 6.; Hakkarainen yms. 2009, 15.) Liikunnan ja urheilun harrastaminen urheiluseuroissa näyttää tutkimusten mukaan ehkäisevän nuorten drop off – ilmiötä eli liikunta-aktiivisuuden vähenemistä. Urheilijapolun valinnutta nuorta motivoi menestyminen urheilijana. Tätä urheilijan polkua on tärkeää vaalia ja kehittää Humu-työryhmän esittämällä tavalla. Nuorten joukossa on kuitenkin joukko niitä, jotka haluavat harrastaa urheilua vain ”harrastusmielessä”. Tulevaisuuden ydinkysymyksiä onkin, miten voimme huomioida toiminnassa molemmat intressit. (Aira, Kannas, Tynjälä, Villberg & Kokko 2013, 26.; Tiirikainen & Konu 2013, 40.) Seurojen tulisi huomioida liikkumisen muuttuvat syyt ja kiinnostuksen kohteet. Liikuntaharrastuksen säilyttäminen vaatii seuroilta erilaisen liikkumispolkujen luomista ja niille siirtymisen mahdollistamista. (Aira yms. 2013, 27.) Urheiluseurat tekevät jo erinomaista työtä nuorten liikuttajana. Kuitenkin on myös tärkeää luoda uusia tapoja nuorten pysymiseksi seuroissa murrosiässä sekä sen jälkeen. Tavoitteena pitäisi useammalla seuralla olla harrastamisen mahdollisuuden tarjoaminen myös niille nuorille, joilla tavoitteet eivät ole kilpaurheilussa. Myös ensikertalaisten kynnystä tulla mukaan toimintaan pitäisi pyrkiä madaltamaan.

Tutkimuksen mukaan nuorten liikuntaharrastuksen lopettamisajatuksia vähensi mm. jos heille tärkeitä asioita kehitettiin monipuolisesti sekä usko siihen, että harrastuksesta on tulevaisuudessa hyötyä. (Aira yms. 2013, 37.) Harjoitusmäärät kasvavat yleensä iän

myötä ja monissa urheiluharrastuksissa siirrytään myös tasoryhmiin. Nuoren motivaatio saattaa loppua, jos hän joutuu harrastejoukkueeseen. Suurempi ongelma vaikuttaisi kuitenkin olevan harrastustoiminnan puute urheiluseuroissa, sillä liiallinen kilpailuhenkisyys on tutkitusti yksi oleellinen syy seuratoiminnan lopettamiselle. Tutkimuksen mukaan kolmanneksi yleisin syy harrastamattomuudelle on harrastuksen hinta. Lajin kalleus nostaa kynnystä aloittaa ja kokeilla eri lajeja. (Myllyniemi & Berg 2013, 80–81.)

Suomalainen urheilu perustuu kansalaistoimintaan ja nuorten sosiaalistamiseen, jonka vuoksi urheilulla on merkittävä rooli kasvatuksessa. Suomessa urheilun ensisijaisena tehtävänä nähdään lasten ja nuorten kasvattaminen terveelliseen sekä liikunnalliseen elämäntapaan. Käsite urheilu, on ajan myötä muuttunut ja se voi nykypäivänä merkitä esimerkiksi huippu-urheilua, kilpaurheilua, ammattilaisurheilua, nuorisourheilua, vammaisurheilua, kuntourheilua tai veteraaniurheilua. Liikunta termillä käsitetään yleensä ei-kilpailullinen ja kaikki fyysinen toiminta, joka edistää terveyttä ja kuntoa. Tämän päivän liikuntakulttuurin haasteita onkin, miten sovittaa yhteen liikunnan erilaiset motiivit ja toimintaperiaatteet. (Hakkarainen, Jaakkola, Kalaja, Lämsä, Nikander & Riski 2009, 15.) On tutkittu, että urheiluseurojen toimintaan haluaisi edelleen osallistua noin 250 000 lasta ja nuorta, jotka eivät vielä ole mukana toiminnassa, jos heidän toiveensa ja seurojen tarjonta kohtaisivat. (Hakkarainen yms. 2009, 24.) Lapset kokeilevat urheiluseurojen toimintaa ja jos he eivät koe sen olevan hauskaa, he mahdollisesti vaihtavat toiseen lajiin tai toiseen urheiluseuraan. (Hakkarainen ym. 41.)

Urheiluseuran toiminta-ajatus kiteyttää sen, mikä on seuran toiminnan tarkoitus ja mihin sen käytännön toiminnan tulisi pyrkiä. Toiminta-ajatuksena voi mm. olla: mahdollisimman monen seuran jäsenen liikuntaharrastuksen edistäminen, tarjota seutunsa asukkailla sekä erityisesti lapsille ja nuorille mahdollisuus harrastaa lajiaan omalla tasollaan, tarjota junioritoimintaa mahdollisimman monelle ikäryhmälle, opettaa ja kannustaa nuoria urheilulliseen elämäntapaan, tarjota nuorille korkealaatuista valmennusta sekä mahdollisuus kehittyä urheilijana. Näin tavoitteena on menestyminen sekä yksilöinä että joukkueina. Lisäksi urheiluseurojen perustehtäviä ovat lahjakkaiden nuorten löytäminen sekä heidän valmennus. (Hakkarainen yms. 2009, 28.) Lajeilla on tasapuolisten kilpailumahdollisuuksien tarjoamisen lisäksi oikeus ja velvollisuus ohjata liikunnallisesti

lahjakkaat urheilijat tehokkaampaan valmennukseen, jos he sitä haluavat. (Hakkarainen, Jaakkola, Kalaja, Lämsä, Nikander & Riski2009, 46.)

Urheiluseurojen on kannattavaa pyrkiä kasvattamaan harrastajamääriään, sillä lajiliittojen toiminta-avustuksia myönnettäessä yksi hakijoiden arviointikohteista on ollut harrastajien ja lisenssiurheilijoiden määrä. (Lehtonen & Hakonen 2013, 7.)

4 Viestintä ja tiedottaminen järjestötoiminnassa

Yhdistystoiminnan onnistumisen kannalta viestinnän tulisi olla hyvin suunniteltu. Järjestön kannattaakin laatia toimintasuunnitelmaan pohjautuva viestintäsuunnitelma, josta selviää mistä asioista tiedotetaan, kenelle, milloin ja miten sekä kenellä on vastuu minkäkin osa-alueen viestinnästä. Parhaiten tiedottaminen sujuu, kun siihen on nimetty tiedotusvastaava. Tiedotusvastaavalla tai – vastaavilla tulisi olla kykyä, halua ja aikaa keskittyä tiedottamistehtäviin. Kun vastaavia on useampi, tulee tarkasti määritellä kenen vastuulla on mikäkin tiedotustehtävä. (Kuismin 2009, 46.)

Viestintä toimii yhdistävänä tekijänä jäsenien ja yhdistyksen välillä. Sillä luodaan järjestön henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jäsenten on helpompi kokea yhdistys omakseen ja toimiminen seurassa helpottuu, kun tieto kulkee paremmin yhdistyksessä. Viestintä yhdistyksessä koostuu sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, imago-viestinnästä, toiminnan tavoitteista tiedottamisesta sekä sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta. (Paasolainen 2007, 54; Kuismin 2009, 46.)

