



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# VALMENTAJIEN SITOUTUMISEN PARAN- TAMINEN

Ilves Futis-Liiga

Janne Tulehmo

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TULEHMO JANNE:  
Valmentajien sitoutumisen parantaminen  
Ilves Futis-Liiga

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Toukokuu 2016

---

Ilveksen Futis-Liigassa on paljon pelaajia ja joukkueita. Nämä joukkueet tarvitsevat normaalisti useamman kuin vain yhden valmentajan. Ilveksen resurssit eivät ole riittävät, jotta valmentajia voitaisiin palkata suuri määrä. Valmennustyö Futis-Liigassa onkin vapaaehtoistyötä. Usein valmentajaksi valikoituu jonkun lapsen vanhempi. Ongelmana on valmentajien suuri vaihtuvuus, koska joka kevät Ilves kuluttaa paljon aikaa uusien valmentajien rekrytoimiseen. Tämän opinnäytetyn tavoitteena olikin löytää keinoja, joilla Ilves saisi valmentajansa sitoutumaan työhönsä pidemmäksi aikaa. Näiden keinojen avulla Ilves pystyy hyödyntämään vapautuvaa aikaa muihin tärkeisiin asioihin. Työn pohjana toimi kyselylomake valmentajille.

Tulokset kertoivat suurimman osan valmentajista valmentaneen Futis-Liigassa alle kolmen vuoden ajan ja suurin osa oli käynyt alimman koulutustason valmennuksesta tai heillä ei ollut mitään koulutusta ollenkaan. Valmentamisen aloittaminen johtui useimmiten oman lapsen aloittamisesta joukkueessa. Suurin osa valmentajista piti valmentamista mielekkäänä Futis-Liigassa, vaikka hyvin moni halusi lisäkoulutusta valmennustyöhönsä saadakin. Seuran valmennuskoulutusta pidettiin melko hyvin saatavilla. Valmentajien mielipiteissä oli paljon hajontaa, kun kysyttiin seuran antamasta valmennuksen tuesta. Halukkuutta saada apua harjoitusten vetämiseen ilmeni vähemmän kuin lisäkoulutuksen tarvetta.

Tuloksia tarkastelemalla voidaan Ilveksen valmentajien tyytyväisyyttä kokonaisuutena pitää hyvällä tasolla. Isoimpina ongelmoina vastauksista ilmenee, että valmennuksen tukemisessa ja viestinnässä on parantamisen varaa. Tiedotusketjun tekeminen vahvaksi ja selkeäksi voisi auttaa viestimisongelmiin. Jos esimerkiksi nuorisoharrastepäällikkö haluaa saada viestin kaikille Futis-Liigassa, ilmoittaa hän siitä Futis-Liigan aluepäälliköille, joiden tehtävänä on jakaa tieto kaupunginosien yhteyshenkilöille. Yhteyshenkilöiden tulee tiedottaa omassa kaupunginosassansa toimiville joukkueille tästä asiasta. Tiedon tulee kulkea myös toiseen suuntaan samaa reittiä. Viestinnän paraneminen auttaa samalla myös valmennuksen tuen kehittymistä. Kun tieto kulkee koulutuksista ja muista apukeinoista, pystyvät valmentajat hyödyntämään niitä paremmin. Valmentajien yhteisistä palavereista olisi varmasti hyötyä. Niitä voisi järjestää alueellisesti muutaman kerran kaudessa ja niihin Ilves voisi lähettää oman edustajansa, esimerkiksi Fortum Tutorin, auttamaan. Mitä paremmiksi valmentajien työolosuhteet saadaan, sen suuremmat mahdollisuudet ovat, että he sitoutuvat jatkamaan valmentamista pidempään.

---

Asiasanat: valmennus, sitoutuminen, jalkapallo, Ilves

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

TULEHMO JANNE:  
Improving the Commitment of the Coaches  
Ilves Futis-Liiga

Bachelor's thesis 35 pages, appendices 6 pages  
May 2016

---

There are many teams and players in Futis-Liiga. These teams require more than one coach. Ilves does not have the resources to employ many coaches, so the coaching in Futis-Liiga is based on voluntary work. The coaches are often picked from among the parents of the players. The problem for the team Ilves is that the coaches do not commit to the team for a long period of time, and therefore Ilves must spend a lot of time and resources to look for new coaches every spring. The goal of the thesis was to find ways for Ilves to make their coaches commit for a longer time so Ilves could focus the resources elsewhere. A questionnaire for the coaches worked as a foundation for this study.

The results revealed that most of the coaches had worked for Futis-Liiga less than three years, and most of them had only passed the first course in football coaching or they had no training for coaching at all. The most common reason for beginning to coach was that the coach's child started playing in the team. Most of the coaches liked to work for Futis-Liiga but they would like to have more training to support the coaching. The training of coaching within the Ilves team was well available and it was considered quite well organized. When the coaches were asked about the support they were given, their opinions were divided into two. The need for receiving help with the practical coaching was smaller than the need for further training.

When examining the results, the overall satisfaction of Ilves coaches is good. The two biggest problems are the lack of support the coaches are given and communication. Improving the communication chain and making it solid and efficient could have a positive effect. For instance, when a junior manager wants to share information within Futis-Liiga, he can just tell it to a Futis-Liiga area manager. This area manager is then responsible for passing the information to the district contact personnel. The information chain should work both ways. The improvement in the communication between the coaches will support their work as everyone will be aware of the different courses and training available. The coaches might also benefit from having meetings together twice a season so they could share their thoughts or discuss the issues they are dealing with. Ilves could send their representative, for example Fortum Tutor, to the meetings to help the coaches. The investment in making the coaches' work easier could increase the possibilities of them committing to and continuing with their job.

---

Key words: coaching, commitment, football, Ilves

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen kohde .....	5
1.2	Käsitteet ja teoria .....	5
1.3	Tutkimuskysymykset .....	5
1.4	Aineisto ja menetelmät .....	6
1.5	Tutkimuksen kulku.....	7
2	ILVES SEURANA.....	8
2.1	Historia .....	8
2.2	Nykyhetki .....	8
3	ILVES JALKAPALLO .....	10
3.1	Edustusjoukkueet .....	10
3.2	Futis-Liiga .....	10
3.2.1	Futis-Liiga organisaatio .....	11
3.2.2	Valmentaminen Futis-Liigassa.....	13
4	VALMENTAMINEN JA SITOUTUMINEN .....	14
4.1	Valmentaminen .....	14
4.2	Sitoutuminen.....	15
5	KYSELYN TULOKSET .....	18
5.1	Monivalintakysymykset .....	18
5.2	Avoimet vastauskohdat .....	23
6	POHDINTA .....	24
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	26
	LÄHTEET .....	29
	LIITTEET.....	30
	Liite 1. Futis-Liigan palautekysely 2014 .....	30

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen kohde

Opinnäytetyöni käsittelee Ilveksen Futis-Liigaa eli niin sanottua korttelisarjaa. Ilveksellä on jokavuotinen ongelma saada keväisin riittävästi valmentajia Futis-Liigaan, koska joukkueita on paljon ja valmentajien tarve suuri. Valmentajien rekrytoiminen vie valtavasti aikaa, koska sellaista määrää valmentajia on mahdotonta palkata tämän hetkisillä resursseilla, joten pääsääntöisesti Futis-Liigan toiminta perustuu vapaaehtoisten vanhempien ja muiden henkilöiden työhön. Usein jonkun lapsen vanhempi aloittaa valmentajana, joko omasta tahdosta tai puoliksi pakotettuna, koska kukaan muukaan ei sitä muuten tekisi. Tämän johdosta valmentajien vaihtuvuus on suurta vuosittain, koska ikäluokat vaihtuvat ja lapset lopettavat harrastuksen.

## 1.2 Käsitteet ja teoria

Valmentamisen teoriaa on mahdollista lähestyä monella eri tavalla. Tämä työ käsittelee jalkapallovalmennusta Suomessa ja varsinkin Ilveksen Futis-Liigassa. Suomen Palloliitolla on oma koulutusjärjestelmänsä, jolla se kouluttaa valmentajia taso kerrallaan paremmiksi valmentajiksi.

Sitoutumisella on monta eri muotoa ja on tärkeitä tunnistaa, millä tavalla ne ilmenevät jalkapallovalmennuksessa, jotta valmentajien työtä osataan tukea oikealla tavalla. Lankisen, Miettisen ja Sipilän (2004, 26) mukaan yrityksen henkilöstö edustaa henkilöstötyön varsinaista ”asiakasta”, jonka sitoutuminen yritykseen ja omaan työhönsä on avainkysymys.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tällä työlläni pyrin löytämään vastauksia kysymykseen, millä Ilves saisi sitoutettua valmentajia valmentamaan pidempään. Miksi valmentajat eivät sitoudu valmentamiseen ja tuntevatko he saavansa seuralta kaikin puolin tarvitsemaansa tukea? Näihin kysy-

myksiin pyrin löytämään myös vastauksia. Tavoitteeni on saada Ilveksen Futis-Liigan valmentamiseen jatkuvuutta, varmuutta ja laatua, mikä näkyy tulevaisuudessa lasten innostuksena harrastusta kohtaan. Tämän avulla on mahdollista saada kehitettyä entistä parempia pelaajia aina edustusjoukkueisiin asti mutta myös pidettyä lapset ja nuoret liikunnan ja urheilemisen parissa. Siitä on heille hyötyä tulevaisuudessa niin henkisen kuin fyysisenkin hyvinvoinnin kannalta. Tavoitteeni on saada tämän työn avulla Ilvekselle arvokas aika kohdistettua varsinkin keväisin muihin asioihin kuin valmentajien etsimiseen.

