

**AMMATTIMAISUUDEN JA VAPAAEHTOISTOIMINNAN KOHTAAMINEN
LENTOPALLON LIIGASEUROISSA**

Tiina Pöytäniemi

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2019

TIIVISTELMÄ

Pöytäniemi, T. 2019. Ammattimaisuuden ja vapaaehtoisuuden kohtaaminen lentopallon liigaseuroissa. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 95 s., 1 liite.

Suomalainen liikuntakulttuuri sekä urheiluseuratoiminta perustuvat vahvasti vapaaehtoisten antamaan työpanokseen. Yhteiskunnallisten muutosten myötä urheiluseurojen on kuitenkin yhä vaikeampi löytää ja sitouttaa vapaaehtoisia toimintaansa. Samalla odotukset urheiluseuratoiminnan laadulle kasvavat. Myös seurojen paine kilpailulliseen menestymiseen on kasvanut etenkin huippu-urheilussa. Nämä tekijät ovat vaikuttaneet seurojen ammattimaistumiseen sekä lisääntyneeseen työntekijöiden palkkaukseen seuroihin niin seuran hallinnon alalle kuin myös valmentajiksi sekä pelaajiksi.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten lentopallon liigaseurojen ammattimaistumista sekä sen vaikutusta seurojen vapaaehtoistoimintaan ja suhdeverkkoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada käsitys roolijaoista, joita seuroissa syntyy palkattujen ja vapaaehtoisten kesken sekä millaisia uusia suhteita seuroissa on ammattimaistumisen myötä syntynyt. Tutkielmassa syntyi vertailuasetelma miesten ja naisten sarjoissa toimivien seurojen kesken. Aineisto kerättiin nettipohjaisella kyselylomakkeella, johon 18 liigaseurasta vastasi 17. Kyselyllä kysyttiin seurojen vapaaehtois- ja työntekijämäärää, näiden työtehtäviä, toiminnan rahoitusta sekä seurojen käsitystä ammattimaistumisen vaikutuksesta seuraan, vapaaehtoistoiminnan sekä rahoituksen muutokseen. Vastaukset käsiteltiin anonymisti.

Tutkimuksen tulosten mukaan lentopallon liigaseurojen palkatut työntekijät ovat pääasiassa valmentajia ja pelaajia, mutta useassa seurassa on palkattuja työntekijöitä myös hallinnon alalla. Vapaaehtoiset taas toimivat paljon seuran ruohonjuuritasolla mahdollistaen ottelutapahtumien järjestymisen ja seuran yleisen toiminnan organisoinnin. Seurat kuitenkin kokevat haasteita vapaaehtoisten löytämisessä ja sitouttamisessa, mikä lisää seurojen painetta työntekijöiden palkkaamiseksi. Ammattimaistuminen näkyy myös seurojen suhdetoiminnassa, joka perustuu yhä enemmän yhteistyöhön yksityisen sektorin kanssa. Osa lentopallon liigaseuroista on myös kehittymässä osaksi yhteiskunnallista palvelutuotantoa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Ammattimaistumisen erot miesten ja naisten sarjoissa pelaavien seurojen välillä ovat kuitenkin huomattavat. Vaikka lentopalloa pidetään yhtenä tasa-arvoisimmista palloilulajeista Suomessa, miesten sarjassa työskentelee enemmän ammattilaisia, seurojen suhdeverkot ovat uudistuneempia ja joukkueiden kausibudjetteihin on mahdollisuus käyttää enemmän rahaa.

Asiasanat: ammattimaistuminen, vapaaehtoistoiminta, hybridisaatio, urheiluseuratoiminta

ABSTRACT

Pöytäniemi. T. 2019. Professionalization meets voluntary work in the Finnish volleyball league clubs. Department of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 95pp., 1 appendix.

Finnish sport culture and the activity in sport clubs is strongly based on voluntary work. Along with changes of society, it is getting harder for sport clubs to find and commit volunteers to be a part of the club's activity. At the same time, the expectations for the quality of the activities are increasing. In addition, the pressure of winning is building up especially in top-class sports. These factors have had an influence on professionalization of sport clubs, and the clubs are hiring more professionals for administrator roles as well as for coaches and players.

This research investigated the professionalization of Finnish volleyball league clubs: what kind of impact it has on voluntary work and the networks of the clubs. The aim of this research was to understand the roles that involve between the paid employees and the volunteers and what kind of new networks the clubs have created through professionalization. The research also includes comparison between clubs that play in women's or men's league. The data was collected by internet-based questionnaire, to which 17 of the 18 clubs responded. The questionnaire asked about the number of volunteers and paid employees, their duties, the funding of the activity and clubs' perception of the impact of professionalization on the club, voluntary activities and financial change. The answers were processed anonymously.

According to the findings of the study, the paid employees in Finnish volleyball league clubs are mainly coaches and players, but there are several paid employees also in administrator roles. Volunteers, on the other hand, work a lot at the grass root level and thus enable the organization of the sport events and the club's overall activities. However, the clubs are facing challenges in matter of finding and engaging volunteers, which increases the clubs' pressure of hiring new employees. Professionalization can be seen also in clubs' public relations, which are more and more based on cooperation with the private sector. Some Finnish volleyball league clubs are also developing to be part of social production of services in both the public and private sectors. However, the differences in professionalism between clubs playing in men's and women's league are considerable. Although volleyball is considered one of the equal types of ball games in Finland, the men's teams have more professionals, clubs' networks are more modern, and more money is available for teams' seasonal budgets.

Key words: professionalization, voluntary work, hybridization, sport clubs

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO.....	1
2 KANSALAISTOIMINTA OSANA KANSALAISYHTEISKUNTAA	4
2.1 Kansalaistoimintaan liittyvien käsitteiden määrittelyä.....	4
2.2 Kansalaistoiminta muutoksessa	6
2.3 Kansalaistoiminta vakavan vapaa-ajan ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta.....	10
2.4 Osallistuminen kansalaistoimintaan	12
2.4.1 Vapaaehtoistoiminta urheilun parissa.....	12
2.4.2 Vapaaehtoisten motivaatio	15
2.4.3 Sitoutuminen urheilun kansalaistoimintoihin.....	17
3 KANSALAISTOIMINNASTA TYÖLLISTÄJÄKSI.....	19
3.1 Urheilun ammattimaistuminen	20
3.2 Urheiluseurojen kehittyvät toimintaperiaatteet	20
3.3 Urheiluseuroihin palkatut työntekijät lukuina	23
3.4 Palkkauksen vaikutus seuran toimintaan.....	24
4 SEURATOIMINNAN MUUTTUVAT ROOLIT	27
4.1 Hybridiorganisaatiot	27
4.2 Roolien uudelleenjärjestyminen seuroissa	28
4.3 Seurojen muuttuvat yhteistyöverkostot	30
4.3.1 Kunnat	30
4.3.2 Yksityinen sektori.....	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33

5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	33
5.2	Aineiston keruu	34
5.3	Aineiston analysointi	35
5.4	Tutkimusetiikka	35
6	LENTOPALLSEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	37
7	TULOKSET	43
7.1	Seurojen perustiedot	43
7.1.1	Seurojen toiminta.....	43
7.1.2	Ryhmä- ja jäsenmäärät	46
7.2	Seuroihin palkatut työntekijät.....	50
7.2.1	Palkattujen määrä ja toiminta	50
7.2.2	Palkkauksen tarve	57
7.2.3	Palkkauksen syyt	60
7.2.4	Palkkauksen vaikutus seuran toimintaan.....	62
7.3	Vapaaehtoistoiminta	64
7.3.1	Vapaaehtoisten määrä.....	64
7.3.2	Vapaaehtoisten työtehtävät.....	68
7.3.3	Vapaaehtoisten organisointi	70
7.3.4	Vapaaehtoistoiminnan muutos	73
7.4	Suhdeverkostot	75
7.4.1	Toiminnan ulkoistaminen	75
7.4.2	Tärkeimmät yhteistyökumppanit.....	76
7.4.3	Joukkueiden budjetti ja rahoitus	78
7.4.4	Budjetin kehittyminen	82

8 POHDINTA.....	84
LÄHTEET	87
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perinteisenä pidetty suomalainen liikunta- ja urheilukulttuuri on suuressa muutoksessa. Nykypäivän urheiluseuroissa monet kokevat yhteiskunnallisten ja kulttuuristen muutosten vaikeuttavan vapaaehtoisten toimintaan osallistumista ja sitoutumista. Seurojen toiminnalta odotetaan kuitenkin koko ajan enemmän, joten on luonnollista, että seurojen paine työntekijöiden palkkaamiseen kasvaa. (Koski 2009.) Urheiluseurat ovatkin alkaneet kehittymään yhä ammattimaisempaan suuntaan; seuran toimintaa pyritään kehittämään yritysmaailmalle tutuin toimintatavoin ja ennen täysin vapaaehtoistoimintaan perustuneisiin seuroihin syntyy työpaikkoja sekä hallinnon alalle että valmennukseen ja liikunnanohjaukseen. (Peterson 2008).

Muutos koskee myös huippu-urheilua. Useat lajit ovat kehittyneet viimeisten vuosikymmenien aikana amatööriurheilusta kohti tuloksellista ammattiuurheilua. Samalla myös toiminta ja päämäärät ovat kehittyneet laaja-alaisemmaksi seurojen pyrkiessä taloudellisen tuloksen kasvattamiseen, voittojen maksimointiin, fanien lojaalisuuden vahvistamiseen, median kiinnostavuuden herättämiseen ja toimintaan kohdistuvien ulkoisten vaatimusten täyttämiseen. (Storm 2018.) Huippu-urheilu tapahtuu yleensä seuroissa, joissa on yleensä taloudellisesti kohtuullisen suuri liikevaihto ja päätoimisia työntekijöitä. Urheilijoille maksetaan palkkaa tai muita merkittäviä etuuksia, ja seuran edustusjoukkue kiinnostaa suurta yleisöä ja yhteistyökumppaneita. Nämä seurat keskittyvät isoihin joukkuepalloilulajeihin, Suomessa etenkin jääkiekon SM-liigaan, mutta myös muissa lajeissa kuten lentopallossa on tämän tyyppisiä seuroja. (Mäenpää & Korkatti 2012, 18.)

Urheilun ammattimaistuminen ja työntekijöiden palkkaaminen seuraan luo monia muutoksia seuran toimintaan. Sen sisäiset roolit muokkaantuvat ja samalla palkkauksen myötä seura voi kehittää uudenlaisia yhteistyöverkostoja myös seuran ulkopuolelle. Vaikka vapaaehtoistyö kulkee yhä useammin rinnakkain seuraan palkattujen työntekijöiden kanssa, on ammattimaistumisen merkityksestä seuran toiminnalle tehty varsin vähän tutkimusta. Palkkauksen vaikutusta seuran toimintaan tutkitaan pääasiassa kahdessa tutkimuksessa: Pasi

Kosken ”Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset.” (2012a) sekä Maria Pulkkisen pro gradu tutkielmassa ”Palkattu työntekijä urheiluseurassa – kansalaistoiminnan voitto vai tappio?” (2016). Seurojen muuttuvaa suhdetoimintaa taas käsittelee esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu ”Piireistä verkkoihin – urheilun tekijät äänessä: Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin” (2016).

Tarve lisätutkimukselle ammattimaistumisen ja vapaaehtoisuuden yhdistämisestä sekä seurojen verkostoitumisesta on siis selvästi olemassa. Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat tutkineet laajasti hyvin erityyppisiä seuroja, joiden toiminta ja lajitarjonta vaihtelevat. Tutkimukset suomalaisen huippu-urheiluun keskittyvien seurojen ammattimaistumisen tilasta keskittyvät lähinnä jääkiekkoon, kun taas lentopallon kehittymisestä on tehty varsin vähän tutkimusta. Oma lentopallon lajitausta sekä mahdollisuus yhteistyöhön Lentopalloliiton kautta innoittivat lähtemään tekemään tutkimusta lentopallon liigaseurojen ammattimaistumisesta ja ilmiön vaikutuksesta seurojen toimintaan. Tarkoituksena oli tutkia, missä määrin lentopallon liigaseuroihin on palkattu työntekijöitä ja miten ammattimaistuminen näkyy seurojen vapaaehtoistoiminnassa sekä suhdeverkostoissa. Määrällisen tutkimuskyselyn käyttö mahdollisti kaikkien lentopallon liigaseurojen tilanteen kartoittamisen, mikä teki myös vertailun naisten ja miesten sarjoissa pelaavien seurojen välillä mahdolliseksi.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, jonka Lentopalloliitto välitti liigaseurojen yhteyshenkilöille. Kyselyyn vastanneet olivat pääasiassa seurojen toiminnanjohtajia, puheenjohtajia tai muita seuran aktiivitoimijoita. Tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys suomalaisten huippulentopalloseurojen nykytilasta ammattimaistumisen kannalta. Samalla se lisää kuitenkin myös yleisesti ymmärrystä ammattimaistumisen vaikutuksista urheiluseurojen toimintaan.

Työn seuraavat kolme lukua taustoittavat tutkimustani käsittelemällä kansalaistoimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia yleisempien yhteiskunnallisten muutosten myötä, kolmatta sektoria työllistäjänä sekä seuratoiminnan kehittyviä verkostoja aiempiin tutkimuksiin perustuen. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeimmät tutkimuskysymykset, metodologiset valinnat sekä tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset.

Kuudes luku taas pohjustaa tutkittavaa kenttää, lentopallon liigaseuroja sekä paikkakuntia, joissa seurat toimivat. Teoriaosuuden jälkeen seitsemännessä luvussa esille tulevat tutkimuksen tulokset, joita verrataan myös aiempiin tutkimustuloksiin. Luvusta saa kattavan kuvan lentopallon liigaseurojen ammattimaistumisen nykytilasta ja ilmiön vaikutuksista vapaaehtois- ja suhdeverkkotoimintaan. Viimeinen luku kokoaa tutkimuksen merkittävimmät tulokset ja johtopäätökset, joiden lisäksi luku sisältää omia pohdintoja tutkimuksen toteutumisesta, lentopallon nykytilasta sekä mahdollisten jatkotutkimusten tarpeesta.

2 KANSALAISTOIMINTA OSANA KANSALAISSYHTEISKUNTAA

2.1 Kansalaistoimintaan liittyvien käsitteiden määrittelyä

Kansalaistoiminnalla tarkoitetaan Nykysuomen Sanakirjan (1978) mukaan henkilön julkista toimintaa yhteiskunnan tai yhteisön jäsenenä erilaisissa yhdistyksissä tai kansalaisjärjestöissä. Harju (2003, 10) taas määrittelee kansalaistoiminnan ihmisen aktiiviseksi toiminnaksi itsestä poispäin, yhdessä toimien ja yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoiminnassa mukana oleminen vaatii konkreettista työpanosta itsensä, perheen tai työyhteisön ulkopuolisen kohteen hyväksi yhdessä toimien. Kansalaistoimintaan liittyy myös käsite kansalaisaktiivisuus, joka kuitenkin koskettaa enemmän yksilöitä. Kansalaistoiminnassa on aina mukana kansalaisaktiivisuutta, mutta kaikki kansalaisaktiivisuus ei ole kansalaistoimintaa. Siitä voi puuttua esimerkiksi yhteinen tekeminen, konkreettinen työ tai toiminta yhteiseksi hyväksi. (Harju 2003, 10–12.)

Kansalaistoiminnasta käytetään usein myös vapaaehtoistyön käsitettä. Vapaaehtoistoiminnassa mukanaololla tarkoitetaan sitä, että henkilö on mukana vapaaehtoisuuteen perustuvassa kansalaistoiminnassa (Harju 2003, 118). Yleisesti vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jota tehdään ilman maksettavaa korvausta. Yksilöt tarjoavat aikaansa ja työpanostaan toisten hyödyttämiseksi ilman rahallista hyötyä. (Pessi 2011.) Euroopan parlamentin mietinnössä vuodelta 2008 vapaaehtoistoimintaa määritellään myös tekijöiden vapaan tahdon, kolmannen osapuolen hyödyttämisen sekä toiminnan avoimuuden kautta. Lisäksi vapaaehtoistoimintaa määrittelee se, että toiminta on jonkin tahon organisoimaa. Kuitenkin Kosken (2000a) mukaan kansalaisaktiivisuus ja kansalaistoiminta ovat urheilun vapaaehtoistoiminnalle parempia käsitteitä. Ne eivät esimerkiksi määritä suhdetta rahaan samalla tavoin kuin vapaaehtoistyö, johon liittyy työn tekeminen ilman maksettavaa korvausta. Vapaaehtoistoiminnan lähtökohtana on palkaton työpanos, mutta urheiluseuroissa monille toimijoille maksetaan vähintään kulukorvauksia.

Harjun (2005) mukaan kansalaisyhteiskunta toimii osana yhteiskuntakokonaisuutta valtion ja markkinoiden kanssa. Kansalaisyhteiskunnassa yhdistyvät vaikuttaminen, oikeudet ja vapaudet sekä ihmisten toiminnan moraalisuus ja eettisyys. Kansalaisyhteiskunnan käsite sisältää yhdistyksellisen toimintakentän, yhteisölliset aktiviteetit sekä poliittisen vaikuttamisen. Se on ihmisten toimintaa itsestä poispäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi. Kansalaisyhteiskunta tarjoaa ympäristön kansalaistoiminnan harjoittamiseen. Kosken & Heikkalan (1998, 45) mukaan siihen sisältyvät sekä organisatoriset kiinteät yhdistykset, liitot ja järjestöt että löyhemmin organisoituneet sosiaaliset liikkeet.

Kansalaistoiminnan ilmenemismuotoja on liikunnassa ja urheilussa monia, ja ne vaihtelevat omaehtoisesta liikuntaharrastamisesta liikuntajärjestöjen ja -yhdistysten toimintaan osallistumiseen (Koski 2000a). Kansalaisyhteiskuntaan liitetäänkin usein myös käsite kolmannesta sektorista, joka kattaa epävirallisen, hyötyä tavoittelemattoman toiminnan kansalaisjärjestöjen ja yhdistysten kautta (Yeung 2002, 12). Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio ja kunnat) sektorien rinnalla olevia järjestyneitä toimijoita (Harju 2003, 15).

Kolmannella sektorilla toimii erilaisia yhdistyksiä ja järjestöjä, joilla tarkoitetaan ihmisten yhteenliittymiä, jotka pyrkivät yhteisten tavoitteiden, arvojen ja intressien toteuttamiseen (Siisiäinen 1996, 13). Kansalaisjärjestö on rekisteröity tai rekisteröimätön yhdistys, joka toimii tietyn tarkoituksen hyväksi paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti. Kansalaisjärjestöllä on myös hyväksytyt säännöt sekä toimintaorganisaatio ja sovittu taloudenhoito. (Harju 2003, 12.) Yhdistys- ja järjestötoiminnalle yleisenä piirteenä pidetään sitä, että sen toiminta on avointa kaikille. Yhdistyslain mukaan kansalaistoiminnan täytyy olla yleishyödyllistä. Järjestöjen tuntomerkinä pidetäänkin vapaaehtoisuuden suurta merkitystä yleisen hyvän synnyttämisessä. Järjestötoiminnassa vapaaehtoisille on tarjolla eri rooleja, ja merkittävä osa järjestön toiminnasta ja tuloksista syntyy vapaaehtoisten toiminnan kautta. (Juote 2007.)

2.2 Kansalaistoiminta muutoksessa

Kansalaistoiminnan muutos on vahvassa yhteydessä muun yhteiskunnan muutokseen. Tämä on tärkeä ottaa huomioon, sillä yhteiskunnan muutoksen myötä myös kansalaistoiminnan työskentely-ympäristö muuttuu ja näin se muuttaa myös itse kansalaistoimintaa. Harjun (2007a) mukaan täytyy ottaa huomioon, että vaikka itse kansalaistoiminta muuttaa ympäröivää maailmaa, joutuu se myös sopeutumaan ulkoapäin tulevaan muutokseen.

Itkonen (2000a) jakaa kansalaistoimintojen kehittymisen viideksi kaudeksi, jotka ovat yhteydessä yhteiskunnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Ensimmäisen kauden aikana, 1800-luvun loppupuolella, kansalaisyhteiskunta alkoi nousemaan laajoina joukkoliikkeinä, joiden tavoitteina oli yhteiseksi koettujen asioiden hoitaminen. Suomen kansalais- ja yhdistystoiminta alkoikin liikkeinä, joita kutsutaan kansanliikkeiksi. Kansanliikkeellä tai kansalaisliikkeellä tarkoitetaan laajaa ihmisten kansalaisaktiivisuuden tulosta, jolla on yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen vaikuttavia kansanliikkeitä ovat olleet esimerkiksi työväenliike, urheiluliike sekä raittiusliike. (Itkonen 2000a; Harju 2003, 13.)

Kansanliikkeet syntyivät vahvan kansallisuuden herätessä 1860- ja 1870-luvuilla, kun Suomeen koittivat vapaammat poliittiset olosuhteet. Tällöin maan yhteiskunnallinen toiminta vapautui ja maan taloudellinen tilanne parani, mikä mahdollisti kansallisen ja yhteiskunnallisen perustan kansalais- ja puolue toiminnalle. Suurista kansanliikkeistä voimistelu- ja urheiluliike oli ensimmäinen, joka rantautui Suomeen. Ensimmäinen urheiluseura, Björneborgs Segelförening, perustettiin 1856. (Huuhka 1999, 23–27.) Aatteellisuus, sitoutuneisuus ja toiminnan palo olivat 1800-luvun lopun järjestötoiminnalle tyypillisiä piirteitä. Myös kansallisuusaate vaikutti vahvasti historiassa kansalaisyhteiskunnan toimintaan. (Harju 2007b.)

Toisesta kaudesta puhutaan luokka-Suomen kansalaisyhteiskunnan kautena, jolloin kansalaissodan jälkeiset muutokset ylsivät koko järjestöelämään. Sotavuosien poikkeusolojen jälkeen voi tunnistaa kolmannen, puoluejohtoisen kansalaisyhteiskunnan kauden, jolloin perustettiin vilkkaasti esimerkiksi poliittisia järjestöjä. 1970- ja 1980-lukuja

voidaan kutsua hyvinvointi-Suomen kansalaisyhteiskunnan kaudeksi, jolloin yhteiskuntaan oli syntynyt laaja kenttä, joka valvoi yksilöiden etuja eri elämäntilanteissa (Itkonen 2000a). Harjun (2007b) mukaan kansanliikkeiden ajasta siirryttiin Suomessa 1970-luvulla kansalaisjärjestöjen maailmaan, kun kansalaistoimintaa alkoivat muokkaamaan valtionavustusten nopea kasvu, palkatun henkilöstön lisääntyminen sekä suunnitelmallisuuden lisääntyminen. Tällöin järjestöt korvasivat liikkeet ja toiminnasta kehittyi hierarkkisempaa sekä suunnitelmallisempaa.

Viimeisimpänä vaiheena 1990-luvulta lähtien on siirrytty pirstoutuneen kansalaisyhteiskunnan vaiheeseen, jolloin perinteiseen järjestökenttään on syntynyt suuria rakenteellisia muutoksia, uudet yhteiskunnalliset liikkeet ovat nousseet ja yhteiskunnallisilla uudistajilla on yhä enemmän keinoja toiminnan tekemiseen. Puolueiden järjestöllinen asema on heikentymässä ja uusien yhteiskunnallisten liikkeiden vaikutuskeinot haastavat perinteisiä järjestöjä toimintakäytäntöjen muuttamiseen. (Itkonen 2000a; Siisiäinen 1996, 4.)

Yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet myös urheilun kansalaistoimintoihin. Itkonen (1996, 215–226) jakaa urheilun kansalaistoimintojen kehittymisen neljään eri kauteen. Ensimmäinen, järjestökulltuurin kausi, liittyy vahvasti sisällissodan aikaisiin tapahtumiin. Vuoden 1905 suurlakko vaikutti vahvasti Suomen järjestötoimintaan työväenliikkeen radikalisoitumisen ja työväen järjestöjen kasvun myötä. Kansalaistoiminnan vaiheisiin koko 1900-luvun ajan vaikutti myös etenkin sisällissodan sekä sitä edeltäneet tapahtumat. Maaliskuussa 1917 Venäjällä koettu vallankumous vaikutti myös suomalaisten keskinäisten välien kärjistymiseen johtaen sisällissotaan valkoisten ja punaisten väille. Kansan jakautuessa kahtia myös kansalais-, kulttuuri- ja urheilujärjestöt erkanivat. Työväenliikkeen edustajat joko erotettiin tai erosivat urheiluseuroista ja alkoivat muodostamaan omia työväen urheiluseuroja paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Järjestöjen jakautuminen porvarilliseen Suomen Valtakunnan Urheiluliittoon (SVUL) sekä työväenluokkaiseen Työväen Urheiluliittoon (TUL) on vaikuttanut vahvasti Suomen liikunnan ja urheilun kansalaistoimintojen kehittymiseen. Tämä erottelu alkoi yhdistyä vasta 1900-luvun lopulla, vaikka poliittinen eheytyminen oli alkanut jo 1930-luvulla. (Itkonen 1996, 215–216; Harju 2007b; Itkonen 2000a.)

Toinen Itkonen (1996, 219) luokittelemista kausista, harrastuksellis-kilpailullinen kausi, kehittyi 1930-luvun lopulla, kun lajinomainen urheilu sekä urheilun kilpailutavoitteet nousivat esille. Lajien merkitys lisääntyi, niiden lukumäärä kasvoi ja kilpailu lajien välillä koveni. Lajien lisääntyessä myös liikuntapaikkojen määrä kasvoi. Myös kunnallisten liikuntatoimien kehittyminen ja taloudellinen resursointi vaikuttivat liikuntakulttuurin alueelliseen erilaistumiseen. Kolmannella, kilpailullis-valmennuksellisella kaudella urheilun ja liikunnan järjestökentillä näkyi suunnittelun sekä tiedon lisääntyminen. Kilpailun kiristyessä valmennustiedosta tuli hyvin arvokasta, joten urheilujärjestöjen oli kehitettävä myös koulutusjärjestelmiään. Esimerkiksi kansalaistoimintojen vähäisen muuttumisen, lajinomaisuuden sekä lasten ja nuorten urheilun korostamisen myötä kilpaurheilu säilyi seuroissa vallitsevana alueena. (Itkonen 1996, 219–224.)

1970- ja 1980-luvut olivat hyvinvointi-Suomen kansalaisyhteiskunnan kauden alkua. Ajanjakson aikana vapaaehtoistoimintaan alkoi kehittyä 2000-luvullekin ominaisia piirteitä kuten valtionavustusten nopea kasvu, palkatun henkilöstön lisääntyminen sekä toiminnan suunnitelmallisuus. (Harju 2007b.) Liikunnan kansalaistoimintaa luonnehtii 1980-luvulta lähtien eriytyminen: seurat lisääntyivät ja erikoistuivat. Tätä kautta voidaankin kutsua eriytyneen toiminnan kaudeksi. Eriytyneeseen liikunnan kauteen liittyy myös huippu-urheilun irtautuminen vapaaehtoisesta kansalaistoiminnasta, mikä on johtanut erityisten huippu-urheiluseurojen syntymiseen. Tällä on omat vaikutuksensa myös vapaaehtoistoimintaan, sillä julkisuus-markkinallisessa seurassa työnjako pohjautuu pitkälti palkka- ja sopimussuhteisiin. (Itkonen 2000a.)

Kansalaistoimintaan liittyy samanlaiset muutospaineet kuin suomalaisen yhteiskuntaan yleisestikin. 1900-luvun lopulta lähtien suomalaisen yhteiskunnan kehittyminen on näkynyt esimerkiksi toimivan infrastruktuurin rakentamisessa, hyvinvointiyhteiskunnan luomisessa sekä ihmisten elintason kohoamisessa. (Harju 2007a.) Nykypäivän sopeutumista vaativia kehityssuuntia ovat esimerkiksi kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, globalisaatio, teknologian kehittyminen sekä hierarkkisten ja pysyvien yhteisöiden korvaantuminen nopeasti muotoutuvilla ja verkostomaisilla rakenteilla (Juote 2007). Myös Koski (2012b) tuo

ilmi, että esimerkiksi yksilöllistyminen, kaupallistuminen, työelämän muutokset sekä ajankäytön monipuolistuneet vaihtoehdot ovat vaikuttaneet kansalaistoiminnan toimintamalleihin.

Yhteiskunnan kehittyminen vaikuttaa myös kansalaistoiminnan arvolähtökohtiin. Suomalaista kansalaistoimintaa on historiassa korostanut sen voittoa tavoittelematon luonne. Yhteiskunnan markkinallistuminen on kuitenkin lisännyt kansalaisjärjestöjen tulosajattelua ja osa järjestöistä tekee hyvää taloudellista tuottoa. Talouden kovat realiteetit muuttavat järjestöille perinteistä nonprofit-ajattelumallia ja osissa järjestöissä liikkeenjohdon arvomaailma on omaksuttu osaksi järjestön toimintatapaa. (Harju 2003, 44.)

Nykypäivän kansalaistoimintaa ja vapaaehtoistyötä kuvailee toiminnan pirstaloituminen. Uudet järjestöt ja liikkeet ovat laajentaneet kansalaistoiminnan kenttää ja järjestöt joutuvat kilpailemaan vapaaehtoistoimijoista. (Itkonen 2000a.) Valintojen mahdollisuus on lisännyt määrällisesti erilaisia elämäalueita, joihin voi kuulua esimerkiksi taide, tiede tai seuratoiminta. Hyvinvointivaltion aikana kehittyneessä postmodernissa yhteiskunnassa korostetaan yksilöllisyyttä, mikä kansalaistoiminnan näkökulmasta tarkoittaa siirtymistä perinteisestä yhteisöllisyydestä kohti uudenlaista sopimuksellisuutta. Kulttuurilliset ja rakenteelliset muutokset ovat vaikuttaneet myös liikunnan kansalaistoimintaan muuttamalla toimintaan liittyviä merkityksiä. Sitoutumiseen ja osallistumiseen ei enää liity esimerkiksi ideologisia ja poliittisia tekijöitä, vaan urheiluseuraan kiinnittyminen saattaa johtua tietystä lajista tai yleisestä kiinnostuksesta liikuntaa kohtaan. (Koski 2000b.) Myös kansalaisjärjestöissä arkinen, jokapäiväinen toiminta on noussut taustalla olevan aatteellisen perusnäkökuvan ja tehtävän edelle (Harju 2003, 44).

Uutta postmodernia kansalaistoimintaa kuvaa ajallinen joustavuus, itseohjaavuus, spontaanius, luovuus ja asioiden koskettavuus omassa elämässä. Henkilökohtaisen hyödyn merkitys kasvaa toiminnassa koko ajan, mikä lisää löyhästi organisoitujen ja kevyesti hallinnoitujen ryhmien sekä projektinomaisen toiminnan suosiota. Pitkäaikaista sitoutumista ei tarvita, vaan elämyksiä, yhdessäoloa ja samaistumispintaa haetaan uudenlaisen

osallistumisen myötä. (Sorri 1998, 95–100.) Vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudessa korostuukin etenkin pätävävapaaehtoisuuden nousu pitkäaikaista sitoutumista vaativan kansalaistoiminnan rinnalle (Yeung 2007).

2.3 Kansalaistoiminta vakavan vapaa-ajan ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta

Yleisen yhteiskunnan muutoksen myötä myös osallistuminen kansalaistoimintaan on muuttunut. Muutoksen myötä kansalaistoimintaa voidaan tarkastella esimerkiksi vakavan vapaa-ajan käsitteen avulla. Vakavaa vapaa-aikaa käytetään kuvailemaan hyödyllistä vapaa-aikaa, jossa esiintyy työnomaisia toimintoja. Vapaa-ajalla amatööri, harrastaja tai vapaaehtoinen pyrkii systemaattisesti toimintaan, jota toimija pitää mielenkiintoisena sekä merkittävänä. Perinteisten arvojen kuten yhteisöllisyyden tai ideologian sijaan kansalaisaktiivisuudessa korostuvat sen työnomaiset piirteet sekä omien taitojen kartuttaminen. (Stebbins 1992, 3.)