4.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tiedotetaan jäsenistöä järjestön tarjonnasta ja siitä, mitä jäsenistöltä odotetaan. Viestinnän avulla jäsenet saavat tietoa järjestön toiminnasta sekä mahdollisuuksista osallistua toimintaan. Tiedon puute saattaa johtaa järjestön toiminnasta luopumiseen ja siksi hyvä tiedottaminen on tärkeä osa jäsenpalvelua. Sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi henkilökohtainen vuorovaikutus, järjestön kotisivut, sähköposti ja jäsenkirje tai jäsenlehti. (Kuismin 2009, 47.)

Henkilökohtainen vuorovaikutus on tehokas tapa tiedottaa, sillä mahdolliset epäselvyydet voidaan korjata heti ja palaute saadaan välittömästi. Tähän ei kuitenkaan aina ole aikaa, mutta tärkeissä ja kiireellisissä asioissa kannattavampaa on tapaaminen tai puhelinsoitto. Hallituksen asioissa aktiivinen vuorovaikutus ja viestiminen hallituksen sisällä voivat nopeuttaa asioiden käsittelyä ja kokouksien kulkua. (Kuismin 2009, 47.)

Jäsenkirjeellä tai – tiedotteella annetaan tietoa järjestön kokouksista, päätöksistä, tapahtumista, muusta toiminnasta ja yhteyshenkilöistä sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Sähköposti on hyvä väline korvata tai täydentää vanhoja tiedotuskanavia. (Kuismin 2009, 47.)

4.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoisella viestinnällä järjestö voi lisätä tunnettavuuttaan. Järjestön näkyvyydellä ja aktiivisuudella voidaan innostaa uusia toimijoita mukaan toimintaan. Ulkoisen viestinnän tapoja ovat mm. henkilökohtainen viestintä, seuran kotisivut, jäsenlehti, esite, mediatiedote ja tiedotustilaisuus. (Kuismin 2009, 48.)

Ulkoisen viestinnän välineenä järjestöllä olisi hyvä olla tietopaketti, josta selviää kaikki oleellinen tieto järjestön toiminnasta (esim. historia, tarkoitus ja tavoitteet, jäsenmäärä ja – profiili, saavutukset sekä toiminnan ja avainhenkilöiden esittely). (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren & Törrönen 2007, 56.)

5 Yhteenkuuluvuuden tunne

”Yhdistystoiminta on yhdessä tekemistä.” (Kuokkanen yms. 2007)

Seuratoiminnan perusidea on yhteisvastuu ja ryhmän yhteenkuuluvuus. Seura on siihen kuuluvien ihmisten yhteen sitoutunut joukko, jonka ydinajatusta voidaan kuvailla lauseella ”seura olemme me”. Kosken (2009) mukaan vapaaehtoistoiminnan kysymyksiä tulee olemaan, onko tällainen ´me´ olemassa myös tulevaisuudessa. Seurakokonaisuuksien tasolla on kuitenkin merkkejä sen puutteesta. (Koski 2009, 24.)

5.1 Vapaaehtoistoiminta voimavarana

Järjestötoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, mukanaolijoiden haluun panostaa osan itseään jonkin asian hyväksi. Järjestössä toimimisen tulisi tuottaa tunne - saan olla mukana, pystyn nauttimaan mukanaolosta ja pystyn edistämään tärkeää asiaa panostukseni kautta. Ihmiset ovat järjestötyössä mukana halusta kuulua yhteisöön ja kiinnostuksesta kyseiseen järjestöön. He eivät tee sitä taloudellisen palkkion vuoksi, vaan luodakseen uusia ihmissuhteita, saadakseen elämään virikkeitä ja työlle vastapainoa eli mielihyvää. (Harju 2004, 90–91.)

Vapaaehtoisten johtaminen on lähinnä suostuttelemista, vetoamista, rohkaisemista ja kannustamista. Näiden lisäksi vapaaehtoistoimijoita tulisi kiittää ja palkita, huomioida sekä osoittaa heille arvostusta. Ihmiset tuntevat nykypäivänä arvonsa ja vapaaehtoisten rekrytointi ei välttämättä ole helppoa tulevaisuudessa. (Harju 2004, 125.) Jäsenpalveluilla on tarkoitus pitää jäsenet tyytyväisenä, osallistumaan toimintaan ja pysymään toiminnassa mukana mahdollisimman pitkään. Suuremmasta jäsenistöstä on parempi mahdollisuus löytää uusia aktiivisia toimijoita. (Kuokkanen yms. 2009, 50.)

5.2 Yhteisö ja yhteisöllisyys

Yksilön tärkein voimanlähde on yhteisö ja yhteisöllisyyden tunne on yhteiskunnassa oleellinen koossa pitävä voima. Toimimalla yhdessä pyritään yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen. Erilaisiin ryhmiin, kuten urheilu- ja harrasteseuraan liittyminen, on ihmiselle luontaista. Yhteenkuuluvuuden kokeminen yhteisössä on tärkeää. (Rauramo 2008,

122–123.) Hyvän ilmapiirin piirteitä Rauramon (2008, 126.) mielestä ovat mm. hyvä tiedonkulku ja -saanti, kehitysmahdollisuudet, kohtuullinen työnkuormitus, oikeudenmukainen palaute ja palkitseminen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen, selkeä työnjako, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, yhteiset päämäärät sekä yhteisöllisyys ja yhteishenki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos määrittelee yhteisöllisyyden seuraavalla tavalla:

Yhteisöllisyys on

- ihmisten yhteenkuulumisen tarpeen tunnustamista ja arvostamista
- toisten kuulemisesta tulevan uuden voimavaran esiin nostamista
- korostaa sitä, että kannattaa nähdä vaivaa porukan pitämiseksi yhdessä, koska jokaisella on annettavaa
- yhteisö on sitä vahvempi, mitä moninaisempi on sen verkosto ja mitä enemmän on yhdessä ratkottu pulmia
- yhteisöllisyyteen sisältyy luottamus siinä olevia ihmisiä kohtaan
- on osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta
- yhteisöllisyys rakentuu yhteisön jäsenten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa
- ihmisen liittymistä ja identifioutumista johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaana
- yhteisöllisyys on kokemuksellinen asia: yhteisöllisyyttä on se, että kokee olevansa osallinen ja kokee voivansa vaikuttaa. Kun kokee, että sinusta välitetään ja sinä välität.
- yhteisöllisyys on ennen kaikkea mahdollisuus ja voimavara

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014)

Hyvän yhteishengen edellytykset yhteisössä: Yhteisön jäsenet toteuttavat uusia ideoita yhdessä, kaikki ovat ajan tasalla yhteisön asioista, yhteisössä otetaan huomioon muiden esittämät parannusehdotukset, tavoitteena on toimia yhdessä sekä se, että kaikki tuntevat itsensä ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Manka & Larjovuori 2013, 16.)

6 Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit ry

Kokkolan Tiikerit on perinteikäs lentopallon erikoisseura, joka on perustettu vuonna 1974. Seuran miesten edustusjoukkue aloitti 1-sarjassa, mutta nousi kaudella 1977–78 valtaisan kannustuksen ja hyvän arpaonnen kautta mestaruussarjaan. 80-luvun vaihteessa Tiikereiden seuratoiminta kukoisti: miesjoukkueita osallistui liiton sarjatoimintaan eri tasoilla 5-7 ja naisten edustusjoukkue nousi ykkössarjaan. Menestystä tuli myös nuorten sarjoissa. Myös seuran pyörittämiin puulaakisarjoihin osallistui lähes sata joukkuetta. Kuitenkin vuonna 1981 edustusjoukkue putosi mestaruussarjasta ja samanaikaisesti seuran talous ajautui vaikeuksiin. Edustusjoukkue jatkoi vielä kymmenkunta vuotta ykkössarjassa, mutta vähitellen seuran toiminta hiipui kokonaan. (Salo 2008.)