#### **1.4 Aineisto ja menetelmät**

Opinnäytetyöni pohjana toimii tekemäni kysely Futis-Liigassa jo valmentajina olleille. Lähdin selvittämään minkälaisena he kokevat itse valmentamisen seurassa ja saavatko he mielestensä apua siihen. Sen lisäksi halusin selvittää, ovatko he tietoisia kaikista Ilveksen tarjoamista keinoista, jotta selviäisi onko seuran tarjoama apu saatavilla mahdollisimman helposti. Kysely sisältää muutaman avoimen kysymyksen ja sen lisäksi on monivalintakysymyksiä, joihin valitaan vastaajan mielestä lähimpänä oikeata vaihtoehtoa oleva vastausvaihtoehto. Monivalintakysymykset antavat numeraalista tietoa kunkin kysymyksen kohdalla siitä, millä tasolla tilanne on tällä hetkellä tai mitä mieltä vastaajat ovat. Tämä auttaa keskittymään oikeisiin asioihin, millä Ilveksen valmentajatilanteeseen pystytään vaikuttamaan.

Tämä on enemmiltä osin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, mutta tästä löytyy myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen osio. Määrällinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa taas pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koppa, menetelmäpolku 2015.)

Olen tutustunut työtä tehdessäni sitouttamisen teoriaa käsitteleviin kirjoihin ja lukenut huippuvalmentajan elämäkertaa sekä tutustunut Palloliiton kotisivuihin, mistä löysin tietoa heidän koulutusjärjestelmästänsä. Haastattelin myös Ilveksen nuorisoharrastepäällikköä Janne Räsästä Futis-Liigan toiminnasta.

## 1.5 Tutkimuksen kulku

Ensimmäisenä kerron Ilveksestä seurana: koska se on saanut alkunsa, mitä kaikkia lajeja seurassa on harrastettu menneisyydessä ja mikä on tilanne tällä hetkellä. Sen jälkeen kerron, minkälainen on jalkapallon tilanne Ilveksessä, koska työni käsittelee jalkapallovalmennusta seurassa. Kun Ilveksestä on hahmottunut kokonaiskuva, työni esittelee valmennuksen ja sitouttamiseen liittyvää teoriaa. Kun kyselyn tuloksia on käyty seuraavana läpi, näiden teorianäkökohtien avulla pyrin pohdintaluvussa selvittämään, mikä on suurin ongelma Ilveksen valmentajien sitoutumattomuudessa. Viimeisenä on johtopäätösluku, jossa kerron tapoja, joilla Ilves pystyy parantamaan toimintaansa ja itse valmentajat kehittymään työssään.

## 2 ILVES SEURANA

### 2.1 Historia

Vuonna 1931 käytiin ensimmäiset keskustelut uuden palloiluseuran perustamisesta lehtori Niilo Tammissalon, josta tuli Ilveksen ensimmäinen puheenjohtaja, johdolla Tampereen lyseossa. Ensimmäisenä vuotenaan Ilveksen lajeina olivat jalka-, pesä-, ja jääpallo. Virallisia sarjapelejä Ilves pääsi pelaamaan vasta seuraavana vuonna, jolloin myös jääkiekko alkoi seurassa. Seuran lajivalikoima on ollut kattava. Ilveksessä on voinut aikojen saatossa harrastaa edellä mainittujen lajien lisäksi kori-, käsi- ja lentopalloa sekä amerikkalaista jalkapalloa että keilailua ja taitoluistelua. (Wacklin, 2006, 14–15; Ilves Miehet 2016.)

Suurimmat menestyksensä Ilves on saavuttanut jääkiekon parissa, mistä osoituksena on kaiken kaikkiaan 69 Suomen mestaruutta miehissä, naisissa ja nuorissa. Jalkapallo, futsal, käsipallo, rullakiekko, salibandy ja cheerleading ovat tuoneet Ilvekselle myös Suomen mestaruuksia. (Wacklin, 2006, 271–272.)

### 2.2 Nykyhetki

Ilves on tällä hetkellä Suomen suurin urheiluseura. Ilves ry:n puheenjohtajana toimii Kari Pansio ja Ilveksen jalkapallojaoston puheenjohtajana Heikki Tarvainen. (Ilves jalkapallo 2016; Ilves ry 2016.)

Ilveksen paidan puukee päällensä pelkästään jalkapallossa vajaa 4000 lasta, nuorta ja aikuista. Sen lajeina ovat jalkapallo, jääkiekko, futsal, salibandy, ringette ja cheerleading. (Ilves ry 2016.) Ilves pelaa pääsarjoissa niin miehissä kuin naisissakin kolmessa ensin mainitussa lajissa vuonna 2016. Futsalin puolella Ilves on niin miesten kuin naistenkin puolella Suomen kärkijoukkueita.

Ilves on Nuoren Suomen sinettiseura ja on täten sitoutunut Nuoren Suomen tavoitteiden ajamiseen. Heidän tavoitteenaan on lasten ja nuorten elämän ilon ja hyvinvoinnin lisääminen liikunnan avulla. Jotta sinetin voi saada, on täytettävä monta erilaista kriteeriä;



seuran toiminnan on oltava kasvatuksellista ja monipuolista, seurassa tulee olla nuorisotoiminnasta vastaava henkilö ja seuran henkilöiden tulee olla käyneet lasten ja nuorten ohjaamiseen tarkoitettun koulutuksen. (Ilves Futis-Liiga 2016.) Nämä olivat vain osa kriteereistä. Sinetin saaminen todistaa sitä hyvää työtä, jota Ilves on vuosikaudet pyrkinyt tekemään lasten ja nuorten kanssa.

### 3 ILVES JALKAPALLO

#### 3.1 Edustusjoukkueet

Miesten edustusjoukkue pelaa vuonna 2016 Veikkausliigaa eli Suomen jalkapallosarjojen korkeinta sarjaa, jonne se nousi vuonna 2015. Se on voittanut yhden Suomen mestaruuden historiansa aikana vuonna 1983. Sen lisäksi palkintokaapissa on yksi SM-hopea (v.1985) ja SM-pronssi (v.1984) sekä Suomen cupin mestaruudet vuosina 1979 ja 1990. Se on pelannut vuodesta 1993 lähtien kotiottelunsa Tammelan stadionilla. (Ilves Miehet 2016.)

Miehillä on kakkosjoukkue Ilves 2, mikä pelaa Kolmosessa (4.korkein sarja Suomessa). He nousivat sinne kaudeksi 2015 ja joukkueen suurin tarkoitus on toimia pelaajakehittäjänä ja väliportaana miesten edustusjoukkueen ja juniorijoukkueiden välillä. (Ilves Miehet 2016.) Tämän lisäksi alasarjoista löytyy Ilves 3 (Vitonen) ja Ilves 4 (Kutonen) joukkueet, jotka on perustettu vasta viime vuosina.

Naisten edustusjoukkue pelaa vuonna 2016 Naisten Liigaa eli Suomen korkeinta sarjaa, minne se nousi edellisiksi kaudeksi takaisin. Ilves naisten ensimmäinen jalkapallojoukkue aloitti toimintansa vuonna 1975. Se on saavuttanut kaksi SM-hopeaa (v.1992 ja v.2015) ja SM-pronssia kolmesti (v.1991, v.1993 ja v.1996) sekä viidesti Suomen Cupin loppuottelupaikan. Naiset pelaavat kotiottelunsa miesten tapaan Tammelan stadionilla. (Wacklin, 2006; Sjöstedt, 2011, 5; Ilves Naiset 2016.)

Seurasta löytyy junioriedustusjoukkueita yli 40 kappaletta, mistä määrästä tyttöjoukkueita on seitsemän. Ilves Futis Akatemia järjestää lupaaville Ilves-junioreille ohjattuja lisäharjoituksia. Sen lisäksi on erityinen IFA Talentti-ohjelma, jossa lahjakkaista ja motivoituneista nuorista koulitaan huippujalkapalloilijoita. (Ilves Miehet 2016.)

#### 3.2 Futis-Liiga

Futis-Liiga on Suomen suurin lasten ja nuorten jalkapallon niin sanottu korttelisarja eli alueellisesti on järjestetty epävirallisia eri-ikäisten sarjoja ja peli-ilta tapahtumia. Peli-

ilta tapahtuma tarkoittaa yhden illan turnausta, jolloin pelataan useampi kuin yksi peli. Futis-Liiga on perustettu 1975, joten vuosi 2016 on sen 41. toimintavuosi. Tänä vuonna siellä pelaa noin 3200 pelaajaa. Vuonna 2016 tyttöjen ja poikien ikäluokat jakautuvat vuosina 1999–2011 syntyneisiin. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Lapsille ja nuorille on haluttu tarjota mahdollisuus harrastaa jalkapalloa mahdollisimman lähellä omaa kotia ja oman kaveripiirin kanssa. Pelaajalle tärkeintä on saada nauttia jalkapallosta omalla tasollaan, toimia yhdessä ja hankkia uusia kavereita vanhojen lisäksi. Tapahtumia joukkueilla on keskimäärin kaksi kertaa viikossa ja ne pelaavat ikäluokasta riippuen viikoittain sarjaotteluita tai peli-ilta tapahtumia. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

### **3.2.1 Futis-Liiga organisaatio**

Ilves ry:n jalkapallojaosto on seuran jalkapallotoiminnasta vastaava elin, jossa on edustettuna seuran jalkapallotoiminnan eri tahot (Ilves Futis-Liiga 2016). Se siis vastaa kaikesta jalkapalloon liittyvästä Ilveksessä.

