

## **Asiakastyytyväisyyden selvittäminen kamppailu-urheiluseura Lahden Gentai ry:ssä**

Marko Tuomela



<b>Tekijä(t)</b> Tuomela, Marko	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b>  Asiakastyytyväisyyden selvittäminen kamppailu-urheiluseura Lahden Gentai ry:ssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä asiakaspalautetta sekä kehittämisehdotuksia kamppailu-urheiluseura Lahden Gentai ry:n jäseniltä. Tämän opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään seurassa asiakastyytyväisyyttä mittaavan mallin luomiseksi sekä toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Menetelmiksi valikoitui kyselytutkimus ja teemahaastattelut. Asiakaspalautteen keräämistä varten luotiin kyselylomake, joka jaettiin jäsenistölle tammi-helmikuun vaihteessa 2020. Kyselylomakkeessa pyydettiin jäsenten arviota kolmesta eri aihealueesta. Ensimmäinen aihealue koski ohjaajien ammattitaitoa ja lähestyttävyyttä sekä ohjauksen koettua laatua. Toinen aihepiiri sisälsi toimitilojen ja välineistön tarpeenmukaisuutta ja soveltuvuutta toimintaan. Kolmas aihepiiri sisälsi arviot toiminnan vastaavuudesta jäsenistön tarpeisiin, yhteishengestä sekä koetusta hinta- laatusuhteesta. Seuran johto oli kiinnostunut myös jäsenistön sitoutuneisuudesta seuran salin sijainnin muuttuessa maaliskuussa. Näiden lisäksi jäsenistöllä oli mahdollisuus antaa avoimiin kysymyksiin palautetta ja kehittämisehdotuksia. Lomakevastausten pohjalta pyrittiin saatua tietoa vielä syventämään teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluja pidettiin kolme ja niihin osallistui seitsemän henkilöä.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli odotettua korkeampi, 80%. Kyselyn tuloksina saatiin pääosin positiivista ja hyvää palautetta. Jäsenet olivat arvioineet Gentain ohjaajien ammattitaidon, seuran yhteishengen/ilmapiiirin ja toiminnan vastaavan omia odotuksiaan erittäin hyvin. Seuran johto oli etukäteen tietoinen vanhojen tilojen haasteellisuudesta toiminnan kannalta, ja se arvioitiin myös jäsenistön toimesta heikoimmaksi osa-alueeksi. Jäsenistöltä tuli paljon kehitysehdotuksia ja ne liittyivätkin odotetusti pääosin välineistöön ja tiloihin. Haastattelut toivat yksityiskohtaisempaa palautetta, muttei juurikaan uutta tietoa lomakevastauksiin.</p> <p>Tämän kehitystyön johtopäätöksenä voitiin todeta, etteivät jäsenet kaivanneet suuria muutoksia ja olivat erittäinkin tyytyväisiä seuran toimintaan ja liikuntapalveluihin. Tulokset olivat seuran johdon ennakko-odotuksia positiivisempia. Ainoastaan tiloihin ja välineistöön kaivattiin panostusta. Jäsenistöltä tulleen palautteen määrä ja laatu viestitti seuran johdolle, että asiakaspalauttejärjestelmä on tarpeellinen ja jäsenistö tunsu tulleen kuulluksi.</p>	
<b>Asiasanat</b>  asiakastyytyväisyys, liikuntapalvelu, liikunnanohjaus, liikuntaseura	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Asiakaskeskeisyys liikuntapalveluissa .....	2
2.1	Liikuntapalvelu .....	2
2.2	Asiakaskeskeisyys .....	2
2.3	Asiakastyytyväisyys .....	4
2.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	4
2.5	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä .....	5
3	Liikuntapalvelun laatutekijät seuratoiminnassa .....	7
3.1	Laadukas seuratoiminta .....	7
3.2	Ammattitaitoinen ohjaaja .....	10
3.3	Opettaminen osana ammattitoista ohjausta .....	12
3.4	Motivointi asiakaslähtöisessä ohjauksessa .....	13
4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kamppailu-urheiluseura Gentaila .....	16
4.1	Kehittämistyön tavoite .....	16
4.2	Kehittämistyön vaiheet .....	17
4.3	Kehittämistyön menetelmät .....	18
4.3.1	Kyselylomake .....	18
4.3.2	Teemahaastattelut .....	19
5	Tulokset .....	20
5.1	Kyselyn tulokset .....	20
5.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	24
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	26
7	Lähteet .....	31
8	Liitteet .....	33
	Liite 1. Kyselylomakkeen saate ja arvontalipuke	
	Liite 2. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

Kilpailu on liikuntapalveluja tuottavien seurojen ja yhdistysten kesken kovaa. Uudet toimijat pyrkivät saamaan asiakkaikseen oman osansa liikkuvista ihmisistä tarjoamalla esimerkiksi kuntosalipalveluja erittäin matalin hinnoin. Jokaisen seuran tai yrityksen tulee kehittää sellaisia palveluja, jotka vastaavat liikkujien tarpeisiin niin laadun kuin hinnan puolesta. Kamppailu-urheilun osalta lajivalikoiman tulee olla monipuolinen ja ohjaajien ammattilaisia, jotta voidaan saavuttaa laadukasta liikuntapalvelua seuran jäsenille. Laadukkaasta palvelusta voidaan puhua, kun seuran toiminta on hyvin organisoitua, tavoitteellista ja olosuhteet sekä resurssit ovat riittäviä. Hyvässä seurassa on myös vahva yhteishenki, sitoutuneita toimijoita sekä seura on tunnettu ja aktiivinen toimija paikkakunnallaan.

Laadukkaan ja jäsenistön tarpeisiin vastaavan liikuntapalvelun aikaansaamiseksi on seuran jäsenistö syytä ottaa mukaan kehitystyöhön. Kun seuran toimintaa kehitetään jäsenistön toiveet ja ideat huomioiden, voidaan puhua asiakaskeskeisyydestä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä asiakaspalautetta ja kehitysehdotuksia seuran jäsenistöltä. Näitä palautteita hyödyntäen Lahden Gentai ry:ssä kehitetään asiakaspalautemalli, joka jää seuran toimintaan säännölliseksi työkaluksi.

Lahden Gentai ry on ollut pitkään merkittävä osa Lahden kamppailu-urheilun kenttää ja sen visiona onkin olla Suomen paras kamppailu-urheiluseura. Pääosin vapaaehtoisvoimin pyörivässä seurassa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ei ole aiemmin ollut resursseja. Ajankohtainen ja suuri muutos seurassa on toiminnan muuttaminen uuteen osoitteeseen ja toiminnalle paremmin soveltuviin tiloihin. Asianmukaisten tilojen myötä seurassa mahdollistuu uudella tavalla toiminnan kehittäminen aiempaa monipuolisemmaksi.

Tämän työn tavoitteena oli mitata tämänhetkistä seuran jäsenien tyytyväisyyttä seuran toimintaan ja palveluihin. Jäsenistöltä kartoitettiin myös kehitysideoita ja toiveita seuran toiminnalle. Toteutetun kyselyn sekä haastattelujen tulokset toimivat seuran johdolle tienviitana tulevaan asiakaskeskeiseen kehittämistyöhön.

## **2 Asiakaskeskeisyys liikuntapalveluissa**

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön tapaa tuottaa palveluja korostaen asiakkuutta ja asiakassuhteiden hoitamista (Harmokivi-Saloranta 2019, 43.) Liikuntapalvelujen kohdalla palvelut ymmärretään asiakkaan ja liikuntapalvelun tarjoajan välisinä vuorovaikutustapahtumina, joista syntyy palveluprosesseja (Ylikoski 1999, 25). Nykyään palveluja pyritään kehittämään yhdessä asiakkaiden kanssa hyödyntäen muun muassa asiakastytyvyyden mittaamisesta saatuja tunnuslukuja (Ylikoski 1999, 156). Seuraavassa kappaleessa määritellään työn keskeiset käsitteet, joita ovat asiakaskeskeisyys, asiakastytyvyys, liikuntapalvelu ja seuratoiminta.

### **2.1 Liikuntapalvelu**

Liikuntapalvelusta on monia määritelmiä. Asiakkaille toimintoihin tukea tuottavia tai prosesseihin arvoa luovia palveluja voidaan tarkastella joko henkilökohtaisena palveluna tai kokonaisvaltaisina palvelutarjoamina. (Harmokivi-Saloranta 2019, 23.) Palvelun määritelmiä on monenlaisia. Kirjassa Unohtuiko asiakas? palvelu määritellään tekona, toimintana tai suorituksena, jossa asiakkaalle tarjotaan samanaikaisesti tuotettua ja kulutettua aineetonta hyödykettä. Palvelun tulee myös tuottaa asiakkaalle jotain lisäarvoa, joita voivat olla muun muassa terveys, viihde tai mukavuus. (Ylikoski 1999, 20.)

Palvelujen luonne on vaihteleva, eli heterogeeninen. Tällä kuvataan sitä, että jokainen palvelukerta on ainutlaatuinen eikä toistu koskaan samanlaisena. Näin on varsinkin silloin, kun palvelun tuottaminen liittyy ihmisiin. Asiakkaan näkökulmasta vaihtelevuus ei ole välttämättä ongelmallista, mutta ihmisten tuottaman palvelun laadun valvonta ja mittaaminen voi olla haasteellista. Monet palvelut oletetaankin olevan henkilökohtaisia ja jokaiselle asiakkaalle räätälöityjä, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin erilaisten ihmisten tilanteisiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Räätälöidyt palvelut parantavat asiakkaan tyytyväisyyttä ja kokemusta palvelusta. (Ylikoski 1999, 25.)

### **2.2 Asiakaskeskeisyys**

Asiakaskeskeisyys organisaatiossa tarkoittaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen olevan toiminnan lähtökohtana. Organisaatioille tavoitteena oleva, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailijoita tehokkaammin ja tuloksellisemmin, saavutetaan näiden tarpeiden määrittämisen kautta. Liiketoiminnan kannattavuus on myös yhteydessä asiakaskeskei-

syyteen. Asiakaskeskeisyys edistää yhteishenkeä ja tyytyväisyyttä sekä myös taloudellisia tuloksia. Asiakkaat ovat uskollisempia ja tyytyväisempiä ja palvelu koetaan myönteisesti. (Ylikoski 1999, 33-34.)

Kun asiakaskeskeisyyttä lähdetään organisaatiossa kehittämään, kehitystyötä edeltää usein ongelmakohtien tunnistamisen prosessi. (Ylikoski 1999, 33). Koko organisaation vastuunotto asiakkaiden tarpeista ja reagoinnista tarpeita koskevaan informaatioon on olennaisessa asemassa. Tällöin olemassa olevat palvelut ja toimintatavat muotoillaan asiakkaiden tarpeisiin. Organisaation tulee valita tarpeet tyydyttääkseen juuri ne voimavarat, joissa se pystyy parhaiten hyödyntämään omaa ainutlaatuista osaamistaan ja resurssejaan. Kustannustehokkuuden säilymisestä hyvällä tasolla tulee myös pitää huoli. (Ylikoski 1999, 39.)

Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä myös asiakkaille. Asiakkaan tulee saada kokemus siitä, että organisaatio on kiinnostunut juuri hänen henkilökohtaisista tarpeistaan ja toiveistaan ja että hän tulee kohdelluksi hyvin (Ylikoski 1999, 40.) Valitessaan palvelua asiakas pyrkii arvioimaan saamansa tarpeentyydytyksen laatua ja kohtaavuutta omiin tarpeisiinsa nähden. Asiakas odottaa tämän lisäksi palvelun tuottavan muitakin positiiviseksi koettuja seurauksia. Palvelun ostaessaan asiakas punnitsee mitä muita hyötyjä hän mahdollisesti voi saada vastineeksi rahoilleen ja vaivannäölleen (Ylikoski 1999, 103.) Vihjeitä, jotka kertovat asiakkaalle palvelun laadusta ja sen tuottamasta tarpeentyydytyksestä voivat olla vaikkapa henkilökunnan käyttäytyminen tai muut asiakkaat. Vihjeitä voi olla sekä abstraktit että konkreettiset asiat (e. rakennus). (Ylikoski 1999, 105.)

Kilpailun merkityksen tunnistaminen ja ymmärrys on edellytyksenä asiakaskeskeisyyden toteutumiselle myös. Kilpailijoita ei tule aliarvioida (Ylikoski 1999, 40). Kilpailussa mukana oleminen vaatii organisaatiota etsimään kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Toiminnan erilaistaminen, eli asioiden tekeminen eri tavalla kuin muut, luovat etua. Kilpailuedulla tarkoitetaan asioita, jotka organisaatio tekee paremmin kuin muut: esimerkiksi hinnat ovat edullisempia, palvelun saavutettavuus on parempi, markkinointiviestintä on kiinnostavampaa tai palvelun laatu on parempaa kuin kilpailijoilla. (Hämäläinen & Patjas 2018, 25.)