Vanhojen hyvien aikojen innoittamana vuonna 2008 seuran toiminta herätettiin uudelleen henkiin, tavoitteena nousta takaisin huippulentopallon pariin. Seura halusi panostaa miesten edustusjoukkueeseen ja joukkue haki heti suoraa sarjapaikkaa lentopallon 1-sarjaan. Paikka aukesikin hieman yllättäen kokkolalaisille. Vielä kahdella ensimmäisellä kaudella joukkue ei onnistunut lunastamaan paikkaansa mestaruusliigassa. Kaudella 2010–11 Tiikerit oli kuitenkin ylivoimainen 1-sarjassa. Joukkue ei hävinnyt peliäkään koko kauden aikana ja lunasti mestaruutensa sekä liigakarsintapaikkansa ansaitusti. Liigakarsinnoissa Liiga-Riento kaatui vaikeuksien kautta otteluvoitoin 3-2 ja Tiikerit lunasti mestaruusliigapaikan.

Ensimmäinen mestaruusliigakaudella joukkue oli runkosarjan viimeinen ja liigakarsinnoissa se säilytti tiukasti sarjapaikkansa. Kaudesta 2012–13 tuli kuitenkin Tiikereiden tähänastisen historian mahtavin. Joukkue selvitti tiensä loppuotteluihin, jossa se kaatoi Hurrikaani-Loimaan voittaen historiansa ensimmäisen Suomen-mestaruuden viisituhattapäisen yleisön edessä otteluvoitoin 4–2.

6.1 Seuran tarkoitus

Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa seuran toiminta-alueella siten, että erilaisista lähtökohdista olevilla henkilöillä on mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu- urheilua tai liikuntaan

liittyvää yhdistystoimintaa edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti. (Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit ry, säännöt 24.6.2013.)

6.2 Seuran toimintasuunnitelma

Kaudella 2013–2014 näkyviä uudistuksia Tiikereiden toiminnassa ovat olleet seuran toimiston avaaminen Isokadulle ja osa-aikaisen toiminnanjohtajan palkkaaminen. Kokkolan Tiikerit osallistuu Mestaruusliigapelien lisäksi myös EuroCupin otteluihin. Seuran toimintasuunnitelmaan vuosille 2014–2018 on kirjattu joukkueen urheilullisen tason nostaminen, joukkueen ja valmennuksen tukitoimien kehittäminen, organisaation kehittäminen, olosuhteiden päivittäminen, seuran resurssien kasvattaminen, junioritoiminnan sekä seurakulttuurin kehittäminen. (Kokkolan Tiikereiden toimintasuunnitelma 2013.)

6.3 Tulevaisuuden tavoitteet ja strategia

Tiikereiden tavoitteina on saada peliolosuhteet sellaisiksi, että ne ovat kansainvälisten lentopallোসääntöjen mukaisia tai ainakin CEV-cupin laatimien sääntöjen mukaiset. Tähän tarvitaan tiivistä yhteistyötä Kokkolan kaupungin kanssa, jotta tarpeelliset parannukset saadaan aikaiseksi olemassa oleviin tiloihin. Tiikereiden tavoitteita tukee myös Suomen Lentopalloliiton omat tavoitteet, joiden tarkoituksena on nostaa Suomen rankingpisteitä, joilla määräytyy arvokisojen arvontakoreihin luokittelu.

Johtokunnan työn helpottamiseksi seura tarvitsee kokopäiväisen toiminnanjohtajan, joka ottaa osakseen mm. seuran markkinointia, budjetointia, organisaation kehittämistä, junioritoiminnan kehittämistä yhdessä eri jaostojen kanssa. Toiminnanjohtaja johtaa jaoston ja hallituksen välisenä kontaktina. Tulevaisuuden suunnitelmissa on palkata myöhemmin myös junioripäällikkö, toimistotyöntekijä sekä myynti- ja markkinointityöstä vastaava henkilö. Jaostojen osalta tulevaisuuden tavoitteina on kasvattaa juniorijoukkueiden määriä sekä nostaa naisten edustusjoukkueen tasoa.

7 Kehittämissuunnitelman tarve ja tavoite

Kokkolan Tiikerit on noussut suomalaisen lentopalloilun huipulle erittäin nopeasti. Seuratoiminnan keskipisteenä on uudelleen perustamisen jälkeen ollut miesten edustusjoukkue, muun seuran toiminnan jäädessä vähemmälle huomiolle. Keväällä 2012 uudistunut johtokunta asetti tavoitteikseen parantaa liigajoukkueen pelitasoa, sponsorihankintoja, ottelutapahtumia sekä fanitoimintaa. Tavoitteet toteutuivatkin niiden osalta ja etenkin joukkueen menestys sekä fanitoiminnan kehittyminen näkyi valtavana ”lentopallobumina” keväällä 2013. Tavoitteet kuitenkin koskivat edelleen miesten edustusjoukkuetta ja seuran muiden osa-alueiden kehittäminen siirtyi kauden 2013–14 tavoitteisiin. Suomen mestaruuden myötä kasvanut edustusjoukkueen pelaajabudjetti ja lentopallobumi toivat uusia haasteita seuratoiminnan pyörittämiseen ja seurassa huomattiin tarve kartoittaa, millä osa-alueilla kehittämistä tarvittaisiin kipeimmin.

Seuran johtoryhmään kuuluu tällä hetkellä kahdeksan henkilöä: puheenjohtaja Jukka Yli-Karjula, varapuheenjohtaja Lauri Heikkilä sekä kuusi johtokunnan jäsentä. Kokkolan Tiikereihin kuuluu myös 2-sarjassa pelaava naisten edustusjoukkue sekä muutamia juniorijoukkueita. Lisäksi seuran talkoolaistoiminta on hyvin aktiivista. Miesten edustuksen otteluissa talkooväkeä on parhaillaan jopa noin 100 talkoolaista. Seuralla on myös palkattua henkilökuntaa: toiminnanjohtaja, markkinointivastaava ja tapahtumavastaava (pelaajia) sekä mm. fanitoiminnasta ja seuran toimiston pyörittämisestä vastaava henkilö.

Kokkolan Tiikerit on kiinnostava seuratoiminnan kehittämissuunnitelman kohdeseura. Seura on noussut hyvin lyhyessä ajassa menestykseen, jolloin useat organisaation perusasiat ovat jääneet vähemmälle huomiolle, eivätkä ole kehittyneet miesten edustusjoukkueen ollessa huomion keskipisteenä. Seura on onnistunut luomaan toimivan miesten liigajoukkue-toiminnan ja on halukas viemään eteenpäin koko keskipohjanmaalaista lentopalloa junioritasolta asti sekä toimimaan hyvänä esimerkkinä muille lajin seuroille. Kiinnostusta lisää oma läheinen side seuraan, joka on alkanut lapsuudesta isän ollessa pelaajana ja valmentajana seurassa. Itse olen myös toiminut pelaajana seuran naisten joukkueessa vuodesta 2008 ja osallistunut seuran useisiin talkoisiin siitä lähtien.

Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite on selvittää kyselyn avulla seurassa toimivien henkilöiden käsityksiä siitä, mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä ja mitkä asiat ovat tärkeysjärjestyksessä ensimmäisinä. Selvityksen pohjalta seuraavana tavoitteena on tutkia miten kyselyssä esiin tulleita asioita voidaan kehittää eteenpäin. Kehittämistyöni tarkoitus on luoda toimintamalli, jolla seuran toiminnasta saadaan maksimaalinen teho ja hyöty.

Seuran kehittämistyön kysely ja toteutus tehdään yhdessä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun johdon assistentin ja kielten koulutusohjelman opiskelijan kanssa. Hänen kehittämistyönsä osuus painottuu seurajohtamiseen ja minun osuuteni muuhun seuran toimintaan.

8 Kehittämistyön menetelmät

8.1 Kohderyhmä

Kyselyyn ja haastatteluihin valittiin kohdehenkilöiksi seuran toiminnassa mukanaolevia henkilöitä: johtokunta, juniorijaoston puheenjohtaja, talkootyöhön osallistuneita, edustusjoukkueen pelaajia, toiminnan johtaja ja markkinointivastaava. Johtokunta sekä palkattu henkilökunta kutsuttiin henkilökohtaiseen teemahaastatteluun, johon opinnäytetyön tekijät laativat kyselylomakkeen. Muut organisaation henkilöt täyttivät kyselyn sähköpostin välityksellä kirjallisena. Haastatteluun kutsuttiin yhteensä 13 henkilöä seuran organisaatiosta. Sähköpostin välityksellä kyselyyn pyydettiin vastaamaan seitsemän henkilöä. Kyselyyn vastanneita ja henkilökohtaiseen haastatteluun osallistuneita oli yhteensä 12.

8.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kehittämistyön kysely toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimusmuodossa tulosten tärkeyden määrittelee se, mitä tietoa tarvitsemme tai mistä olemme kiinnostuneita. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ovat todellisuuden kuvaaminen ja tiedon kokonaisvaltainen tutkiminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on enemmänkin selvittää ja paljastaa faktoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 151–152.) Tässä tutkimusmuodossa tyypillistä on, että ihmisiä suositaan tiedon keruun välineinä, aineiston hankinnassa suositaan mm. teema- ja ryhmähaastatteluja, sekä tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukainen kohdejoukko. (Hirsjärvi yms. 2000, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voi toimia yhden henkilön haastattelu tai useamman henkilön yksilöhaastattelut. Tutkija voi valita kohteekseen esimerkiksi yhden luontaisen, olemassa olevan ryhmän ja haastatella kaikki ryhmään kuuluvat jäsenet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 168–169.)

8.3 Teemahaastattelu ja kysely tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä lomakekyselyä. Ajankäytön vuoksi ei ollut mahdollisuutta kutsua kaikkia avainhenkilöitä henkilökohtaiseen haastatteluun, joten valitsimme isommassa roolissa olevat henkilöt teemahaastatteluihin. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tyypillistä on, että teema-alueet eli haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195.) Teemahaastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimuksessa käsitellään esimerkiksi tunteisiin vetoavia aiheita, arvostuksia, aikomuksia tai perusteluja kriittisestä näkökulmasta. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että kysymykset kohdistuvat tiettyihin teemoihin ja haastateltavat pystyvät tuomaan esille oman näkökulmansa sekä kokemukset haastattelun teemasta. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35–36.) Teemahaastattelu oli jaoteltu tässä tutkimuksessa eri osa-alueiden kysymyksiksi. Haastattelun runkona käytettiin myös kyselylomaketta (ks. liite 1).

Aineistoa kerättiin myös lomakekyselynä sähköpostin avulla (ks. liite 1). Lomakekysely on yksi keskeinen laadullisessa tutkimuksessa käytettävä aineistonkeruumenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Hirsjärven, Remeksen & Saravaaran (2005, 184) mukaan kyselytutkimuksessa on omat etunsa. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusainesto. Tutkimukseen voidaan saada suuri joukko ihmisiä ja lisäksi siinä voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on lisäksi tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä.

8.4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

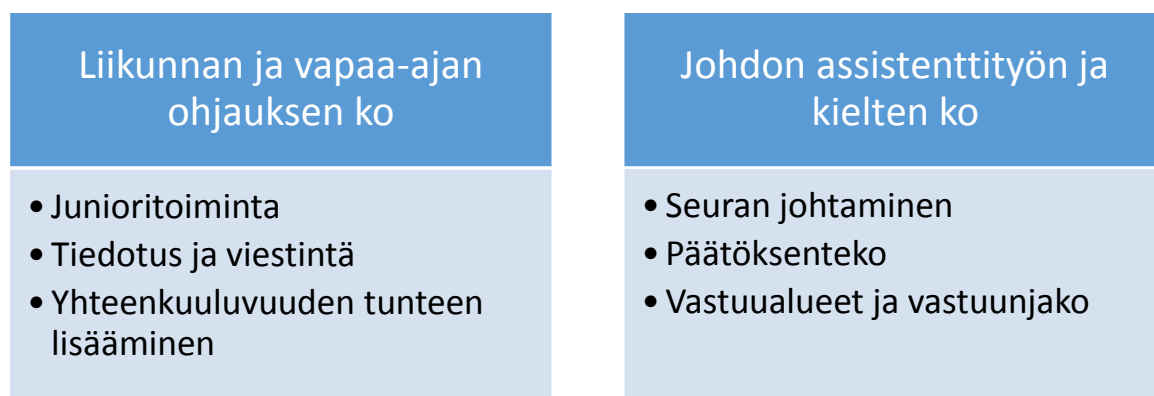
Opinnäytetyön aineisto koostui tutkimuksen tuloksista sekä pääosin seuran omista asiakirjoista kuten säännöistä, strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja tavoitteista, tukena seuran kehittämisestä ja organisaatiosta kertovaa kirjallisuutta. Opinnäytetyön aikana käytiin myös rakentavia keskusteluja seuran hallituksen jäsenten kanssa.

Valitsimme kvalitatiivisen tutkimustavan kyselyymme, sillä tiedossamme oli keiden näkemysten haluamme seuran kehittämisestä. Teemahaastattelutavan avulla luotiin mahdollisuus keskustella asioista avoimesti ja pystyttiin selvittämään vastaajien rehellisiä

mielipiteitä seuran toimintaan liittyvistä asioista. Lomakekyselyn avulla saatiin laajaa tutkimusaineistotietoa Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnasta, sillä kyselyyn vastanneet olivat organisaatiossa toimivia henkilöitä.

Kyselyssä kartoitettiin organisaation henkilöiden käsityksiä siitä, mitkä asiat vaativat kehittämistä ja millaisessa tärkeysjärjestyksessä kehittämisen tulisi tapahtua. Vastanneista kymmenen 12:sta koki kehittämistarpeen olevan viestinnässä ja tiedottamisessa seuran sisällä. Yhdeksän 12:sta kyselyyn vastanneista kokivat vastuunjaon selkeyttämisen olevan tärkeä kehittämisen kohde. Kaikki vastanneet kokivat talkoo- ja fanitoiminnan sekä ottelujärjestelyiden toimivan hyvin tällä hetkellä. Toki lähes kaikki olivat samaa mieltä siitä, että kaikkia osa-alueita voidaan aina kehittää, mutta niiden kehittäminen ei ole tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Muita esille tulleita kehittämistarpeita olivat seuran päätöksenteon, junioritoiminnan, yhteenkuuluvuuden tunteen ja seurakokonaisuuden kehittäminen.

Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämissuunnitelma toteutettiin siten, että kehittämistyön suunnittelu jakaantui kahdelle eri alojen opiskelijalle. Työtehtävien jako perustui kyselyssä ilmi tulleisiin tarpeisiin ja opinnäytetöiden tekijöiden osaamiseen ja koulutusohjelman sisältöön.



Kuvio 4. Kehittämissuunnitelman työnjako.

9 Tutkimustulosten käsittely SWOT-analyysin avulla

SWOT-analyysi on oivallinen keino jäsenellä mikä on seuran nykytilanne, mihin asiat ovat menossa ja miten niihin voidaan vaikuttaa? SWOT-analyysin pohjana toimii tutkimuksen haastatteluissa ilmi tulleet asiat seuran vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä seuran hallituksen laatima strategia.



Kuvio 5. Seuran SWOT-analyysi

9.1 Vahvuudet

Haastatteluissa ilmeni seuran vahvuudeksi miesten edustusjoukkueen toiminta, ottelutapahtumat, fani- ja talkootoiminta. Miesten edustusjoukkue on jo kahtena peräkkäisenä kautena raivannut tiensä finaaleihin ja saavuttanut siten jo mestaruusliigan suosikkijoukkueen maineen. Myös ottelutapahtumien järjestelyt saivat kiitosta haastateluun osallistuneilta.

Seuran suuri vahvuus on talkootoiminta. Seuralla on vakiintunut talkooporukka, joka on sitoutunut toimintaan jo useamman kauden ajan. Uusia talkootoimijoita on tullut

kuuluneellakin kaudella lisää. Talkootoiminnan lisäksi ja sen kanssa toimivat seuran fanit. Seura on kehittänyt viime vuosina fanitoimintaa mm. lisäämällä fanituotteiden tarjontaa sekä fanimatkoja vieraspelimatkoille.

9.2 Heikkoudet

Haastateltavien mukaan viestintä ja tiedotus ovat tällä hetkellä sekavaa, sillä tiedotuskanavia sekä lähteitä on tällä hetkellä liikaa eikä tieto kulje. Vähäinen tiedon kulku seuran sisällä ei edesauta yhteenkuuluvuuden tunnetta toimialueiden välillä. Seuraan toivottiin selkeämpää sisäistä ja ulkoista tiedotuskanavaa sekä hallituksen päätöksistä tiedottamista muille seuratoimijoille. Myös sidosryhmien tiedottamiseen toivottiin panostusta.

Haastattelussa kävi ilmi mm. etteivät jaostot tunne kuuluvansa seuraan eivätkä tee tarpeeksi yhteistyötä hallituksen ja jaostojen välillä. Lisäksi jaostot eivät ole perillä hallituksen eivätkä toistensa toiminnasta. Näitä asioita tuli esiin, kun kysymyksen aiheena oli yhteenkuuluvuuden tunne seurassa. Ratkaisuna tähän nähtiin jaostojen kehittäminen ja jaostojen yhteistyön lisääminen.

Avainhenkilöiden vastausten perusteella kävi ilmi, että Kokkolan kaupungista ei tällä hetkellä löydy lentopallon mestaruusliigan kriteerit täyttämää peliareenaa. Kaupunkiin on rakenteilla uusi Kampus-halli, jonka mitat ovat jälleen pienet esimerkiksi finaaliotteluiden pelaamiseen. Urheilutalon suunnitteilla olevan remontin piirustukset eivät tue liigapelien ja joukkueen tarpeita.

9.3 Mahdollisuudet

Haastattelujen ja kyselyn vastauksista kävi ilmi, että Kokkolan Tiikereillä on varteen otettava mahdollisuus monipuolistaa ja laajentaa toimintaansa harrastetoimintaan, veteraanilentopalloon sekä beach volleyhin. Nämäkin seikat tulivat esille myös haastateltavien kommentteista. Harrastetoiminnalla tarkoitetaan matalan kynnyksen harrastusryhmiä, jotka eivät pääasiallisesti tähtää kilpailuun. Kokkolan alueelta löytyy myös useita menestyneitä veteraanilentopallourheilijoita sekä beach volleyn harrastajia, joille olisi mahdollisuus tarjota tukea ja toimintaa, esimerkiksi turnauksien järjestäjänä. Seurassa nähdään myös naisten edustusjoukkueen nostaminen ainakin 1-sarjatasolle, sillä se

on määritelty myös seuran strategiaan yhdeksi tavoitteeksi. Myös fanitoimintaa olisi mahdollista kasvattaa isommaksi ja organisoidummaksi toiminnaksi.

9.4 Uhat

Haastatteluista ilmeni uhkaksi talkooperinteen jatkuminen. Vaikka talkotoimijoita on tällä hetkellä seurassa paljon ja ikäjakauma laaja, on silti huomioitava, että valtaosa talkotoimijoista ovat keski-iän ylittäneitä henkilöitä. Suurin osa on toiminut seuran tukena jo pitkästi yli kymmenen vuotta tai enemmänkin. Nuoria talkoolaisia tulisi saada mukaan seuran toimintaan. Talkoolaisten kuormaa tulee pyrkiä jakamaan ja toimijoita tulee pystyä sitouttamaan paremmin mukaan talkotoimintaan. Myös talkotoimijoiden palautteen saaminen, kiittäminen ja palkitseminen nostettiin haastatteluissa esille.

10 Kehittämissuunnitelma

Tutkimusta tehdessä tuli ilmi Kokkolan Tiikereiden seuratoimintaan liittyviä asioita, joita seuran tulisi kehittää. Esiin tulleista kehittämistarpeista valitsin kehittämistyöhöni junioritoiminnan, viestinnän ja tiedottamisen kehittämisen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisen seurassa. Kuten Harju (2004) teoksessaan mainitsi, kun seura ymmärtää kehittämistyön tärkeyden ja panostaa siihen, voi siitä seurata huomattava seuran laadun paraneminen. Ja kuten Koski (2009) kertoo, pitkäjänteinen seuran kehittäminen luo varmemman ja yleensä paremman tai ainakin pitkäkestoisemman seuran tulevaisuuden. Nämä seikat ovat hyviä syitä seuran kehittämiseen panostamiseen.

10.1 Junioritoiminnan kehittäminen

Tutkimuksesta selvisi, että seuran kehittämistarpeina ovat junioriurheilijoiden määrän kasvattaminen, urheilijan urapolun kehittäminen ja juniorivalmennuksen laadun parantaminen. Näihin asioihin seura on jo panostanut kuluvalle kaudella 2013–2014 mm. perustamalla juniorijaoston ja osa-aikaisen toiminnanjohtajan toimen. Toiminnanjohtajan yhtenä työtehtävänä oli kehittää seuran junioritoimintaa. Tulevaisuudessa on pyrittävä omavaraisuuteen eli siihen, ettei pelaajia tarvitsisi joka kaudelle ostaa muualta, vaan edustusjoukkue koostuisi osittain omista kasvateista.