Vakavan vapaa-ajan näkökulmasta kansalaisaktiivisuus voidaan nähdä mahdollisuutena uuden oppimiselle. Tulevaisuuden muuttuva työelämä vaatii monenlaisia taitoja ja tietoja, joista suurin osa hankitaan virallisen koulutusjärjestelmän piirissä. Virallinen koulutusjärjestelmä ei kuitenkaan voi vastata kaikkiin tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin, joten myös koulutuksen ulkopuolinen aika on yhä tärkeämpi oppimisympäristö. Tällöin puhutaan nonformaalista eli epävirallisesta, epämuodollisesta tai ei-tutkintotavoitteisesta oppimisesta, josta suurin osa tapahtuu vapaan sivistystyön ja kansalaistoiminnan parissa. Järjestöissä voidaan kehittää nykypäivänä arvostettuja tietoja ja taitoja, kuten tietojen jäsentämistä, oman osaamisen markkinoimista sekä viestintätaitoja. Kansalaistoiminta lisää valmiuksia työelämään, yhteiskunnalliseen päätöksentekoon sekä sosiaaliseen elämään. (Harju 2003, 50, 56.)

Nykypäivän kansalaisaktiivisuudessa korostuu myös sosiaalisen pääoman käsite. Teorian sosiaalisesta pääomasta on alun perin kehittänyt Pierre Bourdieu, jonka mukaan sosiaalinen pääoma viittaa resursseihin, joita yksilöllä ja ryhmällä on. Resurssit mahdollistuvat tuttavuus- ja arvostussuhteiden luomien verkostojen perusteella (Bourdieu 1998, 12.) Osallistumalla demokraattiseen yhteisöön ihmiset luovat sosiaalisen pääoman uusia muotoja.

Osallistumisen kautta ihmiset tulevat tietoisemmiksi yhteisön jäsenten välisistä siteistä, mikä vahvistaa osallistujien keskeistä luottamusta, tukea sekä yhteistyökykyä. Sosiaalinen pääoma helpottaa näin yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta ja tiiviyttä. (Couto & Guthrie 1999, 207.) Sosiaalisen pääoman kautta voidaan katsoa kansalaistoiminnan tarjoavan yksilölle palkitsevia, uusia sosiaalisia verkostoja, joiden takia yksilö myös hakeutuu vapaaehtoistoimintaan (Yeung 2002, 10).

Kansalaisyhteiskuntaa voidaan pitää yhteiskuntasektorina, jossa sosiaalisen pääoman kartuttaminen on mahdollista (Storlund 2007, 29). Kansalaistoimintaan osallistumalla osallistutaan aktiivisena kansalaisena yhteisölliseen toimintaan esimerkiksi erilaisissa järjestöissä. Osallistuminen tuottaa osallisuuden ja samalla mahdollisuuden vaikuttaa. Se tuo kokemisen, kuulumisen ja mukanaolon tunnetta, joka on yksi hyvän elämän perusedellytyksistä. Osallisuudessa on kysymys identiteetin luomisesta, jäsenyyden kokemuksesta sekä mahdollisuudesta olla mukana yhteisöllisissä prosesseissa. (Haahtela 2004, Harju 2005 mukaan.)

Sosiaalisen pääoman kuitenkin katsotaan vähentyneen kaikissa länsimaissa 1960-luvulta lähtien. Ilmiötä on selitetty yhteiskunnallisilla muutoksilla kuten kaupungistumisella, työelämän muutoksilla sekä sillä, että viimeiset sukupolvet ovat alkaneet keskittymään enemmän itseensä kuin yhteisiin asioihin. Tämä on ilmentynyt erilaisina yhteiskunnallisina ongelmina kuten rikollisuutena sekä lisääntyneenä syrjäytymisenä. (Putnam 2000, 25.) Yhteisen osallistumisen sekä vaikuttamisen kautta kansalaisyhteiskunnalla on erityinen rooli sosiaalisen pääoman luomisessa, ja kansalaistoiminnan vahvistamisesta onkin esitetty yhtä ratkaisua sosiaalisen pääoman vähenemiseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin. (Harju 2003, 68.)

Sosiaaliseen pääomaan liittyvä nykypäivänä yhä enemmän korostuva verkostoituminen, jonka avulla voidaan synnyttää sosiaalista pääomaa yhteisöihin sekä koko yhteiskuntaan. Onnistuneesti verkostoitunut yhteisö voimaannuttaa tekijöitä, luo uusia yhteistyökumppaneita ja antaa uusia ulottuvuuksia toiminnalle. Verkostoitumisen avulla toimijat, esimerkiksi järjestöt, voivat hyödyntää toisten osaamista omaksi ja kaikkien yhteiseksi hyödyksi. Näin resurssit pystytään ottamaan käyttöön mahdollisimman

tehokkaasti. Myös kansalaisyhteiskunnassa voidaan rakentaa laajoja verkostoja eri toimijoiden kesken. Verkostot voivat muodostua esimerkiksi yhdistysten ja järjestöjen tai yhdistysten ja yritysten kesken. Kansalaisyhteiskunta koostuu monista toimijoista, jotka ovat läheisissä vuorovaikutussuhteissa toisiinsa. Näin ollen verkostoituminen sekä sosiaalinen pääoma ovat erityisen tärkeitä toimivan kansalaisyhteiskunnan olemassaolon kannalta. (Harju 2005, 75–78.) Liikunnan kentällä Kosken & Mäenpään (2018, 92) mukaan urheiluseurat luovat eniten verkostoja lajiliittoihin, kunnan liikuntatoimeen, paikallisiin seuroihin, koulutoimeen sekä yksityisiin yrityksiin.

2.4 Osallistuminen kansalaistoimintaan

Yleisesti vapaaehtoistoimintaan osallistutaan Suomessa hyvin aktiivisesti. Vuonna 2001 tehdyn tutkimuksen mukaan 37 % suomalaisista osallistuu johonkin vapaaehtoistoimintaan. Lisäksi puolet toiminnan ulkopuolisista osallistuisi, jos heitä kysyttäisiin toimintaan mukaan. Sukupuolella tai iällä ei ollut suurta merkitystä aktiivisuuteen, mutta maantieteellinen sijainti vaikutti vapaaehtoisten osallistumiseen. Passiivisinta osallistuminen on Etelä-Suomessa ja suurissa kaupungeissa, kun taas aktiivisin vapaaehtoistoiminta löytyy Länsi-Suomesta. (Yeung 2002.)

Vapaaehtoistoiminta on osa suomalaisen kansalaistoiminnan ydintä, ja ilman sitä toiminta ei useimmissa yhdistyksissä tai ryhmissä onnistuisi. Se on pohja, jolle sosiaalisen pääoman kautta aktiivinen kansalaisyhteiskunta voi toteutua. (Harju 2003, 121.) Kansalaistoiminta tarvitsee vapaaehtoisia myös tulevaisuudessa ja siksi on myös tärkeä tiedostaa syitä vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen.

2.4.1 Vapaaehtoistoiminta urheilun parissa

Yeung (2002, 26) jakaa tutkimuksessaan vapaaehtoistoiminnan sosiaali- ja urheilutoimintaan. Urheilu ja liikunta ovat tutkimusten mukaan suosituin vapaaehtoistoiminnan alue, ja siinä on mukana kolmannes vapaaehtoistoiminnassa mukana olevista henkilöstä. Vapaaehtoistoiminta on keskeinen tekijä kaikilla urheilun ja liikunnan

tasoilla kuntoilusta huippu-urheiluun (Ringue-Riot 2013). Vuoden 2018 eurobarometrin mukaan suomalaisista vapaaehtoistyötä liikunnan parissa teki noin yksi kymmenestä (11 %). Tutkimuksen mukaan vapaaehtoisten osuus on kuitenkin pudonnut kaksi prosenttiyksikköä neljässä vuodessa. (European Commission 2018, 76–77.)

Seuroja pidetään yleisesti vapaaehtoisen liikunta- ja urheilukulttuurin perustana (Ringue-Riot 2013). Suomalainen yhdistys- ja järjestöaktiivisuus näkyy heti ammattiliittojen jälkeen suurimpana erilaisissa urheilu- ja liikuntajärjestöissä. 1900-luvulta lähtien suomalainen urheilukulttuuri on perustunut vapaaehtoiseen ja itsenäiseen kansalaistoimintaan. (Lehtonen & Hakonen 2013.) Suomalainen urheilu- ja liikuntakulttuuri on perinteisesti painottunut etenkin liikuntaseuroihin, joista selvästi suurin osa toimii vapaaehtoisvoimin. Seuroilla on suuri merkitys liikuntakulttuurille: ne muodostavat tärkeimmän sosiaalisen verkoston, jonka kautta eri lajeja voidaan harrastaa. Lisäksi seurat tarjoavat muodollisen järjestelmän, joka ylläpitää ja kehittää liikunta- ja urheilukulttuuria. (Koski 2012b.)

Seurojen lukumäärää on vaikea arvioida, sillä urheiluseuroista ei ole yhteistä rekisteriä. Lisäksi urheiluseuran käsitteen rinnalla puhutaan myös liikuntaseuroista. (Mäenpää & Korkatti 2012, 13.) Seurojen määrä on kuitenkin kasvanut jonkin verran 2000-luvun kuluessa. Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan kunnallisten avustusjärjestelmien piirissä oli noin 6 000–7 000 seuraa, ja kuntien viranhaltijoiden mukaan seuroja oli jopa 10 000. (Koski 2013.) Yleisissä arvioissa esitetään myös, että vapaaehtoisten määrä on pysynyt 2000-luvulla samana; noin 500 000 suomalaista toimii huoltajina, valmentajina, toimitsijoina sekä muissa vapaaehtoistoiminnan tehtävissä. (Hossain ym. 2013).

Seurojen lisäksi liikunnalla ja urheilulla on monia muita organisoitumismuotoja ja -kanavia. Toimintaa voivat organisoida myös kaveriporukat, koulut, työpaikat, kunnat, armeija sekä kaupalliset organisaatiot. Vaikka omaehtoinen liikunnan harrastaminen on yleistynyt, seurat ovat säilyttäneet asemansa liikunnan mahdollistajina. Seuroissa liikkujia on luokituksen mukaan lähes miljoonasta puoleentoista miljoonaan. Urheiluseurojen järjestämä liikunta on kasvattanut suosiotaan etenkin alle 14-vuotiaiden lasten ja varhaisnuorten keskuudessa. Nykyään alle kouluikäisistä noin joka kolmas ja 7–14 -vuotiaiden kohdalla jopa 55 %

liikkuu urheiluseuran järjestämissä harjoituksissa. Myös aikuisväestöstä noin 15 % liikkuu seurassa. (Koski 2000a; Hossain ym. 2013.)

Urheilun vapaaehtoistoimijat jaetaan yleensä kahteen luokkaan: vapaaehtoiisiin, jotka toimivat johdollisissa sekä hallinnollisissa rooleissa sekä vapaaehtoiisiin, jotka toimivat operationaalisissa rooleissa kuten valmentajina, joukkueenjohtajina tai tapahtumavastaavina. Molemmat luokat ovat olennaisessa osassa seuratoiminnassa sekä urheilutapahtumissa. (Rigue-Riot 2013.) Koski (2000a) jakaa urheilun seuratoiminnassa mukana olevat osallistujat eri rooleihin perustuen David Unruh'n luokitukseen sosiaalisiin maailmoihin osallistujista. Seuratoiminta voidaan Kosken mukaan nähdä sosiaalisena maailmana, johon osallistutaan eri lähtökohdista. ”Muukalaiset” seurailevat tapahtumia taustarooleista, kun taas ”turistit” vierailevat satunnaisesti esimerkiksi toimitsijatehtävissä. Säännöllisesti osallistuvat ”regulaarit” ovat sitoutuneet toimintaan esimerkiksi varainhankinnassa. Kaikista syvimmällä seuratyön ytimessä ovat kuitenkin ”insaidit”, jotka luovat toimintaa ja joiden varaan toiminta perustuu. Seuratoiminnan ongelmana usein onkin, että vastuu toiminnasta jää yhä harvemmillä vapaaehtoisille.

Itkonen (1996, 83) jakaa urheiluseurojen seuratoimijat johtajiin, organisaattoreihin, jäsenistöön sekä seuran potentiaaliseen jäsenistöön. Johtajat toimivat seuran johtokunnassa sekä jaostojen johtotehtävissä, kun taas organisaattorit mahdollistavat varsinaisen jäsenistön toimeliaisuuden. Tämä seurojen kerroksellisuus ei kuitenkaan suoraan kerro organisaation valtasuhteista, vaan organisaation kulttuuri ja toimintakäytännöt ovat seurasta riippuvaisia. Myös vapaaehtoisten roolit voivat erota seurojen kesken. Seurojen toimijoiden kerroksellisuuteen vaikuttavat esimerkiksi yhteiskunnan tapahtumat ja olosuhteet sekä toiminta-alueen muut organisaatiot. Myös alueen kansalaisten intressit ja vapaa-ajan valinnat vaikuttavat seurojen kerroksellisuuteen, sillä näin seuroilla on olemassa oman jäsenistön lisäksi myös potentiaalinen jäsenistö. (Itkonen 1996, 83–84.)

Koski (2000c) tuo esille, että urheilusektorin kehittymisen myötä uudet lajit ja uudenlaiset tavat toimia vapaaehtoisina tavoittavat myös sellaisia ihmisiä, joita perinteiset lajit tai toimintamallit eivät enää kiinnosta. Kosken mukaan laajojen tehtäväalueiden vuoksi liikunnan ja urheilun vapaaehtoistoiminta on yksi harvoista organisoiduista

toimintamuodoista, joka on kyennyt säilyttämään kiinnostuvuutensa myös nuorten keskuudessa. Vuoden 2016 Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu kuitenkin nostaa esille, että seuratoiminnan muutosta tutkittaessa yksi vapaaehtoistoiminnan huolestuttavimpia piirteitä on, että se ei herätä kiinnostusta nuorissa. Kilpailevat vapaa-ajan viettotavat, kilpailu yksityisten liikuntapalveluiden kanssa sekä seuratoiminnan liialliset odotukset vapaaehtoisilta ovat vaikuttaneet negatiivisesti urheilun vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen etenkin nuorten keskuudessa. (Tiihonen & Keskinen 2016, 27.)

Postmodernin yhteiskunnan kehityksen myötä myös liikunnan kansalaistoiminta on muuttunut. 1980-luvulta alkanutta urheilun eriytymistä kuvailee liikuntakulttuurin pirstaloituminen myös sosiaalisena ilmiönä. Uudet muodot ja uudet lajit näkyvät esimerkiksi uudenlaisina yhteisinä sekä liikunnan ja muiden kulttuurien rajojen hämärtyminenä. (Itkonen 1996, 226–228.) Koska perinteet eivät velvoita ihmisiä samalla tavalla kuin ennen, eikä liikunnan kansalaistoiminnalle anneta enää samanlaisia yhteisöllisiä merkityksiä, joutuvat urheiluorganisaatiot etsimään vapaaehtoisia uusien perustein (Pöyhiä 2002, 22). Esimerkiksi Kosken & Mäenpään (2018, 65) tutkimuksessa nousee esille, että seuroista suurin osa kokee vapaaehtoisten löytämisen toimintaan vaikeampana kuin ennen.

2.4.2 Vapaaehtoisten motivaatio

Kansalaistoiminta perustuu siihen, että ihmisellä on halua osallistua ja toimia. Kansalaisten aktiivisuutta ei voi rakentaa pakkojen, velvoitteiden eikä juuri korvauksien varaan, vaan toiminnalla täytyy olla jokin muu syy eli motiivi. Motiivilla tarkoitetaan tiedostamattomia ja tiedostettuja syitä jonkun asian tekemiseen (Ruohotie & Honka 2002, 13). Motivaatiolla taas tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa subjektiivista tilaa, joka vahvistaa käyttäytymistä motiivien mukaiseen suuntaan (Nolen-Hoeksema ym. 2014, 342).

Motivaation keston ja pysyvyyteen liittyy jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation kohdalla motivaatio on sisäisesti välittynyt, jolloin aktiviteetti itsessään palkitsee tekijäänsä. Sisäinen motivaatio liittyy esimerkiksi itsensä toteuttamiseen sekä tavoitteiden tyydyttämiseen. Lisäksi se perustuu ihmisen tarpeelle olla itsenäinen sekä pyrkimykseen haasteiden kohtaamisesta ja voittamisesta. Ulkoinen motivaatio liittyy

ulkoisiin palkkioihin, jotka ovat peräisin muualta kuin ihmisestä itsestään. Ulkoisena palkkiona voi toimia esimerkiksi taloudellinen hyöty. (Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Vapaaehtoistoimintaan liitetään yleensä mielikuva siitä, että toimintaan motivoidutaan sisäisten motiivien ansiosta. Vapaaehtoistyössä voidaan kuitenkin huomioida ne ulkoiset tekijät, joita vapaaehtoinen mahdollisesti saa vapaaehtoistoimintaan osallistumalla. Näihin motiiveihin liittyy egoismin käsite, jossa motivaationa ja toiminnan päämääränä toimii oma hyvinvointi. Yleistä hyvinvointia tavoitteleva toiminta voi myös olla egoistista, sillä toiminnalla voidaan pyrkiä samalla omien päämäärien tavoitteluun. Vaikka egoismi on vahva motivaation lähde, se on myös ennalta-arvaamaton. Motiivina toimii oma hyöty eikä toisten hyvinvointi, jolloin vapaaehtoisen toiminta yleensä päättyy, jos eteen tulee parempi mahdollisuus, tai oma päämäärä on jo saavutettu. (Batson ym. 2002.)

Kosken (2000c) mukaan myös urheiluseuratoimintaan osallistuvien kannustimina ovat usein itsekkäät lähtökohdat, mutta samalla toiminnan perusteena ovat myös laajemmat intressit, jotka antavat lisäarvoa toiminnalle. Seuratyöhön voidaan osallistua esimerkiksi oman lapsen harrastuksen takia, mutta samalla toimintaan voi motivoida yleisesti nuorten liikuntamahdollisuuksien kehittäminen. Koski & Mäenpää (2018, 74) tuovat esille vapaaehtoistoiminnan toimintaperiaatteiden muutoksen; monessa lajikulttuurissa ja seuroissa on yleistä, että valmentajille ja ohjaajille maksetaan kulukorvausten sijaan vähintäänkin palkkiota. Tämä on nykypäivänä usein ainoa tapa pitää hyvät ohjaajat ja valmentajat seurassa.

Urheilun seuratoimintaan osallistumiseen liittyvistä motiiveista esisijaiseksi nousee etenkin vanhemmuus. Enemmistö seuratoimintaan osallistujista onkin vanhempia, joilla on vähintään kaksi alle 18-vuotiasta lasta. (Koski 2000a.) Muita tutkimuksissa esiin nousseita urheilun kansalaistoimintaan osallistumiseen liittyviä motiiveja ovat esimerkiksi halu tehdä tärkeää työtä, tunne velvollisuudesta, lasten ja nuorten parissa toimiminen sekä sosiaalinen hyvinvointi (ks. Reponen 1991; Engelberg ym. 2013). Toisaalta nykyajan pirstaloituneessa yhteiskunnassa kansalaistoimintaan sitoutumisen sijaan seuratyön kaltaisia elämyksiä ja siihen liittyvää yhteisöllisyyttä haetaan yksittäisistä urheilutapahtumista. Isoissa urheilutapahtumissa toiminnan motiiveiksi on osoittautunut esimerkiksi halu olla mukana

tapahtuman yhteisössä, käytännön kokemuksen saaminen sekä halu auttaa tapahtumaa menestymään (ks. Pöyhiä 2004; Itkonen ym. 2006).

2.4.3 Sitoutuminen urheilun kansalaistoimintoihin

Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön on noussut esille etenkin nyky-yhteiskunnassa, jossa pirstaloituminen sekä yksilöllisyyden korostaminen ovat luoneet haasteita pitkäaikaiselle osallistumiselle. Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta johonkin toimintaan, esimerkiksi työntekoon. Se on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti ja tuntee sisäistä innostusta siihen, mitä tekee. Vapaaehtoistoiminnan kohdalla voidaan puhua tunneperäisestä sitoutumisesta, joka perustuu ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen. Henkilö tuntee kiintymystä tekemiseen ja suorittaa sen innolla tuntien tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Vapaaehtoistyön kannalta tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu ihmisen arvokokemus, jolloin työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. (Lämsä & Hautala 2004, 92–94.)

Liikunnan ja urheilun alueella vapaaehtoistoiminnan sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttavat esimerkiksi seuran vetovoima, tehtäväalueiden kiinnostavuus, toiminnan muu jäsenistö sekä mahdollisuudet osallistua liikuntaan ja urheiluun liittyviin tehtäviin. Toimintaan sitoutumiseen vaikuttaa myös se, mitä kautta toimintaan on tullut mukaan. Urheilun vapaaehtoistoimintoihin uusia vapaaehtoisia päätyy lähinnä värväyksen, omaehtoisen hakeutumisen tai suostuttelun kautta. Omaehtoisesti hakeutuneilla on näistä korkein sitoutuminen toimintaan. (Heinilä 1986, 51,56.)

Vapaaehtoisten motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa johtamisen avulla. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa kysymys on etenkin siitä, miten luoda puitteet toiminnalle, jossa ihmiset kokevat voivansa toteuttaa päämääriään yhteistyössä muiden samanhenkisten kanssa. Yhdistyksissä kehittäminen täytyy keskittää sosiaalisen ilmapiirin edistämiseen ja sitä kautta yhteisöön kiinnittymiseen. (Saurama 2011, 44.) Järjestöissä pystytään vahvasti vaikuttamaan tekijöihin, joilla on merkitys vapaaehtoisten sitoutumiseen. Näihin tekijöihin kuuluu esimerkiksi toiminnan mielekkyys, sosiaaliset sidokset sekä myönteinen palaute. Etenkin myönteisellä palautteella ja kiitoksella on suuri vaikutus

vapaaehtoisten myönteisyyteen. Kannustavan tuen avulla vapaaehtoinen tuntee itsensä ja työnsä tärkeäksi, ja näin sitoutuu vahvemmin vapaaehtoistoimintaan. (Pessi 2011.)

Vapaaehtoistoiminnan muutosta käsittelevissä tutkimuksissa nousee esille kansalaistoimintaan kehittyneitä uusia ilmiöitä, kuten elämyksellisyys sekä uudenlainen yhteisöllisyys. Monet sosiologiset teoriat pohjautuvat ideaan jälkimoderniin yhteiskuntaan siirtymisestä. (Itkonen ym. 2006.) Valinnanvapaus on synnyttänyt eräänlaisen elämysyhteiskunnan, jossa yksilöt pystyvät tekemään valintoja esimerkiksi omien halujen ja päämäärien mukaisesti (Shulze 1992, 34–52, Itkosen ym. 2006 mukaan). Tämä näkyy myös vapaaehtoistoiminnassa. Postmodernia vapaaehtoistoimintaa kuvailee esimerkiksi ajallinen joustavuus, itseohjautuvuus ja spontaanius. Kiinnostusta herättää vapaaehtoistoiminta, jossa löyhästi organisoidut ja kevyesti hallinnoidut ryhmät osallistuvat projektinomaiseen toimintaan. (Sorri 1998, 95–97.) Seuratyöhön ei olla välttämättä valmiita sitoutumaan, vaan ryhmäkoheesion sekä sosiaalisten elämysten saaminen voi toteutua nykypäivänä esimerkiksi urheilutapahtuman vapaaehtoistyössä, joka ilmentää uudenlaista yhteisötoimintaa esimerkiksi sen projektiluonteisuuden kautta (Pöyhiä 2004, 27). Tämä näkökulma tulee esille myös Kosken & Mäenpään (2018, 65) tutkimuksessa, jonka mukaan tutkimukseen vastanneista seuroista puolet koki, että vapaaehtoisten sitoutuminen on entistä projektimaisempaa.

3 KANSALAISTOIMINNASTA TYÖLLISTÄJÄKSI

Kun kolmas sektori toimii työllistäjänä, tällöin järjestön ja työntekijän välille syntyy työsuhde. Käsittelen työssäni urheiluseuroissa toimivia ammattilaisia. Tällöin syntyy tilanne, jossa urheiluseura on työnantaja, joka on työsuhteessa työntekijän kanssa. Työsopimuslain (2001) mukaan työsuhteen voi määrittää ”sopimuksella, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.”

Suomessa kansalaisjärjestöt alettiin nähdä ensimmäisen kerran työllistäjinä 1990-luvun laman jälkeisenä suurtyöttömyyden aikana. Työpaikkoja ei ollut riittävästi yksityisellä eikä julkisella sektorilla, mikä synnytti tarpeen tuettuun ja järjestölliseen työllistämiseen. Kehitettiin yhdistelmätuki, jossa palkatessaan työttömän työsuhteeseen työnantaja saa sekä työmarkkinatuen kansaneläkelaitokselta sekä työllistämistuen työvoimahallinnolta. Tukimuoto luotiin erityisesti kannustamaan kansalaissektorin toimijoita palkkaamaan pitkäaikaistyöttömiä, sillä yhdistykset pystyivät sen myötä palkkaamaan työntekijän ilman palkkakustannuksia. Tämän kaltaiset työsuhteet ovat kuitenkin jääneet määräaikaisiksi, sillä tuen määrääjat ovat vaihdelleet 6–12 kuukauden välillä. (Harju 2003, 124–125, 128.)

Nykypäivänä järjestöjen työntekijät on palkattu pääosin normaaliin työsuhteeseen. Sama kehitys kasvaa tulevaisuudessa useiden eri syiden vuoksi. Harjun (2003,131) mukaan syiksi voi laskea esimerkiksi sen, että kansalaissektorin toimintoja opitaan tuotteistamaan yhä enemmän, mikä lisää niiden kiinnostavuutta, kilpailukykyisyyttä sekä kysyntää. Myös julkinen sektori ulkoistaa palvelujaan koko ajan enemmän, jolloin kansalaissektori ottaa osan palveluista hoitaakseen esimerkiksi liikunta- ja kulttuurialalla. Samalla suomalaisten elintaso ja varallisuus kohoavat ja kyky maksaa palvelusta ja toiminnasta lisääntyy. Myös vapaaehtoisten väheneminen sekä palkkatöiden eri variaatioiden lisääntyminen lisäävät osajä ja määräaikaisen työpanoksen käyttöä kansalaissektorilla. (Harju 2003, 131.)

3.1 Urheilun ammattimaistuminen

Urheilussa muutos puhtaasta kansalaistoiminnasta kohti työntekijöiden palkkaamista on osa suurempaa ilmiötä, urheilun ammattimaistumista. Historiassa käsitettä on käytetty kuvaamaan amatööriyden vastakohtaa, jossa urheilijat ovat harjoitelleet ammattimaisesti ja luoneet urheilusta itselleen ammatin. Nykypäivänä käsite kuvaa sekä huippu-urheilussa että liikuntajärjestöissä tapahtuvaa kehitystä, jossa toiminnasta tulee yhä ammattimaisempaa ja alalle syntyy yhä enemmän työpaikkoja urheilijoille, johto- ja hallintotehtäviin sekä valmennukseen. Käsitteeseen kuuluu myös vahvasti erikoistuneet urheiluorganisaatiot, joissa keskitytään kilpailullisiin tavoitteisiin, toiminnan rationaalisuuteen, tehokkuuteen sekä ennustettavuuteen sekä organisaatio- että kilpailutasolla. (Peterson 2008.)

Yhä ammattimaisemmaksi kehittyvä urheilukulttuuri kuitenkin tarvitsee laajat taloudelliset resurssit, minkä vuoksi ammattimaistumisen ilmiön rinnalla kulkee myös urheilun kaupallistuminen (Peterson 2008). Puronaho 2000 (Forsström 2001, 15 mukaan) tuo ilmi, että kaupallistumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jollain tuotteella tai palvelulla aletaan ansaitsemaan rahaa. Urheilussa kaupallisimpiin lajeihin voidaan lukea golf, tennis sekä kuntosalitoiminta. Myös esimerkiksi SM-tason jääkiekko on pitkälle liiketoimintaa, joten se voidaan laskea kaupallistuneimpien lajien joukkoon. Huippu-urheilun kaupallistuminen ja ammattimaistuminen näkyvät etenkin kasvavina pelaajapalkkioina. Katsoja-, sponsori ja TV-tulojen kasvaessa sekä kansalaisten elintason noustessa urheilusta on muokkautunut voittoa tavoittelevaa viihdetoimintaa, joka koventaa kilpailun tasoa ja nostaa urheilijoiden palkkioita edelleen. (Heiskanen 1997, 21; Forsström 2001, 15–16.)

3.2 Urheiluseurojen kehittyvät toimintaperiaatteet

Yhteiskunnan muutosten myötä urheilukulttuuri on alkanut ammattimaistumaan, mikä voidaan huomata myös urheiluseurojen toiminnassa. Määrällisesti termi tarkoittaa palkatun henkilöstön määrän kasvua, laadullisesti sillä taas tarkoitetaan uusia toimintakulttuureja sekä -malleja, joista näkyvimmäksi nousee managerialismi eli yritysmaailman mallien ja markkinamekanismien soveltaminen liikunnan järjestökenttään (Heikkala 2000). Tällöin

seuroilla on pyrkimys yhä parempaan ja rationaalisempaan toimintaan; orientaatio on yhä tavoitteellisempaa, systemaattisuus kasvaa, ja vaatimustaso esimerkiksi ohjaajien osaamisen sekä olosuhteiden tason suhteen nousee. Vaikka pääosa toimijoista on vapaaehtoisia, asiat pyritään hoitamaan seuroissa yhä ammattimaisemmin. Tämän kaltainen yleislinja on taas johtanut paineeseen seurojen talouden kasvattamiseksi. (Koski 2000b.)

Ammattimaistuminen ei siis tarkoita vain palkatun henkilöstön lisääntymistä urheiluseuroissa vaan myös suhtautuminen vapaaehtoisiin on saanut piirteitä työelämästä. Vapaaehtoisia haetaan tehtäviin rekrytointiprosesseissa, tehtävät kuvaillaan tarkasti ja vapaaehtoisille on kehitys-, tuki- ja palkitsemisjärjestelmiä. Samalla vapaaehtoisilta odotetaan yhä ammattimaisempaa panosta. (Robinson ym. 2011.) Ammattimaisuuden voi siis myös yhdistää vakaavaan vapaa-aikaan; vapaaehtoistyö saa ammattimaisia piirteitä ja vapaaehtoiset myös pyrkivät haastavaan ja kehittävään toimintaan.

Myös Koski & Heikkala (1998, 35) ymmärtävät ammattimaistumisen laajempänä ilmiönä kuin vain työntekijöiden palkkaamisena seuraan. He näkevät ammattimaistumisen jatkumona, jonka alkupäähän sijoittuu tavoitteeton, epäjohdonmukainen puuhastelu ja loppupäähän hiottu, laadukas ammattilaistyö. Vaikka ammattimaistuminen vaatii yksilöiden kehittymistä, on se pääasiassa koko järjestelmän, esimerkiksi organisaation, prosessi.

Itkonen (1996, 90) jakaa urheiluseurat seuratyypologiassaan sosio-kulttuurillisiin seuratyyppeihin (yhteisöllis-elämyksellinen, alueellis-liikunnallinen sekä kasvatuksellisosiaalinen seura) sekä urheilullis-suorituksellisiin seuratyyppeihin (julkisuusmarkkinallinen huippu-urheiluseura, kilpailullis-kasvatuksellinen sekä liikunnallis-harrastuksellinen seura). Urheilullis-suoritukselliset seuratyypit ovat mukana urheilun kilpajärjestelmässä ja etenkin julkisuus-markkinallisen huippu-urheiluseuran työnjakoon liittyy vahvasti palkka- ja sopimussuhteet (Itkonen 2000a).

Koski & Mäenpää (2018, 38) jakavat seurata tutkimuksessaan niiden päätarkoituksen mukaan kilpaseuroihin, kuntoseuroihin, monialaseuroihin sekä nuorisokasvatusseuroihin. Kilpaseurojen päätarkoituksena toimii kilpailutoiminta, jonka rinnalla ei toimi liikunnan edistäminen ilman saavutustavoitteita. Kuntoseurat pyrkivät edistämään liikuntaa ilman näitä

tavoitteita, monialaseuroissa taas päätarkoituksena toimivat molemmat päämäärät. Nuorisokasvatusseuroissa korostuu ainoastaan nimen mukainen nuorisokasvatus. Näissä seuroissa ammattimaistuminen näkyy etenkin kilpa- sekä monialaseuroissa, mutta ilmiö on nousemassa yhä enemmän esille myös kuntoseuroissa (Koski & Mäenpää 2018, 70). Kaupallistuminen ja ammattimaistuminen onkin yleisempää seuroissa, jotka ovat painottaneet toimintaansa kilpailemiseen, etenkin joukkueurheilun kohdalla (Nagel ym. 2015).