Asiakaskeskeisyyden ilmeneminen on osa organisaation kulttuuria. Organisaation jäsenille yhteiset asiat ja arvot sekä organisaation perusoletukset muodostavat organisaation kulttuurin. Organisaatiokulttuuriin kuuluu tämän lisäksi ihmisten muodostama sosiaalinen ympäristö (käyttäytyminen) ja rakennettu fyysinen ympäristö. Tämän lisäksi myös organisaation tavoitteet, keinot miten tavoitteisiin pyritään, kuinka henkilöstö käyttäytyy ja miten organisaation imagoa (asiakkaiden muodostama kuva) ylläpidetään. (Ylikoski 1999, 43.)

## **2.3 Asiakastyytyväisyys**

Odotusten ja kokemusten vertailu synnyttää asiakastyytyväisyyttä, joka tarkoittaa positii-  
vistä tunnereaktiota vastaanotettuun palvelukokemukseen (Ylikoski 1999, 109). Asiakas-  
tyytyväisyys on suurelta osin sidottua nykyhetkeen, koska se muodostuu asiakkaan sub-  
jektiivisista kokemuksista organisaatiosta ja sen palveluista tietyllä hetkellä. Tästä syystä  
se onkin lunastettava aina uudelleen jokaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa. (Rope &  
Pöllänen 1998, 59.)

Asiakastyytyväisyys on laatua laajempi käsite, ja näin ollen palvelun laatu on vain yksi tyy-  
tyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Ylikoski 1999, 149). Asiakas arvioi palvelun laadun ja  
siksi sitä tulisikin tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. Ainoastaan asiakas voi antaa  
palautetta laadun tasosta ja siitä vastaako laatu asiakkaan odotuksia. Odotusten merkitys  
on suuri, kun asiakas arvioi saamansa palvelun laatua. Palvelun suorittamisen tapa saat-  
taa olla asiakkaalle jopa lopputulosta merkittävämpi. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan väli-  
nen vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeässä asemassa siinä, millainen kokemus palve-  
lusta asiakkaalle muodostuu. (Ylikoski 1999, 118-120.) Käytännössä asiakaspalvelu on  
viestintää ja vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Vuorovaikutus on sitä,  
että molempiin suuntiin tapahtuu viestintää. Asiakasta on hyvä kuunnella ja pyrkiä vastaa-  
maan hänen toiveisiinsa. (Hämäläinen & Patjas 2018, 8.) Kun hyvä asiakastyytyväisyys  
on saavutettu, asiakkaat sitoutuvat uskollisesti yritykseen ja parhaimmillaan suosittelevat  
sitä muillekin (Hämäläinen & Patjas 2018, 132).

Asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden arviointi ja mittaaminen on haasteellista. Asiakas-  
tyytyväisyyskyselyiden tulokset ja niiden palautteet toimivat tiedonlähteenä onnistumi-  
sesta. Yrityksen asiakaskeskeisyyden tasoa voidaan päätellä myös arvioimalla ja analy-  
soimalla sen palauteprosessia. Asiakaskeskeisen yrityksen tunnistaa kattavasta ja lop-  
puun asti hiotusta palauteprosessista. (Aarnikoivu 2005, 31.)

## **2.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Hyvän tason saavuttaminen asiakastyytyväisyydessä voidaan saada selville tutkimusten  
avulla. Niiden käytön seurauksena tulee esiin myös oma tilanne – omat heikkoudet ja vah-  
vuudet suhteessa kilpailijoihin. Tämän lisäksi tarvitaan seurantaan perustuvia toimia,  
jonka avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan (Ylikoski 1999, 149.) Laatu on yksi tär-  
keimmistä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja asiakastyytyväisyyden tutkimi-  
nen tuottaa näin ollen tietoa myös palvelun laadusta. Mittausten avulla seurataan sekä

tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta että parannetaan asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksille voidaan asettaa seuraavanlaisia tavoitteita: Keskeisten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen sekä sen hetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen, kehittämisehdotusten tuottaminen ja asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuraaminen. (Ylikoski 1999, 156.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta saatujen tietojen käyttötarkoitukset asettavat vaatimukset siitä, millaista tietoa, millä tarkkuudella, millä otannalla ja kuinka monelta henkilöltä tietoa on tarpeen kerätä (Rope & Pöllänen 1998, 59). Asiakastyytyväisyystutkimuksen käsitteessä on keskeisiä seuraavat asiat: validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi tutkimuksen järjestelmällisyys, uuden tiedon (syvemmän asiakassuhteen mahdollistavan lisäarvon) tuottaminen sekä toimintaan automaattisena osana kytkeytyminen. Asiakastutkimukset tuottavat toimintaan ja kehitystyöhön suoria vaikutuksia. (Rope & Pöllänen 1998, 83.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoituksessa ollaan kiinnostuneita niistä asioista, jotka koetaan positiivisina palvelutilanteissa sekä kokemusta saadun palvelun asiantuntemuksesta ja ystävällisyydestä, toimitilojen viihtyisyydestä, asiakkaan arviota palveluvalikoimasta sekä niiden kohtaavuudesta asiakkaan tarpeisiin nähden. Asiakastyytyväisyysmittausten lisäksi on tarpeen tallentaa ja hyödyntää myös arjessa päivittäin saatava palaute. Tämä jää kuitenkin usein tekemättä ja näin ollen kehityksen kannalta mahdollisesti tärkeä palaute hyödyntämättä. (Aarnikoivu 2005, 67-69.) Palautteen antamisen helpoksi tekeminen edistää palautteen saamista. Asiakkaan saa antamaan palautetta kiinnostus yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Onkin muistettava, että palautteen antava asiakas on arvokas. (Hämäläinen & Patjas 2018, 105.)

Negatiivisen palautteen tai reklamaation saaminen on aina haaste palvelun tarjoajalle. Ne voivat päättää joko asiakassuhteen tai parhaassa tapauksessa johtaa asiakkaan syvempään sitoutumiseen yritystä kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 72.) Ongelmatilanteet tulisi nähdä kuitenkin mahdollisuutena sitouttaa asiakas yritykseen. Asiakkaan huomatessa yrityksen ottavan vastuun myös huonosta palvelusta, kasvattaa se luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. Tällöin asiakkaan ei tarvitse pelätä negatiivisen palautteen antamista, koska hän tietää niihin suhtauduttavan asianmukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 88.)

## **2.5 Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä**

Asiakasymmärrys määritellään tarkoittamaan asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymistapojen tuntemusta ja ymmärrystä. Palvelut tuottavat parhaiten, kun ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin, mieluummin ennen kuin asiakas tietääkään tarpeestaan. Palvelujen toimivuuden



voi varmistaa sillä, että jo olemassa olevia palveluja kehitetään edelleen jatkuvasti tai uusia luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa. (Mertanen 2012, 63.)

Suomalaisessa urheilussa palvelujen toiminnan ja laadun mittaaminen on ollut toistaiseksi vaatimattomalla tasolla, muuten kuin suoraan urheilutoimintaan liittyen. Seuratoiminnassa tämä näkyy hyvin johdon oletuksina siitä, mitä heidän sidosryhmänsä arvot tai motiivit ovat. Hyvin harva seura on kuitenkaan asiaa todella tutkinut. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 434.)

Palvelujen logiikan ja prosessin tunteminen luovat edellytykset niiden kehittämiseen. Teoria on tarpeen, jottei palveluja muutettaisi sattumanvaraisesti niitä kehitettäessä. Kehitystyössä on tärkeää olla teorialtietoa ainakin palveluteoriasta, prosessiteoriasta kehittämistä tukemaan sekä asiakastuntemusta tuottavaa teoriaa. (Mertanen 2012, 60.) Palvelujen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla nykyisten palvelujen ja niiden prosessin kuvaaminen. Kuitenkin realistisesti, oikeaan tietoon perustuen, eikä niin kuin sen halutaan tai kuvitellaan olevan. Tämä on ainoa keino saada todelliset kehittämiskohteet näkyviksi. (Mertanen 2012, 64.) Enni Mertasen mukaan asiakkaiden tarpeita palvelevien palvelujen kehittäminen vaatii useita asennemuutoksia. Toiminnan lähtökohtana tulisi olla se, että asiakkaille tarjotaan vain parasta. Organisaation tulee koota, ylläpitää ja ennakoida asiakastietoa säännöllisesti ja jatkuvasti, jotta on mahdollista kehittää, tarjota ja uudistaa palvelujen käyttäjien tarpeisiin vastaavia palveluja. (Mertanen 2012, 71.)

### **3 Liikuntapalvelun laatutekijät seuratoiminnassa**

Euroopassa terveys- ja kuntoilualan toimijat tarjoavat laadukkaita palveluja, joille on ominaista liikunnan ammattilaisen ja hänen asiakkaansa henkilökohtainen ja tiivis suhde. Liikunta-alalle on erityisen tärkeää kehittää asiakaslähtöisiä palveluprosesseja ja – menetelmiä. Tällä tavoin mahdollistuu korkean asiakastyytyväisyyden ja – uskollisuuden saavuttaminen. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 231.) Liikuntakulttuurille on suuri merkitys myös liikuntaseuroilla, jotka muodostavat erittäin tärkeän sosiaalisen verkoston, jonka avulla ihmiset aloittavat liikuntaharrastuksen eri lajien parissa. Tämän lisäksi urheilu- ja liikuntakulttuuria ylläpidetään ja kehitetään seurojen muodollisen järjestelmän kautta. (Itkonen & Laine, toim. 2015, 117.)

Laadukkaan liikuntapalvelun tuottamisen seuroissa mahdollistaa organisaatioteoreettiseen kirjallisuuteen perustuvan mallin mukaan; riittävät resurssit, toiminnan sujuvuus, hyvä ilmapiiri, seuran aktiivisuus, tavoitteiden toteutuminen sekä jatkuvuus. Ohjaajalta taas erinomaisten liikuntapalvelujen tarjoaminen ei edellytä ainoastaan teknistä osaamista ja tietämystä, vaan myös tämän lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu ihmisluonteen ymmärrys, kehonkielen tulkitseminen ja teknisen tietämyksen välittäminen oikeanlaisella, opettavaisella tavalla. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 231.)

#### **3.1 Laadukas seuratoiminta**

Suomessa on noin 7200 urheiluseuraa, joissa on yhteensä 1,1 miljoonaa henkilöjäsentä. Urheiluseuroista on ainoastaan aatteellisia ja yleishyödyllisiä yli 97 prosenttia. Urheilulla on myös suuri kansantaloudellinen merkitys. Urheilun kautta työllistyy kymmeniä tuhansia ihmisiä, suoraan ja välillisesti. (Alaja 2000, 26.) Viime vuosina seuratoimintaan osallistuminen on selvästi lisääntynyt. Vuonna 2014 oli seuratoimintaan osallistuvien lasten ja nuorten osuus yli 50% ja vuonna 2016 jo yli 60%. Seuratoiminnan aloittamisikä on samalla aikaistunut, ja nykyisin toiminta aloitetaan keskimäärin kuuden ja seitsemän ikävuoden vaiheilla. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 116.) Valtakunnallisen seuraselvityksen mukaan viimeaikaisia trendejä seuratoiminnassa ovat toiminnan ja seurakirjon monimuotoistuminen, ammattimaistuminen sekä vaatimustason kasvu. Seurojen ääripäissä ovat urheilullis- suoritukselliset seurat, jotka ovat mukana kilpailujärjestelmissä ja sosio-kulttuuriset seurat, joiden toimintaa ohjaa liikkuminen sosiaalisessa ympäristössä. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 117.) Aktiivinen vapaa-ajan harrastaminen saa

aikaan yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia sekä erilaisia mahdollisuuksia sosiaaliseen samaistumiseen. Kuntosalijäsenyyksistä, juoksukouluista ja puulaakijoukkueista on tullut ihmisiä toisiinsa sitovia elämänalueita perinteisten sosiaalisen pääoman lähteiden (työ, perhe, uskonto) rinnalle. (Itkonen & Laine, toim. 2015, 186.) Liikuntaharrastukseen vaikuttavat nyky-yhteiskunnassa eniten ihmisten asenteet ja toiveet. Liikunnankin suhteen on käynyt niin, ettei perinteet enää ohjaa valintojamme ja tekemisiämme samalla tavoin kuin aiemmin. Näin ollen valintoja tehdään myös jatkuvasti harrastettavien urheilulajien ja liikuntamuotojen välillä. (Itkonen & Laine, toim. 2015, 12.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa 2018:25 on tarkasteltu teoreettisia lähtökohtia seuratoiminnan ymmärtämiseen. Seuraavassa esitellään lyhyesti Kosken toimivuusmalli. Toimivuusmallin luomiseen on hyödynnetty eri näkökulmia organisaatioteoriasta. Keskeinen käsite toimivuusmallissa on nimensä mukaisesti toimivuus. Näkökulman mukaan sekä organisaation kehittäminen että sen hyvinvointi ovat keskeisessä roolissa. Liikuntaseurat ovat yleisimmin vapaaehtoisorganisaatioita, joissa toimijoiden päähuomio keskittyy usein ainoastaan päivittäisten toimintojen toteuttamiseen aktiivisen kokonaisuuden kehittämisen kustannuksella. Kuitenkin laaja-alainen ja pitkäjänteinen koko seuran kehittäminen tuo paremman, varmemman ja pitkäkestoisemman tuloksen kuin pelkkä urheilulliseen menestykseen keskittyminen. (Koski & Mäenpää 2018b, 16.) Jotta voidaan Kosken mallin mukaan puhua hyvästä seurasta, tulee mallin kaikkien kuuden toimivuusulottuvuuden olla hyvällä tasolla.