Tiedetään, että seuran junioritoiminta on tällä hetkellä vielä melko suppeaa. Kuluvan kauden aikana junioritoimintaa on kehitetty palkkaamalla osa-aikainen toiminnanjohtaja, jonka yhtenä päätehtävänä on ollut kartoittaa junioritoiminnan nykytilannetta ja kehittää sitä eteenpäin. Hänen toimesta uusia ryhmiä on jo perustettu ja junioritoiminnan markkinointi on lähtenyt rakentumaan.

Junioritoimintaan pitäisi panostaa rekrytoimalla uusia valmentajia ja kouluttamalla nykyisiä saadaksemme laadukkaampaa valmennusta. Juniorivalmennuksen laatua voidaan kehittää järjestämällä lisää valmentajakoulutuksia sekä laajentamalla uusien valmentajien ja ohjaajien hakuprosessia. Valmentajakoulutus voisi aluksi olla seuran sisäistä koulutusta, johon kaikki seuran ohjaajat, ryhmän iästä huolimatta osallistuvat. Kouluttajina

toimivat seuran entiset ja nykyiset valmentajat, pelaajat, liiton kouluttaja tai muu ulkopuolinen asiantuntija. Koulutusta voisi tämän jälkeen laajentaa Keski-Pohjanmaan alueen yhteiseksi koulutukseksi, jolloin saataisiin myös seurojen yhteistyötä kehitettyä. Laajentaminen maakunnalliseksi koulutukseksi saattaa tuoda uusia ajatuksia siitä, miten tulisi valmentaa. Laadukkailla harjoituksilla saataisiin pelaajien taitotasoa parannettua ja siten parhaimmat pelaajayksilöt voisivat löytää tiensä edustusjoukkueeseen. Junioritoimintaa kehitettäisiin siten, että jokaiseen miesten edustusjoukkueeseen sisällytettäisiin junioritoiminnan markkinointityö. Edustusjoukkueemme urheilijat ovat valtavia esikuvia lapsille ja nuoria, joiksi halutaan tulla tai joiden toimintaan halutaan samaistua. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että urheilijoiden työkuvaan kuuluisi osallistua erilaisiin markkinointitempauksiin, joilla saataisiin uusia junioreita mukaan toimintaan. Tällaisia markkinointitempauksia voisivat olla: omasta urheilijan polusta kertominen kouluissa, seuran lasten tapahtumiin ja lentopalloleireihin osallistuminen sekä säännölliset ohjaukset ja vierailut sekä uusissa että vanhoissa junioriryhmissä.

Harrastetoimintaan panostamalla voitaisiin saada muista lajeista uusia nuoria mukaan. Seuran tulisi perustaa nuorille matalankynnyksen harrasteryhmä niille nuorille, jotka haluavat harrastaa ilman, että on pakko kilpailla. Ryhmään saisi tulla taito- tai kuntotasostaan riippumatta ja edetä kehityksen ja halun mukaan.

10.2 Viestinnän ja tiedottamisen kehittäminen

Tutkimuksesta selvisi, että johtokunnan sisäinen viestintä tapahtuu sähköpostin ja puhelinten välityksellä. Toimijoiden tavoittaminen etenkin sähköpostilla on osoittautunut haasteelliseksi. Seuran ja sen jäsenien välisinä viestintä- ja tiedotuskanavina toimivat tällä hetkellä sähköposti ja miesten edustusjoukkueen internetsivut. Kuitenkaan mitään seuran yhteistä ja organisoitua tiedottamisjärjestelmää ei tällä hetkellä ole. Lisäksi seuratoiminnasta tiedottamisessa on kehitettävää, jotta siinä olevat vastuuhenkilöt eivät rasitu liikaa. Tiedottamisosa-alueita tulee jakaa useammalle taholle. Seuralla on olemassa vuonna 2008 perustetut internetsivut juniori- ja naisten joukkueille, jotka ovat aikansa eläneet ja niitä käyttävät vain pari seuran joukkuetta, mutta heidän eivät kovin aktiivi-

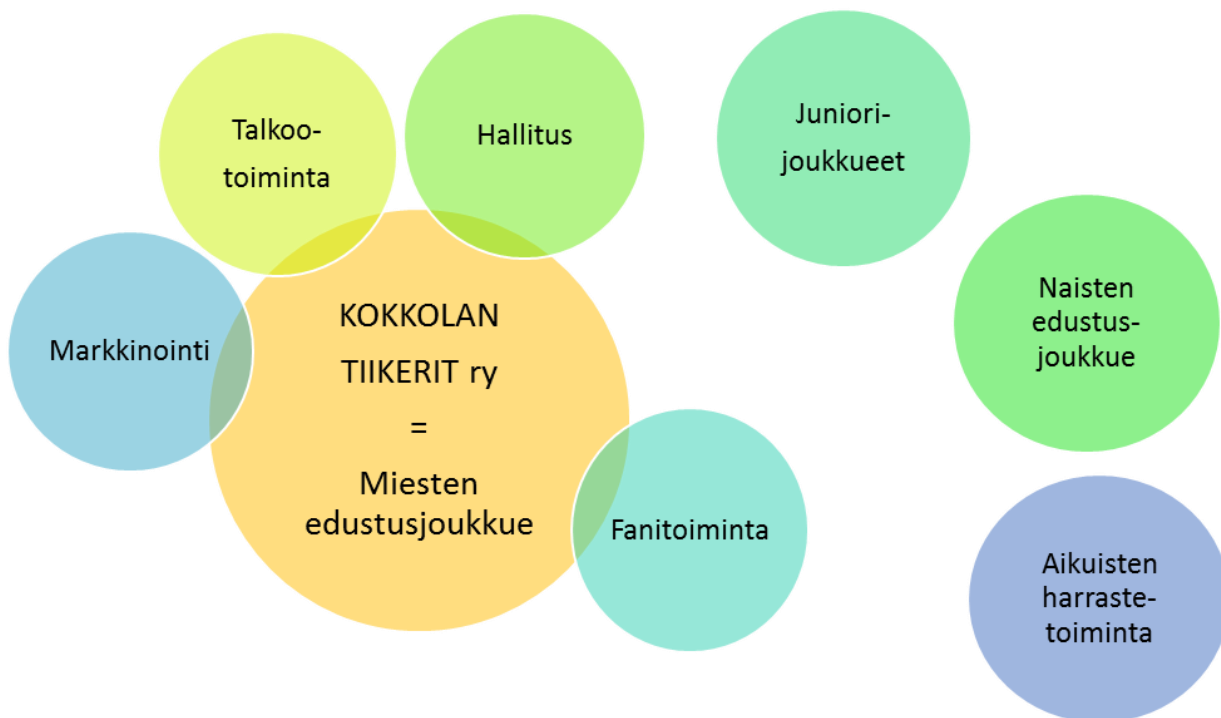
sesti. Miesten edustusjoukkueella on omat modernit kotisivut. Seura tarvitsee nykyaikaiset, yhtenäiset internetsivut seuran muulle toiminnalle, joista ja joihin on yhteys miesten edustusjoukkueen kotisivuilta.