Yksi urheiluseurojen ammattilaistumiseen liittyvistä ilmiöistä on vapaaehtoistoimintaan liitetyt ongelmat. Vaikka vapaaehtoisia on urheilun ja liikunnan toiminnoissa määrällisesti paljon, ongelmat liittyvät usein vapaaehtoisten aktiivisuuteen sekä sitoutumiseen. Esimerkiksi seurojen toimintaan kohdistuneet vaatimukset ovat kasvaneet ja sitä kautta myös vapaaehtoisten tarve on kasvanut. Seuran jäsenet odottavat saavansa rahallensa parempaa vastiketta, kun taas vapaaehtoiset vaativat yhä ammattimaisempaa tukea toimintaan. Nykypäivänä kiireiset ihmiset ovat taipuisia osallistumaan, mutta eivät välttämättä kykene kovin kiinteään sitoutumiseen. Syntyy epätasapaino, jossa seurojen toiminnoille asetetut vaatimukset ja vapaaehtoispotentiaali eivät kohtaa. Yhteiskunnalliset muutokset ovat luoneet seuroille paineen ammattilaisten palkkaamiseen, ja myös maksut ja kulukorvaukset ovat lisääntyneet 1980-luvulta lähtien. (Koski 2012b; Robinson ym. 2011.)

Vapaaehtoisten sitoutumisen lisäksi urheiluseuroilla on 2000-luvun yhteiskunnassa myös monia muita haasteita, jotka luovat paineen työntekijän palkkaamiseen. Esimerkiksi seuran johtamisessa täytyy ottaa huomioon yritysmaailmalle tuttu tehokkuus, vapaaehtoisten näkökulma, urheilullinen menestys, hallinto sekä yhteisöllisyyden kasvattaminen. Myös resurssit täytyy ottaa huomioon niin, että esimerkiksi edustusjoukkueille ei aseteta resursseihin nähden liian kovia ja lyhytaikaisia menestymistavoitteita, jolloin vaarana on kustannusten kasvaminen tuloja suuremmiksi. Seurojen toiminta on laajentunut, eikä monella vapaaehtoisella ole tietotaitoa eikä mahdollisuuksia seuratoiminnan kehittämiseen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10.)

Yhteiskunnan kehittyminen ja sen aiheuttamat haasteet ovat ajaneet niin liikuntajärjestökentän kuin myös valtionhallinnon miettimään ammattilaisten tarvetta etenkin

2000-luvulla. Monet ammattimaisesti toimivat urheiluseurat pystyvät palkkaamaan työntekijöitä kuten liikunta-alan yritykset, mutta useilla vapaaehtoisvoimin toimivilla seuroilla ei ole tämän kaltaisia taloudellisia tai tiedollisia resursseja. Tähän ongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä työntekijän palkkaamiseen tarkoitetulla seuratuella vuonna 2009. Veikkausvoittovaroista myönnettiin määräraikaista ja kokeiluluontoista kehittämistukea 200 seuralle päätoimisen työntekijän palkkatukeen sekä erikseen erilaisiin toiminnallisiin tukiin. Seuratukihankkeelle asetettiin tavoitteeksi seurojen jäsenpohjaisen toiminnan kehittäminen sekä laadullisesti että määrällisesti 22 kuukauden ajaksi. Näistä työntekijöistä yli puolet (65 %) jatkoivat työsuhdettaan myös hankekauden jälkeen. (Koski 2012a, 3–6, 63.)

3.3 Urheiluseuroihin palkatut työntekijät lukuina

Urheiluseurojen toiminnan muutosta koskevien tutkimusten mukaan seurojen päätoimisten palkallisten työntekijöiden määrä on kasvanut vahvasti. Vuonna 1986 seitsemässä prosentissa seuroissa oli päätoiminen työntekijä, määrällisesti Suomessa työntekijöitä oli noin 1 500. Vuonna 2006 tämä luku oli jo 2 700 eli noin 12 prosenttia seuroista oli palkannut päätoimisen työntekijän. Vuoden 2016 kerätyn aineiston mukaan vähintään yksi kokopäiväinen palkallinen työntekijä löytyi 21 prosentilla seuroista, mikä tarkoittaa laskennallisesti noin 5 100 seuraa. Työntekijöiden palkkaamisen kasvu näkyi etenkin yleisen seuratoiminnan ja hallinnon sekä valmennuksen ja liikunnanohjauksen toimenkuvissa. Tutkimuksissa nousee myös esille, että päätoimisen työntekijän palkkaaminen on todennäköisempää seuroissa, joissa on jo palkattu tai palkattuja henkilöitä. Jatkossa yhä useammasta seurasta ennustetaan löytyvän monta palkattua työntekijää. Ammattimaisia seuraorganisaatioita kehittyi etenkin kasvukeskuksien valtalajeihin sekä monien lajien yleisseuroihin. (Koski & Mäenpää 2018, 67–68.)

Kosken & Mäenpään (2018, 69) mukaan seuran koko ennustaa palkallisen todennäköisyyttä, mutta seurojen ammattimaistumisessa on kuitenkin siirrytty vaiheeseen, jossa jäsenmäärältään myös vähän pienemmätkin seurat ovat palkanneet päätoimisen työntekijän. Myös seuran kilpailumenestys vaikuttaa seuran haluun palkata työntekijä. Eniten palkattuja työntekijöitä löytyy seuroista, jotka keskittyvät joko kilpa- ja kuntoliikuntaan tasapuolisesti

tai vain kilpaurheiluun. Maan kärkiseuroilla lähes puolella on kokopäiväisiä työntekijöitä. (Koski & Mäenpää 2018, 69–70.)

Myös seurojen osa-aikaisten työntekijöiden palkkaus on nousussa, jopa enemmän kuin päätoimisten työntekijöiden palkkaaminen. Vuonna 2006 vähintään yksi osa-aikainen työntekijä oli joka viidennessä seurassa (19 %). Kymmenen vuotta myöhemmin luku oli lähes keksinkertaistunut niin, että yhtä päätoimista työntekijää kohti seuroissa oli noin viisi osa-aikaista työntekijää. Osa-aikaisen työntekijän palkkaaminen on seuralle hallinnollisesti ja juridisesti helpompaa, ja se on mahdollista keskisuurille ja myös pienemmille seuroille. Työnkuvaan osa-aikaisille työntekijöille kuuluu usein valmennukseen ja liikunnanohjaukseen liittyvät tehtävät. (Koski & Mäenpää 2018, 72–73.)

Huippu-urheilun kehityksen myötä valmennus ei perustu vain kansalaistoimintaan, vaan valmentajien palkkaaminen seuroihin on yhä yleisempää. Kilpaurheilun vaatimustaso on noussut, mikä on johtanut ammattiosaamisen ja täyspäiväisen omistautumisen tarpeen kasvamiseen. Ammattivalmentajien palkkaaminen Suomessa on kasvava suuntaus. Vuonna 2002 Suomessa toimi 441 päätoimista ammattivalmentajaa, kun taas vuonna 2016 ammatissa toimi jo 1 682 valmentajaa. Urheiluseuroissa näistä työskenteli 70 prosenttia. (Koski & Mäenpää 2018, 24; Puska ym. 2017.)

3.4 Palkkauksen vaikutus seuran toimintaan

Tutkimusten mukaan seurojen ammattimaistumisella on laajoja vaikutuksia organisaatioon. Artikkelissaan Dowling ym. (2014) jakavat ilmiön aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin perustuen organisaationalliseen, systeemiseen sekä työperäiseen ammattimaistumiseen. Organisaationalliseen ammattimaistumiseen liittyvät ne kaikki muutokset sekä muuttuvat suhteet, joita seuran sisällä tapahtuu. Esimerkiksi päätöksentekoon liittyvät menetelmät, roolit ja toimintaan liittyvät arvot kokevat ammattimaistumisen myötä muutoksia. Systeemiseen ammattimaistumiseen liittyy vahvasti seuran ulkoiset muutokset ja suhteet, jotka johtavat organisaation kehitykseen. Tutkimusten mukaan esimerkiksi maan hallituksen päätöksentekoon liittyvät muutokset voivat vaikuttaa seurojen paineeseen lisätä palkatun henkilöstön määrää. Työperäinen ammattimaistuminen tarkoittaa siirtymistä yhä

ammattimaisempaan toimintaan. Ammattimaistuminen muuttaa seurojen etiikkaa kohti yritysmaailmalle tuttua voittoa tavoittelevaa ajattelumallia, keskittää toimintaa koulutukseen ja taitojen kehittämiseen sekä luo ammattimaisia asiakassuhteita.

Suomessa tehdyissä tutkimuksissa esimerkiksi vuonna 2009 aloitetun seuratukihankkeen pohjalta on pystytty tukemaan ajatusta, että palkatulla henkilöllä vapaaehtoisuurakontekstissa on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Palkkauksella todettiin olevan useassa tapauksessa positiivinen vaikutus esimerkiksi jäsenmäärään. Lisäksi sekä seurajohdon että palkattujen mielestä työntekijän palkkaaminen paransi suunnitelmallisuutta sekä järjestelmällisyyttä. (Koski 2012a, 51.) Myös Pulkkinen (2016, 46–56) pro gradu -tutkielmassa ”Palkattu työntekijä urheiluseurassa - kansalaistoiminnan voitto vai tappio?” ammatilaisen palkkaamisen todettiin johtavan samankaltaisiin tuloksiin. Tulosten mukaan palkkaamisen myötä tutkituissa seuroissa toiminta on kehittynyt laajemmaksi ja monipuolisemmaksi, se on organisoitunut paremmin, seurojen näkyvyys on parantunut ja palkkauksella on ollut myös positiivisia vaikutuksia seuran ilmapiiriin.

Kosken (2012a) raportin mukaan vapaaehtoisten määrään ei palkkauksella ollut suurta vaikutusta, vaikka palkatun työntekijän myötä oli todennäköisempää saada lisää vapaaehtoisia kuin menettää niitä. Vapaaehtoisorganisaatioissa ammattimaistumisen prosessi ei kuitenkaan ole aina välttämättä toivottu. Monet vapaaehtoiset esimerkiksi arvostavat omaa tekemistään ja sitä, että voivat tehdä asioita omista lähtökohdistaan yhteiseksi hyväksi. Palkattu työntekijä voi kuitenkin parantaa vapaaehtoisten motivaatiota, vaikka työtaakka ei pienentyisikään. Ammatillisen otteen ja työn korkeamman laadun myötä vapaaehtoiset ovat myös valmiimpia antamaan oman panoksensa ja tekemään parhaansa. (Koski 2012a, 35–36.) Palkatun työntekijän tulo seuraan voi kuitenkin johtaa vapaaehtoisten vähenemiseen, jos työtehtävistä tai toimijoiden roolituksesta ei ole sovittu huolellisesti. Seuroissa voi esimerkiksi syntyä kateutta tai muita ongelmia työtehtäviin tai työaikoihin liittyen. (Aarresola & Nieminen 2016.)

Tutkimuksista esiin nousseet ongelmat liittyivät esimerkiksi työtehtävien sekä työajan määrittelyyn. Palkattujen kohdalla työ sekoittui vapaa-aikaan sekä vapaaehtoistoimintaan, eikä työtehtäviä ollut aina selvästi määritelty. (Koski 2012a, 22–25.) Myös Pulkkinen (2016,

70) toteaa, että selkeä toimenkuva on palkkauksen sekä työntekijän toimimisen kannalta hyvin tärkeää. Ongelmia saattaa tuottaa myös se, että vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden aikataulut eivät täsmää. Palkatun työntekijän tehdessä töitään päivisin, ovat vapaaehtoiset kiinni omissa päivätöissään (Pulkkinen 2016, 62). Haasteeksi on myös koettu se, että palkkauksen myötä seuralle syntyy velvollisuuksia työnantajana. Palkattavalle saattaa taas tulla yllätyksenä urheiluseuratyön vaativan kokonaisvaltaista vastuuta seuran toiminnan tuloksesta ja kehittämisestä. Toiminnassa epäonnistuminen tarkoittaa seuran taloudellisia vaikeuksia ja näin myös työntekijän työpaikan vaarantumista. (Aarresola & Nieminen 2016.)

Ammattimaistumisen pelätään tulevaisuudessa vaikuttavan yhä enemmän urheilun harrastamisen kustannuksiin. Esimerkiksi Puronahon (2014) tutkimuksen mukaan etenkin kilpaurheilun kustannukset ovat kohonneet viimeisen kymmenen vuoden aikana melkein kaksinkertaisiksi. Myös Koski (2012a, 48) nostaa esille, että vaikka valtion seuratuella päätoimisen seuratyöntekijän palkanneet seurat pyrkivät pitämään harrastuskustannukset samoina, kustannukset kuitenkin nousivat 22 kuukauden kokeilun aikana noin 200 eurolla vuosittain. Perheiden, joiden lapset harrastavat seurassa, tulotaso onkin keskimääräistä korkeampi (Puronaho 2014).

4 SEURATOIMINNAN MUUTTUVAT ROOLIT

Seurojen toiminnallinen tarjonta on lisääntynyt (ks. Koski 2009, 40), mikä on johtanut vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden roolien ja niihin kohdistuvien odotusten muuttumiseen. Etenkin kilpaurheilussa tarvitaan yhä syvällisempää tietoa valmennuksesta, markkinoinnista ja viestinnästä, mikä osaltaan on johtanut myös seurojen toimintalogiikan muutokseen ammattimaisempaan suuntaan. Ulkoisten paineiden myötä työntekijän palkkaaminen seuraan uudelleenjärjestää sekä muokkaa seuraan syntyneitä perinteisiä, tietoisesti tai tiedostamattomasti syntyneitä rooleja. Työntekijän palkkaamisen lisäksi tavoitteellisuuden lisääntyminen lisää myös verkostoitumisen tarvetta seuran ulkopuolelle. (Pulkkinen 2016, 58.) Myös Nagel ym. (2015) nostavat esille, että seurojen ammattimaistumiseen liittyy roolien ja tehtävien erikoistuminen, mutta myös uudet organisaation sisäisäiset ja ulkoiset suhteet sekä uudenlaiset kommunikointi- ja viestintämuodot.

4.1 Hybridiorganisaatiot

Vaikka palkkatyö lisääntyy urheilun kansalaistoiminnoissa, ei useimmissa seuroissa järjestötoiminta toimisi ilman vapaaehtoisia. Vapaaehtois- ja palkkatyön rinnakkainolo tuo oman erityispiirteen kansalaistoimintaan, eikä sitä tunneta muilla sektoreilla (Harju 2003, 123). Vapaaehtoistoiminta ja palkkatyö ovat lähtöisin täysin eri arvomaailmoista. Kansalaisyhteiskunnassa näkyvät muutokset ovatkin usein peräisin yhdistelmistä, joista voi erottaa kolmannen sektorin perinteisten piirteiden lisäksi liiketoimintasektorille tyypillisiä tavoitteita ja käytäntöjä (Saukkonen 2013). Yhteiskunnan sektorit ovat lähentyneet toisiaan, mikä on johtanut siihen, että organisaatioiden toimintatavat ja suhteet toisiinsa ovat muuttuneet. Organisaatioiden toiminta ja logiikka ovat muutoksessa, jolloin syntyy hybridiorganisaatioita, joissa yhdistyy parhaimmillaan kaikille kolmelle yhteiskuntasektoreille yhtenäisiä piirteitä. Urheiluseuroista on kehittynyt hybridiorganisaatioita, jotka sekoittavat eri sektoreihin perinteisesti liitettyjä elementtejä, arvoja ja toimintalogiikkaa, ja joiden kautta kansalaistoimintaan syntyy uudenlaisia toimintamalleja. (Billis 2010, 56–7.)

Billisin (2010, 58–61) mukaan hybridisaatiolla on kaksi luonnetta: pintapuolinen ja juurtunut. Pintapuolisella hybridisaatiolla tarkoitetaan kehitystasoltaan alhaista hybridisaatiota, jolloin se vaikuttaa organisaation toimintaan varsin vähäisesti. Organisaation toiminnasta voidaan huomata piirteitä joltain toiselta sektorilta, mutta vain jollain osa-alueilla. Organisaatio voi esimerkiksi palkata sivutoimisen työntekijän, joka ei kuitenkaan vaikuta vapaaehtoisten merkitykseen organisaation päätoimijoina, eikä muuta organisaation toiminnan luonnetta esimerkiksi kohti palveluntuotantoa. Juurtunut hybridisaatio taas vaikuttaa merkittävästi organisaatioon esimerkiksi muiden sektoreiden kanssa tehtyjen sopimusten kautta, mikäli sopimuksesta on syntynyt säännöllinen tulonlähde organisaatiolle. Juurtuneesta hybridisaatiosta voidaan puhua myös silloin, kun organisaation varsinainen toiminta perustuu pääosin palkattujen työntekijöiden varaan.

4.2 Roolien uudelleenjärjestyminen seuroissa

Urheiluseuroissa hybridisaatio näkyy esimerkiksi palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan tiiviissä vuorovaikutussuhteessa, mikä säilyy myös tulevaisuudessa, vaikka järjestöjen työllistäminen lisääntyy yhä enemmän. Palkka- ja vapaaehtoistyön yhdistäminen tuo esille uudenlaisia näkökulmia kansalaistoiminnan kulttuuriin. Ammattimaistumisesta huolimatta vapaaehtoistoiminnan perinteet ja niiden luomat arvot hallitsevat yhä työskentelyä kansalaisjärjestöissä. Järjestöön palkatun odotetaan työskentelevän eri lähtökohdista kuin yksityisen tai julkisen sektorin työntekijät. Työntekijän odotetaan työskentelevän hyvin samankaltaisin perustein kuin vapaaehtoistyössä, mikä näkyy esimerkiksi joustavissa työajoissa, niin sanotun ilmaisen työn tekemisenä sekä tyytymisenä muita pienempään palkkaan. Haasteita saattaa syntyä tilanteessa, jossa palkkatyöntekijän motiivi nousee työsuhteesta ja palkasta, kun taas vapaaehtoisilla kyseessä on sisäinen motivaatio toimintaan itseensä. (Harju 2003, 134.)

Hybridisaatiosta huolimatta kansalaistoiminta tulee tulevaisuudessakin nojautumaan vapaaehtoisuuden varaan, sillä palkkatyöllä toimintaa ei voida tehdä kuin pieneltä osin. Kuitenkin vapaaehtoisuus rajoittaa toimintaa monin tavoin. Toiminnan pitkäjänteisyys, luotettavuus ja tasalaatuisuus eivät ole itsestäänselvyys ja jokainen on toiminnassa mukana

oman muun elämän sivussa työn ja perhe-elämän ohessa. Lisäksi toiminta voidaan lopettaa silloin kun vapaaehtoinen niin itse haluaa. Nämä osa-alueet ovat kuitenkin kansalaistoimintaan kuuluvia ominaisuuksia. Varsinaisena haasteena on sitoutuneiden vapaaehtoisten löytäminen varsinkin vastuutehtäviin. Vastuunkantajien vähentyessä yksittäisten vapaaehtoisten työkuorma kasvaa liialliseksi ja voi johtaa jopa työuupumiseen. (Harju 2003, 180–181.)

Palkkauksen myötä perinteiset seuraroolit muuttuvat. Seurassa voidaan antaa palkatulle työntekijälle eri rooleja ja palkatulta odotetaan hyvin laajasti erilaisia ominaisuuksia. Toimintaa tulee ideoida, suunnitella ja organisoida pääosin vapaaehtoisuuteen perustuen, mutta silti tuloksellisesti, mikä vaatii monien asioiden hallintaa. Hyvin spesifien työtehtävien sijaan kansalaistoiminnassa vaaditaan laajaa osaamista esimerkiksi strategisen suunnittelun, muutosprosessien hallinnan, johtamisen, tuotekehittelyn, viestinnän ja markkinoinnin sekä erilaisten tietojärjestelmien suhteen. (Harju 2003, 192–193.) Pulkkinen (2016, 58–59) tuo esille, että palkatulta odotetaan myös organisointikykyä sekä itsenäistä työskentelyä. Rooliodotukset sekä niihin liittyvä toiminta voikin muodostua haasteeksi, jos työnkuvaa ei esimerkiksi ole määritelty selkeästi. Myös vapaaehtoiset saavat palkkauksen myötä erilaisia rooleja, esimerkiksi hallituksen rooli vastuunkantajana kasvaa ja saa uuden roolin esimiehenä toiminnasta.

Jotta uusien roolien syntyemisestä ei syntyisi seuraan konflikteja ja jotta yhteistyö sujuisi palkatun ja vapaaehtoisten välillä hyvin, palkatun työntekijän on tärkeää ymmärtää vapaaehtoisten toimintaa ohjaavat motiivit. Palkatun toiminnan tulee tukea vapaaehtoisten työtä, mutta samalla vapaaehtoisten tulee huolehtia siitä, että työntekijä saa tarpeeksi palkkaa tekemästään työstä. (Koski 2009, 98.) Käytännössä tämä tarkoittaa kahden sektorin arvomaailmojen yhteensovittamista. Palkatun täytyy ymmärtää vapaaehtoistoiminnan toimintakulttuuria, ja vapaaehtoisten vastavuoroisesti pitää hyväksyä, että työntekijän toimintaperiaatteet eroavat perinteisistä rooleista, joita seurassa on ollut ennen palkkausta.

4.3 Seurojen muuttuvat yhteistyöverkostot

Uudet roolit eivät liity vain rooleihin seurojen sisällä, vaan toimintaan liittyy myös laaja verkostoituminen varsinaisen seuratoiminnan ulkopuolelle. Paine seurojen talouden kasvattamisesta on synnyttänyt uusia verkostoja yhteistyökumppanien saamiseksi niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Myös viestinnän ja median kehittymiseksi on otettu käyttöön uudenlaisia muotoja. Ammattimaistumisen yhtenä syynä voikin olla erilaisista sidosryhmistä, kuten kunta, valtio, yksityiset yhteistyökumppanit, peräisin olevat ennakkoodotukset sekä vaatimukset. Seuraan palkattu työntekijä vaikuttaa seuran sisäiseen kulttuuriin sekä suhteisiin, mutta samalla se muuttaa suhteita ulkoisiin sidosryhmiin. (Nagel ym. 2015.) Hybridisaation myötä eri yhteiskunnallisten toimijoiden rajapinta ei ole enää yhtä selkeä kuin ennen ja yhteiskuntaan on syntynyt uutta tilaa ratkaisuille, joissa esimerkiksi paikallisia liikuntapalveluja tuottaa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori yhdessä (Koski & Heikkala 1998, 53).

Seuratoiminnan laadun kehittäminen ja toiminnan järjestäminen keskittyy yhä perinteisinä pidettyjen järjestötoimijoiden ja olemassa olevien resurssien varaan. Näiden resurssien kehittämisen ja kasvattamisen lisäksi kasvava ja uudistuva seuratoiminta kuitenkin tarvitsee myös uusia resursseja ja ratkaisuja, joita voi syntyä uudenlaisten suhdeverkostojen ja toimintamallien kautta. (Mäenpää & Korkatti 2012, 32.) Ammattimaistumisen kautta seuroilla on mahdollisuus kehittää asemaansa toimintaympäristössään esimerkiksi laajentamalla ydintoimintaa tai löytämällä uusia sidosryhmiä. Toiminta muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa luo uusia toimintamalleja toiminnan kehittämiseksi ja mahdollisuuksia esimerkiksi toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen. (Aarresola & Nieminen 2016.)

4.3.1 Kunnat

Urheiluseura on paikallinen yhdistys, joka kiinnittyy vahvasti paikalliseen toimintaympäristöönsä. Kunnat ovatkin yksi perinteinen urheiluseuratoiminnan tukija luodessaan puitteet seurojen järjestämälle urheilutoiminnalle liikuntalain mukaisesti.

Käyttövuorojen lisäksi kunnat jakavat seuroille vuosittain noin 45 miljoonaa euroa toiminta-avustuksina. Lisäksi seuroilla on mahdollisuus hakea erilaisia kohdeavustuksia kilpailujen ja tapahtumien järjestämiseen, kansainvälisiin kilpailuihin sekä valmentajien kouluttamiseen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 33.)

Kuntien tiloihin, käyttövuoroihin ja käyttömaksuihin liittyvät ongelmat ovat kuitenkin lisääntyneet. Tilanteet ja haasteet vaihtelevat kunnan mukaan; isoissa kunnissa ongelmana on pula olosuhteista, kun taas pienimmissä kunnissa haasteena on rahallisen tuen vähyys. Pienissä kunnissa on myös vaikeuksia ylläpitää laajaa lajikirjoa, joten liikunnan harrastamisen mahdollisuudet voivat olla yksipuoliset. (Mäenpää & Korkatti 2012, 33.) Myös kuntaliitokset voivat olla ongelmallisia urheiluseuratoiminnan kannalta, sillä Kosken (2009) mukaan urheiluseurojen identiteetti perustuu vahvasti tiettyyn kuntaan. Urheiluseurojen nimen kautta myös paikkakunta kasvattaa tunnettavuuttaan. (Koski 2009, 11–12.)

Kiristynyt taloudellinen tilanne on lisännyt kuntien painetta ulkoistaa palveluitaan muille tahoille, ja yhtenä vaihtoehtona resurssipulaan nähdäänkin yhteistyö sekä yksityisen että kolmannen sektorin kanssa (Ilmanen 2015, 35). Kuntien ja seurojen yhteistyö onkin kehittynyt ja saanut uusia muotoja, jotka ilmenevät esimerkiksi ostopalvelusopimuksina. Kunnat maksavat liikuntaseuroille erilaisista palveluista, esimerkiksi liikunnanohjauksesta sekä kunnan urheilutilojen kunnossapidosta. (Mäenpää & Korkatti 2012, 33.)

4.3.2 Yksityinen sektori

Itkosen (1996, 232) mukaan markkinat ja resurssit määrittelevät julkisuus-markkinallisen seuran toimintaa. Julkisen sektorin lisäksi sponsorit ovat merkittävä paikallinen resurssi seuralle. Yritykset rahoittavat seurojen toimintaa erilaisten sponsorointi- ja yhteistyösopimusten kautta. Suurin osa sponsoroinneista kohdistuu huippu-urheiluun, jonka kautta yritys saa yleisen näkyvyyden lisäksi esimerkiksi mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Urheilua ja tunnettuja urheilijoita pidetään myös monipuolisena tapana markkinoinnin hyödyntämisessä. Vuoden 2005 tehdyn liikunnan taloustutkimuksen mukaan

Suomalaiset yritykset käyttävät sponsorointiin vuodessa arviolta 80–100 miljoonaa euroa, josta 60–70 prosenttia kohdistuu urheiluun. (Cornwell ym. 2005; Puronaho 2006, 5.)

Sponsoroiva yritys voi tavoitella joko taloudellista voittoa tai vain pyrkiä paikallisen seuran tukemiseen. Taloudellisen voiton kasvattamiseen on kuitenkin suuri vaikutus sillä, näkykö laji valtakunnallisessa mediassa. Vaikka medianäkyvyys ei olisikaan laaja, Szerovay (2013) tuo esille, että seurat pystyvät tarjoamaan yrityksille yhteistyötä, jossa yritykset pystyvät verkostoitumaan etenkin paikallisella tasolla. Seuran varainhankintamuodot ovat kuitenkin kehittyneet myös yksityisellä sektorilla. Sponsoroinnin lisäksi seura voi hankkia lisää taloudellisia resursseja palvelutuotannon kautta. Seura voi myydä esimerkiksi hyvinvointipalveluja tai koulutusosaamista yksityisen yrityksen tavoin. (Tiihonen & Keskinen 2016, 38.)

Yksityinen sektori ei liity urheiluseuroihin vain sponsoroinnin ja palvelutuotannon kautta, vaan urheilun ammattimaistumisen rinnalla kulkee sen kaupallistuminen, myös urheiluseurojen kohdalla. Huippu-urheiluun keskittyvät urheiluseurat pyrkivät talouden kasvattamiseen yksityisten yritysten tavoin. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen toiminta täytyy kuitenkin olla yleishyödyllistä, jolloin toiminta ei saa tapahtua liiketoiminnan muodossa vaan sen pitää tukea yhdistyksen varsinaista toimintaa (Juote 2007). Myöskin esimerkiksi verotukselliset syyt, liiketoiminnan eriyttäminen aatteellisesta toiminnasta ja tehokkuuden lisääminen (ks. Hallila 1999) voivat johtaa siihen, että urheiluseura yhtiöitetään. Tällä tarkoitetaan perinteisen vapaaehtoistoimintaan perustuneen urheiluorganisaation tai sen osan muuttamista yhtiömuotoiseksi liiketoiminnaksi. Suomessa liiketoiminta korostuu etenkin jääkiekossa, mutta myös muista lajeista, kuten jalkapallosta ja pesäpallosta, löytyy yhtiömuotoisia seuroja. Lentopallon seuroista kaikki ovat vielä yhdistyspohjaisia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys suomalaisten huippulentopalloseurojen ammattimaistumisen tilasta sekä roolijaoista, joita seuroissa ilmenee palkattujen ja vapaaehtoisten kesken. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia uusia suhteita seuroissa on ammattimaistumisen myötä syntynyt. Tutkielmassa syntyy vertailuasetelma miesten ja naisten sarjoissa toimivien seurojen kesken. Tutkimuksessa pyritään saamaan yleisesti tietoa suomalaisen urheilukulttuurin muutoksesta, mutta samalla se pyrkii antamaan lentopalloseuroille mahdollisuuksia oman tilanteen arvioimiseen sekä tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

Millaisia työtehtäviä palkatuilla ja vapaaehtoisilla on lentopallon liigaseuroissa?

Miten ammattimaistuminen ilmenee lentopallon liigaseurojen vapaaehtoistoiminnassa?

Miten ammattimaistuminen ilmenee seurojen suhdeverkoissa?

Miten naisten ja miesten liigaseurat eroavat toisistaan ammattimaistumisen kannalta?

Nykypäivänä ammattimaistuminen on urheilun kentällä näkyvä prosessi, joka muuttaa historiallisesti vapaaehtoistoimintaan vahvasti tukeutuvaa seuratoimintaa. Seuratoiminta on tärkeä osa suomalaista urheilukulttuuria, joten sen muutoksesta on tärkeä saada tutkimustietoa. Ammattimaistuminen on näkyvissä etenkin huippu-urheiluseuroissa, mikä tekee tutkimuksen lentopallon liigaseuroista hyvin ajankohtaiseksi. Lentopallosta ja sen kehittymisestä on tehty myös suhteellisen vähän tutkimusta, joten tutkimukselle on selkeästi tarvetta.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Suomen Lentopalloliiton kanssa. Aiheeseen liittyvien keskusteluiden jälkeen syksyllä liigaseurojen toimihenkilöille lähetettiin tietoa tulevasta tutkimuksesta, jotta seurat osasivat odottaa aiheeseen liittyvää kyselyä. Kun urheilun ammattimaistumisesta oli tarpeeksi taustatietoa, pystyttiin sen perusteella tekemään tutkimuksen kyselylomake. Kyselylomake toteutettiin nettipohjaisella Webropol-kyselyohjelmalla, jonka avulla liigaseuroille pystyttiin lähettämään suora nettilinkki kyselyyn. Lentopalloliiton kautta kyselylinkki ja kyselystä tietoa antava saatekirje lähetettiin sähköpostilla jokaiselle liigaseuralle. Kyselyn vastaanottajat olivat seurojen aktiivitoimijoita tai palkattuja työntekijöitä kuten puheenjohtajia, toiminnanjohtajia tai managereja.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin pääasiassa täysin strukturoitua kyselylomaketta, joka perustui pääasiassa monivalintakysymyksiin tai numeerisiin arvioihin esimerkiksi palkattujen työntekijöiden tai vapaaehtoisten määristä. Lisäksi seurojen ammattimaistumista, vapaaehtoistoimintaa sekä lajin kehittymistä tutkittiin väittämin, joihin vastattiin viisiportaisella asteikolla. Avoimet kysymykset taas täydensivät monivalintakysymyksiä tai niihin pystyi kirjoittamaan kommentteja tai huomioita tutkimukseen liittyen. Kyselylomakkeen pohja on tutkimuksen liitteenä (liite 1.) Kysely jakautui neljään osaan: seurojen perustietoihin, seuroihin palkattuihin työntekijöihin, vapaaehtoistoimintaan sekä suhdeverkostoihin. Lisäksi lopuksi seuroille tarjottiin mahdollisuus tuoda esille ajatuksia aiheeseen tai kyselyyn liittyen vastaamalla avoimeen kysymykseen.