Ensimmäisessä ulottuvuudessa keskitytään tarkastelemaan organisaation kykyä hankkia tehokkaasti ympäristöstään tarvitsemansa resurssit. Tätä ulottuvuutta kutsutaan resursien hankintakyvyksi. Hyvä seura pystyy hankkimaan tarvitsemansa resurssit (seuran jäsenet, vapaaehtoiset toimijat, toimitilat, varusteet, taloudellisen tuen ja asiantuntemuksen). Toisessa ulottuvuudessa, joka on nimetty toimintajärjestelmän sujuvuudeksi, keskitytään seuran sisäisten toimintojen kehittämiseen, niiden sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Hyvän seuran sisällä työnjako toimii ja tieto kulkee vaivatta, toteutettavia ideoita syntyy ja niitä toimeenpannaan. Sisäinen ilmapiiri, joka muodostuu ihmisten viihtyvyydestä ja tyytyväisyydestä seuran on kolmas ulottuvuus ja korostaa liikuntaseurojen luonnetta yhdessä-olo-organisaatioina. Hyvässä seurassa ryhmän tavoitteet korostuvat omien henkilökoh- taisten tavoitteiden sijasta ja Me-henki on vahva. Neljännessä ulottuvuudessa, tavoitteiden toteutumisessa, keskitytään arvioimaan seuran toimivuutta sen perusteella, miten hyvin se saavuttaa toiminnalleen asettamansa tavoitteet. Hyvän seuran tavoitteena on luoda laadukkaita liikuntapalveluja, liikunnan harrastusta, urheilullista menestystä tms. Viides

toimivuusulottuvuus on nimetty yleiseksi aktiivisuustasoksi. Hyvä seura on aktiivinen toimija ympäristössään ja sillä on hyvä maine. Kuudennessa toimivuusulottuvuudessa hyvä seura pitää huolen myös siitä, että sen tulevaisuus on turvattu, ja keskittyyään aktiivisesti nykyhetken lisäksi huolehtimaan myös jatkuvuudesta. Jatkuvuuden merkitys on tänä päivänä korostunut ihmisten lyhytjänteisemmän sitoutumisen myötä. (Koski & Mäenpää 2018b, 16-18.)

Seuratoiminnan lähtökohta on seuran arvojen mukainen profilointi. Seurajohdon on aluksi selvitettävä itselleen, mitä varten seura on olemassa (missio), mihin suuntaan se haluaa toimintaansa viedä (visio) ja miten tavoitteeseen päästään (strategia). Koko seurayhteisön osallistaminen tähän määrittelyyn on tärkeää, sillä seuran johdon avoimuus ja asioiden läpinäkyvyys edesauttavat seuran ympärillä toimivien henkilöiden sitouttamista seuran toimintaan. Parhaimmillaan hyvä strategia on kuin tiekartta, joka auttaa seuraa keskittymään olennaiseen. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 432-433.) Strategiaan kuvataan tavoitteita, joihin seura toiminnassaan pyrkii sekä valintoja ja keinoja tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä (Heikkala, Krook, Pekkarinen, (toim.) Förbom 2014, 10). Strategian toimeenpanossa on kyse yksinkertaisesta asiasta: kuka tekee mitäkin, kenen kanssa, miten ja milloin. Toimeenpanon suunnittelussa on hyvä aikatauluttaa pitkän aikavälin tavoitteet ja tehtävät toimenpiteet esimerkiksi vuosittaisiksi. (Heikkala, ym. 2014, 38.) Onnistuminen vision toteuttamisessa on 90-prosenttisesti riippuvainen seuraavista asioista: toimiva ja osallistava strategiaprosessi, toiminnan suunnittelu henkilökohtaisella tasolla, tehtyjen toimenpiteiden seuranta ja ohjaava palautteen anto sekä vision mukainen johtaminen. Loput 10% onnistumisesta on sattumaa. (Heikkala, ym. 2014, 41.)

Toimintatapana osallistaminen tarkoittaa eri toimijoiden ideoiden, taitojen ja valmiuksien ottamista käyttöön ja hyödyntämiseen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistamisen ydinajatus on, että palvelun käyttäjillä sekä sen tarjoajalla on riittävästi motivaatiota palvelun kehittämiseen ja sen mahdollisten ongelmien paikantamiseen. Osallistamisen peruslähtökohta on, että ryhmällä on tietoa enemmän kuin yksilöllä ja että organisaation avoimissa rakenteissa on mahdollista saavuttaa enemmän kuin suljetuissa rakenteissa toisia varten kehittämällä ja suunnittelemalla. (Ojajarvi & Valtonen 2016, 16.) Osallistamisen välineenä organisaatio voi käyttää mm. kyselyjä ja keskusteluja: näistä kartoitetaan sitten vastauksia tärkeimpiin kysymyksiin ja niistä nousevat aiheet (esimerkiksi arvot) kootaan ja keskustellaan läpi. (Heikkala, ym. 2014, 41.)

Seuran johtaminen vaatii monipuolista osaamista ja taitoja. Tavoitteina on usein samantyyppistä tehokkuutta kuin yrityksistä, joka pitäisi saavuttaa kuitenkin vapaaehtoiseen toimintaan perustuvassa yhdistyksessä. Seurassa tulee johtaa urheilua, hallintoa ja yhteisöllisyyttä. Sen lisäksi, että arjen toiminnot pysyvät käynnissä, tulisi seuraa myös kehittää ja uudistaa. Seuran toimintaympäristö tulisi olla tuttu ja hoitaa suhteita seurasta ulospäinkin (Mäenpää & Korkatti 2012, 22.) Suomalaista urheiluseurajohtamisen kokonaiskuvaa arvioitaessa, ei sitä valitettavasti voi juurikaan kovin strategiseksi tai analyyttiseksi kuvailla. Suurin osa seuroista on pystynyt laatimaan vain lyhyen tähtäimen tavoitteita ja suunnitelmia, joten toimintaa voidaan luonnehtia lähinnä tulipalojen sammutteluksi. Pidemmän tähtäimen tavoitteet ja visiot sekä tarkat strategiat niiden saavuttamiseksi, ovat seuroissa loistaneet poissaolollaan. Toki on myös seuroja, jotka ovat ymmärtäneet suunnitelmallisuuden, analysoinnin ja jatkuvan kehittämisen tärkeyden menestykselle jo kauan sitten. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 432-433.)

Seuroja ja seuratoimintaa on tuettu erilaisilla tukipalveluilla. Palveluja on viime vuosikymmeninä kehitetty lisää ja vanhoja on päivitetty. (Mäenpää & Korkatti 2012, 27.) Yhtenä esimerkkinä tukipalveluista on Tähtiseura-ohjelma. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen laatuohjelma, joka kehittää ja tukee suomalaisen urheilun keskeistä vahvuutta: seuratoimintaa. Tähtimerkki on osoitus nykyaikaisesta, ketterästä ja ihmisläheisestä toimintatavasta, joka sopii kaikille liikkujille. Se vastaa erilaisten liikunnan harrastajien tarpeisiin ja kehittyy heidän mukanaan. Tähtiseura-ohjelman entistä laajempi tuki mahdollistaa liikunnan säilymisen osana ihmisen eri elämänvaiheita ja myös alustan kehittyä huippu-urheilijaksi. Kaikille yhteisiä laatutekijöitä ovat johtaminen ja hallinto (johtaminen, hallinto, viestintä ja markkinointi), urheilutoiminta (urheilijan ja liikkujan polku, valmennuksen linjaus), seuran ihmiset (voimavarat ja yhteisöllisyys) ja aineelliset resurssit (talous ja olosuhteet). Tämän lisäksi Olympiakomitea on linjannut erillisiä osa-aluealaatukriteereitä aikuisten ja lasten sekä huippu-urheilulle. (Olympiakomitea 2019b.)

### **3.2 Ammattitaitoinen ohjaaja**

Ammattitaitoista ohjaajaa voisi kuvata niin, että hän hallitsee toiminnallisen anatomian, fysiologian ja pedagogiikan perustiedot. Hän kykenee suunnittelemaan ja rakentamaan liikuntatunteja erilaisille ryhmille. Ohjaajalla on tämän lisäksi vuorovaikutustaitoja, itsearviointikykyä ja hän pystyy ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä. Ohjaaja huolehtii ammattitaidon säilymisestä ja sen kehittämisestä jatkokoulutusten avulla sekä tekee työnsä työnä, ei harrastaen. Hän sitoutuu yrityksen toimintamalleihin, työnantajansa sekä asiakaisiin ja kantaa omalta osaltaan vastuuta toiminnasta. Suurin ammattilaisen merkki on

näiden lisäksi oikeanlainen asenne, joka lopulta määrittää ammattilaisen tason. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 123.) Liikuntapalvelujen asiakkaat maksavat palvelusta ja heidän vaatimustasonsa on noussut. Tietoa erilaisista palveluista on saatavana paljon ja asiakas-kin erottaa ammattitaitoisen ja osaavan ohjaajan sekä laadukkaan tunnin. Asiakas odottaa henkilökunnalta palvelualttiutta sekä henkilökohtaisuuden tuomaa välittämistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 126.)

Mitä paremmat vuorovaikutustaidot ohjaajalla on, sitä parempia tuloksia yhteistyöstä asiakkaan kanssa voidaan odottaa. Olennaisiksi vuorovaikutustaidoiksi katsotaan avoimuus, rehellisyys, vastaanottavaisuus ja empatia. Nämä vuorovaikutustaidot muodostavat systeemin, jossa vuorovaikutuksen molempien osapuolien taidot ovat riippuvaisia toisistaan. (Matikka & Roos-Salmi, toim. 2012, 107.) Vuorovaikutus on enemmän kuin kommunikointia ja keskustelua asiakkaan kanssa. Siinä ihminen jakaa toiselle omia ajatuksiaan, tunteitaan ja aikomuksiaan. Vuorovaikutus on kohtaamista, joka voi olla tietoista tai tiedostamattomaa sekä sanallista tai sanatonta. Sanallinen vuorovaikutus on monille usein helppo tunnistaa, mutta sanattoman vuorovaikutuksen (eleet, ilmeet ja kehon asennot) kohdalla se on usein vaikeaa. Mikäli sanaton ja sanallinen viestintä on ristiriitaista, ihminen uskoo luonnostaan enemmän sanatonta kuin sanallista viestintää. (Matikka & Roos-Salmi, toim. 2012, 117.) Kohtaamisen ensimmäisten kahdeksan sekunnin aikana syntyvän ensivaikutelman on todettu olevan asiakassuhteissa erittäin merkityksellinen. Ensivaikutelman synnyttämä mielikuva voi tuottaa joko positiivisen tai negatiivisen lisäarvon kohtaamiseen. Hyvä ensivaikutus mahdollistaa positiivisen vuorovaikutuksen ja se värittää jokaista asiakkaan ja yrityksen kanssakäymistä tulevaisuudessakin. Negatiivisen ensivaikutelman saanut asiakas on usein hyvin kriittinen yritystä kohtaan ja lähtökohtaisesti tulkitsee sen toimintaa negatiivisesti. Kriittisesti suhtautuvan asiakkaan on myös vaikeaa antaa anteeksi virheitä ja ristiriitoja. (Aarnikoivu 2005, 94.) Ensivaikutelma mahdollistaa yhteisymmärryksen syntymisen ohjaajan ja asiakkaan välille. Katsekontaktin avulla ja yhdistettynä rentoon kehonkieleen ohjaaja viestittää kiinnostusta sekä osoittaa myönteistä suhtautumista asiakasta kohtaan. Yhteisymmärrys, joka on alku toimivan suhteen luomiselle, ei kuitenkaan synny pelkän huomion avulla. Huomion rinnalle tarvitaan empatiaa, jonka Ivey ja Ivey määrittelevät koostuvan positiivisesta suhtautumisesta, kunnioituksesta ja välittämisestä, tuomitsemattomasta asenteesta sekä aitoudesta ja yhteensopivuudesta. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 233.)