Kilpailujaos ja kilpailujury koostuvat kilpailupäälliköstä ja eri alueiden toimihenkilöistä, jotka valitaan kausittain toimittamaan virkaa. Jaoksen tehtävänä on määritellä kilpasarjojen sarjamuodot ja Leikkimaailman (vuonna 2016 siihen kuuluvat kaikki vuoden -05 jälkeen syntyneet lapset ja nuoret) peli-iltojen pelitavat. Jurylle kuuluu säännöistä päättäminen ja pelilupien sekä mahdollisten vastalauseiden käsittely. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Toiminnanjohtaja vastaa koko Futis-Liigan toiminnasta seuran puolesta. Hän organisoii toimintaa, rekrytoi toimihenkilöitä, sekä hoitaa yhteistyösopimukset tukijoiden ja yhteistyöseurojen kanssa. Toiminnanjohtaja on yhteistyössä Tampereen liikuntatoimen sekä Palloliiton piirin kanssa. Hän vastaa taloudesta ja esimerkiksi varuste- ja muista hankinnoista. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Nuorisoharrastepäällikkö toimii Futis-Liigan valmennuspäällikkönä eli vastaa valmennustoiminnasta sekä sen kehittämisestä omalta osaltaan. Hänen vastuullaan on myös koulutukseen liittyvät asiat. Koulutusten suhteen hän tekee yhteistyötä SPL:n (Suomen Palloliitto) Tampereen piirin nuorisopäällikön kanssa. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Kilpailupäällikkö vastaa kilpailutoiminnan järjestämisestä. Hän laatii otteluohjelmat sarjoihin ja turnauksiin. Ottelupöytäkirjojen ja tulosten kokoaminen ja arkistointi on hänen vastuullaan, kuten myös sarjataulukoiden ylläpito. Kilpailupäällikkö pitää yhteyttä kilpailutoiminnan osalta Ilveksen jalkapallojaoston, Futis-Liigan kilpailujuryyn, yhteistyöseurojen, Tampereen kaupungin liikuntatoimen ja SPL:n Tampereen piirin kanssa. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Sihteeri vastaa toimihenkilö- ja pelaajarekisterin ylläpidosta sekä yhdessä toiminnanjohtajan kanssa tiedotus- ja kokoustoiminnasta (Ilves Futis-Liiga 2016). Hänellä on siis suuri vastuu tiedottamisesta Ilveksen Futis-Liigassa, mitä käsitellään myöhemmin opinäytetyössä luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän.

Futis-Liiga on jaettu 4 alueeseen; Etelä, Pohjoinen, Länsi ja Itä. Jokaiseen alueeseen kuuluu 3 kaupunginosaa eli yhteensä 12 kaupunginosaa. Etelään kuuluu Hervanta, Viinikka/Peltolampi ja Pirkkala. Pohjoisen kaupunginosat ovat Kaleva, Keskikaupunki ja Takahuhti. Lännen joukkueet tulevat Tesomalta, Lentävänniemestä ja Siivikkalasta. Viimeiset alueet Atala, Annala/Kaukajärvi ja Vehmainen-Linnainmaa kuuluvat Itään. Näihin kaupunginosiin on yhdistetty myös muita pienempiä kaupunginosia, jotta kaikkialta pelaajat pääsevät pelaamaan. Lisäksi toimintaan osallistuu Ilveksen yhteistyöseurojen, kuten Loiske, Nops ja Ylöjärven Ilves, joukkueita eri ikäluokissa. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

Jokaisella alueella on oma aluepäällikkönsä, joka vastaa oman alueensa kaikista kyselyistä. Jokaisella kaupunginosallansa taas on oma yhteyshenkilönsä, joka vastaa oman kaupunginosan toiminnasta. Futis-Liigan toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisten vanhempien osallistumiseen toiminnan pyörittämisessä. Ilves tarvitsee jatkuvasti toimintaan mukaan valmentajia, joukkueenjohtajia sekä turnausapulaisia. Jotta toimintaan olisi mahdollisimman helppo tulla mukaan, Ilves kouluttaa ja tukee kaikkia vapaaehtoistoimijoita. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

### 3.2.2 Valmentaminen Futis-Liigassa

Futis-Liigassa valmentaminen on monelle ensimmäinen kosketus valmentamiseen. Koska joukkueita on jopa noin 200, ei Ilves pysty palkkaamaan joukkueille varsinaisia ammattivalmentajia. Futis-Liiga tarvitsee vuosittain 300–500 valmentajaa toiminnan pyörittämiseen. Monesti valmentajat valikoituvatkin joukkueessa pelaavan lapsen vanhemmasta. Jos valmentajalla ei ole kokemusta valmentamisesta, Ilves tarjoaa valmentajakoulutusta seuran sisäisesti E- ja D-tason koulutuksista ja se on ilmaista Ilveksen valmentajille ja toimihenkilöille. Koulutuksia käsitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa neljä. Valmentajilla on mahdollisuus saada tukea myös Fortum Tutoreilta, joiden tehtävä on antaa tukea ja käytännön apua harjoitus- ja pelitilanteissa. Ilveksessä työskentelee kaksi Fortum Tutoria vuonna 2016. (Ilves Futis-Liiga 2016.)

E-tason koulutus on ensimmäinen taso valmentajakoulutuksessa. Siinä käydään läpi palloliiton E-tason opetussisältö sekä mitä asioita Ilves haluaa painottaa valmennustyössä. Ilves on pyrkinyt lisäämään koulutusta kaikille juniorivalmennuksessa mukana olleille ja he ovat suositelleet valmentajien lisäksi joukkueenjohtajia käymään tämän tason. (Ilves Futis-Liiga 2016.) Kun E-tason on suorittanut, halukkaat voivat aloittaa D-tason kurssin.

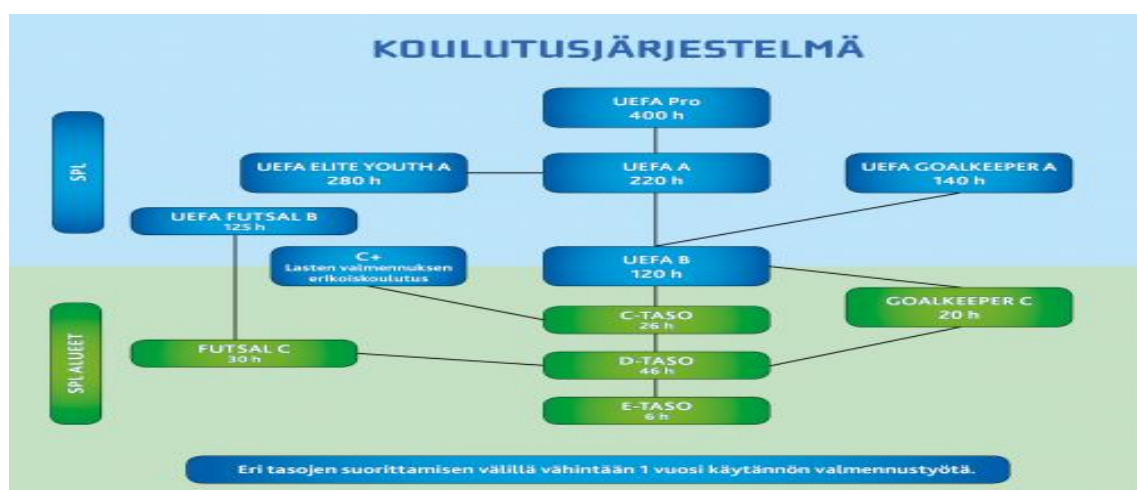
Valmentajat vastaavat käytännön Futis-Liigan toiminnasta pelikentillä. He ovat sitoutuneet noudattamaan Ilveksen toiminnalle luomia periaatteita ja valmennuslinjaa. Valmentajat ovat vastuussa valmennustyöstänsä jalkapallojaoston nuorisopäällikölle. (Ilves Futis-Liiga 2016.) Jotta heidän työnsä olisi helpompaa, pyrkii Ilves kehittämään henkistä tukea ja ohjausmateriaalejansa sekä koulutustansa vastaamaan valmentajien tarpeita. Yksi suuri asia valmennustyössä on kanssakäyminen niin pelaajien kuin vanhempienkin kanssa. Monelle, niin lapselle kuin vanhemmallekin, Futis-Liiga saattaa olla ensikosketus jalkapalloelämään. Valmentajan tulee pystyä kohtaamaan erilaiset tilanteet rohkeasti ja reilusti.

## 4 VALMENTAMINEN JA SITOUTUMINEN

### 4.1 Valmentaminen

Valmentaminen on hyvin laaja käsite, joten sitä voi lähestyä monesta suunnasta. Tässä opinnäytetyössä valmennuksesta puhuttaessa tarkoitetaan urheiluun liittyvää valmentamista joko suhteessa valmentajaan tai suhteessa pelaajaan. Valmentaa voi niin henkisesti kuin fyysisesti tai keskittymällä vaikka yhteen kokonaisuuteen kuten puolustaminen tai tiettyyn asiaan kuten syöttämiseen. Valmentaja voi itse päättää oman mielenkiinnon mukaan millä osa-alueilla hän haluaa kehittyä. Mutta voidakseen edetä valmentajauralla eteenpäin, on hänen käytävä koulutusjärjestelmä läpi, jotta voisi saada tarvittavat luvat valmentamiseen korkeammilla tasoilla.

Valmentajan tulee aloittaa E-tasolta kouluttautuminen ja viimeisenä tasona on UEFA Pro lisenssi, kun kaikki pykälät on käyty läpi (kuvio 1). Koulutusjärjestelmää tarkastelemalla selviää, että itsellensä pystyy valitsemaan muutaman eri polun kuljettavaksi. Jos haluaa keskittyä ainoastaan futsalin tai maalivahtien valmennukseen, onnistuu se ilman jokaisen tason läpikäymistä. Kolme ensimmäistä tasoa (E, D ja C) on mahdollista käydä oman, esimerkiksi Tampereen piirin, alueen koulutuksissa. Sitä korkeammat koulutukset käydään Palloliiton koulutuksina koko Suomen alueelta yhteisesti.



KUVIO 1. Suomen Palloliiton koulutusjärjestelmä (Palloliitto, Valmentajakoulutus 2016)

Jokainen taso kestää tietyn tuntimäärän, joka sisältää luentojen kuuntelemista ja käytännön valmentamisen harjoittelua. Mitä korkeammalla tasolla halutaan valmentaa, sitä yksityiskohtaisempia valmennuskeinoja käydään läpi ja sitä vaativampia käytännön harjoitteet myös ovat.