Havaittiin, että seuran johtaminen ja tiedottaminen koskee tällä hetkellä enimmäkseen miesten edustusjoukkueen toimintaa. Esimerkkeinä tästä ovat yleisön tiedotus edustusjoukkueen peleistä lehdissä, palaverit ennen ottelua järjestysmiesten kanssa sekä Li-meTV:n uusi projekti Tiikeri-Show, jossa miesten joukkueen pelaajat esittäytyvät. Seuran faneja koskeva tiedotus tapahtuu lähinnä Facebook-sivuston ja miesten edustusjoukkueen kotisivujen keskustelupalstan välityksellä. Sosiaalinen media on hyvin toimiva ja lähes kaikki tavoitettava viestintäkanava etenkin fanitoiminnassa. Sosiaalisen median käyttö olisi otettava huomioon myös seuran muun toiminnan markkinoinnissa sekä tiedottamisessa.

Sisäistä viestintää kehitettäisiin karsimalla seuran tiedotuskanavat yhteen helposti saatavilla olevaan tiedonjakokanavaan sekä asettamalla tiukemmat säännöt siihen, kuka tiedotusta hallinnoi. Kehittämistä olisi myös uuden ja oman kanavan luominen fanien ja yleisön tiedottamiseen. Lisäksi olisi hyvä poistaa yleinen keskustelupalsta seuran internet-sivustolta, jotta siellä kirjoitettavia tekstejä ei yhdistettäisi faktatiedoksi. Seuran sisäinen tiedotuskanavana voisi tulevana kautena toimia yksityinen Facebook-ryhmä tai seuran sisäinen tiedotuslehtinen, joka ilmestyy säännöllisin väliajoin.

10.3 Yhteenkuuluvuuden lisääminen

Avainhenkilöiden vastausten perusteella seuran organisaation tämän hetkinen yhteisöllisyyden tila on, että toiminta-alueet tuntuvat toimivan irrallisina yksiköinä seuran nimien alaisuudessa ja seuran toiminta pyörii suurelta osin miesten edustusjoukkueen ympärillä.



Kuvio 6. Käsitkseni seuran organisaatorakenteesta.

Seuran toiminnan pyöriminen miesten edustusjoukkueen toiminnan ympärillä on lisännyt irrallisuuden tunnetta emoseuran ja toimialueiden välillä. Uhkana tällaisessa tilanteessa ovat mm. seuran jatkuvuuden loppuminen; toimitsijoiden loppuun palaminen ja lopettaminen sekä yksiköiden irtautuminen seurasta.

Seuran sisäistä yhteenkuuluvuutta tulisi kehittää seuraavalla tavalla:

- Perustaa emoseuran hallitus, johon kuuluisi kaikkien yksiköiden jäseniä
- Lisätä hallituksen ja yksiköiden välistä yhteistyötä
- Lisätä joukkueiden välistä yhteistyötä
- Lisätä yksiköiden välistä yhteistyötä
- Seuran jäsenille lisää yhteistä toimintaa ja tapahtumia

- Jäsenten ja toimijoiden palkitsemistoiminnan lisääminen
- Yksiköiden osallistaminen hallituksen toimintaan
- Uusien jäsenien rekrytointi
- Vanhojen jäsenien osallistaminen toimintaan

10.4 Muita havaintoja

Miesten edustusjoukkueen menestys ja yleisömäärät ovat seuran vahvuuksina. Joukkueen saavuttama menestys on vahvuus joka kannattaa mainita, sillä menestys on se avain, jolla saa ihmisten kiinnostuksen heräämään seuraa kohtaan.. Miesten edustusjoukkueen menestyksen myötä otteluiden yleisömäärät ovat vakiintuneet yli 500 katsojan lukemiin ja seuran yleisömäärät ovat mestaruusliigan tilastoissa kärkisijoilla. Vaikka seuralta löytyy useita vahvuuksia, se ei tarkoita etteivätkö myös ne tarvitse jatkuvaa kehittämistä. Miesten edustusjoukkueen toimintaa on kehitetty liittotasolla esimerkilliseksi, mutta tavoitteena tulee olla myös muun toiminnan saattaminen esimerkilliselle tasolle.

Mahdollisuuksia seuralla on kehittyä koko Suomen esimerkillisimmäksi lentopalloseuraksi tai jopa urheiluseuraksi, jonka toiminnasta on muilla opittavaa. Eväinä tähän näen urheilijoiden kasvattajaseuraksi kasvamisen, jonka edellytyksenä on uusien junioreiden rekrytointi sekä juniorivalmennuksen kehittäminen. Junioreiden, etenkin tyttöjäsenien hankinta on ehdoton edellytys sille, että naisten edustustoiminta säilyttää toimintansa. Mahdollisuutena seurassa nähdään myös naisten edustusjoukkueen nousun ainakin 1-sarjatasolle. Tällä hetkellä lentopallo on kovassa nosteessa Kokkolan alueella, joka luo laajat mahdollisuudet uusien junioreiden ja naispelaajien hankinnalle sekä uusien valmentajien ja ohjaajien kiinnostukselle.

Lentopallo on palloilulajina hyvin edullinen harrastus. Lajin harrastamiseen tarvitsee vain sisäpelikengät ja oman halunsa mukaan polvisuojat. Pallot tulevat seuran puolesta. Lentopallo on siis myös siten matalankynnyksen harrastus, joka voisi olla hyvä markkinointikeino tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden uhkana voidaan nähdä sponsoreiden tilanne. Tämän hetkinen globaalitaloustilanne on saanut useat isot firmat karsimaan ylimääräisiä menoja ja harkitsemaan

tarkemmin myös sponsoroinnin kohteita. Toistaiseksi Kokkolan Tiikerit ovat olleet sponsoreille hyvä sijoitus, sillä se on miesten edustusjoukkueen menestyksen kautta saanut paljon medianäkyvyyttä sekä myös panostanut itse näkyvyyden saamiseen.

10.5 Kehittämistyön aikataulus

Ehdotukseni kehittämistyön aikataulutuksesta:

2014 - 2015

Uusien juniorivalmentajien rekrytointi ja kouluttaminen

Seuran sisäisen viestintäkanavoiden selkeyttäminen
Sidosryhmien tiedottamisen kehittäminen

Hallituksen ja yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen
Seuran yhteisten tapahtumien järjestäminen

2015 - 2016

Uusien junioreiden rekrytointi ja harrastetoiminnan lisääminen

Sosiaalisen median käytön lisääminen seuran toiminnasta tiedotettaessa

Jäsenten ja toimijoiden palkitsemistoiminnan kehittäminen

2016 - 2017

Harrastetoiminnan laajentaminen - uudet jaostot

Yleisön ja fanien tiedottamisen kehittäminen

Uusien jäsenien rekrytointi ja osallistaminen

11 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kokkolan Tiikereiden kehittämiskohteita ja löytää niihin ratkaisuja. Seuratoiminnan kehittämistyö toimii toivon mukaan seuralle pohjana kun organisaation toimintaan pyritään kehittämään eteenpäin. Haastattelujen ja kyselyn avulla huomattiin, että seurasta löytyy paljon kehittämiskohteita, jotka ovat aiemmin jääneet huomiotta. Seuran toiminnasta löytyi myös hyvin toimivia ja kiitosta saaneita osa-alueita, kuten miesten liigajoukkueen toiminta. Jos Kokkolan Tiikerit panostaa tulevaisuudessa seuran muuhun toimintaan yhtä suurella sydämellä, seuran mahdollisuudet kehittyä seurana ovat rajattomat.