Yhteisymmärryksen ja sen syntymisen kautta toimivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu asiakaslähtöiseen markkinointiin. Asiakasta tuleekin kohdella kuin ystävää tai tasa-

puolista kumppania. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 232.) Hyvän yhteisymmärryksen rakentamiseen voidaan käyttää tiettyjä menetelmiä, joita ovat peilaus, vastavuoroisuus ja samankaltaisuus. Asiakkaan kehonkielen mukailemisesta käytetään termiä fyysinen peilaus. Sanallinen peilaus on taas esimerkiksi asiakkaan viimeisen sanan toistamista tai puhumista samalla äänensävyllä kuin hän. Tämä menetelmä motivoi asiakasta puhumaan avoimesti ja enemmän harjoittelun kannalta mahdollisesti oleellisista asioista. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 235.) Kun luottamus on voitettu ja vuorovaikutus asiakkaan ja liikunnan ammattilaisen välillä on luontevaa, tulee korostaa samankaltaisuutta. Tämä mahdollistuu tuomalla esiin oikeita asioita oikeaan aikaan. Huumorin käyttöä asiakkaan kanssa keskusteltaessa voi käyttää kohtuudella, ja hymyileminen sekä nauraminen viestivät hyväksynnästä. Myös monet henkilökohtaiset ominaisuudet maalaavat kuvaa ammattitaidon tasosta, kuten yleiset käytöstavat, vaatetus, hiukset ja yleinen puhtaus. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 237.)

### **3.3 Opettaminen osana ammattitoista ohjausta**

Suurin osa liikuntapalvelujen asiakkaista haluaa myös oppia tunneilla. Oppiminen mahdollistuu parhaiten hyvällä ohjauksella ja sallivalla ilmapiirillä. Oppimisen lisäksi elämyksellisyys ja hyvä olo tuovat asiakkaan samalle tunnille uudemman kerran. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 126.) Liikuntataitojen oppiminen on hyvin yksilöllistä. Tämä johtuu erilaisten taitojen tasosta ja vaativuudesta sekä oppijan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osa taidoista on hyvinkin yksinkertaisia, kun taas toiset ovat puolestaan monimutkaisia, koska ne koostuvat useasta erillisestä yhteen nivotusta taidosta. Myös oppijat eroavat suuresti toisistaan harjoittelukokemuksiltaan ja kehitysvaiheiltaan. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 148.)

Taitojen opetus on perustunut perinteisesti tietoiseen eli eksplisiittiseen oppimiseen. Tässä tavassa opettaja antaa suoritukselle ohjeet ja mallin, joita oppijat harjoittelevat ja opettaja antaa vaihe vaiheelta palautetta. Opettajan tarkoitus on kiinnittää oppijan huomio tavoitteeksi asetettujen suoritusten pääkohtiin sekä saada tämä tietoisesti kehittämään suoritustaan. Nykyään liikuntataitoja opetetaan hyvin paljon tiedostamatonta eli implisiittistä oppimista painottaen. Tämän tavan lähtökohtana ovat onnistumisen elämykset ja positiiviset harjoittelukokemukset. Käytännössä tämä on konkreettisten, virikkeellisten ja aidoissa ympäristöissä tapahtuvien harjoitteiden ja harjoitusympäristöjen luomista ja kehittämistä. Oppijat kokevat harjoittelun mielekkääksi, jos he tietävät mihin harjoittelulla pyritään ja osaavat yhdistää sen jo osaamiinsa taitoihin. Oleellisinta liikuntataitojen opettamisessa

onkin, miten hyvin opettaja pystyy yhdistämään molemmat lähestymistavat opetuksensa. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 158-159.)

Liikunta-aktiivisuutta on perinteisesti lähestytty motivaation näkökulmasta ja motivointi onkin yksi liikuntakasvatuksen kulmakivistä. Toisaalta on pyritty liikunnallisten taitojen opettamiseen ja uskottu liikunnallisten valmiuksien syntyessä myös liikunnallisen aktiivisuuden kehittyvän. Liikuntasuhdenäkökulma tarjoaa täydentävää perspektiiviä näihin näkökulmiin. Motivaatio voi vaihdella lyhyelläkin aikavälillä ja se voi syntyä tai kadota nopeastikin. Liikuntasuhde on kuitenkin pitkän prosessin varrella muotoutunut valintojemme ja ajattelumme määrittäjä. Oma persoonallisuutemme ja liikunnan äärellä omaksumamme roolit vaikuttavat siihen, miten liikuntaan liittyviä asioita koemme. Liikuntasuhteella on myös yhteys elämässämme kohtaamiimme vaikutteisiin ja ympärillämme olevaan maailmaan. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 87.)

### **3.4 Motivointi asiakaslähtöisessä ohjauksessa**

Terminä motivaatio tulee latinan sanasta *movere* eli `liikkua`. Aluksi motivaatiota tutkittiin näkyvän käyttäytymisen perusteella, mutta nykyään sitä tarkastellaan etupäässä sosiaalis- kognitiivisena prosessina. Teorioissa motivaation katsotaan saavan alkunsa yksilön kognitiivisten tekijöiden ja sosiaalisen ympäristön yhteisvaikutuksesta. Motivaatio liittyy yksilön tavoitteelliseen toimintaan osallistumiseen ja perusoletuksena onkin, että ihminen on itse vastuussa toiminnan tuloksesta. Motivaatio näkyy käyttäytymisessämme toimimalla energian lähteenä saaden meidät suoriutumaan tietyllä innokkuudella. Tämän lisäksi motivaatio suuntaa käyttäytymistämme. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 131.) Urheilu- ja liikuntapsykologiassa motivaatioon on kiinnitetty erittäin paljon huomiota ja selitysmalleja liikunnasta innostumiseen on pyritty muodostamaan tutkimusten avulla. Yksinkertaisesti paras tapa ymmärtää toista ihmistä on opetella tuntemaan hänet. Terveiden ja kunnan ollessa kyseessä, tämä tarkoittaa keskustelua asiakkaan kanssa perusteellisesti pitkän aikavälin tavoitteista tai jatkuvaa tiedonkeruuta muutaman kysymyksen avulla treeniä ennen, sen aikana ja sen jälkeen. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 239-240.) Wills ja Shinar (2000) esittävät, motivaation kannalta keskeisiä tekijöitä olevan ihmisten saaman tuen määrä ja laatu. Kirjoittajien mukaan sosiaalinen tuki voidaan jakaa viiteen erilaiseen muotoon: instrumentaaliseen, emotionaaliseen, tiedolliseen, kumppanuuteen perustuvaan ja vahvistavaan tukeen. Instrumentaalinen tuki on käytännön asioita, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa (esim. ilmainen pysäköinti). Emotionaalinen tuki on tehokkain tapa kohottaa itseluottamusta ja lievittää vasta-aloittajan pelkoja tai ennakkoluu-



loja (esim. ystävien ja liikunnan ammattilaisten tarjoama sanallinen tuki). Nimensä mukaisesti informatiivinen tuki on tarjota tietoa turvallisen ja tehokkaan liikunnan harjoittamisesta. Kumppanuuteen perustavaa tukea voivat tarjota ne ihmiset, joiden kanssa liikuntaa harjoitetaan (esimerkiksi salilla harjoittelevien tuki toisilleen). Mainio tapa tarjota vahvistavaa tukea ovat kertomukset niistä henkilöistä, jotka ovat olleet asiakkaan kanssa samassa tilanteessa ja ovat onnistuneesti muuttaneet käytöstään tai saavuttaneet tavoitteitaan asiakkaan omien tavoitteiden suuntaisesti. Vahvistavan tuen katsotaankin olevan prosessi, jossa liikkuja vertaa itseään ja haasteitaan ympäristön sosiaalisia normeja vasten. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 243.)

Nykyään liikunta kulttuurissa ovat esillä eniten suoritukseen ja terveyteen liittyvät merkitykset. Näiden jälkeen yleisimmin ovat näkyvillä sosiaalisuuteen ja yhdessäoloon liittyvät painotukset. Liikunta tarjoaa luontevan tavan uusien vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja niiden syventämiseen sekä yhdessäoloon. Liikunnan avulla voidaan synnyttää tilanteita, joissa voi kokea joukkuehenkeä ja joukkovoimaa sekä oppia yhteisvastuuta. Ylipäätään voidaan oivaltaa yhteistoimintaan liittyviä merkityksiä, joita ihminen pystyy soveltamaan muillakin elämänalueilla. (Jaakkola, Liukkonen & Sääkslahti, toim. 2017, 102.) Kaikenlaisten kuntoilijoiden motivoimiseen kuntotasosta tai kokemuksesta riippumatta voidaan käyttää vahvistuksia. Vahvistamista on sekä positiivista ja negatiivista. Positiivisella vahvistuksella tarkoitetaan miellyttävää kokemusta, joka saa ihmisen tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja kohottaa tämän itseluottamusta. Ihmisestä itsestään kumpuavaa kehua tai palkitsemista kutsutaan sisäiseksi vahvistamiseksi. Ulkoiset vahvistamiset sen sijaan tulevat ihmisen ulkopuolelta. Liikunnan ammattilaisten sanomisilla on usein erittäin merkittävä painoarvo. Kuntoilijasta tuntuu hyvältä, kun hänen kykyjään tai ruumiinrakennettaan kehuva ihminen on alan asiantuntija. Negatiivinen vahvistaminen auttaa muistuttamaan, miksi käyttäytymistä on ylipäätään päätetty muuttaa. Paras esimerkki on huonon omantunnon saaminen harjoituksen väliin jättämisestä tai epäterveellisestä ateristiasta. (Langinkoski & Lappalainen, toim. 2016, 245- 246.)

Keskeisenä viitekehyksenä urheilun suoritusmotivaation ymmärtämisessä voidaan pitää itsemääräämisteoriaa. Motivaatioprosessi alkaa valmennuksen motivaatioilmastosta, joka voi tyydyttää tai ehkäistä autonomian, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden kokemista. Jos nämä kaikki tarpeet tyydyttyvät, harjoittelu muodostuu sisäisesti motivoivaksi. (Salmela-Aro & Nurmi, toim. 2017, 192.) Autonomiaa korostava ja motivoiva valmentaja ottaakin urheilijoita mukaan harjoitusten sisältöjen suunnittelemiseen ja toteutukseen. Sosiaalisesti yhteenkuuluvalla ryhmällä sekä kokemuksella valmentajan välittämi-

sestä ja emotionaalisesta lämmöstä on suuri merkitys sisäistä motivaatiota edistävänä tekijänä. Urheilussa merkittävänä toiminnan motiivina on kyvykkyyden kokeminen, jolla tarkoitetaan luottamusta omiin taitoihin ja kykyihin sekä positiivista kuvaa sekä fyysisestä kunnosta ja kehonkuvasta. Näiden vaikutusten toteutumiseksi valmennuksessa tulisi korostaa itsevertailua, yrittämistä ja uuden oppimista. Jokainen urheilija voi kokea kyvykkyyttä, kun vertaa suorituksiaan omiin aikaisempiin suorituksiinsa. (Salmela-Aro & Nurmi, toim. 2017, 194.)

## **4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kamppailu-urheiluseura Gentaila**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Lahden Gentai ry. Se on kamppailu-urheiluseura, joka on perustettu vuonna 1996. Seurassa on noin 100 jäsentä ja sen toiminta on kohdennettu kaikenikäisille ja tasoisille urheilun harrastajille. Seurassa voi harrastaa mm. brasilialaista Jiu-Jitsua, junior Jiu-Jiutsua, lukkopainia, kahvakuulaa, kuntonyrkkeilyä sekä cross trainingia ja Kunto-Taidoa. Seuran kalenterissa on ohjattuja tunteja erikseen junioreille ja aikuisille eri tasoryhmissä, yhteensä 29 tuntia joka viikko. Ohjaajina ryhmissä toimivat jokaisen lajin kilpaurheilusta omaavat urheilijat, joilla on lisäksi liikunta-alan koulutusta.