On suuri ero valmentaa junioreita kuin aikuisia. Lapsilla ja nuorilla tulee valmentajan enemmän keskittyä pelaajan henkilökohtaiseen kehitykseen kuin joukkueena pelaamiseen, mutta aikuisilla se on taas päinvastoin, koska silloin mennään kilpaurheilun ehtoilla eli tulos ratkaisee. Sir Alex Ferguson, jota pidetään brittijalkapallon suurimpana valmentajana, sanoo omaelämäkerrassaan, että työssäni on kyse keskittymisestä. Jokaisen ajatukseni on hyödytettävä pelaajiani. En saa tehdä virheitä. (Ferguson, 2013, 256.) Nämä lauseet kertovat paljon huipputasoisen valmentajan sitoutumisesta ja tinkimättömyydestä.

## 4.2 Sitoutuminen

”Sitoutunut työntekijä samastuu parhaimmillaan organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan.” (Lampikoski, 1995, 46.) Tämän tulisi olla jokaisessa työpaikassa tavoitteena niin työnantajan kuin työntekijän kannalta. Sama pätee yhtäläillä joukkueurheiluunkin. Mitä sitoutuneempi henkilö on työpaikkaan/joukkueeseen, sen todennäköisemmin parempaa tulosta hän saa aikaiseksi.

Lampikoski (1995, 48–51) on eritellyt 12 erilaista sitoutumisen muotoa:

### **Tunnepohjainen sitoutuminen**

Henkilö kiintyy organisaatioon, sen henkilöstöön ja arvoihin. Organisaation sisäiset suhteet ovat tärkeitä.

### **Aito sitoutuminen – arvositoutuminen**

Henkilö sisäistää organisaation arvot ja haluaa pysyä sen palveluksessa. Mahdollisesti tuntee työnsä elämäntehtäväkseen tai kutsumukseksi.

**Normisitoutuminen**

Henkilö kokee velvollisuudekseen jatkaa organisaation palveluksessa, koska on saanut merkittäviä etuja kuten koulutuksen sieltä.

**Etuihin perustuva sitoutuminen**

Henkilö kokee saavansa juuri tässä organisaatiossa haluamiaan etuja. He ovat alttiita siirtymään toiseen organisaatioon, jos siellä on tarjolla vielä paremmat edut.

**Työhön sitoutuminen**

Henkilö on sitoutunut työhönsä ja sen tekemiseen ennemmin kuin itse organisaatioon.

**Karrierisitoutuminen**

Henkilö tekee valintoja sen mukaan, mikä edesauttaa hänen omia uratavoitteitaan. Normaalisti hän työskentelee useassa eri organisaatiossa työelämänsä aikana.

**Ympäristöön sitoutuminen**

Henkilö on sitoutunut työympäristöönsä, työskentelypaikkakuntaansa, työmiljööseen tai tiettyyn projektiin.

**Muodollinen sitoutuminen**

Henkilö toimii pääpainoisesti omien tavoitteidensa mukaan mutta haluaa organisaatiolta edut ja mukautuu täten sinne työskentelemään.

**Pakollinen sitoutuminen**

Henkilö pysyy organisaation palveluksessa pakosta. Hän ei juuri sisäistä organisaation arvoja mutta noudattaa normeja ja tekee työtänsä ainakin minimivaatimusten mukaan.

**Paluusitoutuminen**

Henkilö voi syystä tai toisesta joutua lähtemään työpaikastansa muualle mutta on todennäköinen palaaja takaisin samaan työpaikkaan.

**Sitoutumattomuus**

Henkilö ei sisäistä organisaation arvoja, yrittää luistaa säännöistä ja työsuorituksista. Hän on valmis riskeeraamaan työuransa. Hän on lomautus- ja työttömyysuhan alainen.



### **Sitoutumisen jaksottaisuus**

Sitoutuminen voi alkaa ennen työsuhteen alkua, esimerkiksi työharjoittelun aikana. Sitoutuminen riippuu paljon elämäntilanteesta. Kriittisiä aikoja ovat esimerkiksi tutkinnon suorittaminen, perheen perustaminen ja lapsen syntyminen.

Työnantajan tulee tunnistaa, minkälaisia työntekijöitä hänellä on töissä, jotta hän osaa suhtautua heihin oikein. Sen avulla hän osaa tarjota heille sitä, millä heidät saa sitoutumaan omaan organisaatioonsa. Mitä tarkemmin työntekijöitensä osaa tulkita, sen paremmin pystyy tekemään päätöksiä heidän suhteensa. Mikäli tekee virheellisen tulkinnan, voi työntekijä jättää nopeastikin työpaikkansa.

Viitalan (2007, 88) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Siitä on erotettavissa kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Jatkevassa sitoutumisessa työntekijä arvioi työpaikan kannattavuutta hyötyjen ja haittojen suhteen. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa koettua velvollisuudentunnetta organisaatiossa työskentelyä kohtaan. (Viitala 2007, 88–89, Allen & Meyerin 1991, mukaan.)

## 5 KYSELYN TULOKSET

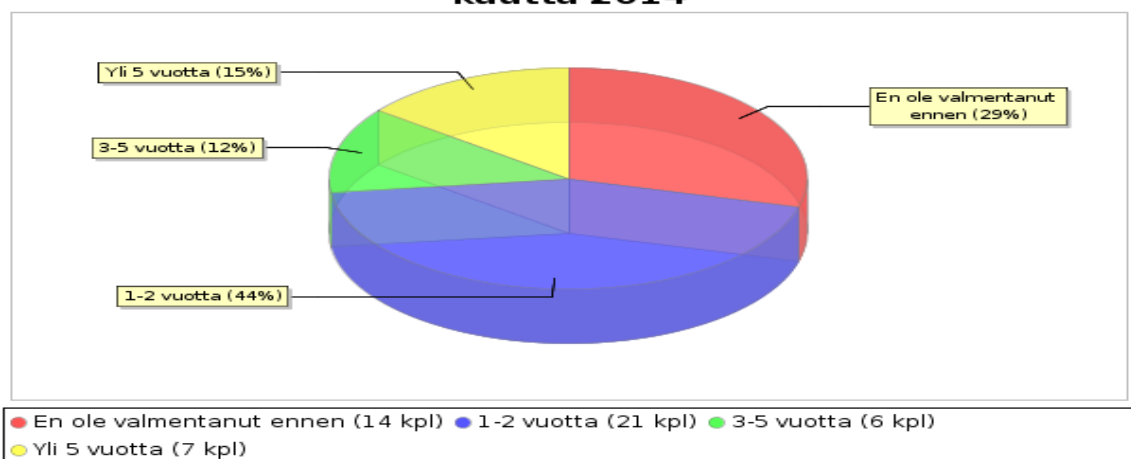
Kyselyyn tuli vastauksia noin 50 valmentajalta. Futis-Liigassa on noin 200 joukkuetta, joten joukkumäärästä noin neljänneksestä on saatu vastaus. Tosin yhdessä joukkueessa voi olla useampikin valmentaja tai yksi valmentaja voi vetää useampaa joukkuetta kuin vain yhtä. Täysin tarkkaa joukkueiden tavoitavuutta on siis vaikea sanoa. Vaikka otanta on melko pieni kokonaismäärästä, saa vastauksista oikeanlaista suuntaa. Se kertoo mi- hin suuntaan Ilveksen tulisi kehittää toimintaansa valmentajien suhteen.

### 5.1 Monivalintakysymykset

Kuvioissa 5–8 on vastausvaihtoehtoina ollut 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 9 ja 10 vastausvaihtoehdot ovat 1 = huono, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä ja 4 = kiitettävä. (Liite 1.)

Kuvio 2 kertoo kuinka suuri osa (73 %) on valmentanut Futis-Liigassa vain alle kolme vuotta. Se kertoo juurikin siitä ongelmasta, joka Ilveksellä on jatkuvuuden suhteen. Ai- noastaan seitsemän henkilöä vastanneista on valmentanut yli viisi vuotta.

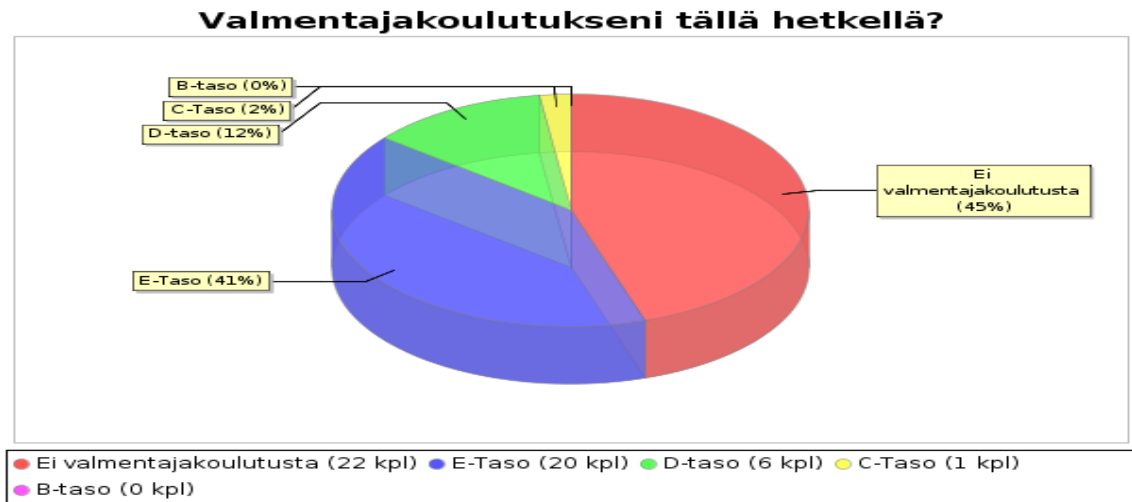
#### Kuinka kauan olet valmentanut Ilves Futis-Liigassa ennen kautta 2014



Kuvio 2. Valmentajien kokemus Futis-Liigasta (N=48)

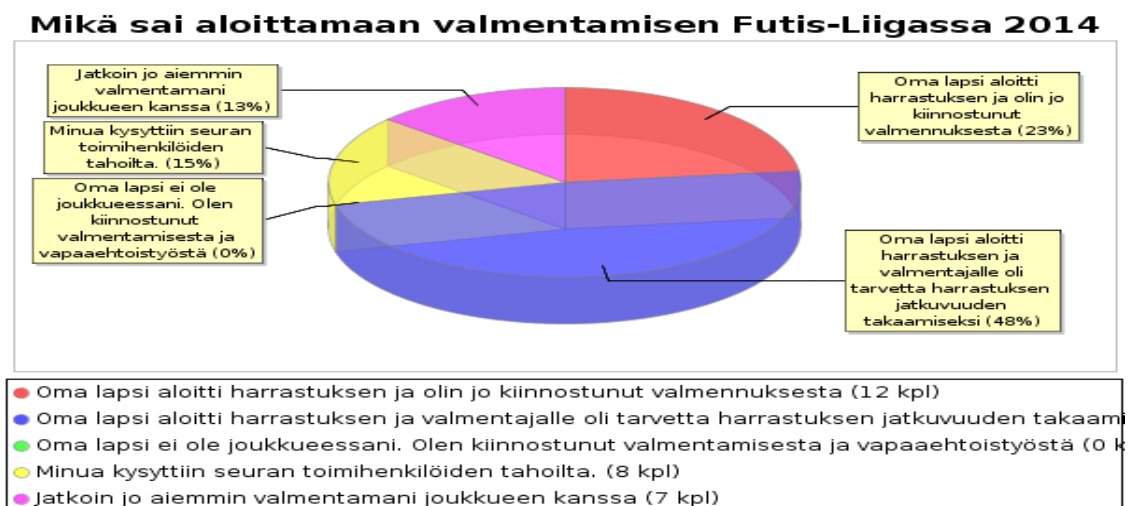
Valmentajakoulutusta kysyttäessä (kuvio 3) vastauksista näkee suoraan yhteyden val- mentajien kokemukseen (kuvio 2). Valmentajista 86 % on käynyt E-tason koulutuksen

tai ei mitään koulutusta valmentamiseen. Huomattavaa on kuitenkin myös se, että yli puolella (55 %) valmentajista on kuitenkin koulutusta. Se kertoo siitä, että Ilves on pyrkinyt lisäämään koulutusta, varsinkin E-tasolla (41 %).



Kuvio 3. Valmentajakoulutuksen taso Futis-Liigassa (N=49)

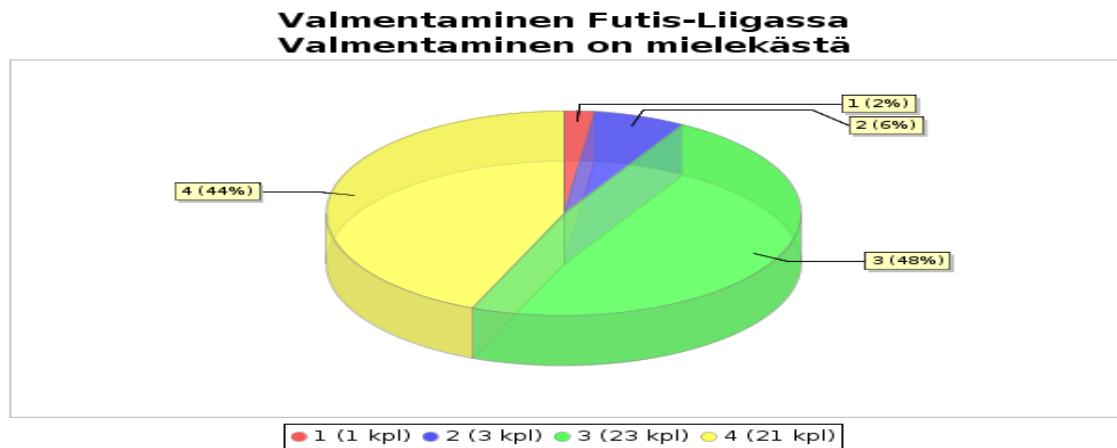
Kuviossa 4 on esitetty vastausten tuloksia, jotka ovat hyvin kuvaavia. Jopa 71 % vastaajista kertoi aloittaneensa valmentamisen, joko omasta halusta tai koska sille oli tarvetta joukkueessa, oman lapsen harrastamisen aloittamisen vuoksi. Kukaan ei ollut aloittanut valmentamista, koska olisi ollut kiinnostunut valmennus- ja vapaaehtoistyöstä. Se kuvastaa suuresti Ilveksen valmentajarekrytointiongelmaa.



Kuvio 4. Valmentamisen aloittamisen syyt Futis-Liigassa (N=52)

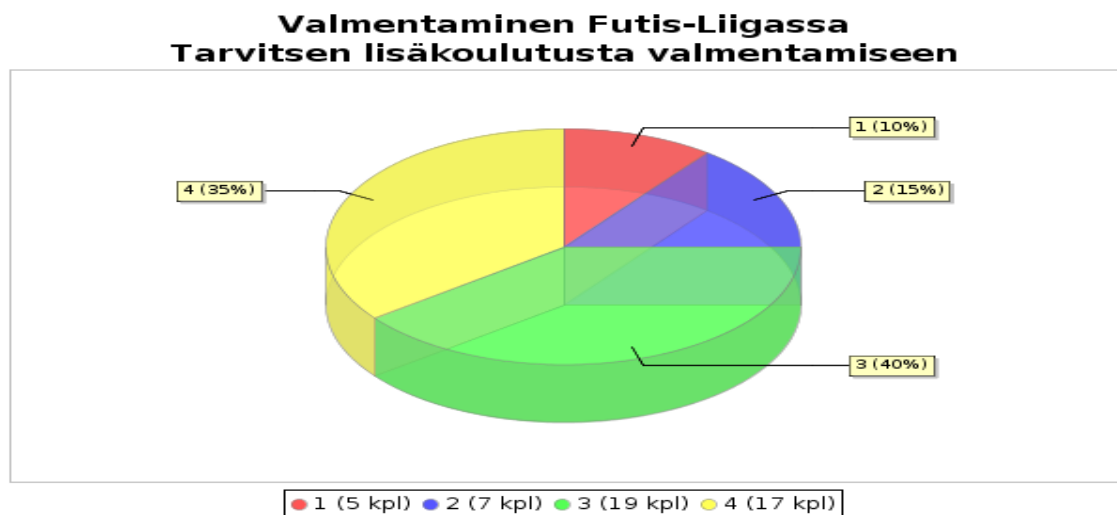
Kuvio 5 paljastaa huomattavan suuren asian, joka on Ilveksen kannalta positiivinen. Jopa 92 % pitää valmentamista Futis-Liigassa hyvinkin miellyttävänä tai miellyttävänä.

Vaikka vaihtuvuus on suurta, valmentajat pääsääntöisesti pitävät tekemästään työstä. Se on hyvin tärkeä asia, jonka avulla on helpompi miettiä, minkä avulla heidät saamaan jatkamaan pidempään. Vain neljä henkilöä ei ollut pitänyt mielekkäänä valmentamista.



Kuvio 5. Valmentamisen mielekkyys Futis-Liigassa (N=48)

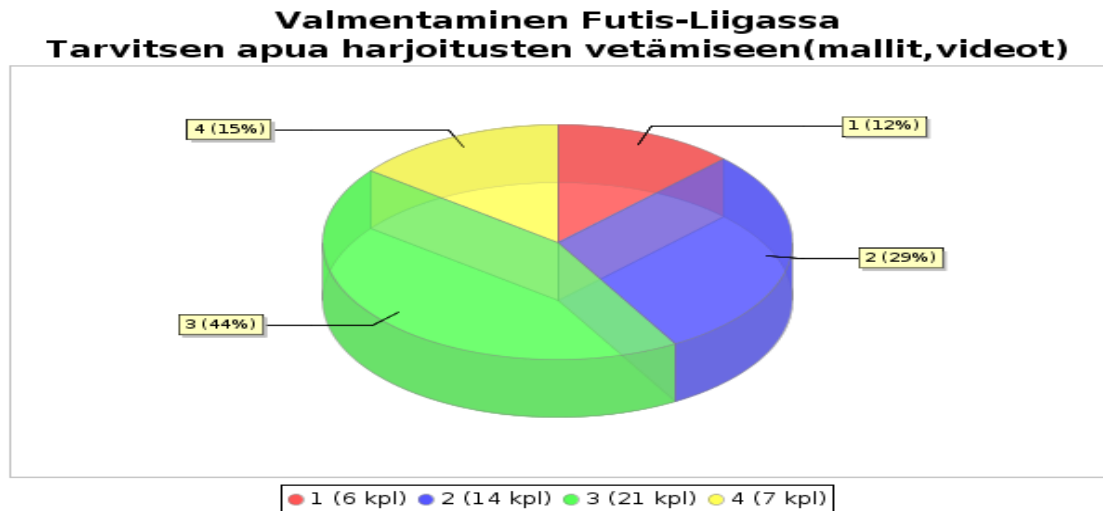
Moni valmentaja kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta valmentamiseen (kuvio 6). Vain neljännesosa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he tarvitse lisäkoulutusta. Se on hyvä asia Ilveksen kannalta, koska valmentajilla on motivaatiota tulla paremmiksi. Se auttaa kehittämään pelaajia pitkällä aikavälillä paljon, koska mitä nuorempana saa laadukasta valmennusta sen paremmat mahdollisuudet lapsilla on kehittyä hyviksi pelaajiksi.



Kuvio 6. Lisäkoulutuksen tarve valmentamiseen (N=48)

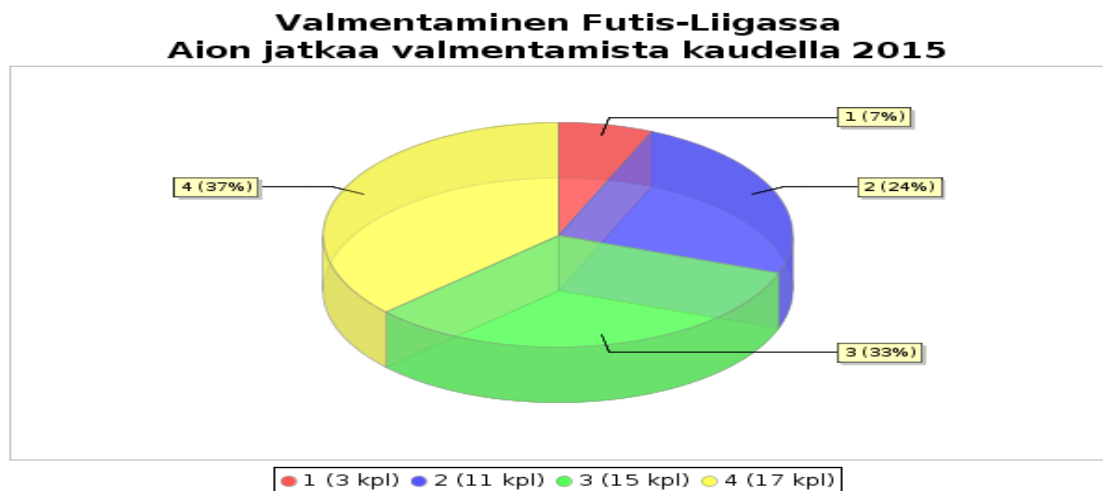
Kun kysyttiin halukkuutta saada käytännön apua valmentamiseen, vastaukset hieman yllättivät (kuvio 7). Vaikka suurin osa valmentajista haluaa lisäkoulutusta, ei yhtä moni vastaaja halunnut käytännön apua kuitenkaan. Tämänkaltainen jakaantuma saattaa selit-

tyä sillä, että osa valmentajista haluaa valmentaa täysin rauhassa, ilman että kukaan tulee arvioimaan kuinka he tekevät työtänsä.



Kuvio 7. Avun tarvitseminen harjoitusten vetämiseen (N=48)

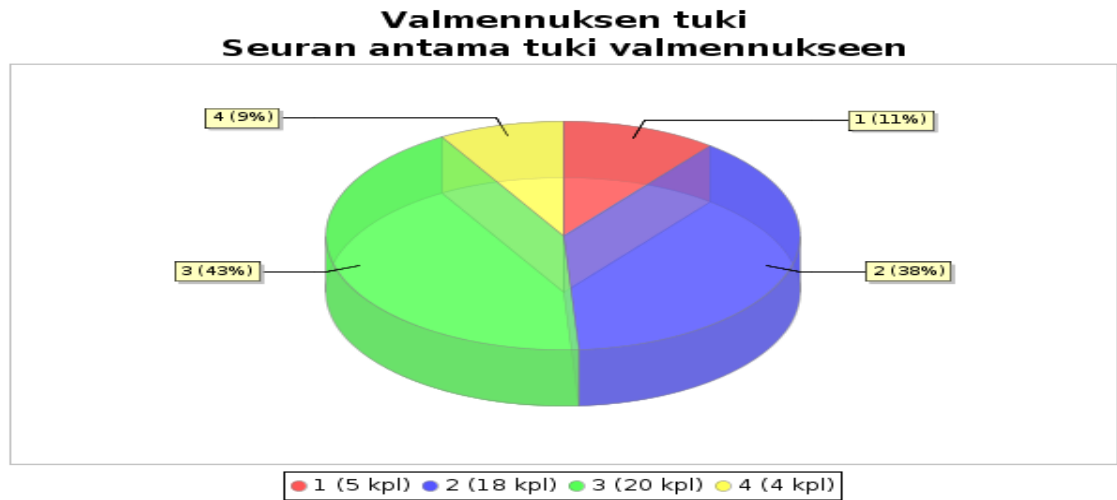
Valmentajien jatkamista kysyttäessä vain kolme henkilöä (7 %) ilmoitti, että ei aio jatkaa seuraavalle kaudelle valmentajana (kuvio 8). Se antaa toivoa sen suhteen, että valmentajatilanne olisi menossa parempaan suuntaan, kun vain noin pieni määrä ilmoitti kieltäytymisensä.



Kuvio 8. Valmentamisen jatkaminen vuonna 2015 (N=46)

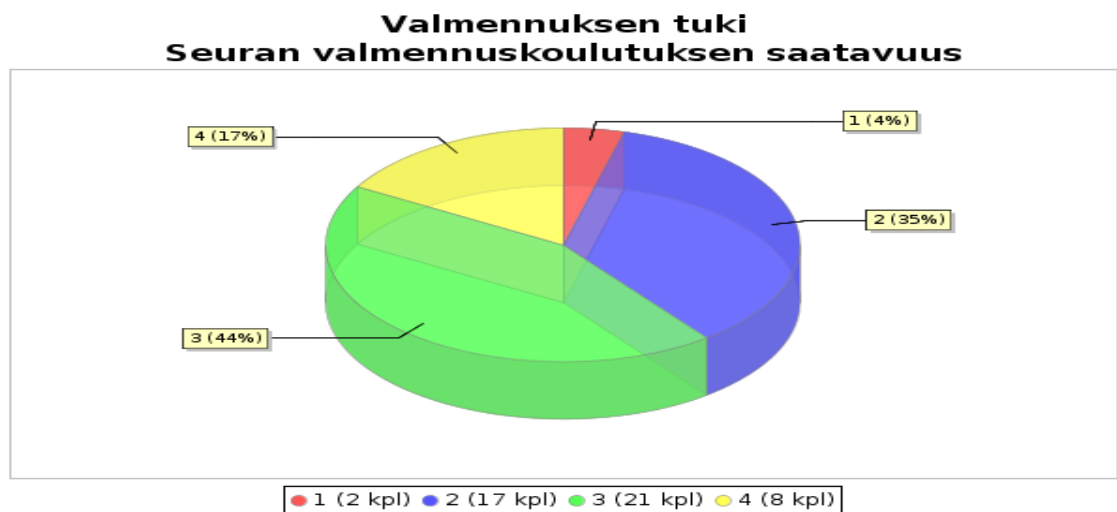
Kuvio 9 antaa viitteitä siihen, missä Ilveksellä on parannettavaa. Ainoastaan 9 % vastaajista piti seuran antamaa tukea valmennukseen kiitettävällä tasolla ja 11 % piti sitä huonona. Suurin osa (80 %) oli sitä mieltä, että tuki oli hyvällä tai tyydyttävällä tasolla. Koska Ilves tarjoaa tukea paljonkin, ovat vastaukset siihen nähden ristiriidassa. Mahdol-

lisesti kyse on siitä, että valmentajat eivät ole tietoisia kaikista mahdollisuuksista ja kuinka saada niitä omaan käyttöönsä.



Kuvio 9. Seuran antama tuki valmennukseen (N=47)

Samanlainen kaava jatkuu kysyttäessä Ilveksen valmennuskoulutuksen saatavuutta (kuvio 10). Hyvänä tai tyydyttävänä sitä pitää 79 % vastaajista. Kaksi henkilöä piti sitä ainoastaan huonolla tasolla. Herääkin kysymys onko kyse huonosta tiedotuksesta koulutuksista vai järjestetäänkö koulutuksia liian harvoin vastaajien mielestä.



Kuvio 10. Seuran valmennuskoulutuksen saatavuus (N=48)

## 5.2 Avoimet vastauskohdat

Kyselyssä oli muutama kohta, jossa sai vapaasti kertoa kokemuksistaan tai muuten vain vapaasti mihin tahansa Futis-Liigaan liittyvää. Näistä kohdista nousee muutama seikka esiin varsin selkeästi. Kun tarkastelin vastauksia, monesti joku piti jotain asiaa huonona, kun taas toinen piti samaa asiaa hyvänä. Tätä asiaa Ilveksen tulee tarkastella tarkemmin, jotta selviää onko tällainen eroavaisuus yhdistettävissä mahdollisesti alueellisiin eroihin, jolloin voidaan puuttua tietyn alueen toimintaan paremmin.

Itse valmentamiseen liittyi paljon palautetta. Jonkun mielestä valmentaminen oli ollut jännittävä ja hauska kokemus, kun taas toisen mielestä valmentaminen oli ollut hyvin haastavaa. Muutama valmentajista valitteli pelaajien välisiä suuria tasoeroja, koska se tekee valmentamisesta haastavaa. Osalla valmentajista taas oli vaikeuksia saada pelaajille motivaatioita, koska he harrastivat muitakin lajeja, jotka veivät mielenkiintoa jalkapalloilta.

Suurimpia ongelmia ilmaantui valmentajamäärästä tai sen puutteesta. Joko kukaan ei halunnut ottaa niin sanotun päävalmentajan paikkaa tai sitten joku joutui yksin hoitamaan koko joukkuetta. Valmentajien vähäinen määrä asetti haasteen aikatauluongelmina, koska aina ei valmentaja päässyt harjoituksiin ajallaan jos ollenkaan niin kuka silloin pystyi vetämään treenit. Myös tiedottamiseen toivottiin parannusta, koska tieto esimerkiksi otteluohjelmista tuli usein vasta viime hetkellä.

## 6 POHDINTA

Työn lähtökohtana oli saada selville keinoja, joilla Ilves saa valmentajansa sitoutumaan valmentamiseen Futis-Liigassa pidemmäksi aikaa. Koska uusien valmentajien rekrytoimiseen menee keväisin paljon aikaa, helpottaisi valmentajien sitoutuminen Ilvestä paljon. Tällöin saataisiin käytettyä sekin aika muihin tärkeisiin asioihin.