Valtaosa hallituksen jäsenistä osallistui haastatteluihin ja saimme arvokasta tietoa seuran toiminnan tilasta. Toivottavaa olisi kuitenkin ollut, että seuratoiminnan kehittämiseen osallistuisi kaikki hallituksen jäsenet yhtä suurella palolla. Hallituksen jäsenien sitoutuminen saattaakin olla kehittämistyön toteutumisen kynnyskysymyksiä, sillä juuri myös vastuunjaon havaittiin olevan yksi kehittämistarpeista. Haastatteluissa ilmeni myös asioita, joita emme kyselyssä kysyneet, mutta jotka olivat hyvä ottaa huomioon kehittämissuunnitelmaa tehdessä. Kyselyyn vastanneita olisi toivottu myös enemmän sekä siihen vastanneilta hieman enemmän ajatusta siihen vastatessa. Vastauksia sai myös odottaa oletettua kauemmin ja muistuttaa sai useamman kerran. Muiden toimijoiden vähäinen kiinnostus kyselyyn vastaamiseen yllätti, sillä seuran toiminta on saanut arvosteltua toimijoiden keskuudessa. Kun annettiin mahdollisuus vaikuttaa seuran toimintaan, sitä ei viitsitty tai ehditty käyttämään. Kyselyn otantaa olisi voinut laajentaa useampaan toimijaan sekä mahdollisesti myös seuran junioreihin ja heidän vanhempiin.

Opinnäytetyön haasteena oli oikeanlaisen kirjallisuuden löytyminen. Urheiluseurojen, etenkin junioritoiminnan kehittämisestä ei tahtonut löytynyt teoriapohjaa, joten täytyi soveltaa muuta kirjallisuutta. Myöskin yhteen kuulumisen tunne tuntui olevan kirjallisuudessa outo käsite, jolloin sille täytyi löytää vaihtoehtoisia sanoja, jotta löysin kirjallisuutta. Opinnäytetyön tekoa hidasti myös seuran oman materiaalin saaminen sovitulla aikataululla. Yhteistyöstä toisen opiskelijan kanssa oli kuitenkin paljon apua etenkin tutkimusaineiston toteutuksessa ja käsittelyssä.

Lähteet

- Aira, T., Kannas, L., Tynjälä, J., Villberg, J. & Kokko, S. 2013. Miksi murrosikäinen luopuu liikunnasta? Liikunta-aktiivisuuden väheneminen murrosiässä. Valtion liikunta neuvosto. ISBN 978-952-263-204-3.
- Hakkarainen, H., Jaakkola T., Kalaja, S., Lämsä, J., Nikander, A. & Riski, J. 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. Gummerus. Jyväskylä.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, J. 2009. Johdatus liikuntakulttuuriin. SLU. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Yliopistopaino. Helsinki.
- Kokkolan Tiikerit ry:n toimintasuunnitelma. 2013.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU:n julkaisusarja 7/2009. Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Kuismin, E. 2009. Hyvässä seurassa. Yhdistystoiminnan pikkujätti. Sukuseurojen keskusliitto ry. Helsinki.
- Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P. & Törrönen, A. 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisopas. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.

Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja – Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. LIKES. Jyväskylä.

Lehtonen, K. 2012. Nuorten harrasteliikunnan kehittäminen 1999–2011. Valtion liikuntaneuvosto. ISBN 978-951-790-306-6

Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit ry, säännöt 24.6.2013

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Euroopan sosiaalirahasto. ISBN 978-951-44-9110-8.

Myllyniemi, S. & Berg, P. 2013. Nuoria liikkeellä! Nuorten vapaa-aikatutkimus 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto, Nuorisosiain neuvottelukunta & Nuorisotutkimusverkosto. ISBN 978-952-5994-36-0

Paasolainen, P. 2007. Osaava yhdistys. Akava ry.

Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansanliikkeen ´neljäs tie´? – Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. SLU. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki.

Salo, E. 2008. Tiikereiden historiaa. Kokkolan Tiikerit ry.

Luettavissa: <http://www.kokkolantiikerit.fi/index.php?bW9kPWNvbniRlbnQmYWN0PjZpZXdhY29udGVudGl0ZW0mcGFnZV9pZD0zMSZjaGVjaz0wOWJjMzN-jMWE5MTc5YTU5YmY3MGM4NzRhZDQwMDYwNQ==>

Luettu: 5.2.2014

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Luettavissa: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys. Luettu: 13.3.2014

Tiirikainen, M. & Konu, A. 2013. Miksi murrosikäinen luopuu liikunnasta? Miksi lapset ja nuoret katoavat liikunta- ja urheiluseuroista murrosiässä? Valtion liikunta neuvosto. ISBN 978-952-263-204-3.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Liitteet

Liite 1. Kysely Kokkolan Tiikerit ry:n johtokunnalle ja toimijoille

Lentopalloseura Kokkolan Tiikerit

Kokkolan Tiikerit haluaa kehittää toimintaansa ja siksi haluamme kuulla mielipiteesi tällä kyselylomakkeella. Kysely on osa Jasmin Malkamäen (HSO-tradenomi) ja Jenna Ketosen (Liikunnan ja vapaa-ajan ohjaaja) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Kyselyn tulokset käytetään opinnäytetöiden aiheen tukena; Kokkolan Tiikereiden seuratoiminnan kehittämistyö. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tulevat vain kyselyn tekijöiden käyttöön.

Asemasi seurassa?

Kuinka kauan olet toiminut Tiikereiden organisaatiossa?

1. Millaisia ongelmia olet kohdannut toimiessasi Tiikereiden organisaatiossa?

- Viestintä ja tiedottaminen
- Talkootoiminta
- Vastuunjako
- Fanitoiminta
- Ottelujärjestelyt

Jokin muu, mikä?

2. Onko sinulla kehitysideoita, joilla tehostettaisiin Kokkolan Tiikereiden organisaation toimintaa tulevaisuudessa?

3. Koetko, että seuralla on selkeät menettelytavat päätöksien teossa?

4. Kuinka paljon Tiikereiden pitäisi kehittyä näillä osa-alueilla?

	Hyvin paljon			Hyvin vähän	
	1	2	3	4	5
Sisäinen tiedotus	-	-	-	-	-
Tiedotus sidosryhmille	-	-	-	-	-
Vastuunjako	-	-	-	-	-
Junioritoiminta	-	-	-	-	-
Naisjaoston toiminta	-	-	-	-	-
Talkootoiminta	-	-	-	-	-

5. Koetko, että organisaatiossa on yhteenkuuluvuuden tunne eri toiminta-alueiden välillä? Jos et, miksi? Millä tavoin yhteenkuuluvuuden tunnetta voitaisiin lisätä?
6. Minkälaiset arvot kuvaisivat mielestäsi parhaiten Kokkolan Tiikereitä?
7. Koetko, että talkooporukkaa on liian vähän työtehtäviin nähden? Jos kyllä, miten työtaakkaa voidaan mielestäsi vähentää?
8. Näetkö itsesi toimimassa seuran organisaatiossa viiden vuoden päästä? Jos et, miksi?
9. Koetko saavasi työpanoksellesi kiitosta ja arvostusta? Jos koet saavasi, miten se ilmenee? Jos et koe saavasi, miten toivoisit seuran kehittävän tätä osa-alueetta?
10. Oletko motivoitunut viemään eteenpäin kehittämissuunnitelman tuloksia?