Seuran toimintaan pääsee mukaan helposti; tunneille voi mennä maksutta tutustumaan. Seura tekee yhteistyötä myös Lahden koulujen kanssa ja on osallistunut Liikkuva Koulu-projektin toteuttamiseen. Seuran sisällä on mahdollisuus edetä harrastuksessa jopa lajien huipulle asti. Seuran jäsenistöstä löytyy myös eri lajien kilpaurheilijoita, joilla on kansainvälistä menestystä arvokisoista. Seuran sali sijaitsi Lahden Paavolassa, mutta muutti maaliskuun alussa 2020 Launeelle yhteisiin tiloihin Easyfit- kuntokeskuksen kanssa. Tämän myötä seuran palvelut monipuolistuivat ja jäsenet voivat samalla kuukausimaksulla käyttää myös entistä parempaa kuntosalia. Seuran asioista vastaa seuran johto, johon kuuluu puheenjohtajan lisäksi 7 aktiivista jäsentä.

Seurassa ei ole käytössä asiakaspalautejärjestelmää, mutta sen tarve on ollut tiedossa jo pitkään. Seuran kehittäminen on ollut aiemmin vähäistä, johdon omista ajatuksista ja kokemuksista lähtevää. Jäsenistön ääntä on kuultu lähinnä kyselemällä palautetta suullisesti eri kurssien osanottajilta. Saatua palautetta ei ole aiemmin dokumentoitu tai suunnitelmallisesti hyödynnetty. Seuran uudet tilat ovat kooltaan suuremmat ja laadukkaammat kuin vanhat. Tämä muutos tuo mukanaan haasteen myös seuran taloudelle, joka on riippuvainen jäsenistön määrästä. Jäsenten tyytyväisyys palveluihin ja sitoutuminen seuraan askarruttivat seuran toimijoita. Seurasta toivottiin saatavan tietoa myös jäsenistön toiveista ja kehitysideoista, sekä siitä, kuinka moni jäsen aikoo jatkaa seurassa salin muuttaessa.

### **4.1 Kehittämistyön tavoite**

---

Kehittämistyön tavoitteeksi tuli mitata seuran jäsenten tämänhetkistä asiakastyytyväisyyttä. Opinnäytetyöllä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka tyytyväisiä Lahden Gentain jäsenet ovat saamiinsa liikuntapalveluihin?
2. Millaiseksi seuran jäsenistö kokee yleisen ilmapiirin?
3. Mitä toiveita seuran jäsenillä on seuran kehittämiseksi?

Saatujen palautteiden avulla on tarkoitus tulevaisuudessa kehittää Gentain seuratoimintaa ja palveluja paremmin kysyntää vastaaviksi ja parantaa nykyisten palvelujen laatua. Opin- näytetyön tulosten pohjalta seurassa tullaan myös kehittämään asiakaspalautteen jatku- vaan keräämiseen ja hyödyntämiseen perustuva malli.

## **4.2 Kehittämistyön vaiheet**

Työn suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2019 yhdessä seurajohdon kanssa. Johdolla oli valmiina aihealueita, joiden toimivuudesta oltiin kiinnostuneita jäsenten näkökulmasta kat- sottuna. Seurassa pidettiin kyselylomaketta parhaana tapana saada tietoa nopeasti ja hel- posti. Lomakekyselyn otokseksi valittiin koko seuran jäsenistö. Seurassa pidettiin tär- keänä saada jokaisen jäsenen ääni kuuluviin ja mahdollisimman paljon monipuolisia kehi- tysideoita. Ainoastaan kilpaurheilijat, jotka toimivat itse ohjaajina, jätettiin otoksen ulko- puolelle.

Opinnäytetyön tietopohja rakentui kirjallisuuden pohjalta, jonka jälkeen laadin ensimmäi- sen version kyselylomakkeesta. Lomakkeen lähetin kommentoitavaksi seuran johdolle tammikuun lopulla 2020. Seuran johto oli kiinnostunut toiminnan laadun tarkastelun lisäksi myös jäsenten sitoutuneisuudesta seuraa kohtaan sen muuttaessa uusiin tiloihin. Tämä kysymys lisättiin lomakkeeseen. Seuran toimesta asetettiin taustakysymykseksi myös jä- senyysaika.

Työn aikataulutusta rajasi salin muuttaminen uusiin tiloihin, joten kysely päätettiin jakaa jäsenille jo tammi- helmikuun vaihteessa 2020. Seuran johdon aloitteesta asiakaspalaut- teet kerättiin ennen muuttoa, jotta mahdolliset kehitysehdotukset tai toiveet voitaisiin ottaa välittömästi huomioon uudella salilla. Lomakkeiden jakaminen sovittiin liikuntaryhmien ve- täjien tehtäväksi. Lomakkeita jaettiin 110 ja varmistettiin, että jokaisella oli mahdollisuus vastata. Vastausaikaa oli 2 viikkoa, jotta myös lasten ja nuorten ryhmien palautteet (joita vanhemmat pääosin täyttivät) mahtuivat mukaan.

Palautteet järjesteltiin ja analysoitiin sekä toimitettiin seuran johdolle kommentoitavaksi.

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun alussa 9.3 ja 10.3. Näiden tulokset analysoitiin ja annettiin suullisesti tiedoksi seuran johdolle. Seuran johto on lukenut opinnäytetyön maaliskuun lopussa ja hyväksynyt sen sellaisenaan.

### **4.3 Kehittämistyön menetelmät**

Työssä on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää, käyttäen survey-tutkimusta ja teemahaastattelua. Survey-tutkimus määritellään kirjassa Tutki ja kirjoita tar koittamaan tutkimusta, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tiedon avulla kuvaillaan, vertaillaan tai pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 125). Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastattelun vastaukset tarjoavat myös enemmän tulkinna mahdollsuuksia, kuin kyselyn vastaukset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 194).

#### **4.3.1 Kyselylomake**

Palautteen saamiseksi päädyttiin valitsemaan menetelmäksi asiakaspalautekysely (liite 1), joka laadittiin vastaamaan seuran toiminta-ajatusta ja tavoitteita. Kirjallisuudesta saadut hyvän laadun kriteerit ja siihen vaikuttavat tekijät liikuntapalveluissa olivat mm. ammattitaito asiakasohjauksessa, asianmukaiset tilat ja välineistö sekä koetun palvelun hintalaatu suhde (Olympiakomitea 2019b). Ammattitaitoiseen ohjaukseen ja valmennukseen katsottiin sisältyvän sekä ohjaajien vuorovaikutustaidot yksilöohjauksessa, kuin myös ryhmien vetämisessä sekä yhteisöllisen ilmapiirin luomisessa seuran. Asiakastyytyväisyys-tutkimuksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa sekä asiakastyytyväisyydestä että niistä tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat. Tiedonkeruumenetelmän on oltava helppo toteuttaa, tyytyväisyystekijöitä laajasti kattava, taloudellinen, tietojenkäsittelyyn soveltuva sekä asiakkaalle helppo vastata. (Rope & Pöllänen 1998, 85.) Kyselyn väittämät oli jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Kosken toimivuusmallin mukaan hyvässä seurassa on ammattitaitoa, asianmukaiset tilat ja välineet. Ensimmäiset väittämät kyselylomakkeessa koskivatkin ohjaajien ammattitaitoa ja kykyä kohdata asiakkaat. Seuraavat kaksi kysymystä vastasivat tilojen ja välineistön asianmukaisuuteen toiminnan kannalta. Toimivuusmallissa arvion kohteena on sisäinen ilmapiiri, joka muodostuu siitä, kuinka tyytyväisiä jäsenet ovat seuran toimintaan. Hyvä ilmapiiri määritelläänkin mallin mukaan sisältävän vahvan Me-hengen, jossa etusijalla on ryhmän eikä yksittäisen jäsenen tavoitteet. Kolme viimeistä kartoittivat koettua yhteishenkeä salilla, toiminnan vastavuutta omiin odotuksiin sekä koettua hintalaatusuhdetta. Hyvässä seurassa tavoitellaan lisäksi laadukkaiden liikuntapalvelujen tuottamista ja keskitytään toiminnan kehittämisessä myös tulevaisuuden turvaamiseen. (Koski & Mäenpää 2018b, 16-18.)

Väittämien vastauksia mitattiin viisiportaista Likert- asteikkoa käyttäen. Likert- tyyppistä mittaria käytetään usein, kun tarkoituksena on mitata vastaajan sisäistä subjektiivista tuntemusta, esimerkiksi tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Yleisesti Likert- asteikon ääripäät määritellään ”täysin samaa mieltä”- ”täysin erimieltä” akselille. (Metsämuuronen 2006, 102.) Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien ikä, sukupuoli sekä seuran jäsenyyden kesto. Näiden lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, jotka oli eroteltu vapaan palautteen antamiseksi sekä kehitysideoiksi.

Seura lupasi palkinnoksi kolme ilmaista harjoituskuukautta arvottavaksi kyselyyn vastanneiden kesken. Seuran johto tiedotti liikuntaryhmien ohjaajia kyselystä ja siihen osallistumiseen motivoimisen tärkeydestä. Vastausten ja arvontalipukkeiden palautusta varten oli järjestetty salille lukittu laatikko. Arvontalaput sekä kyselyt käsiteltiin erikseen, jottei palautteen antajaa voitu tunnistaa.

#### **4.3.2 Teemahaastattelut**

Teemahaastattelujen tavoitteena oli täydentää ja syventää kyselystä saatuja palautteita. Teemahaastattelua käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan selvittää ihanteita, arvosuoksia ja perusteluja (Metsämuuronen 2006, 239). Teemahaastattelu määritellään Tutki ja kirjoita- kirjassa lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi, jossa aihealueet ovat tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä ei ole ennalta määritelty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 197). Teemahaastattelujen aihepiirit muodostuivat kyselylomakkeessa olleiden väittämien ympärille ja täsmentyivät saatujen vastausten avulla. Kyselylomakkeen vastauksista muodostin käsitekarttoja, joita yhdistäviä teemoja hyödynnettiin haastattelujen pohjana. Jokaisessa haastattelussa otin esiin keskustelun aiheiksi tyytyväisyyden palvelun koettuun laatuun niin ohjauksen, toiminnan puitteiden kuin seuran toiminnan ja yhteishengenkin osalta.

Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisista eri liikuntaryhmiin osallistuvista seuran jäsenistä. Haastattelut toteutettiin salilla tuntien jälkeen ja niiden kesto oli noin 20 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin. Yhteen haastatteluryhmään ilmoitautui parin sijaan kolme vapaaehtoista.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kehitystyön tulokset. Tulokset on jaettu kahteen osaan. Ensin esitellään asiakastyytyväisyyskyselyn (liite 1) tulokset, on kuvattu graafisesti kolmeen eri taulukkoon. Teemahaastattelujen tulokset esitellään kirjallisesti ja mukaan on otettu muutama suora lainaus havainnollistamaan palautetta.

### 5.1 Kyselyn tulokset

Jaetuista 110 kyselylomakkeista (liite 1) palautui 88 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 80%. Kyselylomakkeeseen tulleet vastaukset järjestettiin ja taulukoitiin. Taustakysymyksistä laskettiin keskiarvot iälle ja seuran jäsenyyden kestolle. Sukupuolijakauma laskettiin prosentteina. Aineistosta laskettiin jokaiseen kysymykseen annettujen vastausten lukumäärät sekä niiden prosentuaalinen osuus kaikista vastauksista. Ylös kirjattiin myös kaikki kehittämisideat ja avoimeen palautekysymykseen tulleet kommentit.

Vastaajista naisia oli 37 ja miehiä 51. Vastaajien ikäjakauma oli 8-61, joista alle 15-vuotiaita oli 11. Yli 15-vuotiaiden vastaajien keskimääräinen ikä oli 31,1 vuotta. Vastaajien joukossa oli sekä vasta-aloittaneita kuin myös jo useita vuosia mukana olleita jäseniä. Keskiarvo seuran jäsenyyden pituudesta on 4 vuotta. Seuran jäsenyyssajan kysymiseen oli käytetty lausetta, johon tuli itse merkitä ajan yksikkö (kk/v) ja tämä toi selkeästi haastetta vastaamiseen. Vastauksissa olikin suurta heittoa ajan merkitsemisen suhteen ja siihen tuli myös nolla- ja viiva- vastauksia, jotka todennäköisesti tarkoittavat vasta-alkajia. Vastaajista seuran jäsenenä puoli vuotta tai alle olevia oli 30 eli noin 23%.