Kyselytutkimus toteutettiin vuodenvaihteessa 2014–2015 ja se käsitteli valmentajien vastauksia kaudesta 2014. Nyt juuri meneillään oleva kausi on jo 2016, joten paljon on ehtinyt tapahtua kyselytutkimuksen suorittamisen jälkeen. Vastauksista saatua tietoa on pyritty hyödyntämään jo kaudella 2015 ja sen osoittamassa suunnassa on lähdetty myös kauteen 2016. Haastattelemani nuorisoharrastepäällikkö kertoi, että valmentajien kouluttamiseen on alettu panostaa enemmän ja enemmän sekä valmentajille tiedottamista on kehitetty. Futis-Liiga on kasvanut entisestään parin viime vuoden aikana, joten kaikki toimet korostuvat entisestään. (Räsänen 2016.)

Lampikosken (1995, 48–51) mainitsemista monista eri sitoutumisen muodoista pidän tunnepohjaista ja aitoa sitoutumista kaikkein parhaimpina sitoutumisen muotoina valmentajille. Tällöin he kiintyvät organisaatioon ja sisäistävät sen arvot sekä kaikkein tärkeimpänä he kokevat valmentamisen elämäntyönään. Jos ihminen kokee tällaista sitoutumista, silloin rahalla ei ole väliä. Tällöin Futis-Liigan vapaaehtoistyö sopii hyvin heille. Ilveksen arvojen korostaminen ja esiin tuominen eri yhteyksissä voisi auttaa saavuttamaan näitä sitoutumisen muotoja. Pitkällä aikavälillä on mahdollista, että kun Ilves saa tällaisia henkilöitä organisaatioonsa enemmän, he pystyvät kasvattamaan nuorille ja lapsille Ilveksen arvomaailmaa. Kun he kasvavat aikuisiksi, on Ilveksellä mahdollisuus saada heitä hyödynnettyä organisaatiossaan. Tämä kasvattaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta vähitellen enemmän ja enemmän, mikä edesauttaa sitoutumaan Ilvekseen.

Tuloksista kävi ilmi, että apua kaivataan mutta sitä ei ehkä osata etsiä tai pyytää kuitenkaan. Tiedottamista pitää varmastikin kehittää edelleen, jotta yhä useampi on varmasti tietoinen kaikista mahdollisuuksista, joita Ilves voi tarjota. Osa valmentajista varmasti kuvittelee osaavansa jo työnsä ja etteivät he tarvitse apua, vaikka olisivat valmentaneet vasta muutaman vuoden. Osa valmentajista vuorostaan ei varmastikaan uskalla edes pyytää apua, koska saattavat kuvitella heitä pidettävän huonoina valmentajina.



Katsottaessa Palloliiton koulutusjärjestelmää (kuviot 1), huomataan että se on rakennettu monitasoiseksi. E-tasolla opitaan niin sanotusti jalkapallovalmentamisen alkeet, joten sille lähtemisen ei luulisi olevan kynnyskysymys varsinkaan Ilveksen toimijoille, koska he saavat sen ilmaiseksi. Vastaajista ainoastaan yksi henkilö oli suorittanut C-tason koulutuksen eli kukaan ei ollut käynyt vielä edes Palloliiton kansallisissa koulutuksissa. Harva Futis-Liigassa toimiva valmentaja voi siis sanoa olevansa vielä huippuvalmentaja. Motivoituneimmat valmentajat yleensä siirtyvät junioriedustuspuolelle (Räsänen 2016). Heidän saaminen jatkamaan Futis-Liigan puolella voisi olla hedelmällistä. Heille voisi miettiä hieman suurempaa valmennuksellista vastuuta Futis-Liigan puolella, mikä voisi saada heidät pysymään siellä.

Mielestäni kyselyn laatiminen oli onnistunut, koska sillä saatiin tärkeätä yksityiskohtaista tietoa valmentajien mielipiteistä. Vastauksia olisi saanut tulla enemmänkin mutta jo kyselyä laadittaessa tiedostettiin, että lähellekään kaikki eivät tule vastaamaan. Varsinkin kun vain valmentajille suunnattu osio oli sijoitettu varsinaisen Futis-Liigan palautekyselyn perään. Vaikka ajallisesti vastaaminen ei vie kauaa aikaa, on ihmisillä tapana jättää vastaamatta, jos he eivät koe sitä itselleen suoraan tärkeäksi asiaksi. Vastausmäärää pyrittiin kasvattamaan sillä, että vastaajien kesken arvottiin Ilveksen tuotepalkintoja. Vastauksissa tulee olla sen suhteen kriittinen, että mahdollisesti moni valmentajista ei ole lähtenyt syvällisemmin pohtimaan rooliansa valmentajana, vaan on vastannut sen mukaan, mikä ensimmäisenä tulee mieleen.

Itse kirjallisen työn osuutta pidän tyydyttävänä. Kaikkia vastauksia en lähtenyt tähän työhön purkamaan, vaikka se olisi ollut tietenkin mahdollista. Halusin keskittyä mielestäni tärkeimpiin kysymyksiin, joita olisin voinut vieläkin tarkemmin pohtia mutta mielestäni en nähnyt sen tuovan juurikaan lisäarvoa ja hyötyä Ilvekselle. Uskon heidän saavan tästä työstä vahvistusta heidän jo tekemälleen työlle ja herättävän uusia ajatuksia sekä konkreettisia keinoja.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun vastauksia tarkastelee kokonaisuutena, Ilves Futis-Liigan valmentajat ovat tyytyväisiä työhönsä ja Ilveksen toimintaan. Yhtä selkeää syytä vastauksista ei löydy siihen mikseivät valmentajat pysy työssänsä pitkiä aikoja. Todennäköisinä syinä valmentamisen lopettamiseen ovat oman lapsen lopettaminen joukkueessa ja aikatauluongelmat sekä itsellä ei olekaan halua valmentaa. Futis-Liiga on ensimmäinen valmennuskokemus monelle kuitenkin, joten ei voi tietää pitääkö valmentamisesta ennen kuin sitä keillee.

Parannettavaa Ilveksen toiminnasta löytyy kuitenkin. Tiedottamisesta tuli vastauksissa negatiivista palautetta. Ilves ei osan mielestä saanut ajoissa ilmoitettua esimerkiksi otte-  
luohjelmia ja osa ei tiennyt esimerkiksi ollenkaan mikä on Fortum Tutor ohjelma. Toisena asiana esiin nousi valmentajien kokemus siitä, että he eivät saa Ilvekseltä tarpeeksi tukea valmentamiseen. Ilves kuitenkin tarjoaa valmennuskoulutusta ilmaiseksi seuran toimihenkilöille, Fortum Tutoreita on mahdollisuus saada avuksi ja netissä on valmennusvinkki sivusto käytettävissä. Ongelmana tässä taustalla saattaakin olla se, että moni valmentaja ei ole edes tietoinen näistä kaikista mahdollisuuksista. Tähän ongelmaan on mahdollista saada apua kehittämällä viestintää Futis-Liigassa.

Viestiketju tulisi saada mahdollisimman selkeäksi ja toimivaksi. Kun esimerkiksi harrastepäällikkö haluaa tiedottaa joukkueita jostakin asiasta, hän laittaa viestin aluepäälliköille suoraan eikä sihteerin kautta. Heidän tehtävänsä on välittää viesti edelleen kaupunginosien yhteyshenkilöille. Yhteyshenkilön työnä on saada tieto oman kaupunginosansa joukkueille eli joko valmentajille ja joukkueenjohtajille tai toiselle vain. Valmentaja tai joukkueenjohtaja sitten välittää tiedon joukkueessa pelaavien lapsien vanhemmille. Näin saadaan tieto kulkemaan kaikille saumattomasti, jos jokainen noudattaa tätä ketjua. Viestiketjun tulee toimia myös toiseen suuntaan. Koska Ilveksen resurssit ovat rajalliset, heidän työntekijänsä tekevät monia eri tehtäviä samanaikaisesti (Räsänen. 2016). Paras vaihtoehto olisi, jos Ilveksellä olisi mahdollisuus palkata henkilö, jonka vastuuna olisi hoitaa tätä viestintää päätoimenaan. Silloin viestien välittäminen nopeutuisi, koska hänellä ei olisi montaa muuta tehtävää vastuullaan samanaikaisesti.

Viestinnän kehittäminen jo pelkästään auttaa valmentajia tuen saamisessa mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä. Yhtenä tukitoimena voisi järjestää valmentajien yhteisiä tapaamisia esimerkiksi alueellisina, koska valmentajia on suuri määrä koko Futis-Liigassa ja alueilla on kuitenkin omia haasteitansa. Näissä tapaamisissa voisi olla paikalla valmentajien lisäksi aluepäällikkö ja yhteyshenkilöitä sekä Ilveksen edustaja, esimerkiksi Fortum Tutor. Näitä voisi järjestää kerran tai kahdesti kaudessa. Nämä tapaamiset toimisivat hyvinä paikkoina käydä läpi valmennuksellisia ongelmia ja saada vertaistukea työhön. Futis-Liigaa koskevia uutisia olisi myös helppo tiedottaa näissä kohtaamisissa. Koska joukkueita on todella paljon, ei ole mahdollista, että joka joukkueessa pääsisi Ilveksen edustaja henkilökohtaisesti käymään. Tämän avulla pystytään tarjoamaan apua ja tukea kaikille. Ilveksen olisi hyvä edelleen lähettää edustajiansa joukkueiden tueksi mutta pääasiallisesti sinne missä on eniten tarvetta.

Ilves pyrkii koko ajan lisäämään valmentajille tarkoitettuja koulutuksia ja tulevaisuudessa he saavat mahdollisesti pitää jo C-tason kursseja (Räsänen 2016). Koska valmentajien kouluttaminen tulee lisääntymään, olisivat koulutustilaisuudet loistava paikka pyrkiä juurruttamaan Ilveksen arvoja valmentajiin. Jos valmentajat kokevat arvot omakseen, he todennäköisemmin pystyvät sitoutumaan pidemmäksikin aikaa. Tämän avulla suurimmalla osalla valmentajista olisi Ilveksen arvot varmasti tiedossa ja he pystyisivät kasvattamaan nuoria ja lapsia näiden arvojen mukaisesti, mistä on tulevaisuudessa varmasti hyötyä. On mahdollista, että kaikki eivät koe näitä arvoja omaksensa ja eivät jatka Ilveksen palveluksessa. Mutta uskon, että suurempi hyöty tavoitetaan, jos Ilveksessä työskentelevät henkilöt uskovat asiaansa ja tekevät töitä sen mukaisesti. Koulutuksia voisi hyödyntää myös valmentajien kanssa käytäviin henkilökohtaisiin keskusteluihin. Näissä saataisiin selville jokaisen henkilökohtaisia tarpeita valmennuksen suhteen. Keskusteluiden ei tarvitse olla edes pitkiä niin niistä saataisiin apua helposti ja nopeasti.

Mikään yksittäinen kehitysehdotus ja tekemisen parantaminen ei tule parantamaan merkittävästi valmentajien sitoutumista. Mutta parantamalla esimerkiksi viestintää, valmentajien tukemista ja panostamalla Ilveksen arvojen esille tuomiseen, voi saavuttaa jo huomattavasti paremman tuloksen. Kyselyjen tekeminen jatkossa säännöllisin väliajoin on avainasemassa, että Ilveksen johto on varmasti tietoinen siitä, mitä Futis-Liigassa toimivat valmentajat ajattelevat toiminnasta kokonaisuudessaan. Heidän vastauksiensa pohjalta tulee tehdä toimenpiteitä, koska he tekevät sen suurimman osan käytännön työstä. Kun valmentajat huomaavat vastauksillansa olevan merkitystä, se lisää heidän

motivaatitansa varmasti. Jokainen työntekijä haluaa työnantajansa kuuntelevan ja reagoivan sen mukaisesti. Uskon Ilveksen olevan juuri tällainen työnantaja ja suunnittelevan toimensa saamansa palautteen pohjalta.

## LÄHTEET

Ferguson, A. 2013. My Autobiography. Great Britain: Hodder & Stoughton, An Hachette UK company

Ilves Futis-Liiga. Kotisivut, seurainfo, tapahtumat. Luettu 5.5.2016.  
<http://www.ilvesfutisliiga.fi/>

Ilves jalkapallo. Kotisivut, yhteystiedot. Luettu 19.5.2016.  
<http://www.ilvesjalkapallo.fi/>

Ilves Miehet. Kotisivut, seura. Luettu 5.5.2016  
<http://ilvesedustus.fi/>

Ilves Naiset. Kotisivut, seura. Luettu 5.5.2016.  
<http://ilveksennaiset.fi/seura-ilves-jalkapallo/>

Ilves ry. Kotisivut, johtokunta, seuraesittely. Luettu 19.5. 2016  
<http://www.ilvesry.fi/>

Koppa. Jyväskylän yliopisto, menetelmäpolku, määrällinen tutkimus. 23.5.2015. Luettu 19.5.2016  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Palloliitto. Suomen Palloliitto, kotisivut, valmentajakoulutus, koulutusjärjestelmä. Luettu 11.5.2016  
<https://www.palloliitto.fi/palloliitto/koulutus-0/valmentajakoulutus>

Räsänen, J. Nuorisoharrastepäällikkö. 2016. Haastattelu 11.5.2016. Haastattelija Tuohimo, J. Tampere

Sjöstedt, A. 2011. ”Mitäs ne likat siä kentällä höntsiä!” Ilveksen naisjalkapallon historia. Tampere: Paino-Arra Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Wacklin, M. 2006. Sydämenasiana Ilves. Tampere: Hämeen Kirjapaino

## LIITTEET

### Liite 1. Futis-Liigan palautekysely 2014

Pyydämme ystävällisesti antamaan palautetta Futis-Liiga kaudesta 2014. \* merkityt kohdat ovat pakollisia jotta voimme kohdentaa paremmin palautetta ja kehittää toimintaamme. Vuosi 2015 on Futis-Liigan 40 juhlavuosi ja haluamme haastaa kaikki uudet ja vanhat Futis-Liigalaiset mukaan kehittämään toimintaa. Palautekyselyssä voi ilmoittaa henkilöitä tai tapahtumia historian vuosilta joita voisimme nostaa esiin juhlavuoden tilaisuuksissa sekä tietenkin ilmoittautua mukaan vapaaehtoiseksi tekemään yhdessä laadukasta juniorityötä.

Kaupunginosa\*

Ikäluokka\*

Palautteen antaja\*

Joukkuetta koskevat kysymykset

1 = Huono, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä

	1	2	3	4
Lapsen viihtyvyys joukkuetoiminnassa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtuma määrät kauden aikana*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen laatu joukkueessa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkueen tiedottaminen vanhemmille*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkuetoiminta kokonaisuutena*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko lapsella aikomus jatkaa harrastusta kaudella 2015?

Kyllä

Ei

Tarkennuksia yllä oleviin vastauksiin

Toiminnan organisointi

1 = liian vähän , 2=sopivasti, 3=liikaa

	1	2	3
Joukkueen harjoitusmäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sarjapeliin määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peli-iltojen määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottelumäärä/peli-ilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turnaustapahtumien määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottelumäärä/turnaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Futis-Liigan arviointi

1 = Huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä

	1	2	3	4
Seuran tiedottaminen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran näkyvyys tapahtumissa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminta kokonaisuutena*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassa on hyvä ilmapiiiri*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuralla on selkeä toiminnallinen tavoite\*

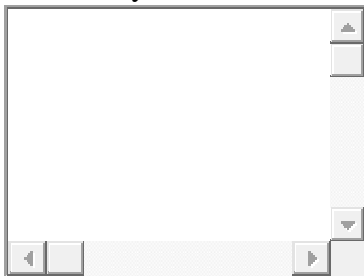
Hallinto ja päätöksenteko on avointa\*

Seuran koulutustarjonta\*

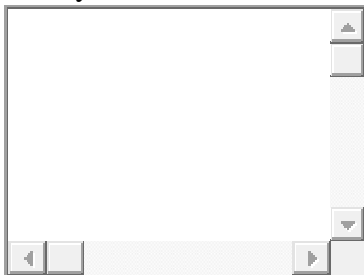
Vapaa sana Futis-Liiga arvioinnista.(esim: mitä koulutuksia toivoisit järjestettävän?)



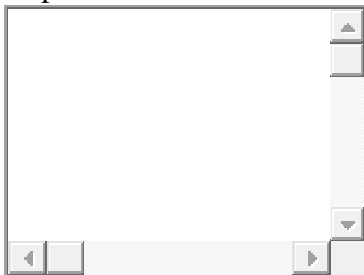
Missä erityisesti onnistuttiin vuonna 2014



Kehitysideoita kaudelle 2015



Vapaa sana





Futis-Liiga 40V! Kerro Futis-Liigan toimintavuosilta 1975-2014 henkilöitä, tapahtumia tai muuta mainittavaa, jotta voisimme nostaa esiin henkilöitä/tapahtumia eri tavoin juhlavuoden kunniaksi.



Vain valmentajana 2014 toimineet henkilöt vastaa seuraaviin kysymyksiin ja väittämiin.

Valmennuksen kehittäminen ja tukeminen on yksi juhlavuoden pääteemoista. Haluaisimme kuulla valmentajien palautetta kaudesta 2014, pystyäksemme kehittämään toimintaa yhdessä valmentajien kanssa. Uudistetut palloliiton valmentajakoulutukset alkavat jo talvella 2015 ja toivomme mahdollisimman monen olevan mukana kehittämässä toimintaan.

Kuinka kauan olet valmentanut Ilves Futis-Liigassa ennen kautta 2014

- En ole valmentanut ennen
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Valmentajakoulutukseni tällä hetkellä?

- Ei valmentajakoulutusta
- E-Taso
- D-taso
- C-Taso
- B-taso

## Mikä sai aloittamaan valmentamisen Futis-Liigassa 2014

- Oma lapsi aloitti harrastuksen ja olin jo kiinnostunut valmennuksesta
- Oma lapsi aloitti harrastuksen ja valmentajalle oli tarvetta harrastuksen jatkuvuuden takaamiseksi
- Oma lapsi ei ole joukkueessani. Olen kiinnostunut valmentamisesta ja vapaaehtoistyöstä
- Minua kysyttiin seuran toimihenkilöiden tahoilta.
- Jatkoisin jo aiemmin valmentamani joukkueen kanssa

Muu syy, mikä?

## Valmentaminen Futis-Liigassa

1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4
Valmentaminen on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen lisäkoulutusta valmentamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen apua harjoitusten vetämiseen(mallit, videot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä on Fortum Tutor ohjelma ja sen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion jatkaa valmentamista kaudella 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Oheistoiminnat

1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4
Seuran tulee järjestää harjoitus ja ottelutapahtumien lisäksi oheistoimintamia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taitotekniikkakilpailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alueelliset päättäjäiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edustusjoukkueiden kutsuotteluita (Tammela täyteen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkueen toimihenkilöiden tulee sitoutua olemaan mukana näissä oheistapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Valmennuksen tuki

1 = huono, 2=tyydyttävä, 3= hyvä 4 = Kiitettävä

	1	2	3	4
Seuran antama tuki valmennukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran valmennuskoulutuksen saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran valmentajan vinkit sivuston sisältö ja ajankohtaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentajien määrä joukkueessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro vapaasti Futis-Liigan valmennuksen liittymistä kokemuksista.