Kysely lähetettiin kaikille 18 liigaseuralle 23.1.2019, ja vastausaikaa annettiin tammikuun loppuun asti. Seuroille lähetettiin myös muistutusviesti kyselyyn liittyen. Tammikuun loppuun mennessä ainoastaan kolme seuraa oli vastannut kyselyyn. Helmikuussa aloin ottamaan henkilökohtaisesti yhteyttä seurojen toimihenkilöihin puhelimitse. Suurin osa seuroista oli nähnyt kyselyn, mutta olivat unohtaneet vastata. Joillekin viesti ei ollut saapunut tai sitä ei oltu huomattu. Näissä tapauksissa lähetin sähköpostilla tiedon tutkimuksesta uudestaan henkilöille, joiden kanssa olin ollut yhteyksissä. Yhteydenottojen avulla vastauksia kertyi lisää, mutta joitain seuroja jouduin vielä muistuttamaan kyselyyn

vastaamisesta viestillä tai soittamalla. Lopulta helmikuussa yhteensä 17 seuraa oli vastannut kyselyyn, 9 miesten ja 8 naisten seura.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jossa tutkimusaineistoa käsitellään numeroin erilaisten matemaattisten toimenpiteiden avulla. Se perustuu tilastotieteen käyttöön, jolla tarkoitetaan empiirisen eli kokemusperäisen ja numeerisen tietoaineiston hankinnan suunnittelua, tietojen esittelemistä ja analysointia käsittelevää tiedettä. Sen avulla pystytään analysoimaan eri tavoin kerättyjä aineistoja, tekemään niistä johtopäätöksiä ja esimerkiksi määrittelemään erilaisten tapahtumien todennäköisyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimusmetodissa käytettävä tilastotiede on siis apuväline tutkimustulosten analysointiin, ymmärtämiseen ja tilastoiden esittämiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetäänkin matemaattisia malleja, joiden avulla tietoa pystytään tiivistämään, yleistämään ja siitä pystytään tekemään erilaisia päätelmiä. (Valli 2015.)

Aineiston keräämisen jälkeen tulokset siirrettiin Webropol-kyselyohjelmasta suoraan SPSS-ohjelmaan (Statistical Package for the Social Sciences), jossa aineiston tilastollinen analysointi oli mahdollista. Aineiston pienen koon vuoksi tyypillisimpien tilastollisten analysointitapojen käyttäminen ei ollut mahdollista. Tämän vuoksi analysointimenetelminä ja tulosten esitystapana on käytetty keskiarvojen vertailua sekä likert-asteikkoon pohjautuvia diagrammeja. Korkean vastausprosentin ansiosta vastauksista saa totuudenmukaisen kuvan lentopalloseurojen nykytilanteesta ammatillisuuden, vapaaehtoisten ja suhdeverkkojen suhteen. Koska aineisto oli pieni, tulokset olisivat voineet vaihdella suuresti, jos monet seurat eivät olisi vastanneet kyselyyn.

5.4 Tutkimusetiikka

Tutkimuseettisillä normeilla sekä ohjataan tutkimuksen tekoa että ilmaistaan niitä arvoja, joihin tutkijoiden toivotaan ja uskotaan sitoutuvan. Aineiston hankintaa ja tutkimusaineistoa

määrittävät sekä tutkimuksen luotettavuuteen sekä ihmisarvon suojelua koskevat normit. (Kuula 2011.) Lentopallon ammattimaistumista koskevassa tutkimuksessa korostuu etenkin tutkimuksen luotettavuus aineiston keruussa. Aineisto on kerätty nettipohjaisella kyselylomakkeella, josta se on siirretty suoraan SPSS-ohjelmaan. Tietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja ne on tulkittu tieteellisiä menettelytapoja käyttäen.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kuulan (2011) mukaan sähköisen kommunikaation avulla tuotettavan tutkimusaineiston kerääminen ei tutkimusetiikan ja tietosuojan suhteen poikkea perinteisempinä pidetyistä aineistonkeruumenetelmistä kuten postikyselystä tai teemahaastattelusta. Koska kysely lähetettiin vastaanottajille Lentopalloliiton kautta, ei eettisiä ongelmia syntynyt esimerkiksi siitä, ettei sähköpostien hankkimiseen ollut lupaa organisaatiolta, joiden jäsenseuroille tutkimuspyyntö suunnataan. Tutkimuksesta tiedottaminen velvoittaa tutkijaa riippumatta siitä, miten aineiston kerääminen on tapahtunut. Tämän vuoksi kyselylomakkeen linkin ohessa lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin perustiedot sekä tietosuojaratkaisut tutkimukseen liittyen sekä aineiston anonyymistä käsittelemisestä.

Verkkolomakkeiden käyttö on lisääntynyt aineistonkeruutapana esimerkiksi sen käytännöllisyyden vuoksi. Lomake voidaan toimittaa vastaanottajille nopeasti ilman postikuluja, aineisto saadaan sähköisessä muodossa ja yleensä nopeammin kuin esimerkiksi postikyselyiden kohdalla. Sähköisen kyselyn tekoa pidetään helppona ja tutkimukset tuottavat yleensä suuremman vastausprosentin kuin perinteinen postilomake. (Kuula 2011.) Nettilomakkeella tehdyn tutkimuskyselyn kohdalla on kuitenkin samat haasteet kuin kvantitatiivisessa tutkimuslomakkeessa yleisesti. Valli (2015) tuo esille, että koska kysymyksiä ei voi avata vastaanottajalle kuten laadullisessa tutkimuksessa, on vaarana, että kyselyyn vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavoin, mitä tutkija oli tarkoittanut. Omalla kohdalla törmäsin myös tähän ongelmaan, kun osa seuroista oli ymmärtänyt kysymyksen eri tavoin kuin toiset, mikä vaikeutti kysymyksen analysointivaihetta.

6 LENTOPALLSEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Lentopallon synty on peräisin Yhdysvalloista, jossa William G. Morgan kehitti lajin 1800-luvun lopulla alunperin minoneteksi nimetyn variaation muodossa. Laji kehittyi nopeasti ja vuoteen 1913 mennessä se oli tullut suosituksi useassa eri maassa. Laji kasvatti suosiotaan vuonna 1928, kun USA:n Lentopalloliitto perustettiin. Kansainvälinen lentopalloliitto FIVB perustettiin vuonna 1936 ja lentopallo vakiinnutti asemaansa olympialajina ensimmäisen kerran 1964. (Liponski 2003, 575.) Lentopalloilu rantautui Suomeen 1920-luvulla, ja vuodesta 1939 alkaen se kuului Suomen Koripalloliiton ja sittemmin Suomen Koripallo- ja lentopalloliiton ohjelmaan. Lentopallon oma lajiliitto perustettiin vuonna 1959. Ensimmäinen SM-liigan kausi pelattiin kaudella 1995–1996. Nykypäivänä Suomen Lentopalloliitossa on noin 400 jäsenseuraa. Vuonna 2018 rekisteröityjä pelaajia oli noin 11 100, joista 6 650 oli junioreita. (Lentopalloliitto 2019.)

Vuonna 2010 Lentopallon SM-liiga sai uudeksi nimekseen Mestaruusliiga, joka on Suomen korkein lentopallon sarjataso. Sen toimintaa johtaa Suomen Lentopalloliitto. Kaudella 2018–2019 sarjassa pelasi 9 joukkuetta sekä miesten että naisten sarjassa. (Lentopalloliitto 2019.) Taulukoissa 1 ja 2 on listattu sarjojen joukkueet kaudella 2018–2019, joukkueiden kotipaikkakunnat sekä paikkakuntien asukasluvut (Kuntaliitto 2018). Kuviossa 1 joukkueiden kotipaikkakunnat on sijoitettu Suomen kartalle.

TAULUKKO 1 Kauden 2018–2019 miesten liigajoukkueet, paikkakunnat ja paikkakuntien asukasluvut

Joukkue	Paikkakunta	Asukasluku
Akaa Volley	Akaa	16 769
Lentopalloseura ETTA	Oulu	201 810
Hurrikaani-Loimaa	Loimaa	16 150
Kokkolan Tiikerit	Kokkola	47 723
Raision Loimu	Raisio	24 234
Savo Volley	Useita paikkakuntia, keskittymä Kuopio	118 209
Team Lakkapää	Rovaniemi	62 420
VaLePa Sastamala Tampere	Sastamala	24 820
Vantaa Ducks	Vantaa	223 027

TAULUKKO 2 Kauden 2018–2019 naisten liigajoukkueet, paikkakunnat ja paikkakuntien asukasluvut

Joukkue	Paikkakunta	Asukasluku
Hämeenlinnan Lentopallokerho	Hämeenlinna	67 662
Jymy Volley	Seinäjoki	62 676
LiigaPloki	Pihtipudas	4 127
LP Kangasala	Kangasala	31 437
LP Vampula	Huittinen	10 207
LP Viesti	Salo	52 984
Oriveden Ponnistus	Orivesi	9 285
Pölkky Kuusamo	Kuusamo	15 386
Woman Volley	Rovaniemi	62 420

Kuten jo aiemmin on tullut esille, kunnalla on suuri merkitys urheilulajin menestymisen kannalta. Se ei vain luo puitteita urheilun harrastamiselle, vaan alueellisuus on historiassa vaikuttanut vahvasti urheilun kansalaistoimintaan, seurakulttuuriin sekä urheilumenestykseen. Alueelliseen erilaistumiseen vaikuttavat niin taloudelliset, sosiaaliset sekä kulttuurilliset tekijät. Urheilun organisoinnin määräävät taloudelliset tekijät, kun taas sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät vaikuttavat urheilukulttuurin rakentumiseen sekä kulttuurillisten merkitysten kiinnittämiseen. Etenkin alueen taloudellinen merkitys korostuu huippu-urheilussa. (Bale 2002, 77–85, 107.)

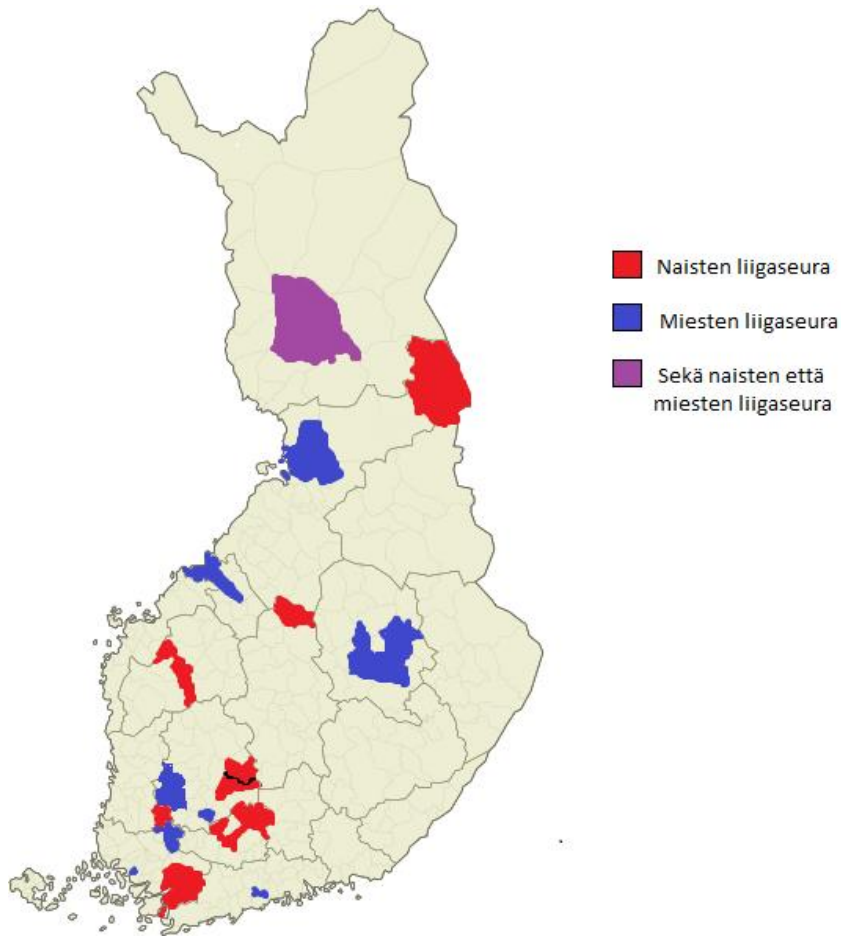
Myös Koski (1994, 118) tuo tutkimuksessaan esille, että suomalaisten seurojen menestys määrittyy ympäristön taloudellisista ja demografisista tekijöistä. Kuitenkin myös muut ulottuvuudet, joilla voidaan mitata seuran toimivuutta nousevat esille, jos mitataan muutakin kuin seuran menestystä. Esimerkiksi pienien kaupunkien kohdalla korostuu etenkin yhteistoimintasuhde.

Itkonen & Kortelainen (1999, 17–18) jakavat paikallisen urheiluseuran menestystekijät neljään ryhmään: väestöpohjaan, taloudellisiin resursseihin, lajikulttuurin vahvuuteen ja lajiaktivistien panokseen. Väestöpohja kattaa seuran paikkakuntaa ympäröivät alueet, joista otteluita käydään seuraamassa. Se takaa yleisön riittävyyden, tarvittavan harrastaja- ja pelaajamateriaalin sekä riittävän määrän vapaaehtoistoimijoita. Taloudelliset resurssit vaikuttavat etenkin huippu-urheiluseuran menestymiseen, eikä kaikilla paikkakunnilla ole esimerkiksi keskinäisen kilpailun tai paikkakunnan pienuuden vuoksi mahdollisuuksia tarjota lajin vaatimia resursseja. Myös lajikulttuuri voi vaikuttaa lajin ja seuran menestymiseen. Lajikulttuurilla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka koostuu paikallisesta lajiperinteestä ja siihen liittyvistä käytännöistä ja verkostoista. Se liittyy etenkin vahvaan kansalaistoimintaan, jota ilman pääsarjatasolla menestyminen ei ole mahdollista. Neljänneksi menestystekijäksi on nimetty lajiaktivistit, jotka henkilökohtaisella aktiivisuudellaan ovat vahvistaneet lajin asemaa paikkakunnalla.

Lentopallon kohdalla voidaan huomata suuria eroja seurojen kotipaikkakunnissa. Pienimmät paikkakunnat, joissa pelataan miesten Mestaruusliigaa ovat Akaa ja Loimaa. Miesten sarjassa esiin nousevat kuitenkin yli 200 000 asukkaan paikkakunnat, joissa on hyvin

erilaiset taloudelliset ja väestölliset resurssit seuran menestyksen kannalta. Toisaalta miesten sarjassa pelasi kaudella 2018–2019 joukkueita, jotka eivät yhdistä itseään selvästi yhteen paikkakuntaan vaan muodostavat joukkueen tietylle alueelle tai useammalle paikkakunnalle. Savo Volley pelasi kotipelejä kahdeksalla paikkakunnalla pääasiassa Pohjois-Savon alueella, kun taas VaLePa pelasi otteluita Sastamalan lisäksi myös Tampereella. (taulukko 1; kuvio 1.) Menettely mahdollisti suuremman väestöpohjan sekä mahdollisuuden laajempaan yhteistyöverkoston.

Naisten sarjan kohdalla taas nousevat esille hyvin pienet, alle kymmenen tuhannen asukkaan paikkakunnat, joissa pelataan lentopalloa korkeimmalla sarjatasolla (taulukko 2). Näiden paikkakuntien kohdalla taloudellisten resurssien sekä väestöpohjan sijaan korostuvat lajikulttuuri sekä lajiaktivistit, joiden avulla lajin pelaaminen liigatasolla on mahdollista. Toisaalta Itkosen (2000b) mukaan pienempien paikkakuntien on menestystä saavuttaakseen vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan turvautumisen lisäksi keskityttävä vähemmän markkinallistuneisiin lajeihin. Naisten lentopallo on näillä paikkakunnilla mahdollista huipputasolla, toisin kuin esimerkiksi jääkiekko tai jalkapallo, jotka vaativat enemmän sekä taloudellisia että väestöllisiä resursseja.



KUVIO 1 Kauden 2018–2019 liigapaikkakunnat

Kuviossa 1 näkyy seurajoukkueiden maantieteellinen sijoittuminen kaudella 2018–2019. Joukkueiden sijainti keskittyy Etelä- ja Länsi-Suomeen, mikä on osaltaan myös mahdollistanut esimerkiksi Savo Volleyn identifioitumisen pelkästään kuopiolaisen seuran sijaan koko Savon alueen lentopallojoukkueeksi. Toisaalta Savo Volleyn toiminnan levittäytyminen yhden kaupungin ulkopuolelle kertoo seuran markkina-alueen optimoinnista. Samasta ilmiöstä on myös kyse Vammalan Lentopallon kohdalla, joka pelaa kotipelejänsä myös Tampereella. Liikuntakulttuurin pirstaloitumisen myötä lajien määrä kasvaa ja samalla perinteisten lajien asema muuttuu. Lajien on uusiuduttava ja kehitettävä uusia muotoja taloudellisten resurssien turvaamiseksi. Pienillä markkina-alueilla resurssit eivät välttämättä ole huippu-urheilulle riittävät, mikä on johtanut seurojen toiminta-alueen laajentamiseen. (Itkonen 1996, 283.)

Nykypäivän urheilukulttuuri on synnyttänyt ammattimaisen julkisuus-markkinallisen huippu-urheilun sekä vapaaehtoisen urheilun kansalaistoiminnan. Kansallinen huippu-urheilu kuitenkin tarvitsee yhä tuekseen kansalaistoiminnan aktiviteettien ylläpitämiseen, ja mitä vähemmän laji on markkinallistunut, sitä suurempi merkitys kansalaistoiminnoilla on. (Itkonen 2000b.) Lentopallon liigapaikkakuntien sijoittumisen perusteella voidaan tulkita, että osalle seuroista ammattimaistumiselle on tarpeeksi resursseja, mutta osien seurojen maantieteellinen sijainti vaikuttaa vahvasti siihen, että seuran toiminta perustuu myös tulevaisuudessa pitkälti kansalaistoimintaan.

7 TULOKSET

7.1 Seurojen perustiedot

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin seurojen perustietoja, jotka käydään läpi seuraavissa kahdessa osiossa. Seurojen toimintaan liittyen seuroilta kysyttiin sitä, kuinka kauan seura on ollut mukana lentopallon liigassa sekä kuinka monipuolisesti seura järjestää lentopallotoimintaa. Toiminnan lisäksi seuroilta kysyttiin myös toimintaryhmien ja jäsenten määrää. Perustietojen avulla saa kuvan lentopallon Mestaruusliigassa mukana olevien seurojen toiminnan taustoista ja mahdollistaa pohdinnan seurojen taustalla vaikuttavien tekijöiden merkityksestä ammattimaistumisen kannalta.

7.1.1 Seurojen toiminta

Kyselyyn vastanneiden seurojen joukkueista 9 pelasi miesten ja 8 naisten liigasarjaa kaudella 2018–2019. Joukkueet ovat pelanneet pääsarjatasolla hyvin vaihtelevan määrän kausia. Liigassa on mukana hyvin perinteisiä joukkueita, jotka ovat pelanneet korkeimmalla tasolla jopa yli 40 vuotta. Sarjassa mukana on kuitenkin myös monia uusia joukkueita, jotka ovat pelanneet liigatasolla vasta muutaman kauden. Keskimääräisesti miesten joukkueet ovat pelanneet Suomen korkeimmalla tasolla kauemmin kuin naiset. Molemmissa sarjoissa pelattujen kausien määrät keskittyvät yhden ja 15 kauden välille. Yli kymmenen kautta naisten joukkueista on pelannut 44,4 %, kun taas miehissä 77,8 % joukkueista on ollut liigatoiminnassa mukana yli 10 vuotta. Kauten miesten sarjaa pelannut joukkue on ollut toiminnassa mukana 42 kautta, naisissa taas perinteisin joukkue on pelannut pääsarjatasolla 34 kautta. Taulukossa 3 näkyy kuinka monta kautta sekä miesten ja naisten sarjoissa pelaavat joukkueet ovat olleet liigatoiminnassa mukana. Taulukossa 3 on mukana sarjassa kaudella 2018–2019 pelaavat liigajoukkueet.

TAULUKKO 3 Liigatoiminnassa mukana olevien seurojen kausien määrä

Kausien määrä	Miehet		Naiset	
	n	%	n	%
1–5	2	22,2	2	22,2
6–10	0	0	3	33,3
11–15	4	44,4	2	22,2
16–20	1	11,1	0	0
20–30	1	11,1	1	11,1
yli 30	1	11,1	1	11,1
Yhteensä	9	100	9	100

Sen lisäksi, kuinka monta kautta seura on ollut liigatoiminnassa mukana, kyselyssä kysyttiin, mihin seuran urheilutoiminta on keskittynyt. Seurat jaettiin toimintansa mukaan joko pelkästään liigatoimintaan keskittyneisiin seuroihin sekä seuroihin, joiden toiminta kattaa kilpaurheilun lisäksi myös esimerkiksi junioriurheilun sekä harrasteliikunnan järjestämistä. Hieman yli puolet (53 %) seuroista ei ole keskittynyt pelkästään liigatoimintaan, vaan järjestää myös mahdollisuuksia juniori- ja/tai harrastetoiminnalle, kun taas 47 % seuroista on keskittynyt vain liigatoiminnan järjestämiseen. Liigatoimintaan keskittyneistä seuroista kuusi seuraa pelaa miesten sarjaa ja kaksi naisten sarjaa. Seuroista, jotka ilmoittivat toiminnan suuntautumisen myös liigajoukkueen ulkopuolelle, kolme pelaa miesten ja kuusi naisten sarjaa. Miesten sarjassa pelaavista seuroista selvästi yli puolet (66,7 %) on erikoistunut liigatoimintaan, kun taas naisten sarjaa pelaavien seurojen kohdalla seuroista vain neljäsosa on liigatoimintaan erikoistuneita seuroja. Liigatoimintaan erikoistuneista seuroista 75 % koostuu miesten sarjassa pelaavista seuroista ja 25 % naisten sarjoissa pelaavista seuroista. Kilpaurheilun lisäksi muuta toimintaa järjestävien seurojen jako on melkein päinvastainen: 33,3 % seuroista on miesten sarjassa pelaavia seuroja ja 66,7 % seuroista, jotka järjestävät huippu-urheilun lisäksi myös muuta toimintaa, ovat naisten sarjassa pelaavia seuroja. (taulukko 4.)

TAULUKKO 4 Lentopallotoiminnan järjestäminen liigaseuroissa

	Seurojen määrä		Miesten sarjassa		Naisten sarjassa	
Toiminta	n	%	n	%	n	%
Keskittynyt liigatoimintaan	8	47,0	6	66,7	2	25,0
Kilpaurheilun lisäksi muuta toimintaa	9	53,0	3	33,3	6	75,0
Yhteensä	17	100	9	100	8	100

Lentopallon Mestaruusliigassa pelaavien joukkueiden seuroista muutama on monen lajin yleisseuroja, jotka yleensä toimivat harraste- ja junioriurheilun sekä myös moninaisten tapahtumien toteuttajina. Näissä lentopallo toimii omana lajijaostona, jotka Mäenpään & Korkatin (2012, 18) mukaan usein kuitenkin toimivat hyvin autonomisesti, kuten seura seuran sisällä. Lajiliittojen rekistereissä ne näkyvät myös yksittäisinä seuroina. Suurin osa lentopallon Mestaruusliigassa pelaavista seuroista on kuitenkin lajin erikoisseuroja, joiden toiminta kohdistuu vain yksittäiseen lajiin, lentopalloon. Mäenpään & Korkatin (2012, 16) mukaan lajin erikoisseurassa voi olla monta toimintaryhmää tai se voi olla vain yhden yksittäisen joukkueen seura. Seura voi pienessä määrin tarjota muutakin toimintaa, kuten liikuntakerhoja tai aikuisliikuntaa, mutta niitä ei ole organisoitu erillisiksi jaostoiksi.

Vain liigatoimintaan keskittyneistä seuroista osaa voidaan kutsua niin sanotuiksi huippu-urheiluseuroiksi, vaikkakin käsitettä ei ole helppo määritellä. Mäenpään & Korkatin (2012, 18) mukaan huippu-urheiluseuraa määrittelevät esimerkiksi kohtuullisen pieni määrä urheilijoita (10–200), taloudellisesti kohtuullisen suuri liikevaihto, päätoimiset työntekijät sekä urheilijoille maksettava palkka tai muut merkittävät etuudet. Lisäksi seuran edustusjoukkue kiinnostaa suurta yleisöä sekä yhteistyökumppaneita. Kuten aiemmin on mainittu, myös Peterson (2008) nostaa esille, että urheilun ammattimaistumisen ilmiöön liittyvät vahvasti erikoistuneet urheiluorganisaatiot, joissa keskitytään esimerkeiksi kilpailullisiin tavoitteisiin ja toiminnan rationaalisuuteen. Mäenpään & Korkatin (2012, 18)

mukaan etenkin isoissa joukkuepallolajeissa edustusjoukkueet on organisoitu omaksi seuraksi, eniten jääkiekon SM-liigassa.

Kyselyn mukaan yhteensä kahdeksassa lentopalloseurassa seura on organisoitunut edustusjoukkueen toiminnan ympärille. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on selvittää sitä, kuinka ammattimaista toimintaa näissä seuroissa on, ja vertailla sitä myös seuroihin, joissa toimintaa järjestetään myös juniori- ja harrastepuolella. Koska suurin osa liigatoimintaan erikoistuneista seuroista on miesten seuroja, voidaan päätelmiä tehdä myös naisten ja miesten sarjassa toimivien seurojen eroista.

7.1.2 Ryhmä- ja jäsenmäärät

Perustietoihin liittyen kyselyssä seuroilta kysyttiin myös sitä, kuinka monta ryhmää, esimerkiksi joukkuetta tai harjoitusryhmää seurassa toimii liigajoukkueen lisäksi. Perustiedoissa kysyttiin myös seuran jäsenmäärää. Keskimäärin lentopallon liigaseuroissa toimii liigajoukkueen lisäksi noin kahdeksan joukkuetta. Naisten sarjassa pelaavien seurojen kohdalla ryhmien määrä on keskimääräistä suurempi ja miesten kohdalla keskimääräistä pienempi. Ryhmien määrään kuitenkin vaikuttaa selvästi se, onko seuran toiminta erikoistunut liigatoimintaan vai järjestääkö se myös muuta toimintaa, esimerkiksi junioriturheilua. Liigatoimintaan keskittyneillä seuroilla ryhmiä on keskimäärin yksi liigajoukkueen lisäksi, kun taas seuroissa, joissa järjestetään myös muuta toimintaa, toimintaryhmiä on keskimäärin 13. Liigatoimintaan keskittyneillä seuroilla ei usein ole liigajoukkueen lisäksi muita joukkueita seuroissa. Joissain seuroissa kuitenkin toimii liigajoukkueen lisäksi joukkueita esimerkiksi 1-sarjassa tai A-junioreissa, mutta usein alueella toimii toinen lentopallo- tai yleisseura, jossa keskitytään junioriturheiluun. Yhdellä seuralla on myös useampia muita joukkueita toiminnassa mukana, mutta seura kuitenkin mieltää liigatoiminnan seuran toiminnan ydinalueeksi. Kyselyyn vastanneista liigatoimintaan keskittyneistä seuroista kolmella oli seurassa myös muita ryhmiä kuin vain liigajoukkue. Koska suurin osa liigatoimintaan keskittyneistä seuroista toimii miesten sarjassa, on myös luonnollista, että miesten sarjassa toimivien seurojen keskimääräinen ryhmämäärä on pienempi kuin naisten. (taulukko 5.)

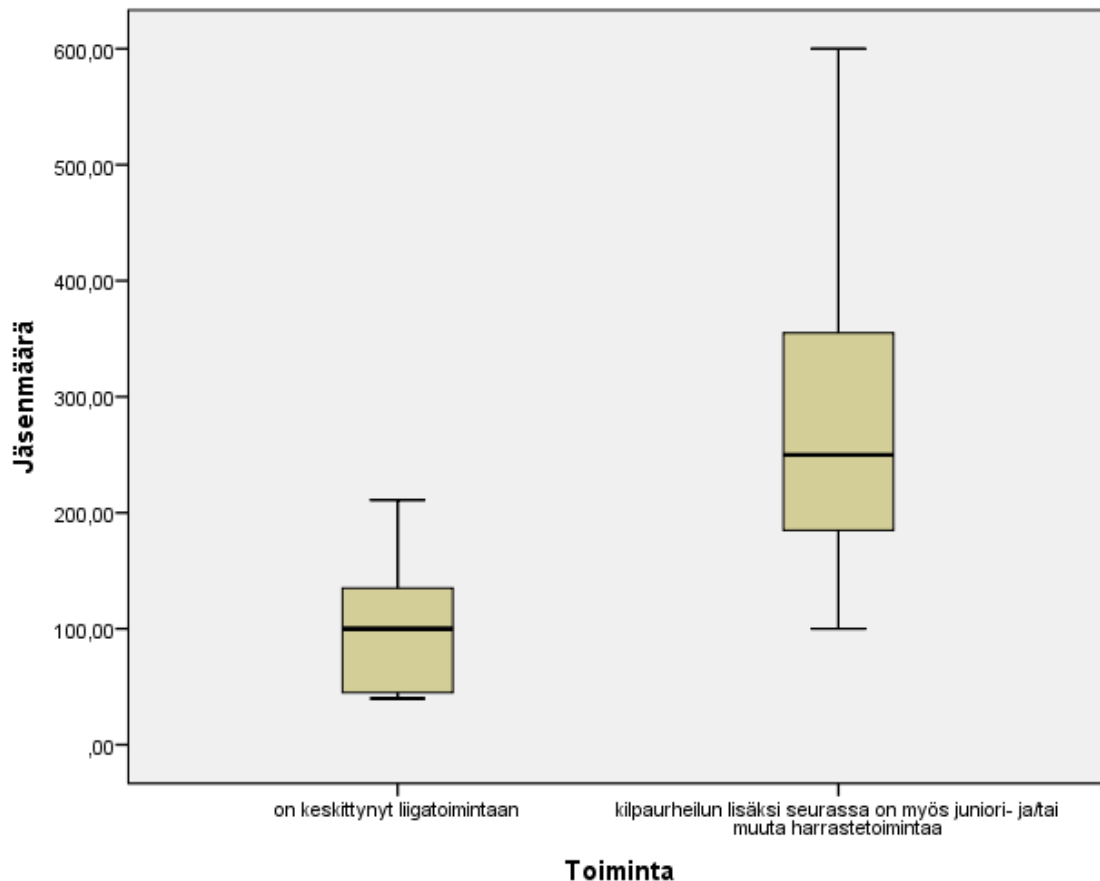
TAULUKKO 5 Liigaseurojen toimintaryhmien määrät

	Kaikki seurat	Naiset	Miehet	Liigatoimintaan keskittyvät seurat	Seurat, joissa myös muuta toimintaa
Ryhmiä keskimäärin	7,5	9,5	5,6	1,1	13,1

Keskimääräinen ryhmien määrä vaihtelee huomattavasti sen suhteen, onko toiminta keskittynyt liigatoimintaan vai järjestääkö se myös muuta toimintaa. Näin on myös keskimääräisen jäsenmäärän suhteen, sillä liigatoimintaan keskittyvissä seuroissa toimii keskimääräisesti noin 100 jäsentä, kun taas myös muuta toimintaa järjestävien seurojen kohdalla jäsenmäärä on keskimäärin noin 300. Seurojen keskiarvoisia jäsenmääriä on vertailtu taulukossa 6 sekä kuviossa 2, jossa näkee selkeästi jäsenmäärien jakautumisen eron liigatoimintaan keskittyvien sekä myös muuta toimintaa järjestävien välillä. Liigatoimintaan keskittyvien seurojen jäsenmäärät liikkuvat noin viidenkymmenen ja 200 jäsenen välillä, ja niissä on yleisimmin 50–100 jäsentä. Muuta toimintaa järjestävien seurojen jäsenmäärät taas liikkuvat 100 ja 600 jäsenen välillä, yleisimmin näissä seuroissa toimii noin 170–300 jäsentä. Mediaanina liigatoimintaan keskittyvillä seuroilla jäsenmäärän kohdalla on 100, myös muuta toimintaa järjestävillä seuroilla taas 230.

TAULUKKO 6 Liigaseurojen jäsenmäärät

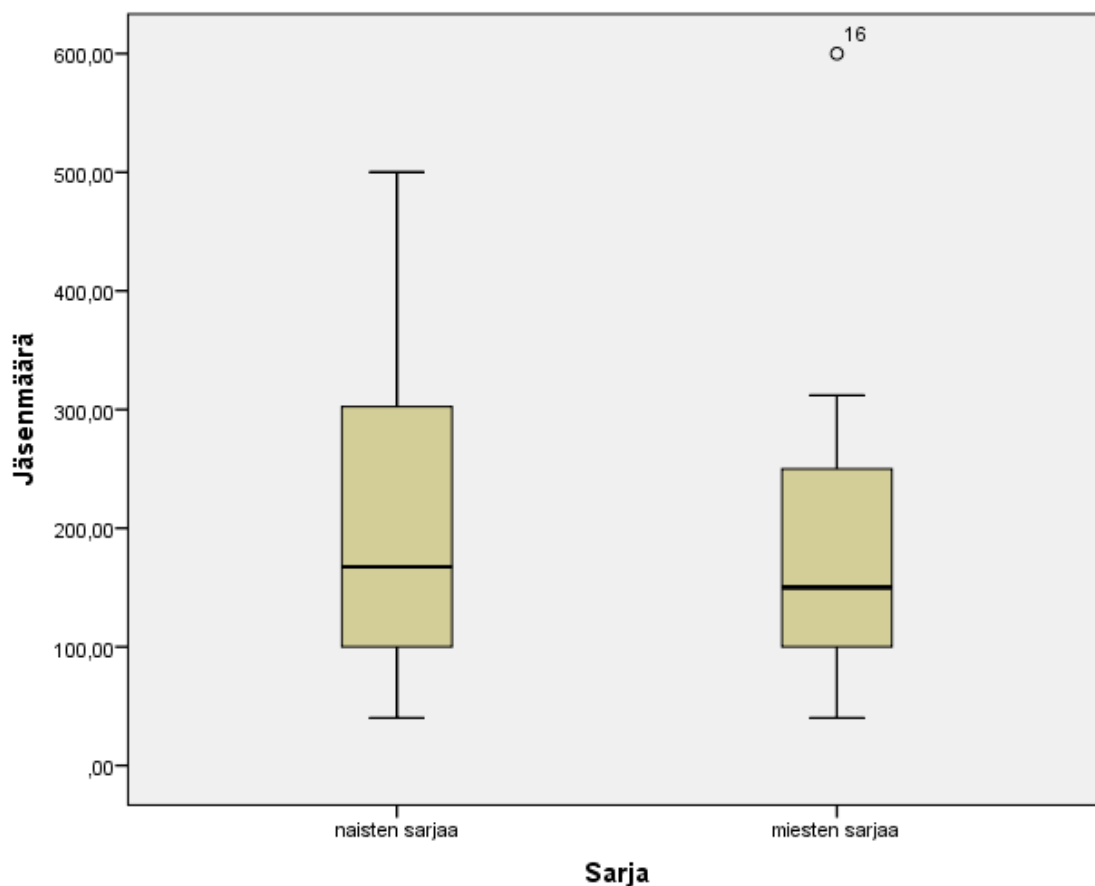
	Kaikki seurat	Naiset	Miehet	Liigatoimintaan keskittyvät seurat	Seurat, joissa myös muuta toimintaa
Jäseniä keskimäärin	206,6	210	203,7	101,4	300,2



KUVIO 2 Toiminnan vaikutus jäsenmäärään

Jäsenten keskimääräisiä lukuja tarkasteltaessa voidaan huomata, että keskimäärin naisten seurat ovat jäsenistöltään hieman miesten sarjassa toimivia seuroja isompia. Kuitenkaan ero ei ole niin suuri, mitä voitaisiin päätellä tarkasteltaessa liigatoimintaan keskittyvien ja myös muuta toimintaa järjestävien seurojen eroja jäsenmäärään liittyen. Tämän voi selittää sillä, että seurat, jotka eivät keskity vain kilpaurheiluun ovat jäsen- ja joukkumääriltään keskenään hyvin eri kokoisia. Pienimmissä seuroissa on liigajoukkueen lisäksi 4–6 muuta ryhmää ja alle 200 jäsentä, kun taas suurimmissa seuroissa voi toimia liigajoukkueen lisäksi 30 muuta toimintaryhmää ja jotka yltyvät yli 500 jäsenen. Koska otos on pieni, miesten sarjassa toimiva seura, jossa on 600 jäsentä, suurentaa miesten sarjaan osallistuvien seurojen jäsenten keskimäärää. Tämä tulee paremmin esille kuviossa 3, jossa 600 jäsenen seuraa pidetään niin sanottuna poikkeavana arvona. Kuviossa janojen päätepisteet tarkoittavat jäsenmäärien pienintä ja suurinta arvoa ja laatikot arvoja, joiden sisään suurin osa jäsenmääristä sijoittuu. Poikkiviivat laatikoiden sisällä tarkoittavat jäsenmäärien mediaania.

Kun 600 jäsenen seura poistetaan tarkastelusta, miesten sarjassa toimivat seurat vaikuttavat naisten sarjassa toimivia seuroja huomattavasti pienemmiltä. Vaikka molempien sarjojen jäsenmäärän mediaani on suunnilleen sama, naisten sarjassa toimissa on enemmän seuroja, joissa on yli 250 jäsentä.



KUVIO 3 Sarjan vaikutus jäsenmäärään

Koska seuroissa, jotka järjestävät myös muuta toimintaa on keskimäärin enemmän ryhmiä, on luonnollista, että myös jäseniä tulee seuraan enemmän esimerkiksi junioriurheilijoista sekä seuran toimintaan osallistuneista vanhemmista. Näissä seuroissa myös toiminta on peräisin eri lähtökohdista verrattaessa vain liigatoimintaan keskittyneihin seuroihin, sillä toiminnan keskiössä ei ole vain huippu-urheilu, vaan seuran imagoon kuuluu myös lentopallon juniorityö, milloin resursseja kuluu esimerkiksi juniorivalmennukseen. Seuroissa ammattimaistuminen voi näkyä eri tavoin, sillä palkattuja henkilöitä tarvitaan myös juniori- ja harrastetoiminnan organisointiin ja kehittämiseen.

Vaikka liigatoimintaan keskittyneillä seuroilla jäsenmäärät ovat pienemmät kuin kaikilla seuroilla keskimäärin, on näiden seurojen keskimääräinen jäsenmäärä kuitenkin yli sadan, joka koostuu liigatoimintaan keskittyneillä seuroilla pelaajien ulkopuolisista henkilöistä. Storm (2009) tuokin tutkimuksessaan esille jäsenyyden tärkeyden urheilun ammattimaistumisen prosessissa. Jäsenyyteen käytetyn rahan vastineeksi tullaan osaksi sosiaalista, toisia joukkueita vastaan kilpailevaa ryhmää. Osallisuus taas vahvistaa ryhmän solidaarisuutta sekä yksilöiden ja ryhmän identiteetin rakentumista. Koska ryhmän yhteenkuuluvuudentunteen ylläpitämisen kannalta välttämätöntä on nähdä oman joukkueen voittavan, voittamisen ideologia saa keskeisen huomion huippu-urheiluseurojen päätöksenteossa ja johtamisessa. Voittamisen maksimointi menee useassa huippu-urheiluun keskittyneessä seurassa jopa taloudellisen tuloksen varmistamisen edelle. Tämän vuoksi jäsenet ovat tärkeä osa myös liigatoimintaan keskittyneille seuroille.

7.2 Seuroihin palkatut työntekijät

Yksi urheilun ammattimaistumisen piirre on palkattujen työntekijöiden määrän lisääntyminen seuroissa. Jotta voitaisiin tutkia sitä, miten ammattimaistuminen ja vapaaehtoistoiminta kohtaa lentopallon liigaseuroissa, on selvitetävä, kuinka monessa seurassa, ja missä toimialoilla liigaseuroissa toimii palkattuja työntekijöitä.

7.2.1 Palkattujen määrä ja toiminta

Palkatut työntekijät jakautuvat seuroissa moniin eri tehtäviin. Kyselyn vastausten perusteella olen jakanut työntekijät joukkueen sisäisiin työntekijöihin (valmentajat sekä pelaajat), joukkueen toimintaan liittyvät työntekijöihin (esimerkiksi urheilijahuoltajat, joukkueenjohtajat ja tilastoijat) sekä joukkueen ulkopuolisiin, varsinaisen seuran toiminnasta vastaaviin työntekijöihin. Työntekijät jaettiin kyselyssä myös päätoimisiin ja sivutoimisiin työntekijöihin. Seuraavaksi työssä esitellään työntekijöiden määriä eri toimialueilla sekä sitä, mitä työtehtäviä joukkueen ulkopuolisilla työntekijöillä seuroissa on. Lukuja tarkasteltaessa on otettava huomioon, että kyselyssä ei määritelty päätoimista tai sivutoimista työntekijää

millään tietyllä palkkamäärällä, vaan seurat arvioivat itse, kuinka montaa työntekijää he pitävät päätoimisena tai sivutoimisena.

Nykypäivän yhä kilpailullistuneemmassa urheilukulttuurissa pyritään voiton maksimointiin, mikä näkyy ammattilaispelaajien lisääntymisenä ja korkeampina pelaaja- ja valmentajapalkkioina. Voiton maksimointi voi mennä jopa seuran taloudellisen kapasiteetin yli, mikä on esimerkiksi jalkapallossa johtanut seurojen velkaantumiseen. (ks. Storm 2009.) Vaikka pelaajien ja valmentajien palkkaus ei ole yhtä yleistä lentopallossa, etenkin Suomen Mestaruusliigassa, ovat pelaajat ja valmentajat tyypillisimpiä palkattuja työntekijöitä seuroissa. Kaikissa lentopallon liigaseuroissa on kaudella 2018–2019 palkattu pelaajia joko päätoimisina tai sivutoimisina. Pelaajien määrät eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti joukkueiden, eikä sarjojen kesken.

Keskimäärin naisten sarjassa pelaavissa seuroissa pelaa noin viisi päätoimista ja kuusi sivutoimista pelaajaa. Naisten sarjassa päätoimisten pelaajien maksimimäärä on 10, ja tällaisia joukkueita on sarjassa vain yksi. Suurimmassa osassa naisten joukkueista päätoimisia pelaajia on 3–6. Monella naisten joukkueella päätoimisina urheilijoina pelaavatkin pääasiassa ulkomaalaisvahvistukset, sillä kauden 2018–2019 alussa naisten sarjassa pelaajalistoilta oli keskimäärin 3,5 ulkomaalaista pelaajaa joukkuetta kohden, ja ulkomaalaisten pelaajien määrä on kasvanut sarjan edetessä uusien pelaajahankintojen myötä (Lentopalloliito 2019). Miesten sarjassa pelaa keskimäärin seitsemän päätoimista ja neljä sivutoimista pelaajaa joukkuetta kohden. Kuten naisten sarjassa, myös miesten sarjassa pelaa joukkueita, joilla on vain muutamia palkattuja päätoimisia pelaajia. Kuitenkin miesten sarjassa pelaa neljä joukkuetta, jossa päätoimisia pelaajia on 10 tai sen yli. Molemmissa sarjoissa pelaa keskimäärin noin 12 palkattua pelaajaa, mutta jako päätoimisten ja sivutoimisten välillä eroaa miesten ja naisten sarjojen kesken. Naisten sarjassa pelaa sivutoimisia pelaajia enemmän kuin päätoimisia, kun taas miesten sarjassa jako on päinvastainen. Tällöin miesten sarjassa useammassa joukkueessa myös suomalaiset pelaajat pystyvät urheilemaan päätoimisesti. (taulukko 7.)

TAULUKKO 7 Palkattujen pelaajien määrä seuroissa

	Palkallisia pelaajia keskimääräisesti	
	Naiset	Miehet
Päätoimisia	5,6	7,6
Sivutoimisia	6,1	4,3
Yhteensä	11,7	11,9

Vaikka molemmissa sarjoissa on sekä päätoimisia että sivutoimisia pelaajia, pelaajien palkkaustaso ei kyselyn kautta tullut ilmi. Ammattilaisten määrä pelaajien suhteen eri lajeissa on ollut paljon esillä mediassa. Esimerkiksi Lapin Kansa on tehnyt jutun Suomen palloilusarjojen ammattilijoiden määrästä. Juttu määrittelee ammattilaisiksi pelaajat, joiden urheilusta saatu vuosiansio on ollut vähintään 11 190 euroa ja joille näin on pitänyt ottaa lakisääteinen ammattilaisen urheilijaturvavakuutus. Lentopalloliittoa lähteenään käyttäen jutussa arvioidaan lentopalloa ammatikseen kaudella 2017–2018 pelanneen 40 pelaajaa, joista suurin osa pelasi miesten sarjassa. (Neva 2019.) Koska tässä kyselyssä vaatimustasona ei ollut ansaittua euromäärää, kyselyn tulokset antavat kuvan suuremmasta ammattilaisten määrästä. Kuitenkaan vaikka seurat ovat laskeneet pelaajat päätoimisiksi, ei voida useassakaan tapauksessa puhua ammattilaisista. Naisten joukkueiden vastauksista tuli esimerkiksi ilmi, että ”*urheilijat saavat urheilijan palkkaa*”. Päätoimisten pelaajien palkkaus voikin vaihdella suuresti seurojen kesken sekä etenkin sen suhteen, onko kyseessä naisten vai miesten sarja. Seurojen pelaajabudjettiin käyttämät eurot tulevatkin esille myöhemmin tutkimuksessa kohdassa, jossa käsitellään joukkueiden kausibudjettia (ks. 7.4.3 Joukkueiden budjetti ja rahoitus).

Pelaajien jälkeen tavallisimmat seurojen työntekijät olivat valmentajia. Keskimääräisesti naisten sarjassa toimi 1,4 valmentajaa ja miesten sarjassa 1,2 valmentajaa päätoimisina työntekijöinä. Miesten sarjan valmentajien keskiarvoa laski se, että yhdessä seurassa, ainoana kaikista lentopallon liigaseuroista, ei toiminut yhtään päätoimista valmentajaa. Monessa seurassa toimi myös sivutoimisia valmentajia, naisten sarjassa pelaavissa seuroissa keskimäärin 0,9 ja miesten sarjassa 2,0 sivutoimista valmentajaa. (taulukko 8.) Useassa liigajoukkueessa toimi yksi tai kaksi päätoimista valmentajaa, minkä lisäksi seurassa voi toimia sivutoimisia valmentajia esimerkiksi fysiikkavalmentajan nimikkeellä. Valmentajia

voi toimia sivutoimisesti seuroissa myös liigatoiminnan ulkopuolella esimerkiksi junioriurheilun puolella. Palkattujen työnimikkeitä kysyttäessä yksi seura toi myös esille, että seurassa toimi palkattu akatemiavalmentaja.

TAULUKKO 8 Palkattujen valmentajien määrä seuroissa

	Palkallisia valmentajia keskimääräisesti	
	Naiset	Miehet
Päätoimisia	1,4	1,2
Sivutoimisia	0,9	2,0
Yhteensä	2,3	3,2

Valmentajien ja pelaajien palkkauksen lisäksi varsinaiseen joukkueen toimintaan liittyy myös urheilijahuolto, jossa seuroilla on myös palkattuja työntekijöitä. Yksi seura vastasi yhden täyspäiväisen työntekijän toimivan urheilijahuollossa, muuten urheilijahuollossa toimi vain sivutoimisia työntekijöitä; yhteensä 28 työntekijää oli palkattu urheilijahuoltoon 12:sta eri seuraan sivutoimiseksi työntekijöiksi. Seurat jakaantuivat tasan miesten ja naisten sarjoissa pelaavien joukkueiden kesken. Lisäksi seuroissa toimi sivutoimisinä työntekijöinä tilastojia, joukkueenjohtajia sekä huoltajia.

Pelaajiston, valmentajien ja urheilijahuollon ulkopuolelle jäävät työntekijät, jotka vastaavat seuran toiminnasta yleisemmällä tasolla esimerkiksi hallinnon tai myynnin alalla. Näitä seuraan palkattuja joukkueen ulkopuolisia työntekijöitä toimi päätoimisinä kahdessa naisten sarjassa toimivassa seurassa sekä viidessä miesten seurassa. Seuroissa, joiden liigajoukkueet pelaavat naisten sarjaa, näissä kahdessa toimi myös sivutoimisia palkattuja työntekijöitä, minkä lisäksi yksi muu seura oli palkannut toimintaan sivutoimisia työntekijöitä. Naisten sarjassa kolmella seuralla oli palkattuja työntekijöitä joukkueen ulkopuolella vastaamassa yleisestä seuran toiminnasta, kun taas yli puolet seuroista perusti toiminnan täysin vapaaehtoistyöhön. Miehillä taas sivutoimisia oli palkattu kuuteen seuraan niin, että neljällä seuralla oli myös päätoimisia työntekijöitä, kun taas kahdella seuralla työntekijät olivat vain sivutoimisia. Miesten sarjassa toimivilla seuroilla yhteensä seitsemällä oli vähintään yksi palkattu työntekijä joukkue toiminnan ulkopuolella, mikä tarkoittaa sitä, että vain kahden seuran toiminta perustui täysin vapaaehtoisten varaan. (taulukko 9.)

TAULUKKO 9 Työntekijöitä joukkueen ulkopuolelle palkanneet seurat

	Seurat, joissa joukkueen ulkopuolisia työntekijöitä	
	Naiset	Miehet
Päätoimisia	2	5
Sivutoimisia	3	6
Palkkaavia seuroja yhteensä	3	7

Seuroilta kysyttiin myös sitä, millä nimikkeillä työntekijät seurassa toimivat. Työntekijöiden nimikkeenä oli usein toiminnanjohtaja (4 päätoimista, 1 sivutoiminen), urheilutoimen johtaja (1 päätoiminen ja 1 sivutoiminen) tai manageri (2 päätoimista). Lisäksi seuroihin oli palkattuina joko päätoimisia tai sivutoimisia työntekijöitä, jotka toimivat nimikkeillä pomo, markkinointipäällikkö, myynti ja asiakkuudet, markkinointiassistentti, tiedottaja, junioripäällikkö sekä toimistonhoitaja.

Yksi seura ilmoitti myös, että seurassa oli täysipäiväisiä työntekijöitä seuratoiminnan ulkopuolella, iltapäiväkerhujen ohjaajina. Näitä työntekijöitä ei ole laskettu joukkueen sisäisiin eikä varsinaiseen seuratoimintaan keskittyviin työntekijöihin, sillä työntekijöiden toimintaan kuului vastuu iltapäiväkerhotoiminnan järjestämisestä ala-asteikäisille lapsille. Vaikka nämä työntekijät eivät varsinaisesti liity itse lentopalloseuran toimintaan, ovat ne osoitus urheilukulttuurin muutoksesta, hybridisäätiöstä sekä siihen liittyvistä kuntien ja seurojen kehittyneistä yhteistyötavoista, jotka näkyvät juuri esimerkiksi ostopalvelusopimuksina, kuten Mäenpää ja Korkatti (2012, 18) tuovat tutkimuksessaan esille.

Seuroilta kartoitettiin myös sitä, mitä eri työtehtäviä palkattujen toimenkuvaan kuuluu. Tämä kysymys kuitenkin ymmärrettiin seuroissa kahdella eri tavalla. Seurat vastasivat joko niin, että työntekijälle vastattiin yksi, työnkuvaa parhaiten vastaava työtehtävä tai niin, että yhden työntekijän kohdalle valittiin kaikki työtehtävät, mitä työntekijän toimintaan kuuluu. Tämän takia päätoimisten työntekijöiden työtehtävät on jaettu kahteen taulukkoon. Taulukoissa 10a ja 10b on jaoteltu päätoimisten työntekijöiden päätehtävät näiden eri vastaustyyppien mukaan. Taulukoissa työtehtävät liittyvät joukkueen ulkopuolisiin toimiin, ja jo aiemmin käsitellyt valmennus, pelaajisto sekä urheilijahuolto on jätetty tarkastelusta pois.

Päätoimisten työntekijöiden kohdalla voidaan huomata, että toiminta keskittyy etenkin hallintoon ja seuran yleisen toiminnan pyörittämiseen. Taulukossa 10a on merkattu vastaukset, joihin yhdelle päätoimiselle työntekijälle valittiin yksi, työnkuvaa parhaaksi kuvaava toiminta. Näissä vastauksissa päätoimiset työntekijät olivat pääasiassa seurojen toiminnanjohtajia, joiden työnkuvaan kuuluu laajasti seuran yleisen toiminnan organisointi. Taulukossa 10b taas on esitelty vastaukset, joissa lueteltiin monia eri työtehtäviä yhdelle työntekijälle. Tässäkin tapauksessa työtehtävät painottuvat seuran hallintoon ja yleiseen toimintaan, mutta vastauksista tulee esille se, kuinka monipuolista osaamista urheiluseuran työntekijältä vaaditaan. Vastauksista tuli ilmi esimerkiksi yhden seuran kohdalla, että yksi palkattu toiminnanjohtaja tekee monen palkallisen työtehtäviä. Seuran yleisen toiminnan lisäksi toiminnanjohtaja vastaa esimerkiksi seuran viestinnästä ja markkinoinnista, talous- ja liiketoiminnasta sekä varainkeruusta.

TAULUKKO 10a Päätoimisten työntekijöiden työtehtävät, yksi työntekijä vastaa yhdestä seuran toimialasta

Toimiala	Työntekijöiden määrä
Hallinto ja seuran yleinen toiminta	6
Viestintä ja markkinointi	1
Talous- ja liiketoiminta	1
Ottelujärjestelyt	0
Varainkeruu	0

TAULUKKO 10b Päätoimisten työntekijöiden työtehtävät, yksi työntekijä vastaa monesta seuran toimialasta

Toimiala	Työntekijöiden määrä
Hallinto ja seuran yleinen toiminta	4
Viestintä ja markkinointi	2
Talous- ja liiketoiminta	2
Ottelujärjestelyt	1
Varainkeruu	2

Lentopallon liigaseuroissa toimii varsinaisessa seuratoiminnassa myös monia sivutoimisia työntekijöitä. Usein seuroissa sivutoimisilla työntekijöillä ei varsinaisesti ole ammattinimikettä, vaan he toimivat monipuolisesti seuran eri toiminnan alueilla, jolloin yhdelle työntekijälle syntyy useampia työtehtäviä. Näiden työntekijöiden työtehtävien jakautumista on kuvattu taulukossa 11. Myös sivutoimisten kohdalla työtehtävinä korostuu seuran hallinto ja yleinen toiminta, mutta useat seurojen sivutoimiset työntekijät työskentelevät myös varainkeruun parissa. Myöskään ottelujärjestelyt eivät nousseet esille päätoimisten työntekijöiden työtehtäviä kysyttäessä toisin kuin sivutoimisten työntekijöiden työtehtävissä.

TAULUKKO 11 Sivutoimisten työntekijöiden työtehtävät, yksi työntekijä vastaa monesta seuran toimialasta

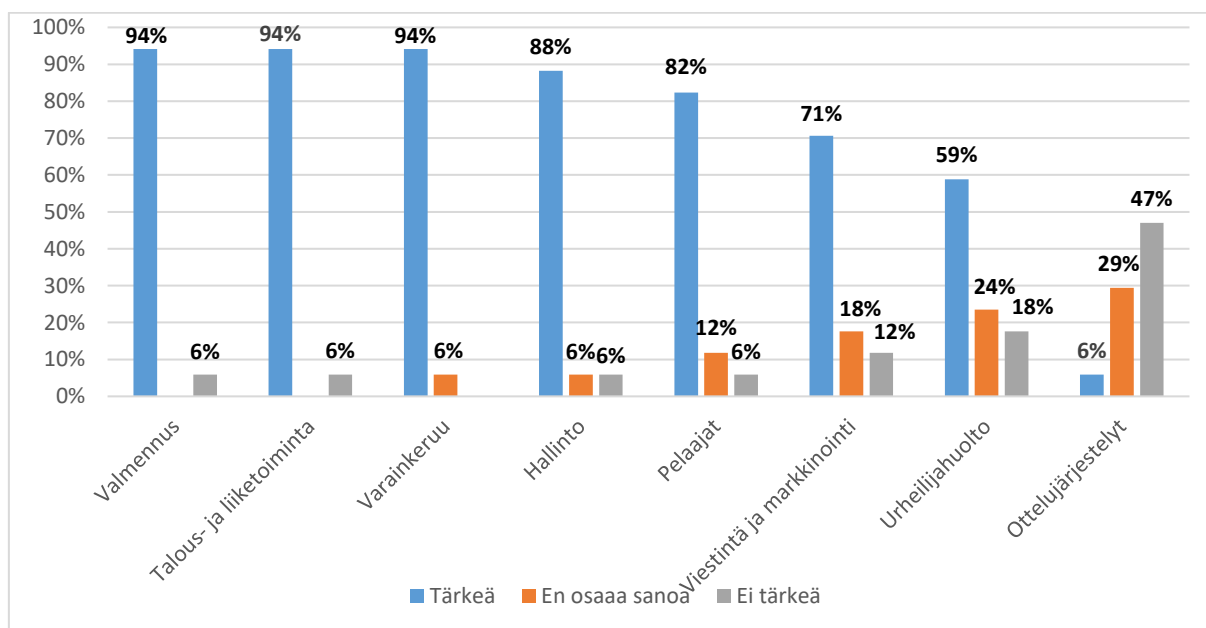
Toimiala	Työntekijöiden määrä
Hallinto ja seuran yleinen toiminta	16
Viestintä ja markkinointi	8
Talous- ja liiketoiminta	5
Ottelujärjestelyt	8
Varainkeruu	15

Kuten Harju (2003, 192–193) tuo esille kolmannelle sektorille palkatulta työntekijältä vaaditaan laajaa osaamista monelta osa-alueelta hyvin spesifien työtehtävien sijaan. Tämä tuli esille myös lentopallon liigaseurojen vastauksista, sillä yhden työntekijän työtehtäviä on usein vaikea määritellä vain yhdelle seuran toiminta-alueelle. Lisäksi selvästi eniten vastauksia tuli seuran toiminnan osa-alueella ”hallinto ja seuran yleinen toiminta”, joka kattaa laajasti seuran eri toimintoihin liittyviä työtehtäviä. Työntekijöiden työtehtävät tulevat hyvin ilmi vastauksista, mutta koska monet seurat vastasivat yhdelle työntekijälle monta työtehtävää, on vastausten perusteella vaikea määritellä etenkin sivutoimisten työntekijöiden tarkkaa määrää lentopallon liigaseuroissa. Tämän lisäksi kyselyssä ei ollut tiettyä palkkamäärää sivutoimisen työntekijän määritelmäksi, jolloin se jäi seuran oman määritelmän varaan. Sivutoimisia työntekijöitä seuroissa voi siis toimia esimerkiksi työharjoittelua tekeviä opiskelijoita tai varainkeruussa provisiosopimuksella toimiva yksityinen yrittäjä.

7.2.2 Palkkauksen tarve

Nykyisten palkattujen työntekijöiden kartoittamisen lisäksi seuroilta kysyttiin sitä, mille toimialoille seura näkee, että olisi tärkeää palkata työntekijöitä. Seuroille annettiin vaihtoehtoisiksi seuran eri toiminta-alueita, jotka seurat arvioivat viisiportaisen likert-asteikon mukaisesti sen mukaan, pitivätkö seurat toiminta-alueita palkkauksen kannalta erittäin tärkeänä, jokseenkin tärkeänä, eivät osanneet sanoa, ei kovin tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä. Kuviossa 4 toiminta-alueita tarkastellaan sen mukaan, pitivätkö seurat niitä tärkeinä, eivät osanneet sanoa vai ei tärkeinä palkkauksen kannalta.

Seurat näkevät tärkeimpinä toimialoina palkkaukselle valmennuksen, talous- ja liiketoiminnan sekä varainkeruun, 94 % vastaajista piti näitä toimialoja tärkeänä palkkauksen kannalta. Tärkeimmäksi osa-alueeksi nousi valmennus, jota 14 seuraa piti erittäin tärkeänä seuran toiminta-alueena palkkauksen kannalta. Yli 80 % seuroista piti myös hallintoa sekä pelaajia tärkeinä osa-alueina palkkauksen kannalta. Vähiten tärkeinä osa-alueina palkkauksen kannalta seurat pitivät viestintää ja markkinointia, urheilijahuoltoa sekä ottelujärjestelyjä. Ottelujärjestelyiden kohdalla lähes puolet seuroista koki, ettei toiminta-alue ole tärkeä palkkauksen kannalta.



KUVIO 4 Palkkauksen kannalta tärkeimmiksi koetut seurojen toiminta-alueet

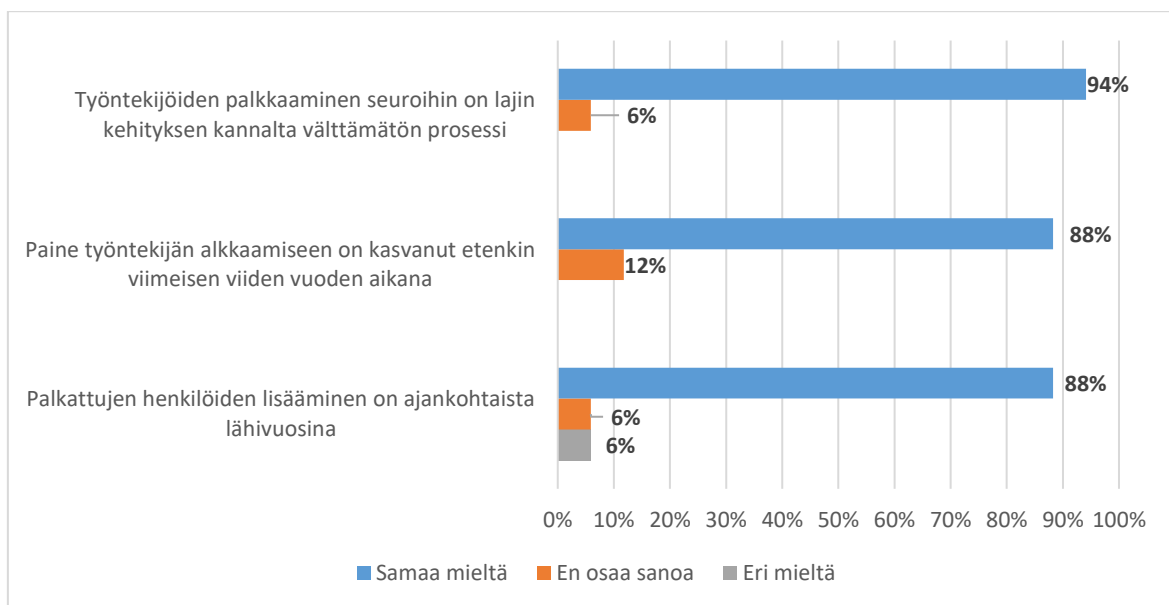
Suurin palkkauksen tarve seuroissa on toiminnan alueissa, jotka ovat välttämättömiä joukkueen kilpailulliseen menestymiseen, kuten valmennus ja pelaajat. Kilpaurheilun vaatimustason noustessa pelaajilta ja valmentajilta vaaditaan yhä vahvempaa sitoutumista lajiin, jolloin myös seurojen paine pelaajien ja valmentajien palkkaukseen kasvaa. Toisaalta myös seuroissa, joissa on myös junioritoimintaa, voidaan kokea painetta juniorivalmentajan palkkaukseen. Odotukset seurojen toiminnan laadusta ovat nousseet, ja seuroilla voi olla ongelmia löytää päteviä ja sitoutuneita vapaaehtoisia junioreiden valmennukseen.

Osa-alueet, joissa seurat kokevat palkkauksella olevan tarvetta kuten talous- ja liiketoiminta, varainkeruu sekä hallinto kertovat myös ammattimaisen urheilun taloudellisista tavoitteista ja seurojen taloudellisen tilanteen haastavuudesta. Kulujen kasvaessa esimerkiksi palkattujen valmentajien ja pelaajien myötä seuroihin kaivataan ammattilaista myös talouden ylläpitämiseksi sekä uusien varainhankintatapojen kehittämiseksi. Toisaalta esimerkiksi talous- ja liiketoiminta sekä seuran hallinnolliset asiat ovat alueita, jotka vaativat seuran toiminnan ylläpitämiseksi ammattimaista sekä laaja-alaista tietoa, jonka pariin on vaikea löytää päteviä ja sitoutuneita vapaaehtoisia. Ei tärkeiksi koetut osa-alueet kuten viestintä ja markkinointi sekä ottelutapahtumien järjestelyt taas ovat osa-alueita, joilla seuroilla saattaa olla jo valmiiksi vapaaehtoisia, joten näille toimialoille seurat eivät nähneet tarvetta palkatulle henkilölle. Urheiluhuollon kohdalla moni seura ilmoitti, että heillä on toimialueen piirissä jo valmiiksi joko kokopäiväisiä tai osa-aikaisia työntekijöitä, joten tälle alueelle seurat eivät näe tarvitsevansa lisää palkattuja työntekijöitä.

Seurat kokevat, että heidän toimintansa kannalta ammattilaisen palkkaaminen seuraan olisi kannattavaa etenkin valmennuksessa sekä talouteen ja varainhankintaan liittyen. Seuroilta myös kysyttiin sitä, miten he suhtautuvat yleisesti lajin kehittämiseen sekä palkkaukseen liittyvään paineeseen. Seuroille esitettiin väittämiä palkkaukseen liittyen, jotka seurat arvioivat asteikolla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kuviossa 5 seurojen vastaukset on jaoteltu sen mukaan, olivatko he väittämän kanssa samaa mieltä, eivät osanneet sanoa vai eri mieltä.

Seuroilta kysyttiin väittämiä työntekijöiden palkkauksesta lajin kehityksen kannalta. 94 % seuroista oli samaa mieltä siitä, että työntekijöiden palkkaaminen on lentopallon

tulevaisuuden kehityksen kannalta välttämätöntä. Vastaajista 10 oli täysin samaa mieltä ja 6 jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, eikä kukaan seuroista ollut ajatellut, että lentopallon kehittymisen kannalta seuroihin ei tarvita palkattuja työntekijöitä. Seuroilta kysyttiin myös työntekijöiden palkkaamisen paineen kasvamisesta viimeisten viiden vuoden aikana sekä siitä, ajattelevatko seurat palkattavien henkilöiden lisäämisen olevan lähivuosina ajankohtaista omassa seurassaan. Molempien väitteiden kohdalla 88 % seuroista olivat väitteiden kanssa samaa mieltä. Täysin samaa mieltä (10 seuraa) seurat olivat etenkin väittämän ”paine työntekijän palkkaamiseen on kasvanut etenkin viimeisen viiden vuoden aikana” kanssa. Vain yksi seura koki, ettei palkattujen henkilöiden lisääminen seuraan ole lähivuosien aikana ajankohtaista.

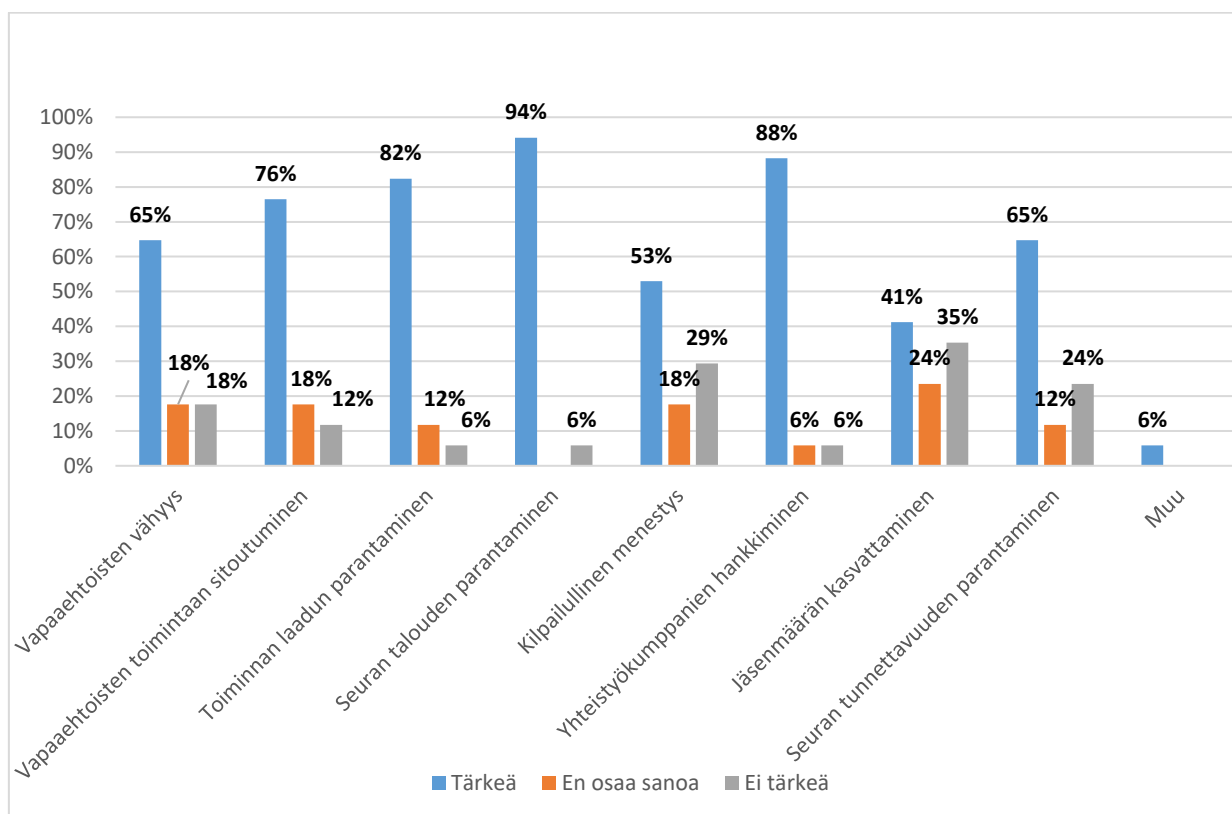


KUVIO 5 Seurojen suhtautuminen työntekijän palkkaukseen koskeviin väittämiin

Seurojen mielipiteet kertovat lentopallon kehittämisestä ammattimaisen urheilun kentällä. Seurat näkevät, että kehittyäkseen laji tarvitsee ammattilaisten palkkaamista seuratoimintaan. Esimerkiksi Koski (2012a, 6) tuo esille, että yhteiskunnan ja urheilun kehittyminen on johtanut tilanteeseen, jossa monessa seurassa, seuran koosta huolimatta, koetaan painetta ammattilaisten palkkaamiseen. Yleinen seurojen ammattimaistumisen paine näkyy myös lentopallon liigaseuroissa, sillä seurat kokevat, että paine työntekijöiden palkkaukseen on kasvanut ja suurin osa seuroista pitää työntekijöiden määrän kasvattamista lähivuosien ajankohtaisena kysymyksenä.

7.2.3 Palkkauksen syyt

Monessa lentopallon liigaseurassa toimii palkattuja työntekijöitä, ja tarve on myös niissä, joissa palkattuja ei vielä ole. Palkkaukseen johtavia syitä seuroilta kartoitettiin eri tutkimuksissa nousseilla teemoilla, joilla on ollut nykypäivänä vaikutusta seurojen paineeseen palkata työntekijöitä seuraan. Näitä syitä seurat arvioivat viisiportaisella likertasteikolla sen mukaan, pitikö seura syytä erittäin tärkeänä, melko tärkeänä, ei osannut sanoa kantaansa, jokseenkin tärkeänä vai ei lainkaan tärkeänä palkkauksen kannalta. Kuviossa 3 on kuvattu tärkeimpiä syitä siihen, miksi seurat ovat päätyneet päätökseen ammattimaisen palkkaamisesta aiemmin vapaaehtoisvoimin perustuneeseen urheiluseuraan, tai mitkä syyt vaikuttaisivat vahvimmin siihen, että seura päättäisi palkata työntekijän seuraan. Seurojen vastaukset on jaoteltu sen mukaan, pitivätkö he syytä tärkeänä, eivät osanneet sanoa vai ei tärkeänä syynä työntekijän palkkaukselle.



KUVIO 6 Seurojen kokemus tärkeimmistä palkkaukseen johtavista syistä

Kuten palkkauksen tarpeen kohdalla, myös palkkaukseen johtavissa syissä nousee esille seurojen taloudellinen puoli. Palkkaukseen johtavista syistä tärkeimpänä pidetään seurojen taloudellisen tilanteen parantamista, jota 94 % seuroista piti tärkeänä syynä ammattilaisen palkkaamiseksi seuraan. Tärkeimmiksi syiksi nousivat myös yhteistyökumppaneiden hankkiminen sekä toiminnan laadun parantaminen, joita 88 % ja 82 % seuroista pitivät tärkeinä syinä palkkaukselle. Yhteistyökumppanien hankkiminen luo seuroille uusia mahdollisuuksia varainhankintaan sekä mahdollisuuksia seurojen verkostojen laajentamiseen, kun taas toiminnan laadun parantamisella esimerkiksi Tiihonen & Keskinen (2016, 35) tarkoittavat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä sekä seuran organisoinnin ja olosuhteiden parantamista.

Myös vapaaehtoisia koskevat syyt nousivat tärkeiksi osa-alueiksi seuran palkkausten kannalta. Koski (2012a, 5) nostaa esille, että seurojen ongelmat liittyvät usein vapaaehtoisten sitoutumiseen sekä aktiivisuuteen. Tämä tuli ilmi myös lentopalloseuroissa, sillä vapaaehtoisten sitoutumiseen liittyvät ongelmat nousivat 76 prosentilla ja vapaaehtoisten vähyys 65 prosentilla seuroista tärkeäksi syyksi, joka on johtanut työntekijän palkkaukseen tai vastaavasti nousisi tärkeäksi syyksi, jos seura harkitsisi palkkausta. Vain kaksi seuraa koki, etteivät vapaaehtoisten sitoutumiseen liittyvät ongelmat ole tärkeä syy työntekijän palkkaamiseen. Vapaaehtoisten vähyys taas nousi vain kolmella seuralla ei-tärkeäksi syyksi palkkauksen kannalta.

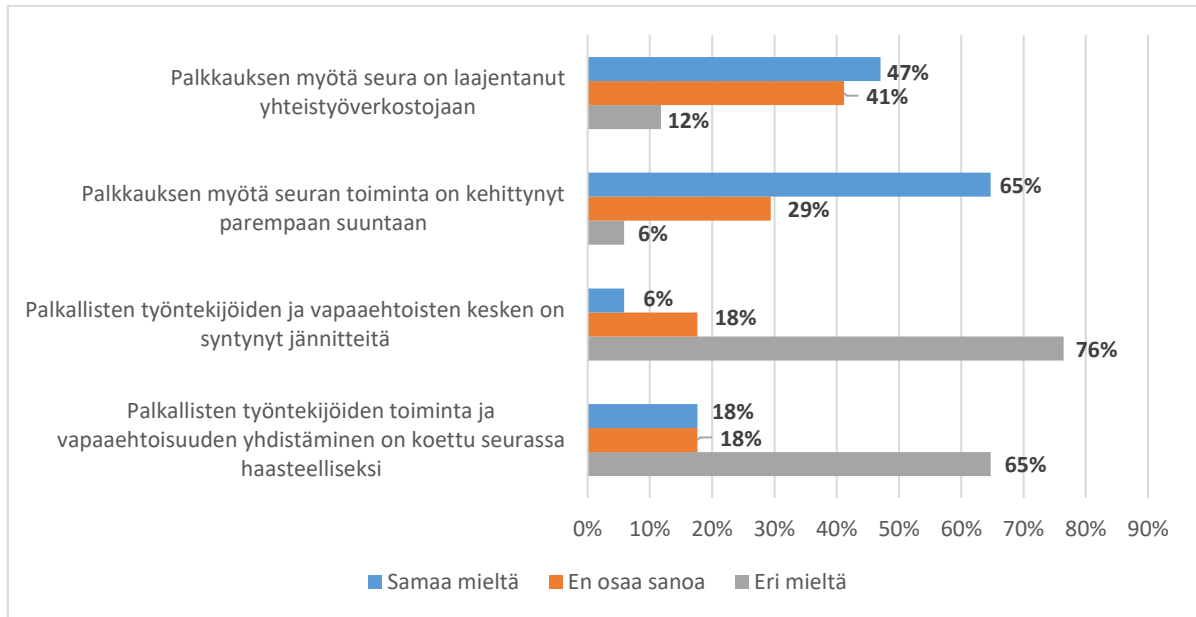
Vähiten tärkeiksi syiksi palkkaamisen kannalta nousivat jäsenmäärän kasvattaminen kilpailullinen menestys sekä seuran tunnettavuuden parantaminen. Jäsenmäärän kasvattamista 41 % seuroista piti tärkeänä syynä ja 35 % ei tärkeänä syynä työntekijän palkkaamiseksi. Jäseniä lisäämällä seuroilla on mahdollisuus saada lisää tuloja, mutta useat seurukset eivät koe sen olevan tärkein syy palkkaukseen. Esimerkiksi Kosken (2012a, 28) mukaan seurukset ajattelevat, että jäsenmäärä kasvavaa palkkauksen myötä. Palkkauksen uskotaan vaikuttavan positiivisesti jäsenmäärään, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä varsinaisena syynä palkkaukselle. Myös seuran tunnettavuuden parantamisen kohdalla, jota 65 % seuroista piti tärkeänä ja 24 % ei tärkeänä syynä palkkaukselle, voi olla kyseessä samankaltainen oletus. Tunnettavuuden parantamista pidetään tärkeänä tekijänä, mutta

vaikka tunnettavuuden odotetaan paranevan palkkauksen myötä, sitä ei pidetä tärkeimpänä palkkaukseen johtavana syynä.

Kilpailullinen menestys nousi tekijäksi, jota 53 % seuroista piti tärkeänä ja 29 % ei tärkeänä tekijänä palkkauksen kannalta. Jäsenmäärän kasvattamisen lisäksi se jää tärkeydessään viimeisimpien joukkoon, kun seurat ovat arvioineet eri syitä työntekijän palkkausta ajatellen. Kuitenkin seuraan palkatut valmentajat ja pelaajat ovat yleisimpiä palkattuja työntekijöitä seuroissa, ja palkkauksen tarvetta kartoitettaessa valmennus nousi tärkeimmäksi osa-alueeksi, johon seurat kokivat palkkaukselle olevan tarvetta. Tuloksien keskinäisiä eroavaisuuksia ei kuitenkaan pysty tutkimuksen määrällisellä aineistolla selittämään, vaan se tarvitsisi jatkotutkimusta esimerkiksi laadullisen tutkimuksen keinoin.

7.2.4 Palkkauksen vaikutus seuran toimintaan

Useissa tutkimuksissa on esitetty tuloksia siitä, millaisia vaikutuksia palkkauksella on ollut seuran toimintaan. Myös lentopallon liigaseuroille esitettiin työntekijä palkkauksen vaikutukseen liittyviä väittämiä, joita seurat arvioivat sen mukaan, olivatko he väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, eivät osanneet ottaa kantaa, jokseenkin eri mieltä vai täysin eri mieltä. Kuviossa 7 esitetään seurojen näkemyksiä siihen, miten he ajattelevat palkkauksen vaikuttaneet seuran toimintaan ja sen kehittymiseen. Seurojen vastaukset on jaoteltu sen mukaan, olivatko seurat samaa mieltä, eivät osanneet sanoa vai eri mieltä väittämien kanssa.



KUVIO 7 Seurojen kokemus palkkauksen vaikutuksesta seuran toimintaan

Vaikka vapaaehtoisuuden ja palkatun henkilöstön välille perinteisesti vapaaehtoisuuteen perustuvassa urheiluseurassa on mahdollista syntyä ristiriitoja (ks. Pulkkinen 2016; Aarresola & Nieminen 2016), lentopallon liigaseurojen toimijat pääsääntöisesti kokevat, että vapaaehtoisuuden ja palkallisten työnteossa ei ole syntynyt ongelmia. 76 % seuroista kokee, ettei palkallisten ja vapaaehtoisten kesken ole syntynyt jännitteitä ja 65 % seuroista ajattelee, ettei palkallisten ja vapaaehtoisten toiminnan yhdistäminen ole koettu seurassa haasteelliseksi. Kyselyn vastausten perusteella yksi seura on kokenut jännitteitä palkallisten ja vapaaehtoisten välillä ja kolme seuraa on kokenut palkallisten ja vapaaehtoisten toiminnan yhdistämisen haasteelliseksi.

Kysyttäessä toiminnan kehittymistä palkkauksen myötä 65 % seuroista ajatteli, että palkkaus on vaikuttanut positiivisesti seuran toiminnan kehittymiseen. 47 % seuroista vastasi myös, että palkkauksen myötä seuran yhteistyöverkostot ovat laajentuneet. Vain yksi vastasi olevansa eri mieltä palkkauksen positiivisesta vaikutuksesta seuran toimintaan ja kaksi koki, ettei yhteistyöverkostot ole laajentuneet palkkauksen myötä. Väittämien kohdalla moni seura oli vastannut kohtaan ”en osaa sanoa”. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että monessa seurassa palkattuja henkilöitä on esimerkiksi vain valmennuksessa ja pelaajistossa. Näillä toimialoilla ei kuitenkaan ole suurta vaikutusta yleisesti seuran toiminnan kehittymiseen tai

suhdeverkostojen luomiseen, joten seurat eivät ole voineet arvioida toimintaa ammattilaistumisen suhteen.

Vastauksista saa hyvin positiivisen kuvan siitä, miten palkkaus on vaikuttanut seuran toimintaan. Moni kyselyyn vastanneista oli kuitenkin esimerkiksi seuran toiminnanjohtajia tai puheenjohtajia, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana seuran toiminnan kehittämisessä. Heidän käsityksensä seuran kehityksestä voi olla myönteisempää kuin muiden seuran toimijoiden. Esimerkiksi Kosken (2012a, 34) tutkimuksessa seuran johto arvioi seuran kehityksen ammattilaisen palkkauksen aikana positiivisemmaksi kuin seuran puuhaihmiset tai valmentajat. Myös vastaukset vapaaehtoisten ja palkattujen välille syntyneistä jännitteistä tai toiminnan yhdistämisen haasteista olisi voineet erota, jos kysymykseen olisi vastannut laajempi joukko seuratoimijoita.

7.3 Vapaaehtoistoiminta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisissa työtehtävissä vapaaehtoiset toimivat lentopallon liigaseuroissa sekä sitä, miten urheilun ammattimaistuminen vaikuttaa vapaaehtoisten toimintaan. Seuraavaksi työssä käydään läpi sitä, kuinka paljon ja missä eri tehtävissä vapaaehtoisia seuroissa toimii, miten seurat organisoivat vapaaehtoistoimintaa sekä miten seurat kokevat vapaaehtoistoiminnan muutoksen. Kyselyssä seuroja pyydettiin arvioimaan numeerisesti vapaaehtoisuutta eri toimialoilla sekä seuran vapaaehtoisuutta yhteensä. Lisäksi seuroilta kysyttiin väittämiä vapaaehtoistoiminnan organisointiin sekä sen muutokseen liittyen, joita seurat arvioivat viisiportaisella likert-asteikolla, jossa lukuarvo 1 tarkoitti seuran olevan täysin samaa mieltä, kun taas lukuarvo 5 sai merkityksen täysin eri mieltä.

7.3.1 Vapaaehtoisten määrä

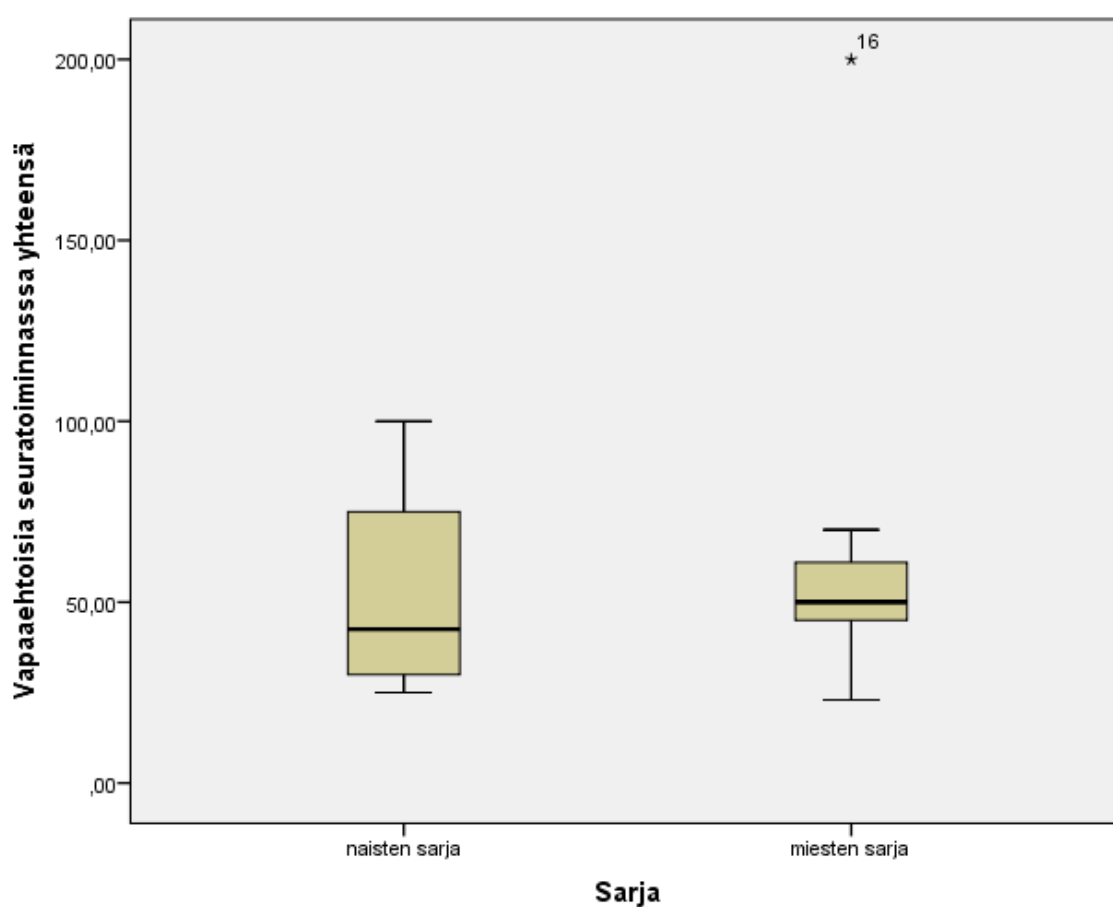
Taulukossa 12 on esitetty, kuinka paljon vapaaehtoisia on lentopallon liigaseuroissa naisten ja miesten sarjoissa sekä seuroissa, jotka ovat joko keskittyneet kilpaurheiluun tai järjestävät liigatoiminnan lisäksi muuta toimintaa. Taulukosta näkyy eri sarjojen vapaaehtoisten

kokonaismäärä sekä vapaaehtoisten keskiarvo seuroja kohden. Keskiarvoihin kuitenkin vaikuttaa aineiston pieni koko sekä se, että miesten sarjassa toimii muita keskiarvoisesti suurempi seura, jonka toiminnassa on mukana myös huomattavasti enemmän vapaaehtoisia kuin muilla seuroilla. Yksi seura vaikuttaa vahvasti keskiarvoihin sekä miesten, että seurojen, jotka järjestävät liigatoiminnan lisäksi myös muuta toimintaa kohdalla. Tämän vuoksi kuvat 8 ja 9 antavat paremman kuvan siitä, miten vapaaehtoisten määrät jakautuvat eri seurojen kesken

Keskimäärin vapaaehtoisia toimii naisten sarjassa noin 52 vapaaehtoista seuraa kohden, kun taas miesten sarjassa pelaavissa seuroissa vapaaehtoisia toimii keskimäärin 65 vapaaehtoista. Kuvioista 8 näkee vapaaehtoisten jakautumisen seurojen kesken. Kuviossa olevien janojen perusteella voi nähdä, että naisten sarjassa pelaavien seurojen vapaaehtoisuuskäärät vaihtelevat 25–100 vapaaehtoisen välillä, kun taas miesten sarjassa toimivien seurojen kohdalla vapaaehtoisuuskäärät vaihtelevat 23 vapaaehtoisesta 200 vapaaehtoiseen. Kuviossa 3 kuitenkin seura, jonka toiminnassa on mukana 200 vapaaehtoista on merkitty poikkeavaksi havainnoksi, jolloin miesten sarjassa toimivien seurojen suurimmaksi vapaaehtoisuuskääräksi jää 70. Vaikka naisten sarjassa toimii seuroja, joiden toiminnassa on mukana enemmän vapaaehtoisia kuin miesten sarjaa pelaavissa seuroissa, janojen sisällä olevien laatikoiden perusteella voi havaita, että naisten seurojen vapaaehtoisuuskäärät jakaantuvat laajemmalle alueelle. Naisten sarjassa kuviossa 3 näkyvän laatikon alaneljänneksen ja yläneljänneksen alue keskittyy alemmas kuin miesten, jolloin naisten sarjassa toimii myös monia seuroja, joiden toiminnassa on mukana alle 50 vapaaehtoista. Miesten sarjassa taas vapaaehtoisuuskäärät keskittyvät 50 vapaaehtoisen yläpuolelle. Vapaaehtoisten määrän mediaani, laatikon sisällä oleva viiva, onkin naisten sarjassa 42,5 ja miesten 50,0.

TAULUKKO 12 Vapaaehtoisten määrä eri seuroissa

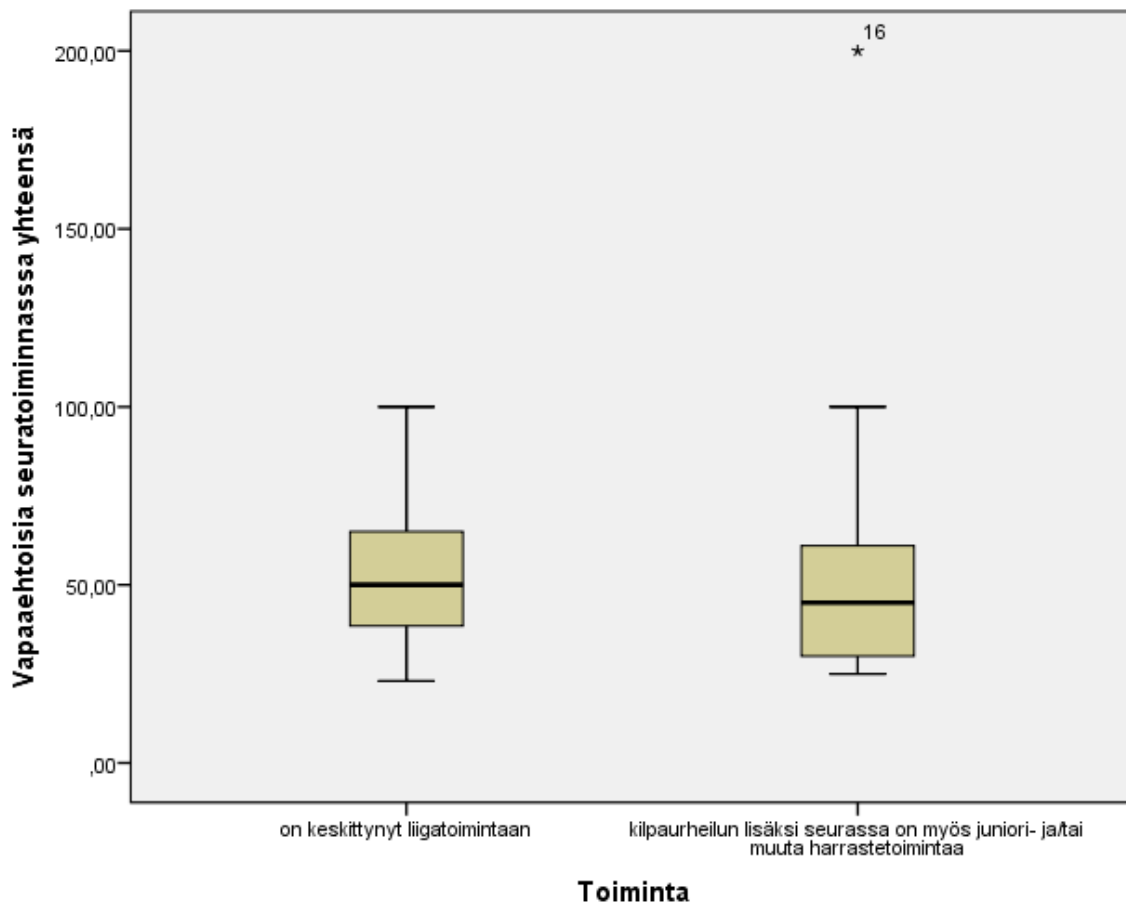
	Naiset	Miehet	Liigatoimintaan keskittyvät seurat	Seurat, joissa myös muuta toimintaa	Yhteensä
Vapaaehtoisia yhteensä	420	586	430	576	1006
Vapaaehtoisia keskimäärin	52,5	65,1	53,8	64	59,2



KUVIO 8 Vapaaehtoismäärien jakaantuminen naisten ja miesten sarjoissa pelaavien seurojen kesken

Vertailtaessa vain liigatoimintaan keskittyneitä seuroja sekä seuroja, jotka tarjoavat myös muuta toimintaa, voidaan huomata suuri ero keskiarvoissa. Jos kuitenkin seura, jonka toiminnassa on 200 vapaaehtoista otetaan tarkastelusta pois poikkeavana havaintona, voidaan

huomata, että vapaaehtoisten määrät jakaantuvat hyvin samankaltaisesti näiden kahden erityyppisen seuran kesken. Minimiarvot vapaaehtoisten määrälle ovat liigaan erikoistuneilla seuroilla 23 ja muuta toimintaa järjestävillä 25. Jos 200 vapaaehtoisen seuraa pidetään poikkeushavaintona, molempien maksimiarvo on 100 vapaaehtoista. Vapaaehtoisten määrän mediaani on liigatoimintaan keskittyneillä seuroilla 50, myös muuta toimintaa järjestävillä 45. Liigatoimintaan erikoistuneilla seuroilla suurin osa seurojen vapaaehtoismääristä keskittyy 50 vapaaehtoisen molemmille puolille, muuta toimintaa järjestävien seurojen vapaaehtoismäärät jakaantuvat janalla hieman alemmas.



KUVIO 9 Vapaaehtoismäärien jakaantuminen seurojen toiminnan perusteella

Vapaaehtoisten määrät vaihtelevat hyvin paljon seurojen kesken. Seurat voivat järjestää liiga- ja muuta lentopallotoimintaa 200 tai 100 vapaaehtoisen voimin, mutta mukana on myös seuroja, joiden toiminta perustuu vain reilun 20 vapaaehtoisen antamaan työpanokseen. Kiireellisen elämänrytmin myötä vapaaehtoisia on yhä vaikeampi löytää sekä sitouttaa urheiluseurojen toimintaan. Tämä lisää seuroissa työmäärää niille harvoille vapaaehtoisille,

jotka ovat aktiivisesti mukana seuran toiminnassa. Pahimmassa tapauksessa pitkäaikaisten osaavien toimijoiden väistyessä saattaa seuran tai sen alajaoston toiminta hiipua (Itkonen 2000a). Koska lentopallon liigatoiminnan järjestäminen pohjautuu monella seuralla pääasiassa vapaaehtoistoimintaan, seurojen kannalta olisi tärkeä pitää vapaaehtoistoiminnan kulttuuri vahvana. Seuraavissa osioissa käynkin läpi, millaisissa työtehtävissä vapaaehtoiset seuroissa pääasiassa toimivat sekä sitä, miten seurat organisoivat omaa vapaaehtoistoimintaa ja miten he kokevat yleisen vapaaehtoistoiminnan muutoksen omassa seuratoiminnassaan.

7.3.2 Vapaaehtoisten työtehtävät

Vapaaehtoisten toimintaa kysyttäessä seurat arvioivat, kuinka paljon vapaaehtoisia heidän seurassaan toimii eri toimialueilla. Samat vapaaehtoiset siis voivat osallistua seuran eri tehtäviin. Tarkoituksena oli kartoittaa sitä, miten vapaaehtoisten työtehtävät jakaantuvat seuroissa ja miten vapaaehtoisten työnkuva eroavaa seuroihin palkattujen työntekijöiden toiminnasta.

Taulukosta 13 näkee, miten vapaaehtoisten määrä jakaantuu seurojen toiminnan eri alueilla. Toimialueiksi, joissa on mukana eniten vapaaehtoisia, nousivat ottelujärjestely sekä hallinto ja seuran yleinen toiminta. Ottelujärjestelyissä toimi keskimäärin noin 28 vapaaehtoista ja hallinnon ja seuran yleisen toiminnan osa-alueella keskimäärin noin 19 vapaaehtoista. Jos ajatellaan vapaaehtoisten osallistumista kokonaisuutena (100 %), 30 % osallistumisesta tapahtui ottelujärjestelyissä ja noin neljäosan osallistumisesta kattaa hallinto ja seuran yleinen toiminta. Yhteensä noin 20 prosenttia vapaaehtoistoimintaan osallistumisesta kattoi myös valmennus sekä varainkeruu, joihin molempiin osallistui keskimäärin noin kahdeksan vapaaehtoista seuraa kohden. Yli viisi prosenttia toiminnasta kattoi talous- ja liiketoiminta, johon osallistui seuraa kohden keskimäärin neljä vapaaehtoista. Viestintään ja markkinointiin sekä urheilijahuoltoon osallistui selvästi vähiten vapaaehtoisia, yhdessä seurassa keskimäärin kaksi vapaaehtoista. Osa seuroista myös koki, että vapaaehtoiset toimivat myös muilla toimialueilla, joita listaan ei ollut merkitty; yhteensä 50 vapaaehtoista toimi joillain muilla seuran toiminnan alueilla.

TAULUKKO 13 Vapaaehtoisten toiminta seurojen eri toimialueilla

Toimiala	Vapaaehtoisia yhteensä	Vapaaehtoisia keskimäärin	%
Hallinto ja seuran yleinen toiminta	316	18,6	25,4
Valmennus	144	8,5	11,6
Viestintä ja markkinointi	41	2,4	3,3
Talous- ja liiketoiminta	70	4,1	5,6
Urheilijahuolto	34	2,3	2,7
Ottelujärjestelyt	472	27,8	30,0
Varainkeruu	116	8,3	9,3
Muu	50	2,9	4,0

Verrattuna palkattujen työntekijöiden työtehtäviin vapaaehtoisten toiminta keskittyy etenkin ottelujärjestelyihin, joissa tarvitaan monia ihmisiä eri tehtäviin kuten kentän rakentamiseen, lipunmyyntiin, kahvioon ja järjestysmiehiksi. Hallinto ja seuran yleinen toiminta taas korostuu sekä vapaaehtoisten että palkattujen työntekijöiden toimenkuvissa. Näillä toimialoilla toimiikin paljon vapaaehtoisia sekä seuroissa, joissa on palkattu työntekijöitä että seuroissa, jotka perustavat toimintansa kansalaistoimintaan. Vaikka seuraan palkattaisiinkin työntekijä, näihin työtehtäviin tarvitsee löytää yhtä paljon vapaaehtoisia kuin ennenkin. Liigaseurojen puuharoolien merkitys ei siis häviä, vaikka seurassa toimisikin palkattuja työntekijöitä. Vastuu toimialoista kuten viestintä ja markkinointi tai talous- ja liiketoiminta voi taas olla siirretty melkein kokonaan seuroihin palkatuille työntekijöille, jolloin näillä toimialoilla ei tarvita kuin muutama vapaaehtoinen. Myös seuroissa, joissa ei ole palkattua työntekijää, näiden toimialojen toteuttaminen on siirretty niille muutamille vapaaehtoisille, joilla on jonkinlaista kokemusta tai pätevyyttä toiminnan toteuttamisesta.

7.3.3 Vapaaehtoisten organisointi

Vapaaehtoisten organisointia lentopallon liigaseurassa tutkittiin väittämällä, joihin seurat vastasivat viisiportaisen likert-asteikon mukaisesti, olivatko he väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, eivät osanneet sanoa, jokseenkin eri mieltä vai täysin eri mieltä. Seurojen vastaukset vapaaehtoisten organisointia koskeviin väittämiin näkyvät kuviossa 10, jossa vastaukset on jaettu sen mukaan, olivatko seurat väittämän kanssa samaa mieltä, eivät osanneet sanoa vai eri mieltä.

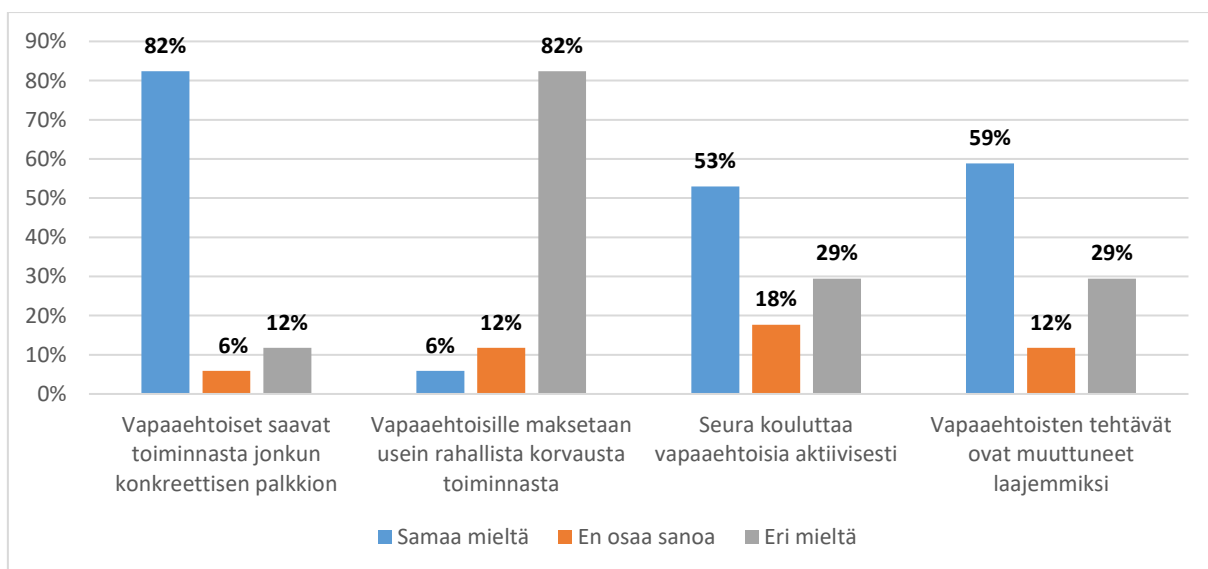
Vapaaehtoistoiminnan organisointiin liittyvien väittämien teemat ovat nousseet esille myös aiemmissa liikunnan kansalaistoiminnan muutosta käsittelevissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Pöyhä (2004, 8–9) tuo esille, että vaikka vapaaehtoistoiminnan lähtökohtana on palkaton työpanos, nykypäivän vapaaehtoiset odottavat jotain korvaukseksi uhraamastaan ajasta. Lentopallon liigaseuroilta kysyttäessä 82 % seuroista oli samaa mieltä väittämän ”vapaaehtoiset saavat toiminnasta jonkun konkreettisen palkkion” kanssa. Palkkiona voi toimia esimerkiksi ruoka tai talkoopaita. Näistä seuroista yhdeksän oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja viisi jokseenkin samaa mieltä. Vain kaksi seuraa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

Vaikka vapaaehtoistoiminta määritellään osallistuvien vapaan tahdon sekä kolmannen osapuolen hyödyttämisen ilman rahallista hyötyä kautta, Koski & Mäenpää (2018, 74) tuovat esille, että nykypäivänä monessa lajikulttuurissa ja seuroissa on yleistä maksaa esimerkiksi valmentajille kulukorvauksia ja jopa suurempia palkkioita vapaaehtoistoiminnasta. Kuitenkin lentopallon liigaseuroilta kysyttäessä 82 % kyselyyn vastanneista seuroista oli eri mieltä väittämän ”vapaaehtoisille maksetaan usein rahallista korvausta toiminnasta” kanssa. Väittämään yhdeksän seuraa vastasi olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä, viisi jokseenkin eri mieltä, kaksi seuraa ei osannut sanoa ja vain yksi seura oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Monessa urheilun ammattimaistumista käsittelevässä tutkimuksessa tulee esille seuratoiminnan laadun rationaalinen kehittäminen. Systemaattisuuden kasvaessa myös vaatimustaso vapaaehtoisten osaamisen tason suhteen nousee ja myös vapaaehtoisten toiminta

pyritään hoitamaan yhä ammattimaisemmin (Koski 2000b). Tämä tulee esille myös lentopallon liigaseurojen vastauksessa väitteeseen ”seura kouluttaa vapaaehtoisia aktiivisesti”: 53 % seuroista koki kouluttavansa vapaaehtoisiaan aktiivisesti. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli kaksi seuraa ja seitsemän seuraa jokseenkin samaa mieltä. 29 % seuroista taas koki, ettei seura kouluta vapaaehtoisiaan kovin aktiivisesti, sillä viisi seuraa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kolme seuraa ei osannut ottaa kantaa väittämään.

Vaikka seurojen ammattimaistumiseen liittyy roolien ja tehtävien erikoistuminen, lentopallon liigaseurat pikemminkin kokivat, että vapaaehtoisten tehtävät ovat muuttuneet laajemmiksi. 59 % seuroista oli väitteen kanssa samaa mieltä, 12 % ei osannut sanoa, kun taas 29 % seuroista vastasi olevansa väitteen kanssa eri mieltä. Vapaaehtoisten tehtävien laajenemiseen kaksi seuraa vastasi olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kahdeksan jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei osannut sanoa ja viisi seuroista vastasi olevansa väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 10 Seurojen näkemys vapaaehtoisten organisoinnista

Liigaseurojen vapaaehtoistoiminnan järjestämisessä nykyinen urheilukulttuurin kehittyminen ammattimaistuneeseen suuntaan näkyy etenkin siinä, että seurat tarjoavat vapaaehtoisille palkkion toiminnasta. Vapaaehtoisten saamiseen toimintaan ei riitä nykypäivänä enää pelkät ideologiset motiivit, vaan vapaaehtoiset odottavat saavansa jonkinlaisen palkkion toiminnalle

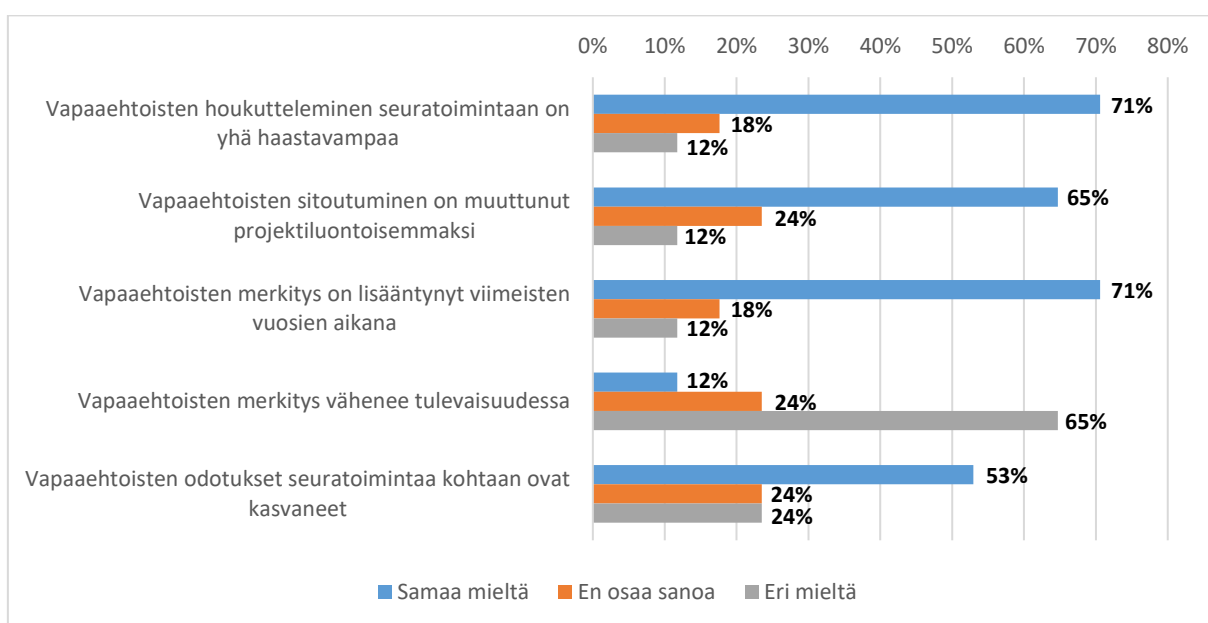
uhraamastaan ajasta. Myös seurojen toiminta vapaaehtoisten kouluttamiseksi tukee yleisen ammattimaistumisen kehittymisen piirteitä. Vapaaehtoistoiminnalta odotetaan yhä laadukkaampaa toimintaa ja samalla myös vapaaehtoiset odottavat seuran toiminnalta enemmän. Tämä taas on yksi syy paineeseen seurojen talouden kasvattamiseksi, mikä taas lisää tarvetta myös työntekijöiden palkkaamiseen.

Toisaalta tutkimuksissa on tullut esille myös se, että nykypäivänä vapaaehtoisille joudutaan maksamaan rahallista korvausta toimintaan osallistumisesta. Lentopallon liigaseuroista suurin osa ei kuitenkaan maksa vapaaehtoisille rahallista palkkiota. Vaikka vapaaehtoisille tarjotaankin toiminnasta jokin konkreettinen palkkio, kuten ruoka tai talkoopaita, liigaseurat eivät kokeneet tarvetta maksaa vapaaehtoisten toiminnasta. Monet liigaseuroista sijaitsevat pienillä paikkakunnilla, joissa liigatoiminnan järjestäminen ei olisi mahdollista ilman vahvaa lajikulttuuria eikä lentopallon parissa toimivia lajiaktivisteja. Tällöin vapaaehtoisia ei motivoi toimintaan ulkoiset motiivit vaan motiivi toimintaan osallistumiseen kumpuaa lajista itsestään. Esimerkiksi Mäenpää & Korkatti (2012, 18) korostavat, että huippu-urheilun ollessa näkyvin osa urheilukulttuuriamme oman seuran edustusjoukkueen menestyminen innostaa myös seurassa toimivia vapaaehtoisia.

Kosken (2012a, 32) mukaan etenkin palkallisten työntekijöiden myötä seurojen työnjako kehittyy hienojakoisemmaksi ja käytännöistä sekä toimintamalleista luodaan järjestelmällisempiä ja tarkkarajaisempia. Kuitenkin monessa liigaseurassa toiminta perustuu yhä vapaaehtoisten antamaan työpanokseen. Vaikka toimintaan ei ole palkattu ammattilaista, seurojen toiminta kehittyy ammattimaisemmaksi, jolloin myös seuran toimintakenttä laajenee. Seuroilla saattaa kuitenkin määrällisesti olla puutetta vapaaehtoisista, jolloin samat vapaaehtoiset saavat vastuulleen yhä laajemmin eri tehtäviä. Myös Pessi (2010) nostaa esille ongelman vapaaehtoisten toiminnan organisoinnissa; aktiivitoimijoita on vähän, jolloin yhdelle toimijalle tulee helposti liikaa tehtäviä. Tulevaisuudessa huolta aiheuttaa etenkin tilanne, jossa nämä lajin aktiivitoimijat ikääntyvät ja jäävät toiminnasta pois.

7.3.4 Vapaaehtoistoiminnan muutos

Useassa tutkimuksessa on tullut esille nykypäivän yhteiskunnan muutoksen vaikutukset kansalaistoimintaan. Lentopallon liigaseuroilta tätä ilmiötä tutkittiin aiempiin tutkimuksiin perustuvilla väittämillä, joihin seurat vastasivat sen mukaan, olivatko he väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, eivät osanneet sanoa, jokseenkin eri mieltä vai täysin eri mieltä. Vastausten jakautuminen samaa mieltä ja eri mieltä oleviin seuroihin näkyy kuviossa 11.



KUVIO 11 Seurojen näkemys vapaaehtoistoiminnan muutoksesta

Monessa vapaaehtoistoiminnan muutosta käsittelevässä tutkimuksessa on tullut esille, että seuroilla on usein ongelmia vapaaehtoisten löytämisessä sekä toimintaan sitouttamisessa. Kosken ja Mäenpään (2018, 65) tutkimukseen vastanneista seuroista 60 % koki, että vapaaehtoisten löytäminen seuran toimintaan on vaikeampaa kuin ennen ja puolet seuroista oli sitä mieltä, että vapaaehtoisten sitoutuminen on muuttunut projektiluontoisemmaksi. Lentopallon liigaseuroista 70 % koki, että vapaaehtoisia on yhä vaikeampi houkutella seuran toimintaan mukaan. Vain 12 % seuroista ei ole kokenut, että vapaaehtoisten löytäminen seuran toimintaan olisi muuttunut haastavammaksi. Pääosa seuroista (65 %) oli myös sitä

mieltä, että vapaaehtoisten sitoutuminen on projektiluontoisempaa kuin ennen. Myös tämän väittämän kanssa 12 % seuroista oli eri mieltä, kokien ettei vapaaehtoistoimintaan sitoutuminen ole muuttunut.

Monet lentopallon liigaseuroista kokivat vapaaehtoistoiminnan muuttuneen negatiiviseen suuntaan. Vaikutus ei olisi toimintaan niin suuri, jos seurat kokisivat, että esimerkiksi palkattujen työntekijöiden kautta vapaaehtoisten toiminnan merkitys pienenesi seuroissa. Kuitenkin 71 % seuroista ajatteli, että vapaaehtoisten merkitys seuran toiminnan kannalta on lisääntynyt viime vuosien aikana ja seuroista suurin osa (65 %) oli eri mieltä väittämän ”vapaaehtoisten merkitys vähenee tulevaisuudessa” kanssa. Vain kaksi seuraa molempien väittämien kohdalla ajatteli sekä vapaaehtoistoiminnan merkityksen vähentyneen seuran toiminnan kannalta viimeisten vuosien aikana että sen vähenevän tulevaisuudessa.

Ongelmat vapaaehtoistoiminnassa eivät aiheudu vain siitä, että vapaaehtoistimijoita on vähemmän ja he sitoutuvat toimintaan lyhyemmän ajan. Ongelmia aiheuttaa myös tilanne, jossa samaan aikaan vapaaehtoisten odotukset seuran toimintaa kohtaan kasvavat. Tämä tuli esille myös liigaseuroilla, joista yli puolet koki, että vapaaehtoiset odottavat yhä enemmän seuran toiminnalta. Neljäosa oli väittämän kanssa samaa mieltä, viimeinen neljännes ei osannut ottaa kantaa väittämään. Koski (2009) tuo esille, että paineet seuratoiminnan kehittämiseksi ovat kasvaneet liikuntatoiminnan ja palvelujen tuottajana esimerkiksi julkisen tahon tai toiminnassa olevien lasten vanhempien kautta. Samalla kuitenkin lentopallon liigaseurat kokivat, että seuratoimintaa koskevat kehityspaineet kasvavat myös seuran sisällä vapaaehtoisten kesken.

Lentopallon liigaseuroissa on selvästi huomattu vapaaehtoistoimintaa yleisesti koskeva muutos. Vapaaehtoisten osallistuminen koettiin monissa seuroissa ongelmaksi, mutta vapaaehtoisten tuoma työpanoksen merkitys ei tule tulevaisuudessa pienemään, vaikka monet seurukset kokivat, että yhä useamman ammattilaisen palkkaaminen on lähitulevaisuudessa ajankohtaista. Myös Harju (2003, 123) tuo esille, että vaikka palkkatyö vapaaehtoisorganisaatioissa lisääntyy, se ei vähennä vapaaehtoistoiminnan merkitystä. Ammattimaisesti toimiva urheilukulttuuri vaatii myös vapaaehtoistimijoiltaan yhä enemmän,

jolloin vapaaehtoisia kuitenkin voi olla tulevaisuudessa vaikeampi löytää ja sitouttaa toimintaan. Koska vapaaehtoiset odottavat seuratoiminnalta enemmän, jos seuran toiminta ei vastaa näitä odotuksia, vapaaehtoisten sitouttaminen voi olla yhä vaikeampaa.

7.4 Suhdeverkostot

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia verkostoja lentopallon liigaseurat ovat luoneet seuran ulkopuolelle. Seuraavassa osiossa käydään läpi seurojen toiminnan ulkoistamista, tärkeimpiä yhteistyökumppaneita sekä joukkueiden kausibudjettia, sen muodostumista ja budjetissa havaittuja muutoksia.

7.4.1 Toiminnan ulkoistaminen

Toiminnan ulkoistamisen kohdalla seuroilta kysyttiin, millä toimialoilla seura ulkoistaa toimintaansa eli palvelusta maksetaan seuran ulkopuoliselle osapuolelle. Tällöin seuran toimialueen järjestäminen ei perustu perinteiseen vapaaehtoistoimintaan, mutta seura ei kuitenkaan varsinaisesti ole palkannut toimialalle omaa työntekijää. Kyselyssä toiminnan ulkoistamisesta kysyttiin monivalintakysymyksellä, johon seurat pystyivät valitsemaan toimialueet, joiden sisällä seura on ulkoistanut toimintaansa. Yhteensä kymmenen seuraa ilmoitti ulkoistavansa toimintaansa joko yhdellä tai useammalla toimialueella. Seurat jakaantuivat tasaisesti miesten ja naisten sarjoissa pelaavien seurojen kesken.

Taulukosta 14 voi nähdä, että eri toimialoista eniten seurat ovat ulkoistaneet urheiluhuoltoa. Yhdeksän seuraa eli hieman yli puolet lentopallon liigaseuroista järjestivät urheilijahuollon esimerkiksi yksityisten yritysten kuten yksityisten fysioterapeuttien tai hierojien kautta. Neljä seuraa, hieman yli 20 % seuroista, olivat ulkoistaneet toimintaansa talous- ja liiketoiminnan toimialalla. Tällöin seura on voinut ulkoistaa esimerkiksi taloushallinnon järjestämisen tilitoimistolle tai yksityiselle kirjanpitäjälle. Lisäksi valmennuksen, viestinnän ja markkinoinnin sekä varainkeruun kunkin kohdalle kaksi seuraa oli merkannut ulkoistavansa toimintaa näillä toimialueilla. Seurat voivat esimerkiksi ostaa valmennustoimintaa toiminta-alueilta, joilta seuran omilta valmentajilta puuttuu osaamista, esimerkiksi psyykkisen

valmennuksen puolelta. Viestinnän ja markkinoinnin osalta seuroilla on mahdollisuus ostaa palveluita esimerkiksi mainostoimistoilta. Varainkeruuseen seurat voivat käyttää esimerkiksi erilaisia myyntitiimejä, jotka saavat sopimistaan yhteistyösopimuksista tietyn osuuden. Yhden seuran kohdalla seuran ulkopuolinen osapuoli järjestää myös turnausjärjestelyjä.

TAULUKKO 14 Liigaseurojen toimintojen ulkoistaminen

Toimiala	n	%
Valmennus	2	11,8
Viestintä ja markkinointi	2	11,8
Talous- ja liiketoiminta	4	23,5
Ottelujärjestelyt	1	5,9
Varainkeruu	2	11,8
Urheilijahuolto	9	52,9
Muu	0	0

Yli puolet liigaseuroista ulkoisti toimintaansa yhdellä tai useammalla toimialueella. Toiminnan ulkoistaminen kertoo toisaalta toiminnan kehittymisestä ja siitä, ettei vapaaehtoisia riitä määrällisesti tai heidän osaamisensa ei ole riittävää kaiken toiminnan toteuttamiseen. Lisäksi etenkin viestinnän ja markkinoinnin sekä varainkeruun ulkoistaminen osoittaa uusien taloudellisten toimintamallien kehittämisestä sekä siitä, että viestinnän ja median kehittymiseksi on otettu käyttöön uudenlaisia toiminnan muotoja. Ylipäätään seuran toimintojen ulkoistaminen on merkki seurojen verkostoitumisesta sekä suhteiden ja toimintamallien muutoksesta seuran sisällä ja sen ulkopuolella

7.4.2 Tärkeimmät yhteistyökumppanit

Seurojen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita kartoitettiin kyselyssä avoimella kysymyksellä, johon seurat nimesivät viisi tärkeintä yhteistyökumppaniaan. Vastausten perusteella yhteistyökumppanit jakaantuivat seuroja tukeviin paikallisiin ja alueellisiin yrityksiin, kunnan

tukeen sekä oppilaitosten tarjoamaan tukeen. Vastauksista 16:sta pystyi hyödyntämään analysoinnissa.

Seurojen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita tarkasteltaessa nousi esille etenkin yksityisten yritysten suuri osuus. Kaikilla seuroilla tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi oli nimetty vähintään kolme yksityistä yritystä, 10 seuralla tärkeimmät yhteistyökumppanit koostuivat vain yksityisistä yrityksistä. Näistä kaksi seuraa oli naisten sarjassa pelaavia ja kahdeksan miesten, vain yksi miesten sarjassa toimiva seura oli listannut tärkeimpien yhteistyökumppanien listaan kunnan. Naisten sarjassa toimivilla seuroilla tärkeimpiä yhteistyökumppaneita oli enemmän myös yksityisen sektorin ulkopuolelta. Neljä seuraa luokitteli kunnan yhdeksi tärkeimmäksi yhteistyökumppanikseen ja kaksi seuraa mainitsi myös oppilaitoksen, listoissa oli mainittu lukio sekä ammattikorkeakoulu. (taulukko 15.)

TAULUKKO 15 Liigaseurojen tärkeimpien yhteistyökumppanien jakautuminen

	Naiset (n=7)	Miehet (n=9)
Kaikki tärkeimmät yhteistyökumppanit yrityksiä	2	8
Tärkeimpien yhteistyökumppanien joukossa kunta	4	1
Tärkeimpien yhteistyökumppanien joukossa oppilaitos	2	0

Listoissa mainitut yritykset olivat pääasiassa seurojen paikkakunnilla tai niiden lähistöllä toimivia paikallisia ja alueellisia yrityksiä. Osa yhteistyökumppaneista oli kuitenkin myös valtakunnallisesti toimivia tai jopa kansainvälisesti tunnettuja suomalaisia yrityksiä. Yhteistyön keskittyminen etenkin yksityisiin yrityksiin kertoo seurojen verkostoitumisesta ja uusista yhteistyökumppanuussuhteista. Verkostojen avulla seurat saavat uudenlaista tukea seuran toimintaan, jonka vastineeksi yrityksille tarjotaan esimerkiksi mahdollisuus näkyvyyden ja brändin tunnettavuuden kasvattamiseen sekä verkostojen laajentamiseen. Samalla myös lentopalloseurojen rooli yhteiskunnassa on muuttumassa; seurat eivät vain toimi liikunta- ja urheilumahdollisuuksien kehittäjinä tai huippu-urheilun mahdollistajina,

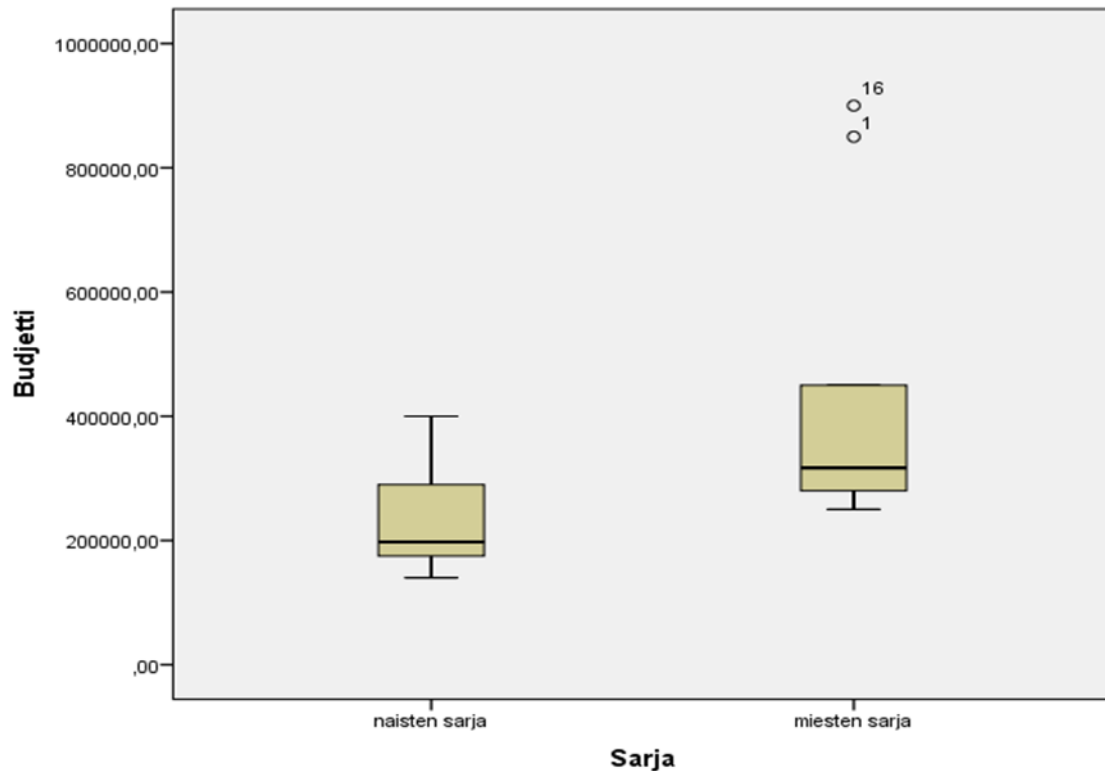
vaan myös palveluiden tuottajana. Liigaseurat voivat esimerkiksi saada yrityksiltä rahallista tukea työhyvinvointipalveluiden järjestämisestä.

Kuntia pidetään hyvin perinteisinä liikunta- ja urheiluseurojen tukijoina. Kuitenkin kartoitettaessa tärkeimpiä yhteistyökumppaneita, vain viisi seuraa laski kunnan mukaan viiden tärkeimmän yhteistyökumppanin joukkoon. Näistä neljä seuraa pelasi naisten sarjassa. Naisten yhteistyökumppanien jakautumista voidaankin pitää perinteisempänä kuin miesten, joiden yhteistyökumppanit koostuivat melkein kokonaan yksityisen sektorin yrityksistä. Toisaalta myös kunta voi tarjota seuroille uudenlaisia mahdollisuuksia tulojen keräämiseksi palvelutuotannon kautta. Ainakin yksi lentopallon liigassa mukana oleva seura toimi kunnalle palveluntuottajana, järjestäen iltapäiväkerhotoimintaa (ks. 7.2.1 Palkattujen määrä ja toiminta).

7.4.3 Joukkueiden budjetti ja rahoitus

Seuroilta kysyttiin kauden 2018–2019 budjettitietoja sekä sitä, mistä eri lähteistä budjetin rahoitus koostuu. Budjetin seurat vastasivat numeerisina arvoina. Budjetin rahoituksen seurat taas arvioivat prosenttiosuuksina eri osa-alueille, joista budjetti koostuu niin, että osuuksien summa vastaa 100 prosenttia.

Kauden budjettien keskiarvoiksi osoittautui naisten sarjassa 233 125,0 euroa ja miesten sarjassa 448 666,7 euroa. Vertailtaessa kauden 2018–2019 naisten ja miesten sarjoissa pelanneiden joukkueiden budjetteja huomataan, että miesten kausibudjetti oli keskimääräisesti lähes puolet suurempi kuin naisten. Kausibudjetin jakautumisen joukkueiden kesken näkee paremmin kuviossa 12, jossa janojen päätepisteet tarkoittavat sarjojen joukkueiden pienimpiä ja suurimpia budjetteja ja laatikot arvoja, joiden sisään suurin osa joukkueiden budjeteista sijoittui. Poikkiviiva laatikoiden sisällä merkitsee kausibudjetin mediaania, joka naisten sarjassa on 200 000 euroa ja miesten sarjassa 270 000 euroa. Keskiarvoon vaikuttaa vahvasti miesten sarjassa kaksi joukkuetta, joiden kausibudjetti oli yli 800 000 euroa. Nämä on kuitenkin kuvioissa 12 merkitty niin sanotuiksi poikkeushavainnoiksi.



KUVIO 12 Joukkueiden kauden 2018–2019 budjettien jakautuminen

Kausibudjettien ero miesten ja naisten joukkueiden välillä oli suuri. Suurempi budjetti miesten sarjassa selittyy osittain sillä, että miesten sarjassa otteluita pelataan enemmän kuin naisten; miehillä nelinkertainen runkosarja (32 ottelua) ja naisilla kolminkertainen (24 ottelua), myös välierät sekä finaali pelataan miesten sarjassa neljästä voitosta, naisten sarjassa kolmesta. Kuitenkin suurempi merkitys kausibudjetin eroihin on pelaajabudjetilla. Seurojen työntekijöitä kartoittaessa naisten sarjassa toimivat seurat vastasivat, että seurassa toimii keskimäärin 5,6 päätoimista ja 6,1 sivutoimista pelaajaa, miesten seuroissa vastaavat luvut olivat 7,6 ja 4,3. Vaikka naisten sarjassa toimiikin myös täysipäiväisiä pelaajia, kausibudjetti antaa viitteitä siihen, että pelaajille maksettu palkkaus oli miesten sarjassa huomattavasti suurempi kuin naisten. Sen lisäksi, että miesten sarjassa toimivissa seuroissa ammattilaisia oli määrällisesti enemmän, heille maksettiin toiminnasta myös enemmän palkkaa.