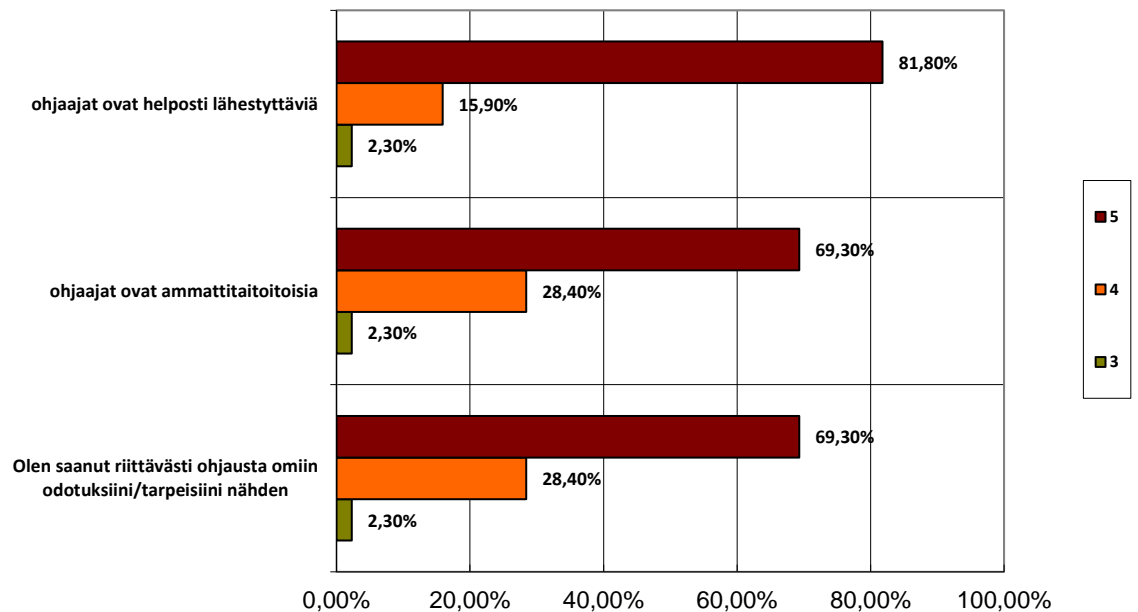
Kyselylomakkeen väittämien vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikolla 1-5. Likertin asteikko on asennetta mittaava asteikko, jonka avulla kyselyyn vastaaja ottaa kantaa väittämään/kysymykseen valitsemalla numeerisen arvon, joka kuvaa parhaiten hänen omaa näkemystään asiasta (Heikkilä, 2014, 39). Kyselylomakkeeseen oli ohjeeksi laitettu vain ääripäiden arvot, jotka olivat 1 ei lainkaan samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Alla esitellen lomakevastaukset eriteltynä aihepiirien mukaisesti:

Taulukossa 1 on ensimmäiset kolme väittämää, jotka mittasivat ohjaajien lähestyttävyyttä, ammattitaitoa sekä kykyä vastata liikuntaryhmiin osallistuvien ohjaustarpeisiin. Vastauksista yli 80% olivat täysin samaa mieltä siitä, että ohjaajat ovat helposti lähestyttäviä. Kahden seuraavan väittämän kohdalla, jotka koskivat ohjaajien ammattitaitoa ja kykyä ohjata liikkujia heidän tarpeidensa mukaisesti, samaa mieltä oli vastaajista lähes 70%. Mihinkään kysymykseen ei tullut ainuttakaan vastausta mittarin 1 tai 2 vastausvaihtoehtoihin.

Vastausten keskiarvot olivat seuraavat:

1. Gentain ohjaajat ovat helposti lähestyttäviä. Keskiarvo 4,8
2. Gentain ohjaajat ovat ammattitaitoisia. Keskiarvo 4,7
3. Olen saanut riittävästi ohjausta omiin odotuksiini/tarpeisiini nähden. Keskiarvo 4,7

Taulukko 1.



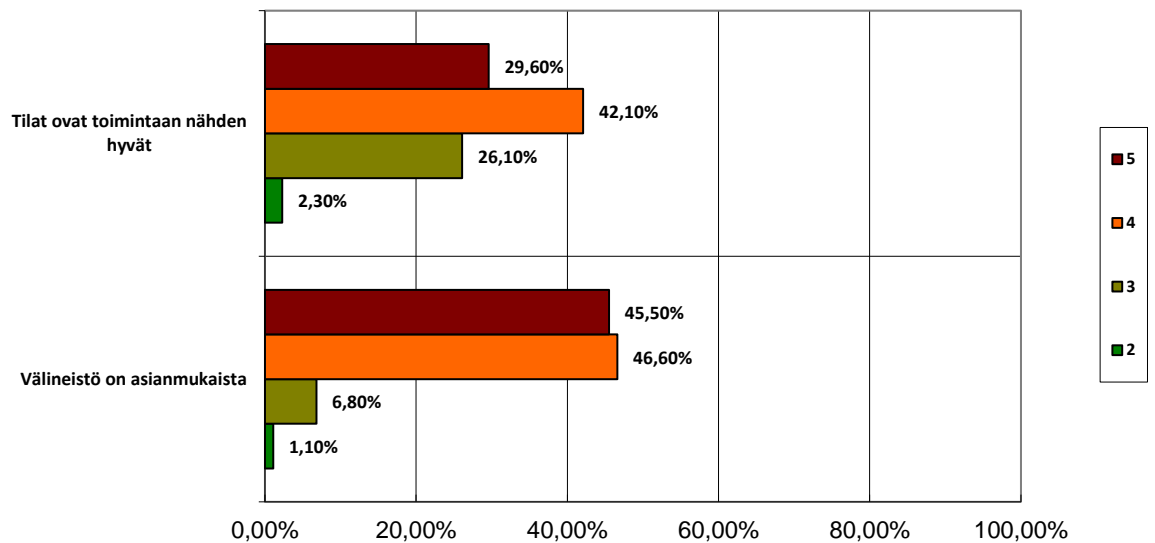
Taulukossa 2 on kuvattuna tulokset neljänteen ja viidenteen väittämään, jotka koskivat sekä Gentain toimitilojen, että välineistön sopivuutta harjoitteluun. Tilat arvioitiin toimintaan nähden hyviksi, vaikkakin seurassa oli tiedossa etukäteen tilojen haasteellisuus toiminnan kannalta. Arvon neljä antoi enemmistö, noin 40 % vastaajista. Arviot olivat tämän kyselyn negatiivisimpia ja arvolla kolme vastauksista olikin 26%. Välineistö koettiin täysin tai lähes asianmukaiseksi 90%sesti. Sen voidaan siis katsoa vastaavan seuran jäsenistön tarpeita lähes täydellisesti.

Vastausten keskiarvot olivat seuraavat:

1. Gentain tilat ovat toimintaan nähden hyvät. Keskiarvo 4,0
2. Gentain välineistö on asianmukaista. Keskiarvo 4,4



Taulukko 2.

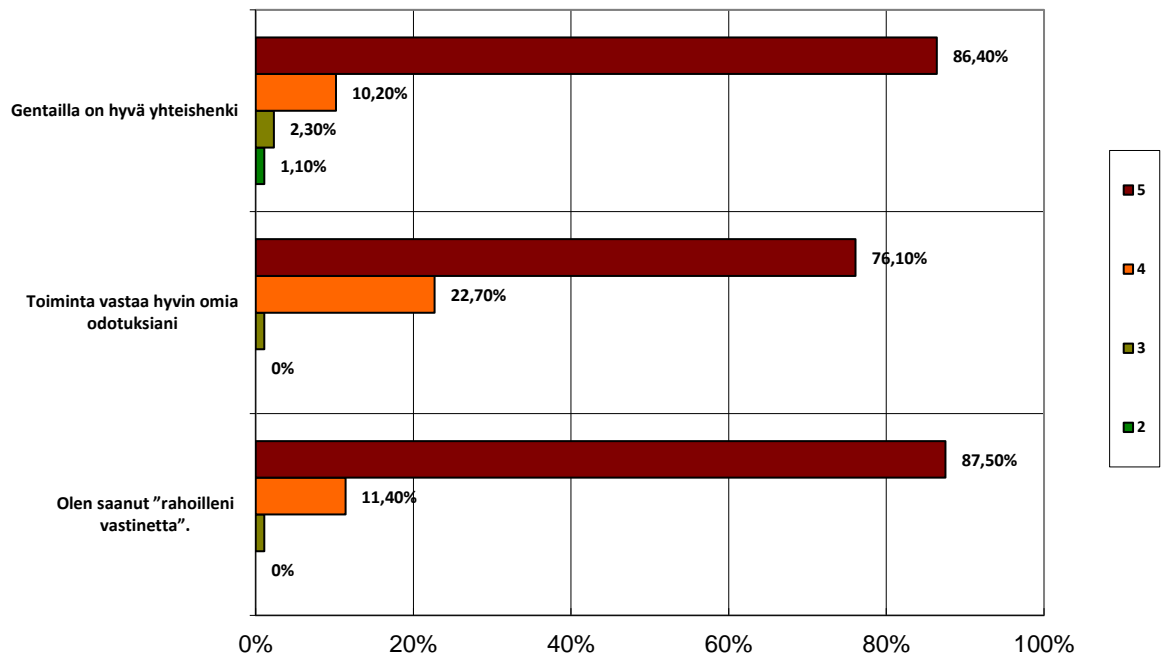


Taulukossa 3 viimeiset väittämät kartoittivat jäsenistön kokemuksia yhteishengestä seuran salilla, toiminnan vastaavuudesta omiin tarpeisiin liikunnan saralla ja koettua hinta-laatusuhdetta. Hyvän yhteishengen kohdalla jäsenistö oli 86% täysin samaa mieltä. Myös toiminnan vastaavuus omiin tarpeisiin nähden koettiin olevan hyvällä tasolla, 76%sesti. Viimeinen väittämä Gentain palvelujen hyvästä hinta-laatusuhteesta nousi arvioissa 87,5%lla koko kyselyn eniten täysin samaa mieltä saaneeksi vastaukseksi.

Vastausten keskiarvot väittämiin olivat:

1. Gentailla on hyvä yhteishenki. Keskiarvo 4,8
2. Gentain toiminta vastaa hyvin omia odotuksiani. Keskiarvo 4,8
3. Olen saanut "rahoilleni vastinetta". Keskiarvo 4,9

Taulukko 3.



Keskiarvo jäsenistön aikomuksista jatkaa jäsenyyttä salin muutettua uusiin tiloihin, oli 4,8. Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia hyvin. Kehittämisideoita oli runsaasti 26kpl. Näistä suurin osa koski välineistöä ja salin kunnossapitoa ja siisteyttä. Muutamassa vastauksessa toivottiin ohjaajille koulutusta ja mukana oli myös muutamia ideoita tuntien sisältöön.

"Monipuolisuutta CT-tunteihin saisi esim. sisäradalla, missä vetää/ työntää kelkkaa tai rengaskipille/lekalyönti paikalla. Leuanvetopaikkoja saisi olla nykyistä enempi eikä niin liki toisiaan."

"Häkki MMA -harjoitteluun olisi hyvä. MMA- treenit vielä parempi."

Myös "vapaa sana"- osioon tuli 22 vastausta. Ne olivat pääosin kiitosta ja positiivista palautetta sekä seuralle, sen toiminnalle ja yhteishengelle salilla. Palautteessa korostui jäsenten kokemus siitä, että heidät otettiin yksilöllisesti huomioon ja taitotasosta riippumatta saivat omia tavoitteitaan vastaavaa ohjausta ja valmennusta.

" Suuri Kiitos kaikille ohjaajille, että jaksatte aina yhtä iloisesti tsemptata ja treenata ja ohjata meitä. Tänne on aina kiva tulla treenaamaan ja salilla on tosi hyvä yhteishenki sekä hauska ja mukaansatempaava porukka. Jatkakaa samaan malliin."

"Loistava seura, yhteisöllinen ja saa treenata juuri omien tavoitetasojen mukaan. Mahtava porukka!"

”Suomen paras seura!!!”

Aineiston analysoinnissa käytettiin vastauksista muodostettuja käsitekarttoja, joita yhdistäviä teemoja hyödynnettiin haastattelujen pohjana. Tutkijan tiedoista ja ajattelusta syntyviä ilmiöiden erittely ja yhdistely muodostaa käsitekartan perusteet. Käsitekartan rakentaminen alkaa yhdestä käsitteestä, johon muita ideoita suhteutetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 81.)

## 5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 7 sattumanvaraisesti valikoitunutta henkilöä kolmesta eri liikuntaryhmästä. Haastattelut oli suunniteltu toteutettavaksi pareittain, mutta yhdestä ryhmästä vapaaehtoisia osallistujia oli 3. Haastattelut toteutettiin salilla tuntien jälkeen ja niiden kesto oli noin 20 minuuttia. Haastattelujen aihepiirit oli koottu kyselylomakkeen vastausten perusteella ja tavoitteena syventää tietoa seuraavista aiheista: ohjaajien ammattitaito ja koettu ohjaamisen laatu sekä seuran sisäinen ilmapiiri. Haastattelut nauhoitettiin, mutta niitä ei suoraan aukikirjoitettu. Kuten jo kyselynkkin tulokset antoivat ymmärtää, palaute toiminnasta ja sen laadusta oli myös haastattelujen perusteella pääosin positiivista riippumatta siitä millä tunneilla osallistujat kävivät.

