

Urheiluseura työnantajana

Seuratoiminnasta työttömyystuelle, sairaseläkkeelle vai työeläkkeelle?

Marika Vilanen



<p>Tekijä Marika Vilanen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi LOT MoMu 12</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Urheiluseura työnantajana - seuratoiminnasta työttömyystuelle, sairaseläkkeelle vai työeläkkeelle?</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 1</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Maria Ruutiainen, Sanna Vuorio</p>	
<p>Urheiluseurat ovat työnantajina uusia. Vapaaehtoistoimintaan pitkälti perustuva seurayhteisö on yhteiskunnan muutosten, jäsenistön odotusten sekä valtiovallan vaatimusten myötä tilanteessa, jossa ammatillaisen palkkaaminen on tarpeellista. Yhteiskunnan tukiessa yhä useampi urheiluseura palkkaa päätoimisen työntekijän. Tulokset vaikuttavat positiivisilta kaikilla mittareilla mitattuna. Seuratyöntekijät kuitenkin voivat huonosti. Työsuhteet päättyvät usein erimielisyyksiin ja seuratoiminnan parhaita ammatillaisia ei saada mukaan seuratyöhön.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää suurimmat haasteet päätoimisen työntekijän palkkauksessa urheiluseuroissa. Työssä keskitytään koripalloseurojen tutkimiseen, mutta samat lainalaisuudet pätevät muihinkin urheiluseuroihin. Tutkimus tehtiin haastattelemalla seuratoiminnan ammatillaisia syksyllä 2013.</p> <p>Tulosten perusteella urheiluseura on haastava ympäristö kenelle tahansa työntekijälle. Ammatillisena toimiminen, intohimoisia urheilun ystäviä täynnä olevassa ympäristössä, jossa esimiehenä toimii useasti vaihtuva, jäsenistöstä koottu hallitus, on monelle vaikeaa. Seuratyöntekijälle ei ole koulutusvaatimuksia. Kun seuratyöntekijäksi vielä valitaan usein seuran sisältä ”sopiva” henkilö, jolle työsuhde saattaa olla ensimmäinen, ovat tutisevan korttitalon ainekset valmiina.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että työ on monelle seuratyöntekijälle unelma-ammatti. Työtä tehdään intohimoisesti välittämättä tiedossa olevista työantajan velvollisuuksien laiminlyönneistä tai tyytymättömyydestä työstä saatavaan korvaukseen.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että työolosuhteiden on muututtava ja työstä saatavan korvausten on kehityttävä sekä ympärillä olevien tukijärjestöjen on tuettava muutosta, jotta seuratyöstä tulisi ammatti, josta voisi jäädä normaalille työeläkkeelle.</p>	
<p>Asiasanat Urheiluseurat, työntekijä, työhyvinvointi</p>	

Degree programme is Sports and Leisure Management

<p>Author(s)</p> <p>Marika Vilanen</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>LOT MoMu 12</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Sport club as an employer</p>	<p>Number of report pages and attachment pages</p> <p>45 + 1</p>
<p>Advisor(s)</p> <p>Maria Ruutiainen, Sanna Vuorio</p>	
<p>Sport clubs as employers is a fairly new concept. Club activities are mainly volunteer-based but the increasing demands from club members and government in this frequently changing society makes hiring a full-time employee a necessity. Positive results are visible on the sport front, however, the occupational well being of the people behind these results is ignored. Conflicts often arise between the employers and the disgruntled employees and the experts of the sport are rarely persuaded to work for the club.</p> <p>This thesis work delves into the biggest obstacles encountered when hiring a full-time employee for a sport club. The focus is on basketball clubs but the same principles apply to clubs of other sports as well. The study was conducted in autumn 2013 by interviewing professional club employees.</p> <p>The results show that the world of sports, where people are often driven by their emotions and passion for the sport accompanied with a volunteer-based and frequently changing management, creates a challenging working environment. Club employees are not expected to fulfill any educational requirements. The most “suitable” candidate is often found from within the club and he/she might not have any previous work experience. Although catastrophe is not necessarily imminent within these parameters, the building blocks are definitely in place for one.</p> <p>The outcome shows that while a position in a sport club is a dream job for people passionate about the sport, they often knowingly end up working unreasonable hours without adequate compensation as the employer neglects its responsibilities.</p> <p>Before working for a club can be considered as an occupation from which one could retire from with a normally accumulated employment pension, it is necessary for working conditions to improve and the compensation to match the work load. The surrounding organizations must fully support the change.</p>	
<p>Key words</p> <p>Sport clubs, employee, occupational well being</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Urheiluseura toimintaympäristönä.....	5
2.1	Urheiluseuratoiminta Suomessa.....	5
2.2	Suomalaiset koripalloseurat.....	6
2.3	Vapaaehtoisuudesta ammattimaisuuteen.....	8
2.4	Valtion tuki päätoimisen työntekijän palkkukseen.....	8
2.4.1	Valtion tukea saaneet seurat.....	9
2.4.2	Päätoimisen työntekijän palkkauksen tuloksia.....	9
3	Urheiluseura työnantajana.....	11
3.1	Urheiluseurojen työntekijät.....	11
3.2	Seuratyöntekijät koripalloseuroissa.....	12
3.3	Lajiliitot ja urheiluseurat työnantajina.....	12
4	Toimiva urheiluseura.....	15
4.1	Voitontavoittelu.....	15
4.2	Ammattimaisuus vs. vapaaehtoistoiminta.....	16
4.3	Menestyvä organisaatio.....	17
4.4	Urheiluseuran haasteet työnantajana.....	18
5	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	20
5.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	20
5.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	20
5.3	Tutkijan näkökulma.....	20
6	Tutkimusmenetelmät.....	21
6.1	Teemahaastattelu.....	21
6.2	Haastateltavat.....	22
7	Tulokset.....	23
7.1	Lainmukaiset velvoitteet.....	23
7.1.1	Työsopimus.....	23
7.1.2	Työsopimuksen kesto.....	23
7.1.3	Työehtosopimus.....	24
7.1.4	Työtehtävät.....	24
7.1.5	Työaika ja lomat.....	24

7.1.6	Irtisanomisaika	25
7.1.7	Työterveyshuolto.....	26
7.2	Työssä viihtyminen ja työssä jaksaminen.....	26
7.2.1	Yksilö.....	27
7.2.2	Työ ja työympäristö.....	27
7.2.3	Työyhteisö	29
7.3	Seura toimintaympäristönä.....	29
7.3.1	Seuran talous	29
7.3.2	Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet.....	30
7.3.3	Tuen merkitys palkkauksessa.....	30
8	Pohdinta.....	32
8.1	Työnantajan lainmukaiset velvoitteet	32
8.2	Työaika ja siitä maksettava korvaus	32
8.3	Seura toimintaympäristönä.....	34
8.4	Sudenkuoppien välttäminen	35
8.5	Tutkimuksesta yleensä	38
8.6	Jatkotutkimukset.....	39
8.7	Johtopäätökset	40
	Lähteet.....	42
	Litteet	46

1 Johdanto

Urheiluseuroilla on Suomessa vahva asema liikuntakulttuurin organisoinnissa. Suomalaiset lapset ja nuoret liikkuvat pääasiassa urheiluseuroissa (SLU 2010b, 13), joissa on aktiivisesti mukana 662 000 aikuista (SLU 2010a, 11). Suomen ensimmäinen urheiluseura, Segelföreningen i Björneborg, perustettiin vuonna 1856 (BSF 2013). Tämän 160 vuoden aikana yhteiskunta, kulttuuri ja liikunta ovat kokeneet merkittäviä muutoksia. Silti urheiluseurat ovat säilyttäneet asemansa suomalaisten merkittävimpinä liikuttajina.

Yhteiskunnan muutokset ovat asettaneet paineita perinteisesti vapaaehtoisuuteen nojautuvaan urheiluseuratoimintaan. Kaupallisuus on noussut seuratoiminnan kilpailijaksi. Kiire on pakottanut ihmiset hallitsemaan ajankäyttöään uudella tavalla. Talkoohenki on vähenemässä. Yhteisöllisyys taistelee olemassaolostaan sopimuksellisen kulttuurin hyökyäallossa. Ennen ihminen ei vaihtanut pankkia, vakuutusyhtiötä tai urheiluseuraa elämänsä aikana kuin korkeintaan kerran. Tietoisuuden kasvaessa ihminen on alkanut vertailla ja tehdä valintoja aikaisempaa enemmän. (Koski 2009, 9-12.)

Urheiluseuroihin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet. Urheiluseurajäsenyys on vaihtunut asiakkuudeksi. Asiakas odottaa palvelua maksettua jäsenmaksua vastaan. Toiminnan oletetaan olevan organisoitua. Palvelunkäyttäjät ovat valveutuneempia ja vaativat enemmän. Palautteenanto on lisääntynyt.

Urheiluseuroihin kohdistuvien odotusten ja vaatimusten kasvettua urheiluseurojen vapaaehtoistoiminnan resurssit eivät enää riitä. Urheiluseurojen on ammattimaistuttava. Kosken (2012b, 6) mukaan ammattimaistuminen tarkoittaa sitä, että työtä tehdään parempaan osaamiseen nojaten aiempaa suunnitelmallisemmin, järjestelmällisemmin ja tarkempaan työnjakoon perustuen.

Vaatimustason ja tavoitteiden kasvaessa toimintaa on haluttu kehittää. Tästä on seurannut palkatun henkilökunnan mukaantulo vapaaehtoisten toimijoiden rinnalle.

Urheiluseurojen päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvussa. Yhteiskunta tukee päätoimisten palkkausta. Into palkata työntekijöitä on kuitenkin niin suuri, että ei ehditä selvittää, mitä työnantajaksi ryhtyminen tarkoittaa.

Urheiluseura on haastava ympäristö kenelle tahansa työntekijälle. Seuratyöntekijälle ei ole koulutusvaatimuksia. Seuratyöntekijät voivat huonosti, työsuhteet päättyvät erimielisyyksiin ja seuratoiminnan parhaita ammattilaisia ei saada mukaan seuratyöhön.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on paneutua urheiluseuratyön, erityisesti koripalloseurojen, ongelmiin ja haasteisiin työntekijän palkkauksessa. Tarkoituksena on selvittää, miksi urheiluseuratyö on lyhytjänteistä, ihmiset palavat loppuun ja seuratyö ei houkuttele ammattilaisia. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua. Tutkimuksen pohjalta tuodaan esiin ratkaisuja työnantajana toimimiseen urheiluseurassa.

Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen, sillä yhä useampi urheiluseura miettii päätoimisen työntekijän palkkaamista urheiluseuraan. Mielenkiinto on kasvanut myös lajiliiton ja kattojärjestöjen puolelta, sillä yhteiskunnan tuki päätoimisten palkkaukseen on lisääntynyt.

Päätoimisen palkkaamista miettivät urheiluseurat voivat hyödyntää tutkimustuloksia jo palkkausta suunniteltaessa. Materiaalia voi myös käyttää parantamaan olemassa olevaa työsuhdetta ja lisäämään nykyisen seuratyöntekijän hyvinvointia.

Tutkimustulokset herättävät varmasti myös ajatuksia siitä, minkälaista tukea urheiluseurat nykypäivänä tarvitsevat. Aineisto antaa lisäksi sisältöä lajiliittojen ja aluejärjestöjen seurakoulutukselle sekä seurakehittäjän osaamisvaatimuksille.

2 Urheiluseura toimintaympäristönä

Vapaaehtoisorganisaatioilla on keskeinen asema kansalaisyhteiskunnassa. Niillä on merkittävä rooli terveys-, koulutus- ja hyvinvointipalvelujen alueella. Valtaosa läntisen maailman liikunta- ja urheiluorganisaatioista voidaan luokitella vapaaehtoisorganisaatioiksi. Suomen liikuntakulttuurille vapaaehtoisorganisaatiot muodostavat tietynlaisen kivijalan. (Koski 1994, 15.)

2.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Suomessa on noin 9000 liikunta- ja urheiluseuraa (Anttila & Pyhälä 2005), joissa on noin 1,1 miljoonaa jäsentä (Heikkala 2009, 11). Koski (2009, 13) arvioi kasvun olevan vuosittain merkittävää ja urheiluseuroja olevan lähemmäksi 16 000 vuonna 2013.

Suomalaisista seuroista huomattava osa on pieniä. Noin puolet seuroista on alle 200 jäsenen seuroja. Kymmenes seuroista on yli 900 jäsenen seuroja, joissa on lähes puolet kaikista seurojen jäsenistä. Seurojen koko on pienentynyt jatkuvasti, ja yhä useampi seura on erikoistunut yleisseurasta yhden lajin seuraksi. (Heikkala 2009, 14.)

Heikkalan (2009, 14) mukaan urheiluseuratoiminta kohdistuu erityisesti lasten ja nuorten harrastus- ja kilpailutoimintaan. Seurojen toimijoina ovat pääasiassa lasten vanhemmat. Terveysliikunnan osuus on kasvanut seuroissa ja vastaavasti kilpailullinen toiminta vähentynyt.

Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat vahvasti perinteiseen seuratoimintaan. Ibsen ja Seibbel (2010, teoksessa Koski 2012a, 7) esittää, että seuratoimintaa heilauttaa tulevaisuudessa kolme yhteiskunnan muutosta: ikääntyvien määrä lisääntyy, julkisen sektorin tuen tarpeen merkitys urheiluseuroille kasvaa ja kaupallisen sektorin aiheuttama kilpailun vahvistuu perinteisen urheiluseuratoiminnan rinnalla.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että keski-ikäiset ja yli 60-vuotiaat haluavat edelleen osallistua seuratoimintaan. Tämä taas nostaa seuraosallistujien keski-ikää.

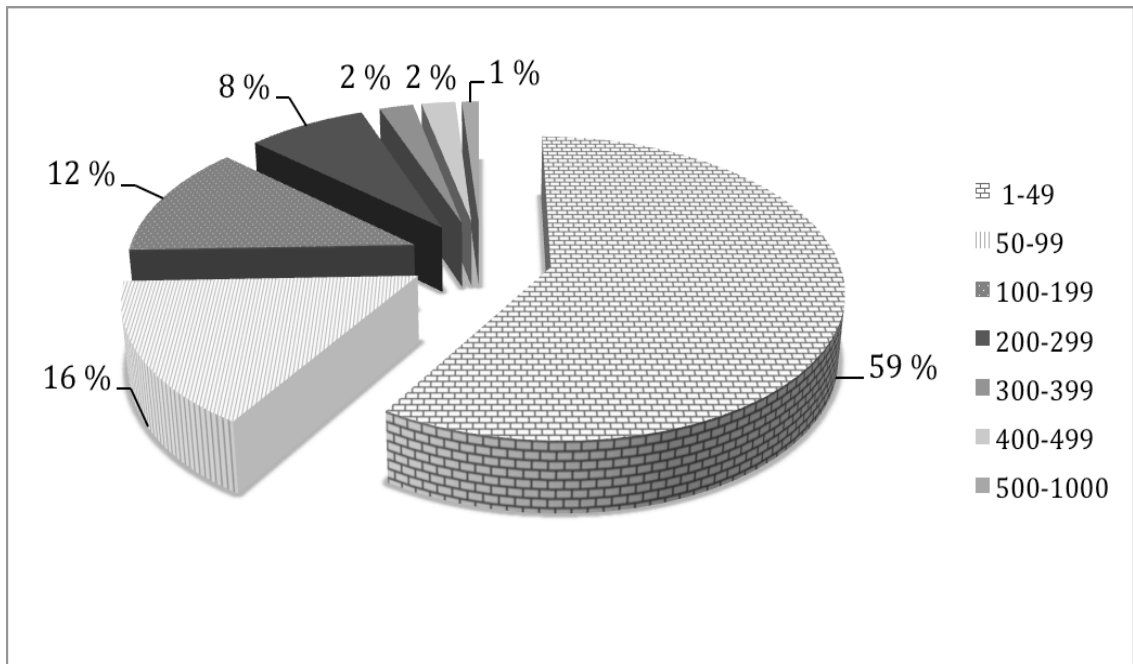
Lisäksi julkisen sektorin tarjoaman tuen merkitys urheiluseuroille on edelleen merkittävää. Kasvaviin sosiaali- ja terveystuon ongelmiin halutaan jatkossa kolmas sektori mukaan, sillä liikunnan tuomat edut tunnustetaan. Yhteiskunnan tarjoamalla tukirahoilla urheiluseuroja ohjataan laajentamaan toimintaansa palvelemaan myös sosiaali- ja terveystuon tavoitteita. Lisäksi julkinen sektori asettaa vaatimuksia seuranta-, kontrolli- ja tehokkuusmekanismeillaan perinteiselle vapaaehtoistoiminnalle. (Koski 2012a, 8.)

Kolmanneksi yksityinen sektori on tullut vahvasti mukaan perinteisen urheiluseuratoiminnan kilpailijaksi. Suomessa on arviolta noin 5 000 liikunta-alalla toimivaa yritystä (Heikkala 2009, 15). Kansallisen liikuntatutkimuksen (SLU 2010a, 26) mukaan kaupallinen sektori on ohittanut urheiluseurat aikuisväestön suurimpana liikuttajana. Urheiluseurat ovat tilanteessa, jossa perinteinen toiminta ei enää pärjää kilpailulle, vaan toimintaa on muokattava vastaamaan paremmin olemassa olevaan kysyntään.

2.2 Suomalaiset koripalloseurat

Suomessa on 192 koripalloseuraa (Suomen Koripalloliitto 2013). Koska koripalloseuratoiminta perustuu lähes aina sarjatoimintaan, jolloin joukkueessa on oltava vähintään viisi pelaajaa, voidaan sanoa aktiivisia koripalloseuroja olevan 180.

Suomalaiset koripalloseurat ovat pääasiassa melko pieniä (kuvio 1). Lähes 60 prosenttia seuroista on alle 50 lisenssipelaajan seuroja. Suomessa on yli sadan lisenssipelaajan seuroja 46 kpl ja yli kahdensadan lisenssipelaajan seuroja vain 24 kpl (taulukko 1). Yli 300 lisenssipelaajan seuroja on kymmenen. Yli 400 lisenssipelaajan seuroja on kuusi. Vain kahdessa seurassa on yli 600 lisenssipelaajaa ja yhdessä yli 900. (Suomen Koripalloliitto 2013.)



Kuvio 1. Suomalaisen koripalloseurojen suuruus lisenssimäärillä mitattuna (Suomen Koripalloliitto 2013)

Taulukko 1. Suomalaisen koripalloseurojen koko lisenssimäärillä mitattuna (Suomen Koripalloliitto 2013)

Vähintään 1000 lisenssin seurat	0
Vähintään 900 lisenssin seurat	1
Vähintään 800 lisenssin seurat	1
Vähintään 700 lisenssin seurat	1
Vähintään 600 lisenssin seurat	2
Vähintään 500 lisenssin seurat	2
Vähintään 400 lisenssin seurat	6
Vähintään 300 lisenssin seurat	10
Vähintään 200 lisenssin seurat	24
Vähintään 100 lisenssin seurat	46
Vähintään 50 lisenssin seurat	75
Vähintään 10 lisenssin seurat	176
Vähintään 1 lisenssin seurat	192

2.3 Vapaaehtoisuudesta ammattimaisuuteen

Vapaaehtoisyhdistyksen keskeiset tunnuspiirteet ovat: jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, toimintaa ohjaa jäsenten kiinnostus, ne ovat riippumattomia, niissä on luottamusmieshallinto ja demokraattinen päätöksentekojärjestelmä (Koski 1994, 12-13).

Seurassa työntekijän palkkaamiseen tarvetta perustellaan usein vapaaehtoisten määrän vähenemisellä. Kansallisen liikuntatutkimuksen (SLU 2010c, 6-7) mukaan vapaaehtoisten määrä ei kuitenkaan ole vähentynyt. Vapaaehtoistyöhön käytettävä aika sen sijaan on. Seuratapahtumat ovat lisääntyneet samalla kun ihmisten vapaa-aika on vähentynyt. Nykyään seurat järjestävät tapahtumia kuukausittain, ellei jopa viikoittain. Vaikka teki- jöitä on runsaasti, heidän sitoutumisensa on usein projektiluonteista ja lyhytkestoista. Vapaaehtoisten tarve on jatkuvaa. (Koski 2012a, 7.)

Toinen merkittävä muutos on vaatimustason nousu. Seurojen jäsenet ostavat seuralta palvelua maksamaansa osallistumismaksua vastaan. Vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta ei aina pysty vastaamaan vaadittuun palvelutasoon.

Myös kilpaurheilullisuus vaikuttaa. Mitä menestyneemmästä ja/tai menestysorientoituneemmasta seurasta on kyse, sitä todennäköisemmin sillä on palkallinen työntekijä ja palkkaamista myös suunnitellaan. (Koski 2012a, 10.)

Päätoimisten työntekijöiden määrä on selvässä kasvussa (Koski 2012a, 9). Oletuksena on, että palkkaamalla seuran työntekijä, seuran toimintaa voidaan laajentaa, jolloin jäsenmäärä kasvaa ja seuran toiminnan laatu nousee.

2.4 Valtion tuki päätoimisen työntekijän palkkaukseen

Valtiovallan suora taloudellinen tuki seuroille on uusi liikuntapoliittinen avaus. Ratkaisulla ei ainoastaan haeta seurojen toiminnan ja toimintaedellytysten edistämistä, vaan myös suuntaa sille, miten seuratoimintaa voidaan tulevaisuudessa parhaiten julkisen vallan toimesta tukea ja edistää. (Koski 2010, 6.)

Vuonna 2008 kansallista liikuntaohjelmaa valmistelevalle työryhmälle yksi toimenpidesuosituksista oli liikunta- ja urheiluseuratoiminnan edellytysten parantaminen. Suosituksissa esitettiin, että urheiluseuroille myönnettäisiin määräaikaista kehittämistukea valtion liikuntamäärärahoista. Suoran kehittämistuen painopisteiksi määriteltiin kolme osa-aluetta: 1) seuran hallinnon kehittäminen päätoimisten avulla ja vapaaehtoisten rekrytointi, 2) lasten ja nuorten liikunnan kehittäminen ja laajentaminen sekä 3) aikuisille suunnatun terveysliikuntatoiminnan kehittäminen ja laajentaminen seuroissa (OPM 2008). Tuen tavoitteena oli kannustaa seuroja palkkaamaan yhdistystoiminnan ja -hallinnon tai liikunnanohjauksen ammattilainen.

Vuonna 2009 Opetusministeriö (nykyisin Opetus- ja kulttuuriministeriö) myönsi kehittämistukea päätoimisen työntekijän palkkaukseen 22 kuukauden ajaksi. Palkkatukea sai 200 seuraa. Koripalloseuroista tukea sai kymmenen seuraa. (Seuratuki 2013b.)

Vuonna 2011 Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi tukea sadalle uudelle seuralle, myös 22 kuukauden ajaksi (Seuratuki 2013a). Koripalloseuroista tukea sai viisi seuraa. Vuonna 2013 Opetus- ja kulttuuriministeriö muutti hakukriteereitä. Seuratukea päätoimisen tai osa-aikaisen työntekijän palkkaamiseen myönnettiin 121 seuralle (OKM 2013b). Koripalloseuroista tukea sai päätoimisen palkkaukseen kaksi ja osa-aikaisen työntekijän palkkaukseen kolme seuraa (OKM 2013a).

2.4.1 Valtion tukea saaneet seurat

Pasi Koski on tutkinut ensimmäisen hankekauden (2009-2011) päätoimisen palkkauksen tuloksia. Kosken (2010, 16-17) mukaan palkkatukea saaneista seuroista lähes 80 prosentissa aloitti tuen myötä ensimmäinen kokopäiväinen työntekijä. Tukea saaneiden seurojen koot vaihtelivat alle sadasta 13 000:een. Tukea saaneissa seuroissa ilmoitetaan olevan keskimäärin 1 045 jäsentä.

2.4.2 Päätoimisen työntekijän palkkauksen tuloksia

Seuratoiminnan kehittämisen tulokset -raportista (Koski 2012a, 28-48) ilmenee, että päätoimisen työntekijän palkkaaminen tuottaa selkeitä tuloksia urheiluseuroissa. Tutkimuksessa mukana olleet seurukset ovat kehittyneet tavoitteidensa mukaisesti. Jäsenmäärän

kasvuun päätoimisen työntekijän palkkaus on vaikuttanut noin 50 jäsenen verran. Seurojen toiminnot ovat laajentuneet ja monipuolistuneet. Vapaaehtoisten määrä ei varsinaisesti ole kasvanut, mutta heidän työtehtävänsä ovat selkiintyneet. Seurojen resurssit ovat parantuneet, sillä päätoimisen avulla seuroihin on hankittu myös lisää työntekijöitä. Seurojen koulutettujen ohjaajien määrä on noussut ja asiantuntemuksen taso on kasvanut. Talouteen palkkaus on vaikuttanut siten, että kustannukset harrastajaa kohden ovat näissä seuroissa kasvaneet noin 200 euron verran. Lisäksi seurojen yleinen ilmapiiri on parantunut ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa vilkastunut.

3 Urheiluseura työnantajana

3.1 Urheiluseurojen työntekijät

Palkattua työvoimaa on jo noin tuhannessa seurassa. Päätoimisten määrä on kasvanut tasaisesti, mutta useimmissa seuroissa päätoiminen työntekijä on vielä uusi asia. Suurimmissa seuroissa on jo useampia työntekijöitä. (Mäenpää & Korkatti 2012, 9.)

Kosken (2009, 92-93) mukaan päätoimisia palkallisia vuoden 2006 tietoihin nojautuen on maamme seuroissa kaikkiaan noin 2 700 henkilöä. Pää- tai sivutoimisesti palkattuna on lähes 20 000 henkilöä. Määrä on kaksinkertaistunut parinkymmenen vuoden aikana.

Päätoimisten valmentajien määrä urheiluseuroissa vuonna 2012 oli 850, kun sivutoimisia valmentajia määrä oli 180. Kymmenen viimeisen vuoden aikana päätoimisten valmentajien määrä on noussut lähes 600 valmentajalla, kun osa-aikaisten valmentajien määrä on vähentynyt lähes 200:lla. (Kärmeniemi 2012, 10.)

Yleinen seuratoiminta ja hallinto työllistää edelleen eniten päätoimisia työntekijöitä seuraan. Valmennus on ammattimaistunut, sillä yhä useampi osa-aikainen työsuhde on muutettu päätoimiseksi.

Seuratukihankkeen avulla palkattujen henkilöiden toimenkuvat jakaantuvat melko tasaisesti lasten ja nuorten ohjaamiseen, toimistotyöhön sekä hallinnollisiin ja/tai johtotehtäviin. Lähes viidesosa tekee painottuneesti vähintäänkin kahta mainituista työtehtävistä. (Koski 2010, 39.)

Seuran jäsenmäärä on merkittävä tekijä päätoimisen palkkaamisessa. Kosken (2009, 94) tutkimuksista käy ilmi, että enintään sadan jäsenen seuroissa päätoimiset palkalliset ovat harvinaisuuksia. Jäsenmäärän ylittäessä 300 päätoiminen löytyy joka viidennestä seurasta. Yli 900 jäsenen seuroissa päätoimiset ovat jo hyvin yleisiä.

3.2 Seuratyöntekijät koripalloseuroissa

Suomalaisista koripalloseuroista 27:ssä on laskentatavasta riippuen 53 työntekijää (Suomen Koripalloliitto 2013). Seurojen palkkalistoilla on päätoimisia sekä osa-aikaisia.

Hallinnollista työtä tekeviä seuratyöntekijöitä on 15 koripalloseurassa. Yli 200 lisenssi-pelaajan seuroissa päätoimisen palkkaaminen on hyvin yleistä. Kaikissa yli 300 lisenssi-pelaajan koripalloseuroissa on vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Suomen suurim-malla koripalloseuralla Tapiolan Hongalla on päätoimisia työntekijöitä kymmenen.

Edustusurheilu vaikuttaa myös koripalloseurojen päätoimisten palkkaukseen. Monella maan korkeimmalla sarjatasolla pelaavalla koripalloseuralla on sekä hallinnossa että valmennuksessa työntekijä. Toisaalta kuudella yli 300 lisenssipelaajan koripalloseuralla on vähintään yksi päätoiminen, vaikka seuralla ei edustusjoukkuetoimintaa olekaan.

Mielenkiintoinen yksittäinen huomio on myös se, että kaikissa Suomen suurimpia tur-nauksia järjestävissä seuroissa on vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Joko turnauk-sen järjestämiseen vaaditaan päätoiminen työntekijä, tai turnaus mahdollistaa päätoimi-sen työntekijän palkkaamisen seuraan.

3.3 Lajiliitot ja urheiluseurat työnantajina

Liikuntajärjestöissä tarvittavaan osaamiseen ei ole luotu koulutusjärjestelmää. Urhei-luopistot järjestävät seuratoiminnan ammattitutkintoja ja Jyväskylän yliopistossa voi lukea liikuntahallintoa. Päätoimiselle seuratyöntekijälle – tai lajiliittotyöntekijälle – ei kuitenkaan ole minkäänlaisia koulutusvaatimuksia.

Urheilujärjestelmässä työskentelevien ihmisten osaamista ei aina ole hankittu koulutuk-sella. Lajiliittojen henkilöstöstä suurimman koulutusalaryhmän muodostavat kaupalli-sen koulutuksen saaneet, noin 40 prosenttia (Koski & Heikkala 1998, 121). Seuratukea saaneista 200 työntekijästä korkeakoulututkinto on 28,7 prosentilla, opisto-/amk-tason koulutus 28,7 prosentilla. Ammattikoulun käyneitä on 14 prosenttia ja ilman koulutusta noin viisi prosenttia (Koski 2010, 16).

Lajiliittojen toimihenkilöistä vain hieman yli puolet ovat miehiä (53%) (Koski & Heikkala 1998, 121). Naisten asema lajiliittojen johdossa on edelleen vähäistä, sillä lajiliitossa naisten osuus painottuu hierarkiassa alemmille tasoille. Urheiluseuroihin palkatuista lähes kaksi kolmannesta on miehiä ja reilu kolmannes naisia (37%) (Koski 2010, 15).

Liittojen toimihenkilöiden keski-ikä on noin 40 vuotta (Koski & Heikkala 1998, 121). Urheiluseuroissa palkattujen keski-ikä on 36 vuotta (Koski 2010, 16).

Lajiliittojen toiminnanjohtajista lähes kaikki on rekrytoitu liikuntakulttuurin sisältä. Heikkoutena on, että uusien vaikutteiden tulo on vähäistä. Vahvuutena on pitkä kokemus ja vankka järjestökentän tuntemus. (Koski & Heikkala 1998, 122.) Sama haaste on Kosken (2010, 17) mukaan myös seuratoiminnassa. Seuratuella palkatuista päätoimisista vain kaksi tuli seuratoiminnan ulkopuolelta.

Urheiluseuratoiminnan muutosta voi verrata lajiliittojen kehitykseen. Johtaminen on ollut sivutoimista ja seurat ovat keskittyneet pitkälti kilpailemiseen. Ammattimaistuminen on ollut voimakasta. Toiminnanjohtajien rinnalle on tullut sihteereitä, valmennuspäälliköitä, koulutusvastaavia, päävalmentajia, nuorisopäälliköitä, jne.

Työssä tarvittavat osaamistasot ovat seuratukihankkeessa mukana olleiden palkallisten työntekijöiden mielestä (Koski 2012a, 80) järjestyksessä seuraavat (10 tärkeintä):

1. Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa
2. Valmius ahkeraan työntekoon
3. Kyky luoda hyvää ilmapiiriä
4. Halu uuden oppimiseen
5. Organisoitokyky
6. Kyky motivoida
7. Ohjaaja- ja/tai valmentajakokemus
8. Kokemus tämän seuran lajista, lajeista, liikuntamuodoista
9. Neuvottelutaito
10. Johtamistaito

Lajiliitoissa työskentelevien mielestä (Koski & Heikkala 1998, 121) työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat: kyky tulla ihmisten kanssa toimeen, organisointikyky, suullinen esitystaito, kirjallinen esitystaito, neuvottelutaito, kyky motivoida, kielitaito, tietotekniikan käyttötaito sekä kyky luoda yhteistyösuhteita.

Tuloksia vertailemalla voidaan todeta, että seuratyö ja lajiliittotyö ovat hyvin samankaltaisia. Seuratyössä intohimo ja ahkeruus korostuvat hieman enemmän.

4 Toimiva urheiluseura

Liikunnan kansalaistoiminta perustuu perustuslaissa taattuun yhdistymisoikeuteen ja yhdistyslakiin. Urheiluseurojen toimintaa säätelevät yhdistyksen säännöt. Yhdistyslaissa on säädöksiä muun muassa seurojen hallinnosta, päätöksen teosta ja varojen hallinnomisesta. Yhdistyksen jäsenistö päättää seuran toiminnasta, sen tavoitteista ja sisällöistä yhdistyksen hallituksessa ja vuosikokouksissa. (Heikkala 2009, 17-18.)

Vaikka Suomessa on liikuntalaki, ei liikuntatoimintaa ole lainsäädännöllisesti kovinkaan tarkasti määritelty. Vapaalle kansalaistoiminnalle jätetään suhteellisen laaja toiminnan ja valintojen vapaus (Koski 2000, 9). Urheiluseuroille on ominaista itsenäisyys, itseohjautuvuus ja demokratia päätöksenteossa. Urheiluseurat voivat siis lähes vapaasti määrittää toimintansa sisällön.

Liikuntaseurojen rooli yhteiskunnallisena liikuttajana on merkittävä. Liikuntaseurat nähdään kansalaisyhteiskuntaa vahvistavina ja luovina tahoina, joiden kautta voidaan lisätä kansalaisten osallistumisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksia. (Koski 2010, 9.)

4.1 Voitontavoittelu

Suomalaista urheiluseuratoimintaa ohjaa lait. ”Seuratoiminnan käsikirjassa” (Ekman, Kahakorpi & Anttila 1997) on viittaus lähes 30:een lakiin tai asetukseen. Yhdistyslaki koskee niin sanottuja aatteellisia yhdistyksiä. Se ei koske yhtiöitä, osuuskuntia tai muita yhteisöjä, joiden tarkoituksena on voiton hankkiminen siihen osalliselle taikka joiden tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen (Yhdistyslaki 2§).

Tämä pykälä ymmärretään usein niin, ettei urheiluseura saisi tuottaa voittoa. Voiton tuottaminen, tehokkuus ja tuottavuus ovat kuitenkin välttämättömiä organisaation olemassaolon kannalta, mutta ne eivät ole varsinainen päämäärä. Keskeistä on se, miten jäsenet arvioivat organisaatiota laadullisesti (Koski 1991, 14). Urheiluseuran toimintaa ei siis voida arvioida pelkästään tuloslaskelman alarivin mukaan, vaan seuran on asetettava mittareita toiminnan tavoitteita vastaaviksi. Toiminnan kasvun mittarina jäsenmää-

rän kasvu on hyvä mittari, mutta laadun mittaamiseen vaikuttavat useammat tekijät. Laatua on lisäksi vaikea arvioida objektiivisesti.

Liikeryityksille ominainen tehokkuusajattelu on ollut vierasta liikuntaseuroille. Kilpaurheilun tuomat haasteet ovat pakottaneet liikuntaseuroja tehostamaan toimintaansa. Palkkallisten työntekijöiden tultua mukaan, on talouden tuottavuus noussut merkittäväksi tavoitteeksi. Työntekijän palkkaukseen voidaan käyttää yhteiskunnan tarjoamia tukia, mutta jo työsuhteen alussa on syytä miettiä, miten työsuhde saadaan toimivaksi mahdollisen tukiajan päätyttyä. (Koski 2012a.)

4.2 Ammattimaisuus vs. vapaaehtoistoiminta

Ammattimaisuus on yleistynyt seuratoiminnassa. Työntekijän palkkaaminen ei ole sama asia kuin toiminnan kehittyminen, mutta se luo mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi.

Ammattimainen toiminta eroaa vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoisesti seurassa toimivat ihmiset ovat asiasta innostuneita puurtajia, joilla ei yleensä ole aikaa paneutua kaikkiin toiminnan kehittämiseen tarvittaviin tehtäviin. Käytettävissä oleva aika on ensimmäinen ammattimaisen toimihenkilön tuoma lisäarvo. Ammatikseen työskentelevä voi toimia kokopäiväisesti. Toinen tekijä on tietysti palkka. Toimihenkilölle maksetaan palkkaa organisaation hyväksi käyttämästään ajasta. Vapaaehtoiset saavat yleensä korkeintaan vain kulukorvauksia. Toimihenkilö toimii myös yleensä fyysisesti tietyssä paikassa, usein organisaation toimistossa. (Koski & Heikkala 1998, 36.)

Ammattimaisissa organisaatioissa vaaditaan henkilöstöltä muodollinen koulutus ja tietty pätevyys. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa riittää yleensä, että ehdokas on halukas ja innokas toimimaan. (Koski & Heikkala 1998, 37.)

Vapaaehtois pohjalta toimivat urheiluseurat saavat aikaan laadukasta jälkeä ja tehokkaastikin, mutta niille on hyvin tyypillistä tason ja tehokkuuden vaihtelu. Päätoimisen palkkauksella haetaan usein pitkäjänteisyyttä. Ammattimaisuus merkitsee usein pysyvää si-

toutumista työhön. Työskentely on sopimus pohjaista, eikä pohjautu pelkkään haluun toimia jonkun päämäärän hyväksi. (Koski & Heikkala 1998, 37-38.)

Ammattilaisen tekemisellä on tuloksellinen ja taloudellinen vastuu, jota säätelee organisaation säännöt sekä siviili- ja julkisoikeudelliset lait. Vapaaehtoisen vastuu perustuu pitkälti moraalisiin, henkiseen sitoutumiseen ja luottamukseen. Ammattimaisissa organisaatioissa valta on säännelty rakentein. Vapaaehtoisissa organisaatioissa toiminta perustuu usein aktiivisten toimijoiden yhteistyöhön ja heidän luomaansa verkostoon. (Koski & Heikkala, 37-38.)

4.3 Menestyvä organisaatio

Daftin (1992, 482; Koski 2009, 46) mukaan menestyvän organisaation taustalla on neljä merkittävää tekijää: ympäristö, johtaminen, rakenne ja inhimilliset resurssit. Ympäristön osalta organisaation on oltava asiakaslähtöinen, aktiivisesti ympäristöään seuraava ja omalla osaamisalueellaan toimiva. Johtamisen osalta on oltava visio, joka pitää saada markkinoitua myös jäsenistölle. Rakenteen on oltava yksinkertainen ja joustava. Ilmapöytä on oltava luottamuksellinen, osallistumista edesauttava ja jatkuvuudesta huolehtiva.

Urheiluseurassa pätee samat lainalaisuudet. Ympäristön osalta urheiluseura toteuttaa jäsenistönsä toiveita. Tämä määritellään jo yhdistyslaissa. Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten (Yhdistyslaki, 1§). Esimerkiksi koripalloseuran jäsenistö toteuttaa aatettaan harrastamalla seurassa koripalloa.

Kaikkien toimivien organisaatioiden takana on hyvä johtaminen. Kun seuralla on strategia, eli yhdessä sovittu tavoite, voidaan puhua tavoitteellisesta seuratoiminnasta. Vielä kun strategia on jalkautettu jäsenistölle, eikä se ole pelkkää johdon sananhelinää, saadaan koko seura toimimaan yhtenäisesti.

Organisaation rakenne urheiluseuroissa on hyvin yksinkertainen. Seuran strategisesta johtamisesta vastaa seuran hallitus. Operatiivisessa johdossa tehtäviä voidaan jakaa

mahdolliselle työntekijälle tai vapaaehtoisille. Urheiluseuroja ei sido byrokratia, vaan toimintaan voidaan vaikuttaa nopeasti.

Ilmapiiri on luottamusta herättävä, kun edellä mainitut asiat toteutuvat. Yhteiset kirjatut toimintaperiaatteet selkeyttävät toimintatapoja ja mahdollistavat jatkuvuuden.

4.4 Urheiluseuran haasteet työnantajana

Urheiluseurajohtamisessa on haasteensa. Lain mukaan urheiluseuraa johtaa yhdistyksen hallitus. Hallitus on poikkeuksetta ryhmä vaihtuvia lasten vanhempia ja seura-aktiiveja, jotka toimivat luottamus pohjalta ilman erillistä korvausta. Koulutus- ja osaamistaustat vaihtelevat suuresti. Urheiluseuran palkatessa työntekijän syntyy hallitukselle esimiesasema. Joskus hallituksesta löytyy esimieskokemusta, valitettavan usein ei.

Urheiluseurassa työntekijän esimiehenä toimii joko koko hallitus tai joku hallituksen jäsenistä, mahdollisesti puheenjohtaja. Vapaaehtoiset ovat seuratyössä keskimäärin kolmesta viiteen vuoteen. Työntekijän esimies voi siis vaihtua usein. Vaihtuvuus vaikuttaa aina yhteisön keskinäiseen dynamiikkaan.

Seuratyöntekijälle ei ole varsinaista koulutusvaatimusta. Usein tarvittavaan toimeen etsitään seuran sisältä sopiva henkilö – laji-ihminen. ”Hyvän tyypin” löydyttyä, työnkuva rakennetaan hänelle sopivaksi – ei välttämättä seuralle sopivaksi.

Kun seura palkkaa ensimmäistä työntekijäänsä, työtehtäviksi kirjataan luettelo seuratoiminnan tehtäviä. Pian huomataan, että työmäärä on liian suuri. Paremman tietämyksen ja työnohjauksen puuttuessa, työntekijä ohjautuu tekemään itselleen mieluisia tai hänestä tärkeitä työtehtäviä. Näin työntekijä määrittää, mitä seurassa tehdään ja mihin suuntaan seuraa viedään.

Työntekijä tekee usein itsestään ”korvaamattoman”. Hallituksen toimiessa vapaaehtois pohjalta tietämys seuratyön arjesta on vähäistä, jolloin tieto nojaa pitkälti työntekijän kertomaan. Jollakin aikavälillä johdon ja työntekijän vuorovaikutuksen puute johtaa siihen, että syntyy erimielisyyksiä siitä, mihin seuratoimintaa ollaan viemässä.

Seuratyötä voi verrata pitkälti pienyrityksen johtamiseen. Kaikesta pitää tietää jotakin. Taloushallinto, laki ja säädökset, toimintaympäristön hallinta, markkinointi, vapaaehtoisten johtaminen, strateginen ajattelu ja esimiesasema asettavat omat vaatimuksensa. Seuratyöntekijän koulutustaustoista riippuen suurin osa asioista opitaan matkalla. Harvalla on riittävä koulutus ja osaaminen tehtäviin.

Seuratoiminnan ilta- ja viikonloppupainotteisuus tuo mukaan haasteita. Kun harraste-toiminnassa on mukana ammatikseen toimiva asiantuntija, unohdetaan helposti työ-aikalait. Työlainsäädännön määrittämä 40 tunnin työviikko ylittyy urheiluseuratoimin-nassa helposti.

Urheiluseurojen rahoitus perustuu pääosin jäseniltä kerättyihin maksuihin. Päätoimisen palkkaus nostaa seuran hallinnollisia kustannuksia. Samalla yhteiskunta painostaa urhei-luseuroja mahdollistamaan kaikkien osallistuminen perheiden taloudelliset haasteet huomioon ottaen.

Urheiluseurat ovat oppineet hyödyntämään yhteiskunnan tarjoamia työllistämistukia ja oppisopimuskoulutusmahdollisuuksia. Työsuhteet rakennetaan kuitenkin usein sellai-siksi, että niitä on mahdotonta jatkaa tuen päätyttyä.

5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suurimmat seuratyön haasteet; syyt, miksi työntekijät palavat loppuun tai miksi ”parhaat tyypit” eivät jatka seuratoiminnassa. Samalla pyritään löytämään ratkaisuja, miten seuratyö saataisiin toimivaksi, kun tulokset kuitenkin osoittavat, että päätoimisella työntekijällä saadaan parempia tuloksia aikaan. Tutkimuksessa paneudutaan urheiluseuratyön, erityisesti koripalloseurojen, ongelmiin ja haasteisiin työntekijän palkkauksessa. Koska seuratyö on pitkälti lajista riippumatonta, tutkimus palvelee varmasti kaikkea seuratoimintaa.

5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimusongelma on Järvenpää & Kososen mukaan (1999, 11) tutkimuksen systemaattinen johtolanka.

Tutkimuksessani etsin vastausta kysymykseen:

Miten seuratyön ammattilaiset saadaan pysymään seuratyössä?

Vastauksen löytämiseksi etsin vastauksia alakysymyksiin:

Kuinka urheiluseuroissa huomioidaan työnantajan velvoitteet?

Mikä vaikuttaa urheiluseuratyöntekijän työssäjaksamiseen?

Minkälainen on urheiluseura työympäristönä?

5.3 Tutkijan näkökulma

Tutkijalla on laaja ja pitkä kokemus seuratyöstä, niin lajiliitosta kuin kahden seuran päätoimisena työntekijänä. Lähes kahdenkymmenen vuoden kokemus seuratoiminnasta on vahvistanut kuvaa seuratoiminnan todellisuudesta. Lisäksi kirjoittaja on toiminut urheiluseurassa pelaajana, valmentajana, hallituksen jäsenenä ja työntekijänä, joten perspektiivi seuratoimintaan on hyvin laaja.

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Hirsjärvi & Hurmeen (2001, 43) mukaan haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jossa täyttyvät seuraavat piirteet: ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema haastattelu, asiaan perehtynyt haastattelija, haastateltavaa motivoiva ja roolinsa tunteva haastattelija sekä tietojenkäsittelyn luotettavuuteen uskova haastateltava.

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, koska kysymykset eivät olleet kaikille haastateltaville aivan samoja, vaikka aihepiiri olikin. Lisäksi haluttiin antaa tilaa haastateltavan omille näkemyksille kokemuksistaan ja havainnoistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Seuratyön tekemisen moniulotteisuudesta johtuen tutkimusmenetelmissä nojauduttiin faktatietojen lisäksi haastateltavien arvioihin.

Haastatteluista neljä käytiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Haastattelutilanteissa keskustelu kirjattiin aiheittain tietokoneelle. Tarkennuksia kysyttiin jälkikäteen sähköpostilla ja puhelimitse.

Jotta seuratoiminnan haasteista pystyttiin puhumaan avoimesti, haastateltavien kanssa sovittiin, että kaikki haastateltavat pysyvät tuloksissa nimettöminä eikä seurojen nimiä julkaista.

Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), jonka pääteemat olivat: seuran ja työntekijän taustatiedot, työsuhteen lainmukaisten velvoitteiden täyttyminen, työssäjaksaminen sekä seuratyön haasteet.

Tutkimukseen kerättiin seuroihin ja vastaajiin liittyviä faktatietoja. Näitä olivat muun muassa työntekijän työsopimusasiat tai työntekijän työn tekemiseen liittyvät käytännön asiat: onko toimistoa, työaikoja, työterveyshuoltoa, jne. Lisäksi tutkimukseen kerättiin subjektiiviseen näkemykseen pohjautuvia arviointeja muun muassa työn tavoitteista, työtehtävien haasteista ja mahdollisista kehityskohteista.

6.2 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin viisi seuratoiminnan ammattilaista. Haastateltavilla seuratyöntekijöillä oli kokemusta eri seuroista ja tehtävänkuvista sekä eri kaupungeissa toimivista seuroista. Haastateltavista kolme oli seuran toiminnanjohtajia ja kaksi valmennuspäälliköitä. Kahden haastateltavan työnkuvaan kuului myös valmennusta. Haastateltavista kolme oli naisia ja kaksi miehiä.

Haastateltavilla kaikilla oli vähintään viiden vuoden kokemus päätoimisesta seuratyöstä. Osalla työsuhde seuraan oli voimassa toistaiseksi. Osalla työsuhde oli päättynyt omasta tai työnantajan aloitteesta viimeisen kolmen vuoden aikana.

Kirjoittajan tuntemus seurakentästä mahdollisti haastateltavien valitsemisen niin, että otos olisi mahdollisimman asiantunteva ja kattava. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, kaikki suostuivat välittömästi haastateltaviksi.

Teoriapohja ja haastatteluista kerätty aineisto on analysoitu ja koottu yhteen tähän työhön.

7 Tulokset

7.1 Lainmukaiset velvoitteet

Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että urheiluseuroissa tiedetään pääosin työnantajan lainmukaiset velvoitteet. Asioihin tosin suhtaudutaan kevyemmin tai jopa välinpitämättömästi. Työsuhteiden päättymisissä esille on noussut useita epäkohtia, joita on jouduttu käsittelemään jopa raastuvassa asti.

7.1.1 Työsopimus

Vaikka työsopimus ei edellytäkään tiettyjä muotoseikkoja, on sopimuksesta ilmentävä ainakin seuraavat asiat: työnantajan ja työntekijän kotipaikka, työnteon alkamisajankoh- ta, määräaikaisen työsopimuksen kesto ja määräaikaisuuden peruste, mahdollinen koe- aika, pääasiallinen työntekopaikka, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellet- tava työehtosopimus, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä pal- kanmaksukausi, säännöllinen työaika, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste (SLU 2013).

Yhdellä haastateltavista ei varsinaista työsopimusta oltu tehty kuin vasta useamman vuoden jälkeen. Yhdellä työsopimus oli jätetty avoimeksi, jotta sitä voitiin myöhemmin täydentää esille tulleiden työtehtävien myötä.

Koska työsuhde on monelle seuratyöntekijälle ensimmäinen työpaikka, ei työntekijä osaa vaatia työsopimukseen kirjattavia asioita. Kokeneemmat seuratyöntekijät nostivat- kin esille, että osasivat itse vaatia vasta uusissa työsopimuksissa asioita, joita ei aikai- semmin osannut edes ajatella.

7.1.2 Työsopimuksen kesto

Urheiluseurat tekevät rohkeasti toistaiseksi voimassaolevia sopimuksia. Kaikilla haasta- teltavilla oli toistaiseksi voimassaoleva sopimus. Määräaikaiset työsopimukset koettiin tarpeellisiksi vain, jos jompikumpi osapuolista koki riskin työsuhteen päättymisestä ole- van suuri.

7.1.3 Työehtosopimus

Haastateltavista kahdella oli työsopimus sidottu työehtosopimukseen. Työehtosopimuksena käytettiin Urheilujärjestöjä koskevaa työehtosopimusta (PALTA 2013).

Kysyttäessä työehtosopimuksen hyvistä ja huonoista puolista vastaukset olivat vaihtelevia. Haastateltavat nostivat esille indeksiin perustuvat palkankorotukset sekä epämääräisen työajan tuomat pelisäännöt. Haastateltavista yksi taas korosti, että työsopimusta ei haluttu sitoa työehtosopimukseen, jotta työntekijälle ja työnantajalle jäisi vapaus sopia asioista keskenään.

Yleisesti ilmeni, että työntekijän palkkaamista harkittaessa työehtosopimukset koetaan usein työnantajaa liikaa sitoviksi. Työsuhteiden jatkuessa pidempään, työntekijät kiinnostuvat omista oikeuksistaan, muun muassa palkankorotuksista, jolloin keskustelu työsopimuksien sitomisesta työehtosopimukseen aloitetaan.

7.1.4 Työtehtävät

Koski raportoi seuraturkihankkeen tuloksissa (Koski 2012, 77), kuinka 70 prosenttia seuratyöntekijöistä pitää työnkuvaansa ainakin jonkin verran liian laajana. Seuratyöntekijöiden toimenkuvia yhdistää epämääräisyys. Sama pätee haastateltavien tuloksissa. Vain yhdellä haastateltavalla oli selkeä työnkuva. Kaikilla muilla työtehtävät oli katettu tehtävänimikkeillä. Monella oli työsopimuksessa lisäksi pykälä ”muut esimiehen määrittämät tehtävät”. Asia ei kuitenkaan painanut haastateltavia, sillä vallitseva asenne oli, että seuratyössä joutuu tekemään kaikenlaisia töitä. Haastateltavista yksi korosti, että työtehtävien luotteloimista tärkeämpää on luetella, mitkä työtehtävät eivät työntekijälle kuulu.

7.1.5 Työaika ja lomat

Seuratyö on erittäin kausiluonteista. Koripallotoiminnan painopiste keskittyy syksyyn ja kevääseen. Jouluna ja kesällä on vähemmän toimintaa.

Työaikakirjanpidosta kysyttäessä yksi haastateltavista sanoi:

En pidä. Pitäisi pitää. Joka kerta kun keskustellaan, niin sovitaan että pidetään, mutta ei koskaan pidetä. Suurin syy on se, että ei viitsi pahoittaa mieltään, kun tietää että ylitöitä on liikaa. Oma mielenrauha ei kuitenkaan kestä, että töitä jää tekemättä.

Haastateltavista kaikki kokivat sitoutuneensa työhön niin, että sovitut työtuntimäärät eivät riittäneet. Kukaan ei pitänyt työaikakirjanpitoa. Yhdeltä haastateltavalta esimies oli kieltänyt työaikakirjanpidon pitämisen.

Yksi haastateltavista kertoi omassa seurassaan toiminnan kehittyneen jäsenmäärän myötä niin, että pitkien kesälomien pitäminen oli nykyisellään mahdotonta.

Kaikki olivat sitä mieltä, että on kaikkien kannalta järkevää tasapainottaa työaikoja pitkillä lomilla, erityisesti kesä- ja joulutauoilla. Kausiluonteinen kuormittavuus koettiin ajoittain niin raskaaksi, että loma kului pelkästään palautumiseen.

Erityinen huomio kiinnitettiin valmentajasopimukseen, sillä valmentajille on töitä urheiluseurassa noin kahdeksan kuukautta vuodessa. Epäsäännölliset työajat ja alhainen palkka korvattaisiin lähes neljän kuukauden lomilla. Valmentajien kesälomien haasteeksi nostettiin myös lisääntynyt maajoukkuetoiminta. Usein ammatikseen valmentavat valmentajat ovat kiinnostuneita urallaan kehittymisestä ja toimivat aktiivisesti myös Koripalloliiton maajoukkuetoiminnassa. Maajoukkuetoimintojen painottuessa kesään, valmentajat käyttävät urheiluseurasta ansaitut kesälomansa maajoukkuetoiminnan parissa ja palaavat syksyllä ”lomaltaan” perustyöhönsä väsyneinä.

7.1.6 Irtisanomisaika

Irtisanominen noudatteli haastateltavilla normaalia työlakia. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki seuratyöntekijäsopimukset tulisi olla johtajasopimuksia, joissa irtisanomisaika olisi yksi sekunti. Sopimuksessa määriteltäisiin tällöin irtisanomisesta maksettava erilliskorvaus.

7.1.7 Työterveyshuolto

Työnantajan on kustannuksellaan hankittava työterveyshuolto (Työterveyshuoltolaki 4§). Työnantajan ja työterveyshuollon järjestäjän on tehtävä asiasta kirjallinen sopimus (Työterveyshuoltolaki 6§).

Kolmella haastateltavista ei ollut minkäänlaista työterveyshuoltosopimusta. Näistä yhdelle seuran hallitus oli ilmoittanut suoraan, että sellaista kuluja ei seuraan hankittaisi. Yhdellä haastateltavista asiasta oli sovittu yhteisesti työntekijän ja työnantajan välillä niin, että seura maksoi työntekijän sairaskuluvakuutuksen (kirjoittajan huomautus, ei täytä lain vaatimuksia). Yksi haastateltavista kertoi asian korjaantuneen vasta uuden työsopimuksen astuttua voimaan.

7.2 Työssä viihtyminen ja työssä jaksaminen

Vesterinen (2006, tutkimuksessa Tamminen 2012, 12) linjaa ihmisen työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavat kolme eri tekijää eri osa-alueiden mukaisesti.

- 1) Yksilö: Toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, vastuu, osaaminen ja terveys.
- 2) Työ ja työympäristö: Työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, työn henkinen kuormittavuus, uralla eteneminen, työvälit, fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolot.
- 3) Työyhteisö: Johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki.

Haastattelujen perusteella nämä lainalaisuudet pätevät myös urheiluseuratoimintaan.

7.2.1 Yksilö

Haastateltavista kaikki tunnustivat perhe-elämän tuoneen muutoksia työhön suhtautumiseen. Elämänkaaren eri vaiheissa asenne työhön oli muuttunut. Yksi haastateltavista kuvaa uransa alkuaikaa:

Aika oli unelma-aikaa puolison työskennellessä toisessa kaupungissa, kun itse pystyi keskittymään täysipainoisesti omaan uraansa. Perheen perustaminen on kuitenkin muuttanut tilannetta. Enää en ole valmis seuratyöhön samoilla ehdoilla. Seuratyön arki ja perhe-elämä eivät onnistuisi ilman erikoisjärjestelyitä.

Seuratyöntekijöiden terveydellinen tilanne oli vaihdellut työhistorian eri vaiheissa. Liikunnan ammattilaisina kaikki ymmärsivät oman fyysisen kunnon merkityksen jaksamiseen. Yksi haastateltavista kertoi seuran tarjoavan sen verran monipuolista toimintaa, että myös itselle oli löytynyt sopiva ryhmä liikunnan harrastamiseen. Kaksi haastateltavista myönsi, että oma kunto oli ensimmäinen hoitamatta jätettävä asia kiireisen työväiheen alettua.

Koulutusjärjestelmän puuttuessa urheiluseuratyöhön ei ole yhtä vaadittavaa koulutusta. Koripalloseuroissa työskentelevien haastateltavien koulutustaso vaihteli ylioppilaasta korkeakoulututkintoon. Kukin koki omasta koulutustaustastaan olevan hyötyä, mutta jokainen myönsi, ettei yhtä sopivaa koulutusta seuratyöntekijälle ole. Jatkuva kiinnostus itsensä kouluttamisen ja sosiaaliset taidot nousivat eniten esille.

Esimiehen tai yhteisön kannustus tai ohjaus jatkokouluttautumiseen koettiin tärkeänä. Varsinaista ohjausta koulutuksiin ei kenelläkään ollut, mutta itsenäistä hakeutumista koulutuksiin oli kaikilla tuettu lähes poikkeuksetta.

7.2.2 Työ ja työympäristö

Seuratyö vaihtelee seuran toimintaympäristön ja lajin mukaan paljon. Mahdolliset kilpailukaudet rytmittävät työtä merkittävästi. Kun työhön liittyy voimakas sitoutuminen, ajankäyttö ei ole yhtä säänneltyä ja valvottua kuin monissa liikeyrityksissä tai julkisissa organisaatioissa, joissa kellokortitkin ovat käytössä (Koski & Heikkala 1998, 36).

Seuratyöstä suuri osa kohdistuu iltoihin ja viikonloppuihin. Lajin kilpailukaudella työn määrä on selkeästi suurempi kuin välikaudella. Haastateltavista moni oli sitä mieltä, että asioista olisi hyvä sopia, mutta käytännössä sopimuksista kiinni pitäminen olisi hankalaa.

Perheen perustaminen, lähiomaisen sairastuminen, fyysisen kunnon laskeminen tai mikä tahansa elämänmuutos, voi johtaa siihen, että työlle ei pysty antamaan enää kaikkea vapaa-aikaansa. Jos työtehtävät vain kasaantuvat, jossain vaiheessa työntekijä uupuu. Kaksi haastateltavista nosti esille juuri perheen perustamisen syyksi seuratyöstä poisveittäytymiseen. Yksi haastateltavista sanoi: ”Epäsäännölliset työajat eivät houkuttele, kun kotona odottaa perhe, joka kuitenkin on laitettava kaiken edelle.”

Työoloista keskusteltaessa sähköpostin käyttö nousi vahvasti esiin. Sähköpostin käyttö on lisääntynyt niin, että lähes kaikki asiat hoidetaan nykyisin sähköpostitse. Yksi haastateltavista kertoi, että periaatteessa sähköposti on helpottanut työntekoa, mutta käytännössä aika sähköpostin ”purkamiseen” vie jo yli puolet seuratyöntekijän työpäivästä.

Yksi haastateltavien esille nostama ongelma oli tavoitettavuus. Koska seuran jäsenistö hoitaa harrasteasioitaan usein normaalin työpäivän päätyttyä, eli arkisin klo 16-22 välillä sekä viikonloppuisin, odottaa se, että seuratyöntekijä on tällöin tavoitettavissa. Vain yksi haastateltavista seuratyöntekijöistä kertoi ylläpitävänsä puhelinaikoja. Osa koki helpommaksi laittaa puhelin äänettömälle, kun halusivat olla tavoittamattomissa. Osa koki velvollisuudekseen olla aina tavoitettavissa. Kaikki haastateltavat kertoivat ainakin joskus vastailevan puhelimeen ja sähköpostiin iltaisin ja viikonloppuisin.

Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet korostuivat haastateltavien tarinoissa. Keskusteluissa nousi vahvasti esille työntekijöiden halu oman työnsä johtamiseen. Itsenäisyys ja päätösten tekeminen olivat tärkeitä monelle seuratyöntekijälle.

Haastateltavista koripalloseurojen työntekijöistä yksi oli halukas jäämään eläkkeelle seuratyöstä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että seuratyö sellaisenaan ei kiinnostanut, mutta tuotteistamalla, jotkin toiminnot kiinnostivat edelleen. Yksi haastateltava oli val-

mis pitkäaikaiseen seuratyöntekemiseen, kunhan seurassa olisi terve henki ja hyvät ihmiset seuran johdossa.

Haastateltavista henkilöistä osa ei ole tällä hetkellä seuratyössä päätoimisena työntekijänä. Suurimpina epäkohtina he mainitsivat palkkatason ja työajat. He eivät olleet valmiita antamaan seuratoiminnalle enää kaikkea aikaansa. Palkkaa ei suoraan kysytty, mutta alle 3 000 euron palkka ei kiinnostanut. Palkkakorvauksista yleisesti puhuttaessa seurasihteerin palkaksi arvioitiin 2 000 euroa, mutta todellisen ammattilaisen palkka tuli haastateltavien mielestä olla 3 500 ja 4 000 välillä.

7.2.3 Työyhteisö

Kukaan haastateltavista ei ollut koskaan työssään osallistunut kehityskeskusteluihin – ainakaan sillä nimellä kutsuttuihin tilaisuuksiin. Osa näki kehityskeskustelujen tarpeen vähäisenä, sillä muita keskusteluja käytiin riittävän usein. Yksi haastateltavista sanoi: ”Kyllä, keskusteluja on käyty, mutta ei niissä ikinä keskusteltu minun jaksamisestani tai kehittymisestäni. Tapaamiset ovat aina työtehtäviin liittyviä.”

Työyhteisön merkitys työntekijöille oli suuri. Seurassa, jossa työntekijöitä oli jo useampia, seuratyöntekijä kertoi nauttivansa joka päivästä. ”Töissä on hyvä fiilis”. Miespuolisilla seuratyöntekijöillä työympäristö ei korostunut yhtä paljon kuin naisilla. Naiset nostivat herkemmin esiin, kuinka tärkeää on mukavien, innokkaiden ihmisten kanssa toimiminen. Työyhteisön vahvistamista tulisi heidän mielestään tukea.

7.3 Seura toimintaympäristönä

Seuratyö koetaan usein unelma-ammattiksi ja, siksi ollaan valmiita luopumaan joistain eduista. Seuratyö näyttäisi edelleen olevan vetovoimainen työpaikka, mutta kokeneiden ammattilaisten pitäminen vallitsevien käytäntöjen takia, on tällä hetkellä haasteellista.

7.3.1 Seuran talous

Varainhankintaa ei koettu seuratyöntekijän tärkeimmäksi tehtäväksi. Haastateltavista kaikki vastasivat enemmän tai vähemmän seuran perustoiminnan pyörittämisestä.

Haastateltavilla oli kokemusta työsuhteista, joissa varainhankinta oli osa työntekijän tulospalkkausta. Seuratyöntekijälle ne eivät sellaisenaan haastateltavien mielestä sovi.

Seuran talouden rakentamisesta yksi haastateltavista sanoi:

Seuratyön pitäisi jokaisella osa-alueellaan kattaa omat kulunsa. Koripalloseuroista puhuttaessa, tämä tarkoittaa, että kaikki joukkueet maksavat omat kulunsa. Lisäksi seuran tulisi aina budjetoida tulos kymmenen prosentin voitoksi. Näin turvattaisiin mahdolliset epäonnistumiset. Eikä olisi pahitteeksi, jos seuralla olisi aina puolen vuoden budjetti tilillään. Eli jos seuran liikevaihto on 200 000, niin tilillä tulisi olla 100 000 euroa.

Kauan seuratoiminnassa mukana olleiden haastatteluissa raha tuli jatkuvasti esiin. On selvää, että kun seuratyöntekijä on sisäistänyt mistä raha seuraan tulee, niin toimintaa mietitään laajemmalti, eikä pelkän kilpailumenestyksen tai valmentajan intohimon kautta.

7.3.2 Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet

Kaikki haastateltavat eivät olleet haastatteluhetkellä seuratyössä päätoimisena. Osalla työsuhde oli päättynyt työnantajan toimesta. Yksi haastateltavista kertoi syyksi työsuhteen päättymiselle henkilökemian, kun toinen kertoi omin sanoin olleensa hankala työntekijä työnantajan silmissä. Kolme haastateltavista nosti esille omana vahvuutenaan kyvyn tulla toimeen ihmisten kanssa. Sosiaaliset taidot koettiin tärkeimmäksi seuratyöntekijän ominaisuudeksi.

7.3.3 Tuen merkitys palkkauksessa

Yhteiskunnan tuki on merkittävässä asemassa työntekijää palkattaessa. Askel ammattilaisuuteen uskalletaan ottaa usein vasta, kun rahoitusta saadaan ulkopuolelta. Seuratu-kihankkeen raportissa Koski (2012b, 7) toteaaakin, että ainakin yli 40 palkatun työsuhde päättyi joko hankkeen aikana tai tukikauden loppuessa.

Haastateltavien seuroissa, joissa päätoiminen oli työskennellyt jo useita vuosia, myös muita yhteiskunnan palkkausmuotoja käytettiin hyväksi. Haastateltavat olivat hyvin

perillä oppisopimustyösuhteista sekä työttömien palkkaamisesta yhteiskunnan tukemana. Kolmessa haastateltavien seuroista oli ollut tai on tälläkin hetkellä yhteiskunnan tuella palkattuja työntekijöitä.

Vaikka ulkopuolista rahoitusta käytetään usein toimenkuvan luomiseen, niin tutkimukset osoittavat, että useimmilla seuroilla tavoite on jatkaa työsuhdetta tukikauden päätyttyä. Seuratukea saaneista seuroista suurin osa sai perustan päätoimisen työntekijän palkkaukseen. Vielä vuosi tukikauden päättymisen jälkeen noin kahdessa kolmanneksessa kaikista hankeseuroista työsuhde jatkui edelleen. Lisäksi runsaassa puolessa vastanneista seuroista ammattilaisena toimi edelleen sama henkilö kuin keväällä 2011. Varmuudella tiedetään, ettei palkkausta jatkettu 28 tukea saaneessa seurassa. (Koski 2012b, 7.)

Koripalloseurojen työntekijöistä yksi haastateltavista sanoi: ”Yhteiskunnan tarjoama tukiaika on samalla hyvä koeaika. Sen aikana saa hyvän kuvan, kannattaako työntekijää enää pitää, vai otetaanko uusi oppisopimusopiskelija sisään.”

8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suurimmat seuratyön haasteet; syyt, miksi työntekijät palavat loppuun tai miksi ”parhaat tyypit” eivät jatka seuratoiminnassa. Tulokset jakautuivat kolmeen osa-alueeseen: työnantajan lainmukaiset velvoitteet laiminlyödyään, työaika ja siitä saatava korvaus eivät kohtaa sekä urheiluseura toimintaympäristönä asettaa haasteita vaihtuvan esimiehen ja talouden osalta.

Samalla pyrittiin löytämään ratkaisuja, miten seuratyö saataisiin toimivaksi, kun tulokset kuitenkin osoittavat, että päätoimisella työntekijällä saadaan parempia tuloksia aikaan.

8.1 Työnantajan lainmukaiset velvoitteet

Urheiluseurojen toiminta perustuu pitkälti harrastepohjaiseen toimintaan. Ammattilaisia palkatessa unohdetaan, että työnantajan velvoitteisiin on suhtauduttava ammattimaisesti. Työntekijöiden suhtautuessa työhön intohimoisesti vaatimatta oikeuksiaan tilannetta käytetään pahimmillaan jopa hyväksi.

Tuloksista ilmenee, että urheiluseurat suhtautuvat työnantajan lainmukaisiin velvoitteisiin jopa välinpitämättömästi. Esimerkiksi työterveyshuolto nähdään kuluna, joka kierretään tietämättömänä tai tarkoituksella. Vasta ajan kuluessa, usein työntekijän aloitteesta, asia nostetaan esiin ja ratkaistaan tavalla tai toisella.

Työsopimusten alkeellisuus voi johtua työnantajan tietämättömyydestä. Seuratyön tehtävät ovat vaihtelevia. Toiminnan kasvaessa toiminnot lisääntyvät. Ilman selkeitä toimenkuvia tai määritettyjä työtehtäviä, toiminnot ”lisätään” tunnollisen seuratyöntekijän työnkuvaan. Tilanne kuvaa hyvin sitä, että urheiluseuroissa toimitaan vahvasti työnantajan harrastepohjalta ja työntekijän intohimoa hyväksikäyttäen.

8.2 Työaika ja siitä maksettava korvaus

Urheiluseuratyö on monelle unelma-ammatti. Työssäjaksaminen on pitkälti kiinni onnistumisista. Niin kauan, kun työ tuntuu mukavalta, se koetaan enemmänkin kutsu-
mukseksi ja kuormittava työtaakka ei häiritse. Moni seuratyöntekijä kokee olevansa kut-

sumusammattissaan. Lajirakkaus ja intohimo tekemiseen mahdollistaa, ainakin alussa, yli pitkät työpäivät sekä vapaiden ja lomien siirtämisen.

Seuratukihankkeen (Koski 2012b, 26-27) raportista ilmenee, että vain kahdella prosentilla palkatuista työ oli säännöllistä niin viikoittain kuin kalenterivuositain. Raportin mukaan palkattujen keskimääräinen työtuntimäärä viikossa ylittää tyypillisen palkansaajan ja työolainsäädännön määrittämän 40 tunnin enimmäismäärän monessa tapauksessa. Asia vahvistui haastatteluissa. Koripalloseurojen työntekijät kertoivat työn olevan kausiluontoista. Varsinkin syksyllä työpäivät venyvät pitkiksi ja työtä tehdään myös viikonloppuisin. Pahimmillaan työviikot yhdistyvät, eikä vapaapäiviä pidetä lainkaan.

Koski kirjoittaa seuratuikihankkeen raportissaan (2012b, 78), että seuratyöntekijän keskiansio on noin 2 200 euroa kuukaudessa. Tilastokeskuksen (2013b) mukaan yksityisen sektorin kuukausipalkkaisten säännöllisen työajan ansio oli 3 428 euroa lokakuussa 2012. Kuntasektorilla säännöllisen työajan ansio oli kuukausipalkkaisilla 2 915 euroa lokakuussa 2012 (tilastokeskus 2013a). Seuratyössä palkka jää siis yksityisen ja kuntasektorin keskiansiota 700-1200 euroa pienemmäksi.

Seuratyö on monipuolista, mielenkiintoista ja innostavaa. Seuratuella seuroihin palkatuista henkilöistä (Koski 2012b, 7) enemmistö piti palkkatasoa työn haastavuuteen nähden riittämättömänä. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa. Kosken sekä tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen voidaan siis olettaa, että seuratyössä parhaat asiantuntijat eivät välttämättä ole mukana seuratyössä epämääräisten työaikojen ja alhaisen palkkatason johdosta.

Seuratyötä voidaan rinnastaa eri ammattialoihin. Valmentajan työ on pitkälti opettajan työhön verrattavaa; työ on opetustuntien suunnittelua ja vetämistä. Kesällä pidetään taukoa. Seurasihteerin tehtävää verrataan helposti yksityisen sektorin sihteerin tai talousassistentin tehtävään. Toisaalta seuran toiminnanjohtajan ja seurasihteerin tehtävät voivat olla pitkälti samoja, erona lähinnä palkka ja usein sukupuoli. Jos toiminnanjohtaja johtaa varsinaista toimintaa, voidaan toiminnanjohtajan tehtävät laskea erityisosaajan tehtäviin.

Seuratyöntekijän palkka on siis rinnastettava työntekijän tehtäväkuvaan. Edellisten perusteella voidaan todeta, että seuratyöhön saa työntekijän 2 200 euron kuukausipalkalla. Seuratyöntekijä ei kuitenkaan pysy työssään alle 3 000 euron kuukausipalkalla. Parhaiden asiantuntijoiden eli erityisosaajien palkka tulisi olla 3 500 eurosta ylöspäin.

8.3 Seura toimintaympäristönä

Seuratyössä esimies toimii usein oman toimensa ohella, joten kohtaamisten määrä työntekijän ja esimiehen välillä vaihtelee suuresti. Esille nousseiden ongelmien suurimpana aiheuttajana koettiin esimiehen ja työntekijän välisten keskustelujen vähyys. Vuorovaikutuksen puuttuessa ongelmat kasvoivat ja epäluottamus lisääntyi. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että esimiehen ja työntekijän kommunikaatio on kaiken toiminnan edellytys.

Ensimmäisen palkatun myötä seuran hierarkia muuttuu. Kaikki eivät ole valmiita muuttamaan totuttua toimintatapaa, jossa asiat on tehty aina samalla tavalla. Uudessa toimintaympäristössä kohdataan usein vakiintuneita, kaavamaisia ja kankeita toimintatapoja. Vapaaehtoisvoimin toimiva seura tekee päätökset useimmiten hallituksen kokouksissa. Työntekijän tullessa kuvioon mukaan, toiminta vaatii nopeampia ratkaisuja. Hallitus ei aina ehdi reagoida riittävän nopeasti. Seuran hallituksen ja palkatun työntekijän työnjako ja vuorovaikutus vaativat harjoittelua.

Osallistumisen kalleus on nähty yhdeksi lasten ja nuorten osallistumisen merkittävimmistä uhkatekijöistä (Zacheus ym. 2003; Puronaho 2006). Samalla seurat haluavat ammattimaistua. Seuratukihankkeen tulosten perusteella (Koski 2012b, 6) voidaan kuitenkin arvioida, että päätoimisen palkkaaminen seuraan, nostaa jäsenten vuosikuluja noin 200 eurolla. Ammattilaisten mukaantulo nostaa harrastamisen kustannuksia.

Haastateltavien seuratyöntekijöiden seurat vaihtelivat toiminnoiltaan paljon. Muun muassa yhteistyökumppanien tuki, oman turnauksen järjestäminen, kaupungilta saatava avustus ja talkootyön määrä vaikuttivat seuran taloudellisiin resursseihin palkata työntekijöitä. Mitä laajempia edellä mainitut asiat olivat, sitä helpompaa palkkaaminen oli.

8.4 Sudenkuoppien välttäminen

Seuran on varauduttava työnantajan velvollisuuksiinsa. Urheiluseuraa määrittää samat työlait kuin muitakin työpaikkoja. Tutkimus vahvistaa, että mikäli haluamme saada parhaat asiantuntijat pysymään seuratyössä, on työnantajan huolehdittava työntajavelvoitteistaan.

Seuratoiminnassa hallitus ja esimies saattavat vaihtua jopa vuosittain. Määräaikaisella sopimuksella työntekijän asemaa voisi vahvistaa sovituksi ajaksi.

Seuratyössä myös toimenkuvat ja työtehtävät on määritettävä selkeämmin. Jos resurssit eivät riitä lisätyövoiman palkkaamiseen, on toimintoja vähennettävä tai etsittävä lisäresursseja vapaaehtoisista. Toimenkuvat eivät voi sisältää kaikkea seuratoimintaa.

Ennen palkkaukseen ryhtymistä urheiluseuralla on oltava toiminnan strategia ja tavoitteet selvillä. Kun tiedetään mihin seura on menossa, tiedetään minkälaista henkilöä seurassa tarvitaan. Nykyinen malli, jossa ensin etsitään henkilö ja sitten hänelle luodaan toimenkuva, ei välttämättä vie seuraa eteenpäin. Pahimmillaan se vie seuraa suuntaan, jonka seuratyöntekijä on itse valinnut. Toki seuratyöntekijä voi olla mukana luomassa suuntaa seuralle, mutta sekin on toimiva yhtälö vain, jos seuran hallitus osallistuu suunnan määrittämiseen.

Palkatun tulo seuraan voi joskus vähentää vapaaehtoisten työtaakkaa. Pahimmillaan se vähentää vapaaehtoisten määrää seurassa. Siksi onkin tärkeää, että toimenkuvaa mietittäessä päätetään, onko tavoitteena maksaa jollekin työstä, mitä ennen tehtiin maksutta vapaaehtoisvoimin, vai onko työntekijän palkkauksella tarkoitus tehdä asioita, joita vapaaehtoisvoimin ei ole pystytty aiemmin tekemään.

Palkatun työntekijän aloittaessa seurassa, vapaaehtoisesti kaikkensa antavat voivat kokea alemmuudentunnetta. Osa kokee, että heidän työtään ei enää arvosteta. Vaikka ammattilaisen tehtävänä on johtaa seuran vapaaehtoisorganisaatiota, on hyvä muistaa, että varsinaista esimiesasemaa ei ammattilaisen ja vapaaehtoisesti työskentelevien välillä ole. Työntekijän tehtäviin kuuluukin enemmän vapaaehtoisten innostaminen ja tuke-

minen. Hyvän ilmapiirin luominen työntekijän ja vapaaehtoisten ympärille vetää puoleensa myös uusia vapaaehtoisia.

Kun seuraan palkataan ensimmäistä työntekijää, ei aina oikein tiedetä mitä kaikkea työnkuvaan kuuluu. Työhön ei perehdytä, sillä usein työntekijän työtehtävät muodostuvat asioista, joita kukaan ei ole ennen tehnyt tai ainakaan niitä ei ole kirjattu mihinkään. Työntekijän tärkeimpiä asioita onkin asioiden ylöskirjaaminen. Seuran vuosittaisten toimintojen jäsentäminen vuosikelloon ja seuran toimintakäsikirjan tekeminen ovat esimerkkejä seuratyöntekijän dokumentoinnista (Koski 2012b, 7).

Tutkimus vahvistaa, että työajalle on sovittava selkeät pelisäännöt. Tehtyjen tuntien ja asioiden kirjaaminen on järkevää, ettei epäselvyyksiä synny myöhemmin. On todennäköistä, että työntunteja laskettaessa työnantaja jää ”voitolle”, joten pitkät lomat tasapainottaisivat työn ja vapaa-ajan suhdetta – ainakin pidemmällä aikavälillä.

Työntekijää palkattaessa ei aina tiedetä mihin ollaan ryhtymässä. Jos valtiovalta tarjoaa tähän vielä tukea, on selvää, että harkinta-aika ja vaadittavien velvollisuuksien selvittäminen voi jäädä vähäiseksi. Mikäli urheiluseuroille tarjotaan edelleen tukea päätoimisen palkkaukseen, Kosken (2012b, 85) ehdottama niin sanottu valmistava vuosi voisi olla ratkaisu perehdyttää seurat työnantajan velvollisuuksiin. Kenen vastuulla, tai paremmin kenen osaamisaluetta, perehdyttäminen olisi, on oma haasteensa. Lajiliitot kamppailevat omien resurssiensa jakamisesta huippu-urheilun ja seuratoiminnan välillä. Kattojärjestö Valo on terävöittämissä omaa rooliansa urheilukentässä, eikä tavoite ole ihan vielä kirkastunut. Aluejärjestöjen asemasta ja tarpeesta keskustellaan parhaillaan, sillä niiden toiminnot vaihtelevat suuresti alueittain.

Työntekijän jaksamiseen on panostettava. Johtamisen osalta se tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelut ovat suositeltavia. Työntekijälle pitää myös tarjota mahdollisuus työnhajukseen, jos hän on itse siitä kiinnostunut.

Seuratyöntekijä tarvitsee työyhteisön. Jos seuran organisaatio on pieni, jää yhteiset pikujoulut ja virkistyspäivät kokematta sekä joululahjat saamatta. Irrottelun lisäksi työntekijä tarvitsee myös paikan työasioiden läpikäymiseen ja sparraukseen. Aluejärjestöt ja

lajiliitot tarjoavat parhaimmillaan vastaavia tilaisuuksia, mutta ihanteellisinta olisi jos sparraustiimi löytyisi seuran sisältä. Esimiehestä, hallituksen jäsenistä tai yksittäisistä seura-aktiiveista muodostuva tiimi tarjoaisi ajatustenvaihdon lisäksi seuraa yksinäiseen seuratyön arkeen.

Päätoimisen työntekijän hankkiminen lisää seuran toimintaresursseja. Seura pystyy pallon källisen työntekijän avulla tekemään asioita, joita se ei ennen kyennyt vapaaehtoisvoimin tekemään. Uusia toimintoja kannattaa kuitenkin lisätä maltillisesti. Jokainen toiminto kasvattaa työmäärää. Usein pieneltäkin tuntuvat kehitysehdotukset vaativat lopulta paljon työaikaa. Uusi seuratyön aloittanut tunnollinen työntekijä innostuu helposti monesta uudesta asiasta ja ilman rajoja kasvattaa omaa työnkuvaansa. Seurajohto ei pyristele vastaan, sillä kaikki uudet ideat otetaan innolla vastaan. Seuran hallituksen onkin määritettävä realistiset aikataulut seuran toimintojen kasvattamiselle.

Jokainen haluaa tuntea itsensä korvaamattomaksi. Kukaan meistä ei kuitenkaan sitä ole. Äkilliset perhe-elämän muutokset, loukkaantumiset tai sairastumiset voivat pakottaa työntekijän irti seuratyöstä. Olisi järkevää luoda suunnitelma työntekijän poissaolon varalle, ettei kaikki seuran toiminnot tällöin pysähdy. On myös varauduttava siihen, että jotkut toiminnot ainakin seisahtuvat.

Seuratyöntekijöiksi valikoituu erittäin sitoutuneita henkilöitä, joille tehtävillä on suurempi merkitys kuin pelkkä työ (Koski 2012b, 7). Työnantajan näkökulmasta tilanne on ihanteellinen. Työntekijä on valmis antamaan kaikkensa työlle. Tilanteessa piilee kuitenkin vaara, että työtä ohjaa intohimo, ei järki. Harrastustoiminnan keskellä työskentelevä ammattilainen joutuu usein tilanteisiin, jossa tunteen palolla tehdään ratkaisuja. Olisi järkevää, että työntekijän lähtökohtainen motiivi työlle ei olisi pelkästään intohimo lajiin. Kun harrastuksesta tulee työ, vapaa-ajan ja työn tekemisen rajat hämärtyvät. Pitkässä juoksussa se voi johtaa työuupumukseen. Toinen tunteiden pohjalta toimivan työntekijän kompastuskivi saattaa olla perusteltujen ratkaisujen puute. Kun tunteille antaa tilaa, ne usein peittoavat järjen äänen.

Seuratyöntekijän toimi on oljenkorren varassa. Esimiehenä toimiva seuran puheenjohtaja tai seuran hallituksen jäsen voi vaihtua – pahimmillaan vuosittain. Intohimoisia

ihmisiä täynnä olevassa työympäristössä erimielisyydet asioista voivat johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin. Työntekijän on syytä muistaa, kenelle hän on raportointivollinen. Hyvät suhteet vapaaehtoisiin ei riitä, jos suhde seuran hallitukseen rakoilee. Työntekijän ja hallituksen välillä olevan vuorovaikutuksen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa.

8.5 Tutkimuksesta yleensä

Urheiluseurat ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Seuratoimintaa ja liikunnan kansalaistoimintaa on tutkittu Suomessa paljon. Tutkittua tietoa löytyy muun muassa seurojen historiasta, liikuntakäyttäytymisestä, seurojen rakenteista, urheilun rahavirroista, lajiliitoista, liikuntakulttuurin muutoksesta sekä terveyden edistämisestä urheiluseurassa. Urheiluseurat työnantajana on kuitenkin suhteellisen uutta Suomessa, joten asiaa ei ole ehditty paljon tutkia. Pasi Koski on tutkinut urheiluseuratoimintaa jo 1980-luvulta lähtien. Lisäksi Koski on tutkinut seurojen kehittämistuen seurauksia. Edellisistä johtuen Kosken materiaalit ja puhelinhaastattelu muodostavat suurimman osan tutkimuksen teoriapohjasta.

Aihe on hyvin ajankohtainen; valtion tuki lisääntyy koko ajan ja yhä useampi seura palkkaa päätoimisia työntekijöitä. Lisäksi aihe koskettaa myös itseäni. Iän karttuessa on hiljalleen pakko miettiä, mitä isona tekisi. Vanhemmat ovat siinä uskossa, että en koskaan tee ”oikeita” töitä. Se riittää motivaatioksi todistaa, että seuratyökin voi olla jonain päivänä ”oikea” työpaikka, ja sen uskaltaa kirjoittaa New Yorkiin lentäessä viisumihakemukseen ammatiksi.

Lisäpotkua työlleni antoi myös fakta, että koripalloseurasta ei ole koskaan kukaan jäänyt työeläkkeelle. Tämä tieto motivoi tekemään tutkimustyöni mahdollisimman hyvin, sillä tavoitteenani on myös turvata oma tulevaisuuteni.

Seuratoiminta on itselleni kovin tuttua ja haluni kehittää sitä entisestään on suuri. Pitkä historia seuratyöstä ja lajiliittotoiminnasta on laajentanut tietämystäni seuratoiminnan ongelmista ja niiden ratkaisemisesta. Tutkimusta tehdessäni haasteeksi nousikin oma asenne. Piti päästä eroon ennakkoluuloista, jotta tutkimus olisi luotettava ja oikeisiin

tuloksiin perustuva. Vaikka haastatteluissa moni näkemykseni vahvistui, oli mielenkiintoista huomata, kuinka paljon uusia näkökulmia sain jokaiselta haastateltavalta. Positiivisin esille nostettava huomio on se, että meillä Suomessa on useita seuratoiminnan asiantuntijoita. Heidät pitää vain saada pysymään seuratoiminnan parissa, jotta toiminta kehittyy.

Haastateltavat olivat kaikki kohtalaisen kokeneita seuratyöntekijöitä. Heidän ajattelutapansa seuratyöstä uran alkuaajoista on muuttunut selkeästi kokemuksen myötä. Yksinkertaistettuna intohimo lajiin on muuttunut työn ja perhe-elämän tasapainotteluksi. Vaikka otanta oli suhteellisen kattava, olisi ollut kiinnostavaa haastatella vielä muutama ihan vasta-alkanutta seuratyöntekijää. Tällöin ajattelutavan muutos olisi tullut ehkä selkeämmin esiin.

Seurakentän ollessa suhteellisen pieni vastausten kirjaaminen paljastamatta haastateltavien henkilöllisyyttä oli haastavaa. Faktatietoon perustuvasta materiaalista oli suhteellisen helppo saada tuloksia ja vetää johtopäätöksiä. Esimerkiksi kysymys, onko työntekijä pitänyt työaikakirjanpitoa, mahdollisti vain kyllä tai ei vastauksen. Avoimissa vastauksissa sen sijaan ilmeni odotettua hajontaa, haastateltavien esittäessä henkilökohtaisia näkemyksiään. Niiden laatua ei kuitenkaan kannata aliarvioida, sillä näkemykset perustuvat vastaajien monivuotiseen kokemukseen seuratoiminnasta. Tulokset eivät täten ole absoluuttisia, mutta nostavat esiin palkkauksen epäkohtia.

8.6 Jatkotutkimukset

Urheiluseura poikkeaa yritystoiminnasta muun muassa siinä, että ammattilaisen esimiehenä toimii usein vapaaehtoinen. Vastaavanlainen tilanne toistuu monessa yleishyödyllisessä järjestössä. Jatkossa olisi hyvä tutkia, miten urheiluseura ja muut yleishyödylliset yhdistykset eroavat toisistaan. Vaikka intohimon lähteenä ei olisikaan urheilu, vaan esimerkiksi vammaisen lapsi, pyörittää päätoimisen työntekijän arkea usein samat haasteet kuin seuratoimijaakin.

Toinen tutkittava asia voisi olla hallitusammattilaisten hyödyntäminen urheiluseuratoiminnassa. Jos seuran hallituksessa olevat lajifanaatikot korvattaisiin täysin ulkopuolisilla

johtamisen ammattilaisilla tai organisaatioammattilaisilla, loppuisiko viimeinenkin vapaaehtoisuus seuroista, vai saataisiinko järki ohjaamaan intohimoisia seuratyöntekijöitä entistä parempiin tuloksiin? Onhan urheiluseuroissa jo nyt edellä mainittuja hallitusammattilaisia. Ainoa ero on se, että he ovat tulleet toimintaan mukaan usein oman lapsensa mukana, eivätkä tällöin suhtaudu toimintaan täysin neutraalisti.

Kolmas ja itseäni eniten kiinnostava jatkotutkimuskohde on seuratoiminnan entistä parempi tuotteistaminen. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan lapset liikkuvat vielä eniten urheiluseuroissa, mutta aikuisia liikuttaa kaupallinen sektori, on vain ajan kysymys, milloin myös lasten liikunta kaupallistuu. Yksityisen sektorin tuoma kilpailu pakottaa varmasti urheiluseurat miettimään omaa toimintaansa ja sen myötä, minkälaisia ammattilaisia he organisaatioonsa haluavat – vapaaehtoisiksi tai palkallisiksi.

Viimeiseksi haluan vielä nostaa pohdittavaksi, onko perinteinen urheiluseuratoiminta ja ammattimaisuus oikeasti mahdollista yhdistää. Hannu Itkosen (1996, 215) mukaan yhdistystoiminta on muuttunut aatteen levittämisestä kilpailullisemmaksi, tietoon perustuvammaksi ja lajikirjoltaan monipuolisemmaksi liikuntakulttuuriksi. Käytännössä aatteen palolla toimiva, avustuksia ja valtion tukea saava yhdistystoiminta on ammattimaisesti ja kilpailee kaupallisen sektorin kanssa. Taipuuko perinteinen urheiluseura tähän muutokseen, vai pitäisikö perinteisen urheiluseuran ja yksityisen sektorin välissä ollakin jotain ihan muuta?

8.7 Johtopäätökset

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, voiko seuratyöstä jäädä työeläkkeelle. Yksittäisissä ja erittäin onnekaissa tapauksissa voi. Tulosten perusteella monen asian on kuitenkin kehityttävä. Yhteiskunnan, urheiluseurojen ja ympärillä olevien tukijärjestöjen on tuettava muutosta, jotta seuratyötä voidaan jatkossa kutsua oikeaksi työpaikaksi ja, että se koetaan sellaiseksi.

Ammattilaiselta seuratyöntekijältä vaaditaan monialaista osaamista. Seuratyöntekijän on oltava talouden, hallinnon ja johtamisen ammattilainen. Hänen on oltava reilu ja innostava henkilöstöjohtaja. Hänen on taivuttava joustaviin työaikoihin. Hänellä on oltava

strategista ajattelukykyä. Hänen on oltava yhteistyökykyinen ja luova. Hänen täytyy ymmärtää kokonaisuuksia ja erottaa tärkein. Hänellä täytyy olla kykyä kuunnella ja perustella. Hänen on oltava uudistusmielinen unohtamatta arvostaa historiaa. Hänen on oltava uskottava, päämäärätietoinen visionääri. Lisäksi olisi toivottavaa, että hänellä on vankka kokemus lajinsa toimintaympäristöstä. Hänen on oltava ihmemies tai ihminen.

Tällaisia ammattilaisia on hyvin vähän. Mikäli näitä henkilöitä halutaan seuroihin työntekijöiksi ja pysymään alalla pitkään, on toimintaympäristö rakennettava sen mukaiseksi. Palkan on oltava kohtuullinen. Työolosuhteiden on mahdollistettava normaali elämänrytmi seuratyöntekijälle. Seuratyöntekijän ei pidä joutua tinkimään siviilielämän tavoitteistaan. Asuntolainan maksaminen, perheen perustaminen, oma harrastaminen ja terveenä eläkkeelle pääseminen täytyy olla mahdollista myös seuratyöstä. Urheiluseurojen on kannettava vastuunsa työnantajina. On ironista, että urheilujärjestöissä työskentelevistä ei pidetä huolta, vaikka urheilujärjestöjen tarkoitus on juuri ihmisten hyvinvoinnin lisääminen.

Lähteet

Anttila, R. & Pyhälä K. 2005. Liikunta- ja urheiluseurojen määrä Suomessa. SLU. Helsinki. Luettavissa:

http://www.slu.fi/lum/13_05/uutiset/suomessa_jo_9_000_liikunta-ja_u/. Luettu: 1.9.2013.

BSF ry. Purjehdustoimintaa vuodesta 1856. Luettavissa: <http://www.bsf.fi/>. Luettu: 20.9.2013.

Daft, R.L. 1992. Organization theory and design. 4. Painos. St Paul: West Publishing Company. St Paul.

Ekman, K., Kahakorpi, H. & Anttila, R. 1998. Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein. LIKES. Helsinki.

Heikkala, J. 2009. Johdatus liikuntakulttuuriin. Raportti. SLU-julkaisusarja. SLU-paino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Gaudeamus. Tampere.

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1999. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Libella Painopalvelu Oy. Espoo.

Koski, P. 1991. Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus. Jyväskylän sosiaalitieteiden laitos tutkimuksia. Jyväskylä.

Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

- Koski, P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Liikunnan kehittämiskeskus. Jyväskylä.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Raportti. SLU-julkaisusarja. SLU-paino. Helsinki.
- Koski, P. 2010. Ammattilaisen alkutaival -liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES, Jyväskylä.
- Koski, P. 2012a. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. LIKES. Jyväskylä.
- Koski, P. 2012b. Villapaita päällä takiaispelossa – Päätoiminen kohtasi vapaaehtoiset. Mitä tapahtui, kun seuroihin palkattiin päätoimisia työntekijöitä? Liikunta & Tiede 49 5/2012. 4-8. Luettavissa: http://lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt512_4-8_lowres.pdf. Luettu: 1.9.2013
- Koski, P. 7.10.2013. Professori. Turun yliopisto. Puhelinhaastattelu.
- Koski, P. & Heikkala J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, Tutkimuksia nro 63. Jyväskylä.
- Kärmeniemi, M. 2012. Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHU:n julkaisusarja nro 34. Jyväskylä.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja. Helsinki.
- OKM. 2013a. Seuratoiminnan kehittämistuki 2013-2015. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/seuratuki/seuratuki_2013.pdf. Luettu: 1.10.2013.

OKM. 2013b. Urheilu- ja liikuntaseuroille myönnettiin tukea lähes neljä miljoonaa. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/06/seuratuki.html>. Luettu: 1.10.2013.

OPM. 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Opetusministeriö. Helsinki.

Palvelualojen työnantajat PALTA ry & Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry. Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/data/tes/stes3944-PT71Urheilujarj1203.pdf>. Luettu: 29.9.2013.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Seuratuki. 2013a. Seuratoiminnan kehittämistuki. Tilastoja edellisiltä vuosilta. Luettavissa: <http://www.seuratuki.fi/materiaalit/tilastoja-edellisilta-vuosilta/>. Luettu: 1.10.2013.

Seuratuki. 2013b. Seuratoiminnan kehittämistuki. Tilastoja edellisiltä vuosilta. Luettavissa: http://www.seuratuki.fi/@Bin/127542/Paatoimiset_2009.pdf. Luettu: 1.10.2013.

SLU. 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja. Helsinki. Luettavissa: http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/af63d0659f9050d2e858c1011de41b08/1380666152/application/pdf/3244706/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf. Luettu: 15.8.2013.

SLU. 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Lapset ja nuoret. SLU:n julkaisusarja 7/2010. Helsinki. Luettavissa: <http://slu-fi->

bin.directo.fi/@Bin/2fa38afad78415f2c1cc7919806c8b01/1380666132/application/pdf/3244703/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf. Luettu: 15.8.2013.

SLU. 2010c. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010. Helsinki. Luettavissa: http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/31f875a050d0c6f2a7a238d4fdb14c6/1380666106/application/pdf/3244699/Liikuntatutkimus_vapaaehtoistyö_2009_2010.pdf. Luettu: 15.8.2013.

SLU. 2013. Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein. Luettavissa: http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/. Luettu: 15.8.2013.

Suomen Koripalloliitto. 2013. Suomen Koripalloliiton lisenssietokanta. Luettavissa: <https://lisenssi.sportti.fi/tiedostot/10086357/lisenssiluettelot/>. Luettu: 1.8.2013.

Tamminen, K. 2012. Proaktiivinen työnohjaus- seuratyöntekijän työhyvinvointi ja ammatillinen kasvu. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Vierumäki/Helsinki.

Tilastokeskus. 2013. Kuntasektorin palkat. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/ksp/index.html>. Luettu: 29.9.2013.

Tilastokeskus. 2013. Yksityisen sektorin kuukausipalkat. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/yskp/index.html>. Luettu: 29.9.2013.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Vesterinen, P. 2006. Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 29–48. WsoyPro. Helsinki.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Seuran perustiedot:

- Nimi, jäsenmäärä, yleis- vai erikoisseura (jos yleisseura, niin mitä lajeja?)

Palkattu henkilökunta

- Henkilömäärä
- Työsuhteet (päätoiminen, osa-aikainen, tms.)

Haastateltavan taustat

- Nimi, ikä, koulutus

Haastateltavan työsuhde

- Onko työsopimus määräaikainen vai toistaiseksi voimassaoleva?
- Onko työsopimus sidottu johonkin työehtosopimukseen?
- Onko toimenkuva selkeä, epäselvä, jne.?
- Onko työaikakirjanpitoa ja jos, niin missä?
- Miten työterveydenhuolto on hoidettu?

Työn tukeminen ja johto

- Onko työntekijöille järjestetty työnohjausta ja jos niin minkälaista?
- Käydäänkö työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut ja jos niin kuinka usein?
- Onko seuralla visio / strategia / tavoitteet?
 - osaako henkilökunta määrittää ne
 - osaako jäsenistö määrittää ne

Suurimmat haasteet seuratyössä?

Mitkä ovat tavoitteesi seuratyössä (toistaiseksi, eläkkeelle asti, jotain muuta)?

Mitä muuta haluaisit kertoa seuratyöstä tai sen kehittämisestä?