Budjetin euromäärän lisäksi joukkueilta kysyttiin sitä, mistä eri tulonlähteistä joukkueen budjetti muodostuu. Seurat arvioivat prosentiosuuksittain eri osa-alueiden merkitystä

budjettiin niin, että eri tulonlähteiden prosenttiosuuksista muodostui kausibudjetti kokonaisuudessaan eli 100 %. Taulukossa 16 on esitetty kausibudjetin keskimääräinen muodostuminen naisten ja miesten sarjoissa toimivien seurojen kesken.

Joukkueiden kausibudjetit muodostuivat pääosin samoista tulonlähteistä sekä miesten että naisten sarjoissa, mutta myös joitain eroja on havaittavissa. Molemmissa sarjoissa keskimääräisesti yli puolet budjetista koostui sponsorituloista, mutta miesten sarjassa sponsoritulojen osuus oli keskimäärin 4,3 % suurempi kuin naisten joukkueilla. Miehet saivat keskimäärin hieman enemmän tuloja koko kausibudjettiin verrattuna myös ottelutapahtumista sekä oheistuotteiden ja kausikorttien myynnistä. Naisten joukkueiden budjetti koostui keskimäärin taas suuremmasta kunnan tuen, talkootoiminnan sekä median ja mainosmyynnin osuuksista kuin miesten. Joukkueet saivat tuloja myös muilta osa-alueilta, joita voi olla esimerkiksi seuran palvelutuotanto tai koulutuksen ja osaamisen myynti. Näiden tulojen osuuden seurat arvioivat kohtaan ”muu”, jonka osuus kauden budjetista oli miesten joukkueilla keskimäärin 2,1 % suurempi kuin naisten.

TAULUKKO 16 Joukkueiden kausibudjetin muodostuminen

	Keskimääräinen % -osuus budjetista	
	Naiset	Miehet
Sponsorit	50,6	54,9
Kunnan tuki	6,1	4,2
Ottelutapahtumat	12,3	12,8
Oheistuotteiden myynti	4,9	5,6
Kausikortit	3,9	4,3
Jäsenmaksut	1,4	1,0
Talkootoiminta	7,8	4,3
Media, mainosmyynti	10,6	8,3
Muu	2,5	4,6
Yhteensä	100,1 %	100,0 %

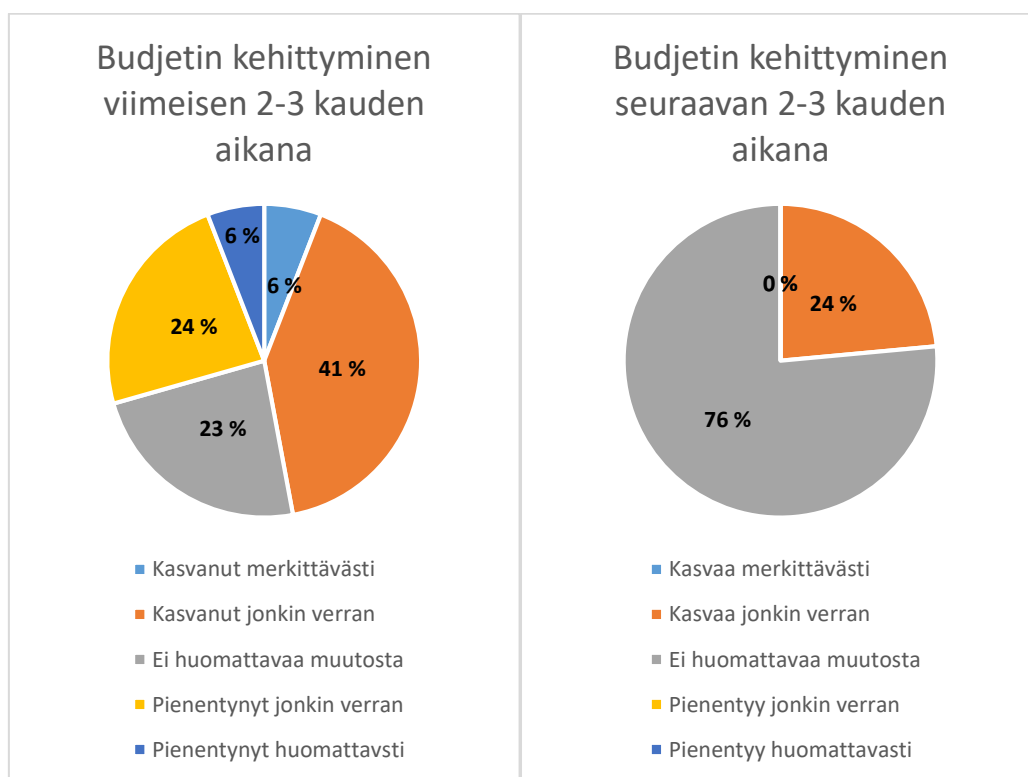
Budjetin muodostumisessa täytyy ottaa huomioon se, että miesten joukkueilla kausibudjetit ovat keskimäärin selvästi suurempia kuin naisten. Tämä voi vaikuttaa eri osa-alueiden osuuteen budjetissa. Esimerkiksi miesten ja naisten sarjoissa pelaavat seurat voivat saada saman verran rahallista tukea kunnalta, mutta koska naisten joukkueiden budjetti on keskimäärin pienempi, saa kunnan tuki suuremman prosenttiosuuden kausibudjetin kokonaisuutta tarkasteltaessa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa kuitenkin molempien sarjojen päätulonlähteet ovat sponsorit, ottelutapahtumat sekä median ja mainosmyynnin kautta saatu tuotto. Seurojen tyypillisimmät rahoituksen lähteet tulevat aiemmissa tutkimuksissa esille esimerkiksi urheilujärjestötoiminnan muutosta tutkivassa Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa (2016). Tutkimuksessa kartoitettiin monipuolisesti erilaisten urheiluseurojen rahoitusmuotoja. Näiden seurojen rahoituksessa korostui toimintamaksujen merkitys: tutkimuksessa mukana olevilla seuroilla vajaa puolet rahoituksesta koostui omista tulonlähteistä, esimerkiksi jäsen- ja toimintamaksuista. Sponsoreiden merkitys rahoituksessa oli reilu kymmenen prosenttia. (Tiihonen & Keskinen 2016, 38.) Lentopallon liigaseuroissa ammattimaistuminen näkyi molempien sarjojen tulonlähteissä etenkin seuran ulkoisten rahoituslähteiden osuudessa, esimerkiksi sponsoritulot muodostivat molemmissa sarjoissa yli puolet budjetista.

Eroja vertailtaessa miesten ja naisten joukkueiden kesken voidaan huomata niiden yhteneväisyys tuloksiin, jotka tuli ilmi kartoittaessa seurojen pääyhteistyökumppaneita. Miesten toimivilla seuroilla miltei kaikki pääyhteistyökumppanit olivat seuroja tukevia yrityksiä, kun taas moni naisten sarjan seuroista nimesi kunnan yhdeksi pääyhteistyökumppanikseen. Naisten sarjassa näiden tulonlähteiden lisäksi nousivat seuroille hyvin perinteiset tavat rahoitukseen kuten kunnan tuki ja talkootoiminta. Verrattuna naisten joukkueisiin, miesten sarjassa sponsoreilla oli suurempi merkitys budjetin rahoituksessa, minkä lisäksi kohta ”muu” sai suuremman osuuden budjetista. Tämä taas viittaa uudenlaisiin rahoitustapoihin sekä yhteistyöverkostojen luomiseen etenkin yksityisellä sektorilla.

7.4.4 Budjetin kehittyminen

Budjetin ja sen rahoituksen muodostumisen lisäksi seuroilta kysyttiin sitä, miten seurat näkevät budjetin kehittyneen viimeisten kausien aikana, ja kuinka se tulee kehittymään tulevaisuudessa. Seuroja pyydettiin arvioimaan budjetin kehittymistä viimeisten ja tulevien 2–3 kauden aikana vastaamalla kysymyksiin kehitystä parhaiten kuvaavilla väittämillä, jotka näkyvät kuviossa 13.

Tarkasteltaessa budjetin viimeisten 2–3 kauden aikaista kehittymistä, melkein puolet seuroista (47 %) arvioivat budjetin kasvaneen joko merkittävästi tai jonkin verran. 30 % seuroista koki, että kausibudjetti on pienentynyt viime vuosien aikana, kun taas 23 % seuroista vastasi, ettei budjetti ole muuttunut merkittävästi kumpaankaan suuntaan. Tulevaisuuden kehittymisen suhteen seurat arvioivat, että budjetti tulee joko säilymään ennallaan (76 % seuroista) tai kasvamaan jonkin verran (24 % seuroista). Yksikään seuroista ei arvioinut budjetin pienentyvän tulevina kausina.



KUVIO 13 Seurojen arvio budjetin kehitymisestä

Budjetin kehittymisen arviointi vastaa urheilun yleistä ammattimaistumisen kehityssuuntaa, jossa seurojen kausibudjetit kasvavat esimerkiksi ulkomaalaisvahvistusten lisääntyneen palkkaamisen, suurempien pelaajapalkkioiden sekä kansainvälisten sarjojen myötä. Monissa seuroissa tämä kehityssuuntaus voi aiheuttaa taloudellisia vaikeuksia, jolloin myös joidenkin seurojen kohdalla tulevaisuus lentopallon Mestaruusliigassa voi vaarantua. Myös Mäenpää ja Korkatti (2012, 22) tuovat esille, että seuran edustusjoukkueen kilpailullinen menestys ei saisi mennä seuran talouden edelle. Urheiluseuroissa seuran kehittäminen sekä varsinainen seuran johtaminen ja hallinto jäävät hyvin usein urheilutoimintaan ja valmennukseen liittyvien asioiden varjoon. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22–23.) Budjetin kasvaessa seuroihin pitäisi kehittää myös uusia varainhankintamuotoja. Esimerkiksi Aarresolan & Niemisen (2016) mukaan ammattimaistumisen kautta seurat pystyisivät nykyistä laajemmin pohtimaan asemointiaan toimintaympäristöönsä. Seuroilla on esimerkiksi mahdollisuus laajentaa ydintoimintaansa ja löytää uusia sidosryhmiä toiminnalleen palvelutuotannon kautta.

8 POHDINTA

Ammattimaistuminen ja kilpailullistunut urheilukulttuuri näkyivät lentopallon liigaseuroissa etenkin seuroihin palkattujen pelaajien ja valmentajien määrässä. Monet seurat olivat palkanneet työntekijöitä myös hallinnollisiin rooleihin esimerkiksi toiminnanjohtajiksi, etenkin miesten sarjassa. Palkatut työntekijät vastasivat seuroissa yleensä tehtävistä, joille vapaaehtoisilla ei riitä ajalliset tai tietotaidolliset resurssit, kuten markkinoinnista sekä talous- ja liiketoiminnasta. Myös varainkeruu nousi esille yhtenä työntekijöiden päätehtävistä, kun taas vapaaehtoiset vastasivat seuran yleisen toiminnan järjestämisestä sekä ottelujärjestelyistä ja valmennuksesta. Jotkin palkattujen ja vapaaehtoisten tärkeimmät työtehtävät menivät myös päällekkäin. Vaikka seuraan palkataankin työntekijä, ei se tarkoita vapaaehtoisten merkityksen tai työtehtävien vähenemistä, vaan pikemminkin uusien toimintamuotojen ja roolien muodostumista seuroihin.

Lentopallon liigaseurat kokivat samankaltaisia haasteita vapaaehtoistoimintaan liittyen kuin monessa aiemmassa ammattimaista urheilukulttuuria tutkivassa tutkimuksessa on tullut esille. Vapaaehtoisten houkuttelemiseen ja sitoutumiseen liittyvät ongelmat ovat haasteellisia etenkin siksi, että monien liigaseurojen toiminta perustui pääasiassa vapaaehtoisten varaan. Monessa seurassa toimi tämän lisäksi vain noin 30 vapaaehtoista, jolloin yksittäinen vapaaehtoinen voi kokea toiminnan liian raskaaksi. Monet seurat kokivat, että uusien työntekijöiden palkkaaminen on ajankohtaista lähivuosina. Jos seurat palkkaavat työntekijöitä myös tulevaisuudessa yhä enemmän hallinnon alalle, yksi työntekijöiden konkreettisista työtehtävistä voisi olla vapaaehtoisten rekrytointi sekä sitouttaminen toimintaan. Etenkin nuorten motivointi lentopallon vapaaehtoistoimintaan on haaste, joka ei koske vain lentopallon liigaseuroja.

Monet seurat olivat verkostoituneet yksityisen sektorin toimijoiden kanssa ja suurin osa seurojen rahoituksesta muodostuikin yritysten sponsorointituesta. Muutamat seurat olivat myös muuttaneet seuran toimintalogiikkaa ja toimivat palveluiden tarjoajina joko yhteistyössä kunnan kanssa tai yksityisen yrityksen tavoin esimerkiksi hyvinvointipalveluiden tuottajina. Kuitenkin verrattaessa Billisin (2010, 58–61) jakoon organisaatioiden hybridisoitumisesta,

voidaan päätellä, että lentopallon liigaseurat ovat hybridisoituneet vasta pinnallisesti. Vaikka seuroissa toimii palkattuja työntekijöitä, niiden varsinainen toiminta perustuu pääosin vapaaehtoisten varaan. Myöskään palvelutuotannosta ei ole kehittynyt lentopalloseuroille vielä merkittävää, säännöllistä tulonlähdetä. Palvelutuotannon kehittäminen niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla on kuitenkin seuroille uusi varainhankintamuoto, jota pystyttäisiin kehittämään etenkin seuroissa, joissa on palkattuja työntekijöitä hallinnon alalla.

Vaikka lentopalloa pidetään yhtenä tasa-arvoisimmista palloilulajeista Suomessa, on ammattimaistumisen suhteen suuria eroja miesten ja naisten sarjassa pelaavien seurojen kesken. Miesten sarjan seuroissa toimi enemmän palkattua henkilöstöä, suhdeverkostojen rakenne oli uudistuneempi ja kausibudjetit olivat keskimäärin huomattavasti suurempia. Kuitenkin tuloksia lukiessa voi saada hyvin positiivisen kuvan miesten sarjassa toimivien liigaseurojen ammattimaistumisesta. Täytyy ottaa huomioon, että myös miesten sarjassa on mukana seuroja, jotka pelaavat pienellä kausibudjetilla ja joiden toiminta perustuu pääosin vain vapaaehtoisten antamaan työpanokseen. Tämä tulee esille kahdesta vastauksesta, jotka annettiin kyselyn lopussa olevaan avoimeen kysymykseen, jossa seurat saivat tuoda esille omia huomioita kyselyyn tai aiheeseen liittyen:

Lentopalloilu Suomessa on lähes täysin amatööriurheilua muutamaa seuraa lukuun ottamatta, enkä usko muutokseen lyhyellä tähtäimellä.

Laji on, verrattuna globaalisesti ja kansallisesti, maassamme "lapsen kengissä". Tarvitsemme kentälle tavoitteellista ja kokonaisvaltaista kehitystyötä sekä liiton toiminnan ja kuvan uudistamista.

Vastauksista tulivat ilmi seurojen omat kokemukset lajin ammattimaistumisesta sekä tarpeesta sen kehittämiseksi. Ammattimaistukseen yhä enemmän laji tarvitseekin pitkäaikaista, yhtenäistä kehitystyötä niin seurojen kuin myös liiton puolelta. Toisaalta lajin kehittymisestä huolimatta kaikilla seuroilla ei lähitulevaisuudessa ole mahdollista lisätä ammattilaisten määrää seuratoiminnassa. Urheiluseura voi kuitenkin kehittyä muutenkin kuin vain palkkaamalla ammattilaisia. Monessa seurassa toiminta perustuu paikkakunnan vahvaan

lajikulttuuriin sekä osaavien lajiaktiivien toimintaan. Näistä perinteistä onkin pidettävä kiinni ja samalla löydettävä toimintaan uusia vapaaehtoisia, jotka pystyvät omalla panoksellaan uudistamaan seuran toimintaa. Vapaaehtoisten tehtävät tulisivat suunnitella siten, että ne vastaavat nyky-yhteiskunnan vapaaehtoisten tarpeita ja antavat tekijöilleen haasteita ja mielekkäitä kokemuksia.

Koska lähes kaikki lentopallon liigaseurat vastasivat kyselyyn, saa tutkimustuloksista hyvän käsityksen suomalaisten huippulentopalloseurojen tilasta. Kuitenkin koska kyseessä oli määrällinen tutkimus, ei vastauksien perusteella pysty tutkimaan esimerkiksi erilaisia syy-seuraus-suhteita. Toisaalta myös oma kokemattomuus tutkimuslomakkeen tekemisessä saattoi vaikuttaa siihen, että seurat ymmärsivät ammattilaisten työtehtäviä koskevan kysymyksen kahdella eri tavalla. Tämä taas vaikutti tulosten analysointiin ja tulosten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Kysymyksen olisivat voinut avata kyselyssä paremmin, jolloin seurojen olisi ollut helpompi vastata siihen.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista saada tietää lisää myös muiden lajien ammattimaistumisen tilasta, jolloin vertailu eri lajien kesken olisi mahdollista. Olisi mielenkiintoista laajentaa myös lentopallon ammattimaistumisen tutkimusta ja kartoittaa sitä, miten seurat näkevät lajin ja seuran toiminnan tulevaisuuden kehittymisen. Miten seurat aikovat vastata tulevaisuuden haasteisiin vapaaehtoistoiminnan ja kasvavien menojen kannalta? Miten seurat näkevät palvelutuotannon kehittämisen osana seuran toimintaa? Tarvetta olisi myös tutkimukselle, joka keskittyisi liiton toiminnan merkitykseen lajin ja lentopalloseurojen kehittymisen kannalta. Miten liitto voisi toiminnallaan tukea lajin ammattimaistumista? Entä millaisia ajatuksia seuroilla on liiton toiminnan kehitystyöstä ja toiminnan uudistamisesta?

LÄHTEET

Aarresola, O. & Nieminen, M. (toim.). 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen -työkirja: kehittämishankkeen toteutus. Jyväskylä: KIHU. Viitattu 3.3.2019. https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2016_aar_seura-amma_sel70_20730.pdf

Bale, J. 2002. Sports geography. 2. painos. London: Routledge.

Batson, C.D., Ahmad, N. & Tsang, J-A. 2002. Four motives for community involvement. *Journal of Social Issues* 58 (3), 429–445.

Billis, D. 2010. Towards a Theory of Hybrid Organisations. Teoksessa Billis, D. (toim.) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Hampshire & New York: Palgrave Macmillan, 46–69.

Bourdieu, P. 1998. Järjen käytännöllisyys. Suom. Siimes, M. Tampere: Vastapaino

Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. 2005. Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of advertising*, 34(2), 21–42.

Couto, R. A. & Guthrie, C. S. 1999. Making democracy work better: mediating structures, social capital, and the democratic prospect. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. 2014. Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520–529.

Engelberg, T., Skinner, J. & Zakus, D. 2013. What does commitment mean to volunteers in youth sport organizations? *Sport in Society* 17 (1), 52–67.

European Commission. 2018. Special Eurobarometer 472. Sport and physical activity.

Forsström, P. 2001. Yhdistyksestä osakeyhtiöksi. Urheiluseurojen yhtiöityminen – tapaustutkimuksen kohteena Jyp Jyväskylä Oy. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Halila, H. 1999. Joukkueurheilun yhtiöityminen. Viitattu 23.3.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3741/L04a.pdf?sequen>

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Harju, A. 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta – anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 58–83

Harju, A. 2007a. Aarre loistamaan. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo: Painotalo Casper, 10-25.

Harju, A. 2007b. Lyhyt oppimäärä kansalais- ja järjestötoiminnan historiaan. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo: Painotalo Casper, 184–191

Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa Itkonen H., Heikkala J., Ilmanen K. & Koski P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, Tampere: Tammer-Paino Oy, 119–134

Heinilä, K. 1986. Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia nro 38/1986.

Heiskanen, H. 1997. Jääkiekon amatööriseurojen nykytila. Helsinki: Yliopistopaino.

Hossain, T., Suortti, K. & Kallio, M. 2013. Urheiluseurat kunniaan: Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso - lapset ja nuoret. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. Viitattu 23.10.2018. <http://www.liikuntaneuvosto.fi/>.

Huuhka, K. & Bauters, A., 1990. Kansalais- ja työväenopistotoiminnan historia. Jyväskylä: Kansalais- ja työväenopistojen liitto.

Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalveluiden muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisen ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 19–37.

Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu - tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Tampere: Tammer-paino.

Itkonen, H. 2000a. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa Itkonen H., Heikkala J., Ilmanen K. & Koski P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, Tampere: Tammer-Paino Oy, 18–24.

Itkonen, H. 2000b. Pesäpallon alueellinen muutos. Teoksessa Itkonen H., Heikkala J., Ilmanen K. & Koski P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, Tampere: Tammer-Paino Oy, 92–105.

Itkonen, H., Ilmanen, K., Lämsä, J., Matilainen, P. & Metsäranta, O. 2006. Elämyksiä ja yhteisöllisyyttä etsimässä: MM-kisojen vaikutus liikunnan kansalaistoimintaan. Teoksessa M. Nylund., S. Laakso & S. Ojajärvi (toim.) Urheilu, maine ja raha. Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista. Helsinki: Gaudeamus, 47–71.

Itkonen, H., & Kortelainen, J. 1999. Rantakentältä maailmalle: Kiteen pesäpallo, lajikulttuuri ja yhteiskunta. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 146.

Juote, A. 2007. Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo: Painotalo Casper, 44–64

Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia nro 63/1998.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2018:25

Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health 35.

Koski, P. 2000a. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa Miettinen, M. (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi - Miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II. Tutkimuskatsaus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisu 124, 213–240.

Koski, P. 2000b. Liikunta kansalaisuusaktiivisuutena. Teoksessa Itkonen H., Heikkala J., Imanen K. & Koski P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, Tampere: Tammer-Paino Oy, 41–49.

Koski, P. 2000c. Liikunnan kansalaistoiminta kulttuurina - toiminnan merkitykset ja merkitysrakenteet. Teoksessa Itkonen H., Heikkala J., Imanen K. & Koski P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, Tampere: Tammer-Paino Oy, 135–154.

- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. SLU-paino.
- Koski P. 2012a. Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. LIKES-tutkimuskeskus.
- Koski, P. 2012b. Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 4:2, 257–275.
- Koski, P. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja: Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Valtion liikuntaneuvoksen julkaisuja 2013:6. Viitattu 23.10.2018. <http://www.liikuntaneuvosto.fi/>
- Kuntaliitto. 2018. Viitattu 23.11.2018. <https://www.kuntaliitto.fi/>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen K. & Hakonen, H. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja: Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö liikuntaseuroissa. Valtion liikuntaneuvoksen julkaisuja 2013:6. Viitattu 23.10.2018 [http://www.liikuntaneuvosto.fi.](http://www.liikuntaneuvosto.fi/)
- Lentopalloliitto. 2019. Viitattu 23.4.2019. [https://www.lentopalloliitto.fi.](https://www.lentopalloliitto.fi/)
- Liponski, W. 2003. *World sports encyclopedia*. St. Paul: MBI Publishing Company.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. (toim.) 2012. *Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä*. SLU-julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaouque, D. 2015. Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*, 15(4), 407–433.

Neva, T. 2018. Suomen palloilusarjoissa on 944 ammattiuurheilijaa - yli puolet Suomessa pelaavista ammattilaisista on jääkiekkoilijoita. *Lapin Kansa*. Viitattu 2.4.2019. <https://www.lapinkansa.fi/urheilu>.

Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, L.B., Loftus, B.L. & Lutz, C. 2014. *Atkinson & Hilgard's introduction to psychology*. 16. painos. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Nykysuomen sanakirja, osat 1 ja 3. 1978. 6. painos. Helsinki: WSOY ja Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Pessi, A.B. 2011. Vapaaehtoistoiminta - unelmia ja uhkakuvia systeemiällyn näkökulmasta. *Kansalaisyhteiskunta* 2, 174–214.

Peterson, T. 2008. The professionalization of sport in the Scandinavian countries. *Idrottsforum*. org, 88.

Pulkkinen, M. 2016. Palkattu työntekijä urheiluseurassa: kansalaistoiminnan voitto vai tappio?. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Puronaho, K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisusarja 2014:5.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi: tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopisto. *Studies in business and economics* 52.

Puska M., Potinkara P. & Lämsä J. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Jyväskylä: KIHU. Kihun julkaisusarja 53.

Putnam, R.D. 2000. Bowling alone: America's declining social capital. Teoksessa Crothers, L. & Lockhart, C. (toim.) Culture and politics. New York: Palgrave Macmillan, 223–234.

Pöyhä, T. 2004. Urheilutapahtuman vapaaehtoistyö uuden yhteisöllisyyden ilmentäjänä? Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Reponen, J.-P. 1991. Motivaatio vapaaehtoisessa liikuntaseuratyössä. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Ringue-Riot, C. 2013. Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: evidence of core and peripheral volunteers. Sport in Society 17, 116–133.

Robinson, L., Minikin, P. & Palmer, D. 2011. The Future of Management in Voluntary Sport Section. Teoksessa L. Robinson & D. Palmer (toim.) Managing Voluntary Sport Organisation. Abingdon: Routledge, 257–264.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saukkonen, P. 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 1/2013, 6-31.

Saurama, J. 2011. Nyrkkeilyseuran yhteisöllinen johtaminen. Pietarin teknillisen yliopiston kirjapaino: VM-kustannus.

Siisiäinen, M. 1996. Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Riikonen, V. & Siisiäinen, M. (toim.) Yhdistys 2000. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto, 13–30.

Sorri, H. 1998. Vapaaehtoisuus ja elämäntyyli: palvelevan puhelimen päivystäjän näkökulma tehtävään ryhtymisestä. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Stebbins, R.A. 1992. Amateurs, professionals and serious leisure. Montreal: MQUP.

Storlund, V. 2007. Hyvä elämä - vastavoima kvartaalitaloudelle. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeytyvä aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo: Painotalo Casper, 26–33.

Storm, R. 2010. From Homophonic to Polyphonic Organization: European Team Sports Clubs in Transformation. *Sport Science Review*, 19(5–6), 93–120.

Szerovay, M. 2013. Sport Sponsorship in Finland: the Case Study of FC JJK Jyväskylä. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 7, 135.

Tiihonen, A., & Keskinen, L. 2016. Piireistä verkkoihin-urheilun tekijät äänessä; Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31. Viitattu 1.4.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75550/OKM31.pdf>.

Työsopimuslaki 2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yeung, A.B. 2007. Innoittava vapaaehtoistoiminta. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeytyvä aarre. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Espoo: Painotalo Casper, 152–185.

Yeung, A.B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus YTY ry. Helsinki: Hakapaino.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

I Perustiedot

1. Seuran nimi
2. Paikkakunta
3. Jäsenmäärä
4. Kuinka monta kautta seura on pelannut liigassa?
5. Liigajoukkue pelaa
 - a) naisten b) miesten sarjaa
6. Seuran toiminta
 - a) on keskittynyt liigatoimintaan ja/tai muuta harrastetoimintaa
 - b) kilpaurheilun lisäksi seurassa on myös juniori-
7. Kuinka monta ryhmää (esimerkiksi joukkuetta tai harjoitusryhmää) seurassa toimii kaudella 2018-2019 edustusjoukkueen lisäksi?

II Seuraan palkatut työntekijät

8. Kuinka monta palkallista toimihenkilöä, joko päätoimisia tai sivutoimisia, omassa organisaatiossanne toimii eri toimialoilla:

Lukumäärä

Päätoimisia

Sivutoimisia

- Hallinto ja yleinen seuran toiminta
- Valmennus
- Pelaajat

- Viestintä ja markkinointi
- Talous- ja liiketoiminta
- Urheilijahuolto (lääkintä- varuste- yms.)
- Ottelujärjestelyt
- Varainkeruu
- Muu, mikä?

9. Millä nimikkeellä työntekijät seurassa toimivat?

10. Arvioi asteikolla 1= erittäin tärkeä, 2= melko tärkeä, 3= en osaa sanoa, 4= ei kovin tärkeä 5= ei lainkaan tärkeä, mille toimialoille seura näkee palkkaukselle olevan tarvetta

- Hallinto ja yleinen seuran toiminta
- Valmennus
- Pelaajat
- Viestintä ja markkinointi
- Talous- ja liiketoiminta
- Urheilijahuolto (lääkintä- varuste- yms.)
- Ottelujärjestelyt
- Varainkeruu
- Muu, mikä?

11. Arvioi asteikolla 1= erittäin tärkeä, 2= melko tärkeä, 3= en osaa sanoa, 4= ei kovin tärkeä 5= ei lainkaan tärkeä, kuinka merkittäviä seuraavat syyt ovat seuralle työntekijän palkkaamisen kannalta

- Vapaaehtoisten vähyys
- Vapaaehtoisten toimintaan sitoutumisen ongelmat
- Toiminnan laadun parantaminen
- Seuran talouden parantaminen
- Kilpailullinen menestys

- Yhteistyökumppanien hankkiminen
- Jäsenmäärän kasvattaminen
- Seuran tunnettavuuden parantaminen
- Muu, mikä?

12. Arvioi työntekijöiden palkkaamista koskevia väittämiä seuraavalla asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa 4= jokseenkin eri mieltä 5= täysin eri mieltä

- Palkattujen henkilöiden lisääminen on ajankohtaista lähivuosina
- Paine työntekijän palkkaamiseen on kasvanut etenkin viimeisen viiden vuoden aikana
- Työntekijöiden palkkaaminen seuroihin on lajin kehityksen kannalta välttämätön prosessi
- Palkallisten työntekijöiden toiminta ja vapaaehtoisuuden yhdistäminen on koettu seurassa haasteelliseksi
- Palkkauksen myötä seuran toiminta on kehittynyt parempaan suuntaan
- Palkkauksen myötä seura on laajentanut yhteistyöverkostojaan
- Palkallisten työntekijöiden ja vapaaehtoisten kesken on syntynyt jännitteitä

III Vapaaehtoistoiminta

13. Arvioi kuinka paljon vapaaehtoisia seurassanne toimii eri toimialueilla

- Hallinto ja seuran yleinen toiminta
- Valmennus
- Viestintä ja markkinointi
- Talous- ja liiketoiminta
- Urheilijahuolto
- Ottelujärjestelyt
- Varainkeruu
- Muu, mikä?

14. Vapaaehtoisia seuratoiminnassa yhteensä?

15. Arvioi vapaaehtoisten toiminnan organisointia koskevia väittämiä seuraavalla asteikolla 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa arvioida 4= jokseenkin eri mieltä 5= täysin eri mieltä

- Vapaaehtoisten houkuttelevuus seuratoimintaan on yhä haastavampaa
- Vapaaehtoisten sitoutuminen on muuttunut projektiluontoisemmaksi
- Vapaaehtoisten merkitys on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana
- Vapaaehtoisten merkitys vähenee tulevaisuudessa
- Vapaaehtoiset saavat toiminnasta jonkun konkreettisen palkkion (esimerkiksi ruoan tai talkoopaidan)
- Vapaaehtoisille maksetaan usein rahallista korvausta toiminnasta
- Seura kouluttaa vapaaehtoisia aktiivisesti
- Vapaaehtoisten odotukset seuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet
- Vapaaehtoisten tehtävät ovat muuttuneet laajemmiksi

IV Suhdeverkostot

16. Nimeä seuran 5 tärkeintä yhteistyökumppania kaudella 2018-2019

17. Millä eri toimialueilla seura on ulkoistanut toimintaansa kaudella 2018- 2019?

- Valmennus
- Viestintä ja markkinointi
- Talous- ja liiketoiminta
- Urheilijahuolto
- Ottelujärjestelyt
- Varainkeruu
- Muu, mikä?

18. Liigajoukkueen budjetti kaudella 2018-2019?

19. Arvioi, kuinka suuri prosenttiosuus joukkueen budjetista koostuu seuraavista osaluista (yhteensä 100 %)

- Sponsorit
- Kunnan tuki
- Ottelutapahtumat
- Kausikortit
- Oheistuotteiden myynti
- Jäsenmaksut
- Talkootyöt
- Media, mainosmyynti
- Muu, mikä?

20. Kuinka budjetti on kehittynyt viimeisten 2-3 kauden aikana?

- a) kasvanut merkittävästi
- b) kasvanut jonkin verran
- c) ei huomattavaa muutosta
- d) pienentynyt jonkin verran
- e) pienentynyt huomattavasti

21. Arvioi, kuinka budjetti kehittyy seuraavan 2-3 kauden aikana?

- a) kasvaa merkittävästi
- b) kasvaa jonkin verran
- c) ei huomattavaa muutosta
- d) pienentyy jonkin verran
- e) pienentyy huomattavasti

22. Mitä muuta aiheesta haluatte tuoda esille?