Ensimmäisen haastateltavan parin kommentit koskivat tunnin sisältöjä ja yhteishenkeä. Haastateltavat vertasivat ohjattuja tunteja ja kokivat saavansa Gentailla ammattitaitoista ja hyvää valmennusta ja ohjausta. Motivointi niin ohjaajan kuin muiden ryhmäläistenkin taholta koettiin positiivisena. Haastateltavat eivät tuoneet esiin mitään negatiivista tunteista tai salin yhteishengestä.

”Crossitunneilla on musta törkeen hyvä yhteishenki. Itestä joskus tuntuu ettei enää jaksais vetää treenii loppuun ni treenikaverit tsemppaa loistavasti. Ohjaaja kans kannustaa ja motivoi tosi hyvin ylittämään ittensä. Jokasen treenin jälkeen tuntuu et tää on paras Sali missä oon käyny.” (9.3.2020)

”Crosstunnit on suunniteltu tosi hyvin. Jokainen tunti on riittävän monipuolinen. Sit jos ei pysty tekeen jotain liikettä niin aina on joku vaihtoehtoliike. Ja jos tekee jonkiliikkeen väärin niin siihenki puututaan silleen et sen oppii tekeen oikein.” (9.3.2020)

Ohjaajien ammattitaidon lisäksi seuraavan haastattelun päällimmäiseksi teemaksi nousi välineistö ja salin siisteys. Toivomuksena seuralle ja muille jäsenille eräs haastateltava tuotti siisteyden huomioonottamiseen. Hän koki salin olevan ajoittain epäsiisti ja välineiden olevan usein palauttamatta paikoilleen. Haastateltava otti kantaa myös kokemaansa palvelun hinta- laatusuhteeseen, jonka koki hyvänä. Tässä ryhmässä tuli esiin jäsenten suhtautuminen positiivisesti kyselyyn sekä mahdollisuuteen antaa palautetta toiminnasta.

”Mun mielestä tilat kahvakuulatreeneihin on tosi hyvät ku siel on pehmee matto jos sitä tarttee. Eri kokosia kuulia on riittävästi. Mä tykkään käydä eri tunneilla ni musta on hyvä ku voi käydä niillä tunneilla missä halua samalla kuukausimaksulla.” (10.3.2020)

” Mä katon aina eka mennessä jumppaamaan johonkin et kuinka siistii siel on. Et onks kamat paikoillaan ja näkyys pölyy nurkissa. Must täällä vois siivota vähän useemmin. Välillä ärsyttää kun matto on jo ennen omaa treeniä ihan hiestä märkä.” (10.3.2020)

Viimeinen parihaastattelu vahvisti jo saatuja tuloksia siitä, että seuran toiminnan koetaan olevan ammattitaitoista ja jäsenet kokevat viihtyvänsä salilla. Saatuun ohjaukseen ja ohjaajiin oltiin erittäin tyytyväisiä ja annetun palvelun kohtaavan omien toiveiden ja tarpeiden kanssa hyvin. Salin yhteishenki ja sen tärkeys viihtyvyyden ja tyytyväisyyden kannalta tuli esiin vahvasti. Henkilökohtainen huomioiminen ja tervehtiminen loi tunteen siitä, että kaikki ovat salille tervetulleita.

” Musta on kiva kun ohjaajat tervehtii heti salille tultua ja kysyy usein kuulumisia. Siitä tulee heti hyvä fiilis. Joskus tuntuu siltä et ei viitti tai uskalla aina kysyy apua vaikka ei osaa. Mut onneks ohjaajat usein kuiteski näkee et oon ihan pihalla ja tulee auttamaan.” (10.3.2020)

” Mä olin ekaa kertaa potkunyrkkeilyssä. Ohjaaja oli tosi hyvä ja kannustava. Onneks se auttoi mua tekniikoissa ku miltei kaikki asiat oli mulle uusia. Treeneistä jäi tosi hyvä mieli, varmasti jatkan harrastusta. Nyt tuntuu siltä et löysin itelle hyvän uuden harrastuksen.” (10.3.2020)

”Jokaisella tunnilla, mihin olen osallistunut ryhmähenki on loistava. Jokainen täällä saa olla ihan oma itsensä.” (10.3.2020)

Haastatteluista saadun aineiston pohjalta käsitekarttojen teemoja syvennettiin ja niihin lisättiin yksityiskohtaisempaa tietoa. Haastatteluja ei puhtaaksi kirjoitettu, mutta sieltä tuotiin muutamia kommentteja havainnollistamaan teemojen sisältöjä. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista käytetään harvoin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Metsämuuronen 2006, 112). Kyselyn tulokset lähetettiin seuran johdolle kommentoitavaksi. Tulokset olivat heidän mielestään yllättävän positiivisia ja muutamiin kehitysehdotuksiin sekä palautteeseen päästiinkin vastaamaan kohtalaisen nopeasti. Asiakaspalautekysely päätettiin seuran toimesta tulevaisuudessa toteuttaa vähintään vuoden välein.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sekä jäsenistön tyytyväisyyttä jo olemassa ole-  
viin palveluihin sekä kuulla heidän toiveitaan ja ehdotuksiaan seuran kehitystyöhön. Seu-  
ran hallitus toi esiin asioita, joita toivoisi kyselyn sisältävän ja kysely oli ennen sen jakelua  
heillä kommentoitavana. Lopulta voitiinkin todeta kyselyn vastaavan sekä tietoperustaan  
laadukkaasta liikuntapalvelusta, toimivasta seurasta ja niihin liittyvistä tekijöistä kuin myös  
seuran tavoitteisiin ja toiveisiin.

Kyselyn perusjoukon ja otoksen muodosti koko jäsenistö, koska seurassa haluttiin saada  
jokaisen jäsenen ääni kuuluviin. Vastausprosentti nousi korkeaksi ja tyydytti sekä seuraa  
että opinnäytetyön tekijää. Erinomaisen vastausprosentin selittää seuran toimijoiden sitou-  
tuminen palautteen keräämiseen ja jäsenistön motivoimiseen kyselyn täyttöön. Lisämoti-  
vaattorina toimivat varmasti myös seuran palkintona vastaajien kesken arpomat ilmaiset  
treenikuukaudet. Myös sekä kyselyn että haastattelujen nimettömyys tuotti lisäarvon vas-  
tauksiin. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin tarkoituksella kilpaurheilijat, koska heidän harjoitus-  
olosuhteensa ovat hyvät ja he toimivat ohjaajina ryhmissä, joiden toimintaa kysely koskee.  
Kyselyn taustakysymykset olivat ikä, sukupuoli sekä seuran toiminnassa mukanaoloaika.  
Näistä kysymyksistä haasteen tulosten käsittelyyn toi viimeinen, seuran jäsenyyssaikaa  
koskeva täydennettävä lause. Useissa lomakkeissa ei eritelty vastauksen aikamäärettä  
(kk/v), joten oli haastavaa tietää, oliko kyse kuukausista vai vuosista. Tämä oli myös kai-  
kista vastauksista eniten tyhjäksi jätetty kohta. Täten siis jäsenyyssaikea ei välttämättä ole  
luotettava, vaan pikemminkin suuntaa -antava arvo.

Itse kiinnostuksen kohteina olleiden teemojen väittämät koostuivat kolmesta eri aihealu-  
eesta: liikunnanohjaajien ammattitaidon, tilojen ja välineistön sekä hyvää ja laadukasta  
seuratoimintaa mittaavien tekijöiden arvioinnista. Liikuntaryhmien ohjaajien ammattitaito ja  
lähestyttävyyys sekä heidän taitonsa ottaa jokainen liikkuja yksilöllisesti huomioon, arvioitiin  
erittäin hyväksi. Ammattitaitoisen ohjaajan katsotaan olevan hyvät vuorovaikutustaidot  
omaava ja kiinnittävän huomiota ohjauksessa niin opettamiseen kuin liikkujien motivoimi-  
seenkin. Langinkosken ja Lappalaisen mukainen yhteisymmärrys sekä luottamuksellinen  
suhde voidaan katsoa Gentain ohjaajien ja jäsenten välillä toteutuvan hyvin.

Seuran aineellisten resurssien (talous ja olosuhteet) taso vaikuttaa siihen, voidaanko jäse-  
nille tarjota laadukkaita liikuntapalveluja. Gentain haasteena on ollut jo jonkin aikaa löytää  
seuran toiminnalle sopivat tilat. Vanhojen tilojen toimimattomuus on ollut tiedossa, vanhat  
tilat ovat olleet liian pienet ja eikä remontteja ole tehty rakennuksen saatua purkutuomion

muutama vuosi sitten. Seura on kuitenkin onnistunut löytämään uudet tilat hyvällä sijainnilla maaliskuusta 2020 alkaen. Muutto uusiin tiloihin, usean kilometrin päähän vanhoista tiloista, aiheutti kuitenkin seurassa epävarmuutta jäsenistön suhtautumisesta uuteen sijaan. Kyselylomakkeeseen haluttiinkin tämän vuoksi kysymys jäsenten sitoutuneisuudesta seuraan. Vanhoista tiloista ja välineistöstä pyydettiin jäsenten arviointia myös, jotta kehitysehdotuksiin ja uusiin ideoihin päästäisiin mahdollisesti heti vastaamaan uusissa tiloissa. Ennakko-odotusten mukaisesti huonoimmat arviot koko kyselyssä tuli näihin kahteen kysymykseen. Kehitysehdotuksista 20/26 kappaletta koski salia, välineistöä ja niiden kunnossapitoa sekä siisteyttä. Yhtään positiivista kommenttia jäsenistöltä ei näistä osaluista tullut.

Gentain toimintamaksut ovat pysyneet ennallaan jo usean vuoden ajan. Opinnäytetyön tekijän arvion mukaan seura on pystynyt tarjoamaan laadukkaita ja Lahden alueella verrattain edullisia liikuntapalveluja jäsenilleen. Lomakkeen kysymys koetusta hinta-laatusuhteesta vahvisti tämän oletuksen. Kyselyyn vastanneista jopa 87% olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kokivat saavansa rahoilleen vastinetta käyttäessään Gentain palveluja.

Gentai on profiloitunut usean lajin osalta ammattimaiseksi urheiluseuraksi. Liikuntaryhmissä on ohjaajina kyseisen lajin ehdottomia huippuja, joten harrastajille on tarjolla alkeiskurssista lähtien erittäin ammattitaitoista ohjausta ja valmennusta. Seuran jäsenenä on myös huippu-urheilijoita ja seuran sisällä mahdollisuudet kehittyä huipulle ovat lähes rajattomat. Kyselyn tulosten mukaan Gentain toiminnan vastaavuus omiin tarpeisiin nähden koettiin olevan hyvällä tasolla, riippumatta vastaajan urheilullisesta tasosta ja tavoitteista.

Laadukkaan seuran tunnusmerkkeihin niin Olympiakomitean Tähtiseura ohjelman kuin Kosken toimivuusmallinkin mukaan sisältyy hyvä sisäinen ilmapiiri ja me-henki sekä vahva yhteisöllisyys. Seurassa on hyvä olla ja yhteinen hyvä menee yksilöllisten tavoitteiden edelle. Kyselyyn vastanneista jopa 86% kokivat Gentaille olevan hyvä yhteishenki jäsenien kesken. Tätä tulosta vahvisti myös ”vapaaseen sanaan” tulleet palautteet, joista 8 vastauksessa annettiin positiivista palautetta ja keuhuttiin yhteishenkeä salilla. Mittaristona käytettiin Likertin asteikkoa, joissa toinen ääripää oli ”täysin samaa mieltä” ja toinen ”ei lainkaan samaa mieltä”. Vastausten painottuminen lähes täysin arvoihin 4 tai 5 toivat esiin kysymyksen siitä, oliko lomakkeeseen valittu oikea mittaristo. Pohdittavaksi tuli myös se, olinko asetellut kysymykset niin, että niihin oli jonkin syyn vuoksi tullut vain positiivisia vastauksia. Onko kenties seuraavan mittauksen ollessa ajankohtainen lomaketta syytä muuttaa, jotta myös tyytymättömyys tai kritiikki tulisi paremmin esiin?

Avoimia kysymyksiä kyselylomakkeessa oli kaksi, yksi kehitysideoille ja toinen avoimelle palautteelle. Kehitysideoita lomakkeisiin oli kirjannut 27 vastaajaa ja vapaata sanaa oli käyttänyt 26. Näiden vastausten suuri määrä kertoo siitä, että seuran jäsenet ovat kiinnostuneita toiminnasta ja haluavat olla mukana kehittämässä sitä sekä tiedostavat palautteenannon tärkeyden seuralle. Kuten Hämäläinen ja Patjaskin kirjoittavat, asiakkaan saa antamaan palautetta kiinnostus yritystä ja sen toimintaa kohtaan.

Vapaassa sanassa kommentit olivat erittäin suurelta osin kiitosta seuran toimijoille, positiivista palautetta seuran salin yhteishengestä ja aistittavissa oli myös ylpeyttä siitä, että he kuuluivat juuri Gentaihin. Useassa kommentissa ohjaajat saivat positiivista palautetta lajiosaamisestaan ja ammattitaidostaan. Esimerkkeinä ohjaajien ammattitaidosta palautteissa oli kiitokset vaihtelevista harjoituksista, jokaisen taitotason huomioimisesta sekä ohjaajien omasta innostuneisuudesta. Willsin ja Shinarin motivaatioteorian mukaan ihmisen motivaation kannalta tärkeintä on hänen saamansa tuen määrä ja laatu. Vastauksista välittyi jäsenien kokema emotionaalinen sekä informatiivinen tuki, jotka tulivat ohjaajien tsemppaamisesta ja hyväksi koetusta henkilökohtaisesta ohjaamisesta. Langinkosken ja Lappalaisen asiakkaan motivointiin liittämät vahvistamiset näkyivät vastauksissa myös, esimerkiksi aloittelijoiden kommentteissa, joissa kerrottiin hyvästä fiiliksestä ja ”koukuttumuksesta” lajiin, vaikkei itse lajitaitoja vielä ollutkaan. Kehitysideoista suurin osa koski tiloja ja välineistöä, kuten jo edellä on mainittu. Viidessä palautteessa tuotiin esiin toiveita harjoitusten monipuolisuuden lisäämiseksi edelleen ja keinoksi ehdotettiin ohjaajien lisäkoulutuksia. Hurme & Österberg- Hurme tuokin kirjassaan esiin liikuntapalvelujen käyttäjien muuttuneen osaavimmiksi ja laatutietoisimmiksi. Vaikkakin asiakastyytyväisyys Gentaila koettiin olevan erittäin hyvällä tasolla, on silti tarpeen pitää mielessä myös edelleen kehittymisen tarve.

Yleisesti ottaen asiakastyytyväisyyskyselyyn kuitenkin liittyy puutteita, joita arvioidaan harvemmin niitä tehtäessä. Seuraavassa muutama poiminta Camilla Reinbothin kirjasta Johda ja kehitä asiakaspalvelua, jossa keskitytään muutamiin ajattelun arvoisiin seikkoihin. Hän kuvaa asiakastyytyväisyyttä tunteena, jonka vuoksi sen ilmaiseminen numeroina voi olla haastavaa. Tämän lisäksi ihmiset kokevat numerot eri tavoin. Osa ihmisistä välttää täyden viitosen antamista, vaikka olisi kuinka tyytyväinen, kun taas toinen antaa sen, ellei mitään erityistä valittamista ole ollut. Kysely ei myöskään kerro, miksi asiakas antaa tietyn numeron eikä ota huomioon sitä, ettei vastaajan tunnetilaan tai mielialaan vaikuttavat tekijät kosketa aina arvioitavaa palvelua millään lailla. Näitä seikkoja pohdin itsekkin tuloksia analysoidessani. Kuitenkin avoimien kysymysten tuoma lisäinformaatio poisti osaltaan kysymyksen muiden tekijöiden vaikutuksesta vastauksiin.

Teemahaastattelut toivat syvyyttä lomakkeen vastauksiin ja vahvistivat sen, että Lahden Gentain jäsenistö on erittäin tyytyväinen seuraan. Haastattelujen pohjaksi luodut käsitekartat muodostuivat lomakevastausten perusteella. Aiheiksi nousi ohjaajien ammattitaito ja koettu ohjaamisen laatu sekä seuran sisäinen ilmapiiri ja yhteishenki. Vapaaehtoiset haastateltavat oli helppo saada mukaan keskusteluun ja heillä oli jo etukäteen mielessä asiat, joista halusivat kertoa. Vastausten luotettavuuteen vaikutti haastattelutilanteessa vääjäämättä se, että olen itse seuran toiminnassa valmennuspuolella mukana. Yhtään haastateltavaa en kuitenkaan tuntenut henkilökohtaisesti. Uskon että täysin ulkopuoliselle henkilölle olisi ollut helpompi tuoda esiin myös kriittiset ajatukset ja mahdollinen negatiivinen palaute. Tulevaa mittausta suunniteltaessa onkin mietittävä, olisiko haastatteluja mahdollista tehdä jonkun muun kuin seurassa aktiivisesti toimivan henkilön.

Tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet Gentain jäsenistön tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi toteutuivat hyvin. Lahden Gentai on seurana toimiva ja seuran toimijat ovat ammattitoista väkeä, joiden puoleen jäsenet voivat tarvittaessa kääntyä ja kokevat tulevansa kuulluksi ja kohdelluksi hyvin. Seurassa vallitsee hyvä henki, joka välittyy seuran jäsenille tehokkaasti. Seuran kehittämisestä ollaan kiinnostuneita ja seuran johto tekee päätöksiä jäsenistön ääntä kuunnellen ja mielipiteitä kunnioittaen. Eipä siis ole mitään näkyvää syytä sille, ettei Gentain visio Suomen parhaan kamppailuseuran tittelin saavuttamisesta voisi toteutua.

Kyselyssäkin esiin tuotu haaste toimitilojen suhteen on jo korjattu siltä osin, että toiminta on käynnistymässä uudella salilla piakkoin. Uudet tilat mahdollistavat jo itsessään muutamien kehityskohteiden, kuten siisteyteen ja välineistöön liittyvien haasteiden poistumisen. Uusi sali ja tilavammat puitteet tuovat mahdollisuuden laajentaa ryhmäliikuntavalikoimaa päivisin tapahtuvaksi. Nykyisin ohjattuja tunteja on vain iltaisin ja viikonloppuisin. Uudet tilat ovat yhteiset liikuntayrityksen kanssa, joten myös Gentain palvelutarjonta monipuolistuu ja jäsenille mahdollistuu edullisesti osallistua myös toisen yrityksen liikuntaryhmiin. Tältä osin tulevan asiakastyytyväisyyden mittaaminen onkin tärkeää ja mielenkiintoista, oletuksena kun on, että jäsenet kokevat muutoksen positiivisena. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt asiakastyytyväisyyskysely sekä siitä saadut tulokset jäävät käyttöön seuran hyödynnettäväksi. Seurassa on hyvä tahtotila ja nyt myös yksi väline asiakaspalautemallin luomista varten. Auvinen ja Kuuluvainen puhuvat seuratoiminnan kehittämisessä profiloinnin tärkeydestä ja koko seurayhteisön osallistamisesta tähän työhön. Seuran kehittämistyön onnistumisen mahdollistaa toimiva ja osallistava strategiaprosessi, joka on viety henkilökohtaiselle tasolle. Haasteena tälle työlle Gentaille, kuten muillakin urheiluseuroilla on toiminnan perustuminen suurelta osin vapaaehtoistyöhön.



Tämän kyselyn onnistunut toteutus ja odotuksia parempi vastausprosentti viestii Gentain jäsenistön olevan kiinnostuneita seuran kehittamisestä. Tulevaisuudessa seuran olisi mahdollista kehittää jäsenien osallistamista vieläkin yksityiskohtaisemmin. Kehittämistä voisi kohdentaa vaikkapa koskemaan vain nuorten ryhmiä tai tiettyä lajia. Ryhmien ohjaajat voisivat hyötyä vertaisarvioinnista ammattitaidon vahvistamiseksi. Uskon kuitenkin kyselyn osoittaman seuran jäsenien avoimuuden ja kehittämishalukkuuden tuottavan myös suoraa palautetta tunneista niiden ohjaajille arjen lomassa. Tämän palautteen merkitystä ei tulisikaan aliarvioida ja se tulisi jollain keinolla saattaa myös dokumentoituun muotoon ja kehittämisen tueksi. Vaikkapa niin, että saatu suullinen palaute kirjataan ohjaajien ja seurajohdon käytössä olevaan vihkoon. Tämän lisäksi salille voisi viedä molempiin pukuhuoneisiin palautetta varten vihot, koska salilla ei ole ohjaajien lisäksi muuta henkilökuntaa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisaa ja mielekästä sen tarjotessa käyttökelpoisia välineitä seuran toimintaan. Olen oppinut katsomaan seuratoimintaa kokonaisuutena ja ymmärtämään tekijöitä hyväksi koetun seuran takana. Olen ollut positiivisesti yllättynyt ihmisten halukkuudesta ottaa kantaa ja olla mukana oman seuramme kehitystyössä. Olen saanut myös paljon tukea jäseniltä ja positiivista palautetta sekä kannustusta tähän työhön. Olen oppinut paljon seuran kehittämistyöstä ja palautteen merkityksestä siihen.

## 7 Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alaja, Erkki. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Suomen urheilumuseosäätiö. Gummerus.

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.

Harmokivi -Saloranta, Paula 2019. Käyttäjät liikuntapalvelujen kehittäjinä – käyttäjälähtöisessä palveluinnovaatioprosessissa käyttäjien tuottama tieto tutkimuksen kohteena. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 894.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategiaopas. Luettavissa: <http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2006. Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä.

Hurme, Sami & Österberg- Hurme, Jutta. 2017. Kunnon liiketoimintaa- hyvinvoinnista bisnestä. Fitra Oy.

Hämäläinen, Patjas. 2018. Palvelun taitajaksi. Sanoma pro, Helsinki.

Itkonen, Laine, toim. 2015. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos.

Jaakkola, Liukkonen ja Sääkslahti, toim. 2017. Liikuntapedagogiikka. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018b. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf>

Langinkoski ja Lappalainen, toim. 2016. Liikuntafysiologian perusteet. Fitra Oy.

Matikka, Roos- Salmi, toim. 2012. Urheilupsykologian perusteet. Liikuntatieteellinen seura.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgren, A. & Kitunen, A. Kohti laadukasta palveluliiketoiminta-osaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojajärvi, S. & Valtonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Luettavissa: [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf) Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13, Helsinki.

Olympiakomitea 2019b. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>

Metsämuuronen, Jari, 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä, Gummerus.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. Luettavissa: <https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittymisesta-ja-kehittamisesta.html>

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

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki.

Salmela-Aro ja Nurmi, toim. 2017. Mikä meitä liikuttaa- motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2.p. Helsinki: KY-palvelu.

## 8 Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saate ja arvontakuponki



Olemme Lahden Gentaila toimipaikan muutoksen (toiminta siirtyy maaliskuun alusta osoitteeseen: Ajokatu 65, 15500 Lahti) myötä lähteneet kehittämään seuran toimintaa ja sen tarjoamia palveluja. Nyt kutsumme koko seuran väen mukaan kehittämistyöhön ja pyydämme Sinulta palautetta ja kehittämisideoita. Kysely on osa Marko Tuomelan Liikunnanohjaajan (AMK) opinnäytetyötä. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin, mutta antaa seuran toiminnasta tärkeää palautetta sen kehittämiseen.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kolmelle jäsenelle ilmainen treenikuukausi salillamme!

Palautathan kyselyn + arvontalipukkeen 9.2 mennessä ulko-oven vieressä olevaan laatikkoon.

---

Mikäli haluat osallistua ilmaisen treenikuukauden arvontaan, jätäthän alle yhteystietosi.

## Liite 2. Kyselylomake

NIMI:

PUHELINNUMERO:

IKÄ \_\_\_\_\_ v.

NAINEN \_\_\_\_

MIES \_\_\_\_

Olen ollut Genta:n jäsen \_\_\_\_\_ ajan.

*Arviointi 1-5; 1 ei lainkaan samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä*

Genta:n ohjaajat ovat helposti lähestyttäviä.	1	2	3	4	5
Genta:n ohjaajat ovat ammattitaitoisia.	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävästi ohjausta omiin odotuksiini/tarpeisiini nähden	1	2	3	4	5
Genta:n tilat ovat toimintaan nähden hyvät.	1	2	3	4	5
Genta:n välineistö on asianmukaista.	1	2	3	4	5
Gentailla on hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5
Genta:n toiminta vastaa hyvin omia odotuksiani.	1	2	3	4	5
Olen saanut ”rahoilleni vastinetta”.	1	2	3	4	5
Aion jatkaa seurassa uudella salilla.	1	2	3	4	5

*Avoimet kysymykset:*

Kehittämisideat?

Sana vapaa: