

**PALKATTU TYÖNTEKIJÄ URHEILUSEURASSA  
– KANSALAISTOIMINNAN VOITTO VAI TAPPIO?**

Maria Pulkkinen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden  
pro gradu -tutkielma  
Kansalaisyhteiskunnan  
asiantuntijuuden maisteriohjelma  
Kevät 2016  
Liikuntakasvatuksen laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Maria Pulkkinen (2016). Palkattu työntekijä urheiluseurassa – kansalaistoiminnan voitto vai tappio? Liikuntakasvatuksen laitos, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 86s., 3 liitettä.

Vapaaehtoisvoimin toimivat liikunta- ja urheiluseurat vastaavat merkittävin osin ruohonjuuritason liikunnan järjestämisestä. Hektisen työelämän, yksilöllistymiskehityksen sekä vapaa-ajan tärkeyden korostumisen myötä vapaa-aikaa ei haluta viettää enää vapaaehtoistöitä tehden. Samalla, kun urheiluseurojen vapaaehtoisresurssit vähenevät ja odotukset toiminnan laadukkuudesta ja ammattimaisuudesta kasvavat, lisääntyy palkattujen työntekijöiden määrä seuroissa.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin palkkatyön vaikutuksia urheiluseuroihin. Erityinen painopiste on palkatun työntekijän vaikutuksilla seuran vapaaehtoistoimintaan, työnjakoon ja rooleihin. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä niistä muutoksista, joita ensimmäisen palkatun työntekijän tuleminen seuraan saa aikaan. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kahdessa suomalaisessa urheiluseurassa. Seuroihin oli palkattu ensimmäinen työntekijä seuratoiminnan kehittämistuen avulla vuonna 2013. Aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta. Kummastakin seurasta haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa, palkattua työntekijää sekä ruohonjuuritason ohjaustoiminnassa olevaa vapaaehtoistoimijaa. Aineistoa analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn kautta. Sekä seurat että haastateltavat anonymisoitiin.

Haastatteluissa korostui pula vapaaehtoisista ja vapaaehtoisten löytämisen vaikeus etenkin hallitustyöhön. Seuroista puuttuu tietoa palkkauksen eri vaiheista ja työnantaja-velvollisuuksista, eikä työntekijälle osata asettaa rekrytoinnin hetkellä juurikaan vaatimuksia. Seurat ovat palkkauksen alkuvaiheessa epävarmoja työntekijän työtehtävistä ja työnkuva muodostuukin vasta vähitellen työntekijän saavuttua seuraan. Palkattu työntekijä vähentää merkittävästi hallituksen työtaakkaa ottamalla hallituksen töitä itselleen. Ainoastaan puheenjohtajan työmäärä lisääntyy, kun esimiestehtävät kasautuvat puheenjohtajalle. Puheenjohtajuudesta muodostuukin riippakivi, josta on vaikea päästä eroon. Muu vapaaehtoistoiminta pysyy ennallaan niin sisällöllisesti kuin määrällisestikin. Työntekijän tulon jälkeen toiminta seuroissa lisääntyy, monipuolistuu ja muuttuu organisoidummaksi. Viestintä, markkinointi ja tiedotus lisääntyvät ja muuttuvat säännöllisemmiksi. Myös vapaaehtoisten ilmapiiri ja viihtyvyys seuran sisällä kasvavat. Haasteeksi seuroissa muodostuvat aikatauluongelmista johtuva yhteydenpito esimiehen ja työntekijän välillä, näkemyserot seuran kehittämisestä sekä vastuu- ja päätöksentekokysymykset.

Tutkimuksen tulosten perusteella seuroja tulisi perehdyttää aiempaa paremmin palkkaukseen liittyviin asioihin, rekryointiin ja työntekijän osaamisvaatimuksiin sekä työnantajan rooliin. Lisäksi jatkuvuuden suunnittelu rahallisen tuen päätyttyä on ehdottoman tärkeää ja seurat tarvitsisivat siihen toimivia työkaluja. Oleellista on kiinnittää huomio puheenjohtajan työtaakan keventämiseen sekä vapaaehtoisten aktivointiin, jotta myös tulevaisuudessa vapaaehtoinen urheiluseuratoiminta kuuluisi liikuntakulttuurimme kulmakiviin.

Avainsanat: liikuntakulttuuri, ammattimaistuminen, palkkatyö, vapaaehtoiminta, kansalaisyhteiskunta, urheiluseuratoiminta

## **ABSTRACT**

Maria Pulkkinen (2016). Gainfully Employed in Sport Club – The Victory or The Defeat of The Civil Society? Department of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 86pp., 3 appendices.

The majority of the sports clubs are based on voluntary work while the sports clubs organize a significant part of the grassroots sports. Individuals are reluctant to spend their leisure time among voluntary work due to hectic professional life, individualism and due to increasingly emphasized importance of private leisure time. The amount of gainfully employed is increasing while the voluntary resources of the sports clubs are reducing and the expectations of the quality and professionalism of the activities are increasing.

This research investigated the effects of gainful employment to the sports clubs. Specific focus is on the effect of the employment to voluntary work, task sharing and roles. The purpose of the research is to increase understanding of the changes that occur when gainful employment is first commenced in the club. The research was carried out as case study within two Finnish sports clubs. The clubs had employed their first employee in 2013 with the help of development fund for sports clubs. The data consists of six theme interviews. The board chairman, the employee and a volunteer participating at grassroots level were interviewed from both clubs. The data was analyzed using thematic analysis and typification. Both clubs and interviewees were anonymized.

The interviews highlighted the general lack of volunteers with a specific difficulty to find a volunteer in the board. The clubs lack information regarding different phases of employment, employers' responsibilities and additionally there is a lack of knowledge to set appropriate qualification requirements for the employees. Initially after employment the clubs are uncertain about the duties of the employee. The actual content of the duties is formed at a slow pace after commencing the employment. A gainfully employed person reduces significantly the work burden of the board by taking over these tasks. Only the burden of the chairman is further increased when the supervisory duties fall upon him. Being the chairman becomes a troubled position which is hard to get rid of. There is no change to the voluntary work otherwise. After commencement of employment the activities become more frequent, diversified and organized. Communication, marketing and passing on information become more periodic. Also atmosphere among the volunteers and comfort within the club are increased. The challenges consist of scheduling issues affecting communication between the employee and the superior, differences in development plans and matters related to responsibilities and decision making.

The research shows that the sports clubs should be better briefed with matters related to employment, recruitment, qualifications of the employee and to the role of employer. Additionally it is extremely important to prepare for continuity after ceasing of financial support – the clubs need framework for this. Further essential points are to focus on reducing the work load of the chairman and to activate volunteers to ensure that voluntary sports clubs remain an essential cornerstone of our sports culture.

**Keywords:** the culture of sports, professionalization, gainful employment, voluntary work, civil society, sports clubs

# SISÄLLYSLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 LIIKUNTAKULTTUURIN MUUTOS</b> .....	4
2.1 Liikunnan kansalaistoiminta murroksessa.....	5
2.1.1 Kansalaistoiminnan ja kolmannen sektorin käsitteet.....	5
2.1.2 Liikunnan kansalaistoiminnan muutosvaiheet .....	6
2.1.3 Urheiluseurojen ammattimaistuminen.....	8
2.1.4 Perinteinen ja uusi kolmas sektori .....	11
2.2 Julkinen sektori liikuntaan mahdollistajana .....	13
2.2.1 Kunnalliset liikuntapalvelut.....	13
2.2.2 Liikuntapaikat .....	15
2.2.3 Valtion tukipolitiikka.....	18
2.3 Liikunta-alan yritysten tulevaisuus valoisa .....	20
<b>3 TYÖ KOLMANNELLA SEKTORILLA</b> .....	22
3.1 Vapaaehtoistoiminta .....	22
3.1.1 Vapaaehtoistyön motiivit.....	24
3.1.2 Osallistumisen muutos.....	26
3.2 Palkkatyö kolmannella sektorilla.....	28
3.2.1 Työn erityispiirteet .....	29
3.2.2 Seuratuella töihin urheiluseuraan .....	32
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	34
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	34
4.2 Metodologiset valinnat .....	35
4.3 Aineiston keruu ja analyysitapa.....	36
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	38

4.5 Tutkittavat seurat .....	39
4.5.1 Jääurheiluseura .....	40
4.5.2 Voimisteluseura .....	41
<b>5 TULOKSET .....</b>	<b>42</b>
5.1 Haastateltujen taustat ja odotukset .....	42
5.1.1 Lasten kautta vastuuta kantamaan .....	42
5.1.2 Työntekijäksi seuraan aiemman järjestökokemuksen kautta.....	44
5.1.3 Työntekijän odotetaan keventävän työtaakkaa.....	45
5.2 Työntekijän vaikutukset seuraan .....	46
5.2.1 Toimintaa enemmän ja monipuolisemmin .....	47
5.2.2 Toiminta organisoidumpaa ja tiiviimpää.....	48
5.2.3 Näkyvyys, markkinointi ja tiedotus lisääntyneet.....	49
5.2.4 Parempi ilmapiiri ja viihtyvyys .....	50
5.2.5 Hallitustyö kevenee, poikkeuksena puheenjohtajuus - muu vapaaehtoistoiminta ennallaan.....	51
5.2.6 Haasteena raha ja aikataulujen yhteensovittaminen .....	54
5.2.7 Eriytyminen yhtiöksi .....	55
5.2.8 Palkkauksen jatkuminen kiinni rahasta .....	56
5.3 Vapaaehtoisten ja palkatun yhteistyö ja vuorovaikutus .....	58
5.3.1 Roolimuutokset ja -odotukset.....	58
5.3.2 Työnjako, työmäärä ja työtehtävät .....	60
5.3.3 Vapaaehtoisuuden ja palkkatyön kohtaaminen .....	61
5.3.4 Työaika ja työn sopimuksellisuus .....	63
5.3.5 Työnantajuus .....	65
5.4 Yleiset näkemykset palkkatyöstä ja vapaaehtoistoinnasta urheiluseuroissa.....	67
5.4.1 Vapaaehtoisen seuratoiminnan ja palkkatyön yhdistäminen.....	67
5.4.2 Vapaaehtoisten puute ja irtautumisen vaikeus.....	68

5.4.3 Suuntaviivoja palkkausta suunnitteleville seuroille .....	70
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>71</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Suomalaisen liikuntakulttuurimme perinne nojautuu vahvasti vapaaehtoiseen liikunnan kansalaistoimintaan ja vapaaehtoistyöllä onkin erityisasema koko liikunnan kentällämme. Liikunta- ja urheiluseurat ovat vastanneet historian saatossa merkittävien osin esimerkiksi lasten ja nuorten liikunnasta ja suuri vastuu ruohonjuuritason liikuntatoiminnan järjestämisestä on edelleen vapaaehtoisuuteen perustuvien urheiluseurojen harteilla. Urheiluseurat ovat merkittäviä liikuttajia ja eri arvioiden mukaan urheiluseuroissa liikkuu säännöllisesti noin 30-42 prosenttia lapsista ja nuorista (Myllyniemi & Berg 2013, 70; Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010a, 13).

Kuitenkin yhteiskunnan muutosten myötä koko liikuntakulttuuri on muuttunut ja muutos on koskettanut välttämättä myös koko vapaaehtoisuuteen perustuvaa kansalaistoimintaa. Sitoutuminen vapaaehtoistehtäviin on muuttunut aiempaa kevyemmäksi ja projektiluontoisemmaksi ja osallistumisen muodot ovat monipuolistuneet (Siisiäinen & Kankainen 2009, 130-132). Kun yksilöllistymiskehityksen myötä vapaa-aikaa arvostetaan enemmän (Halava & Pantzar 2010, 9) ja se halutaan viettää enemmän oman perheen ja harrastusten parissa kuin yhteisön eteen tehtävässä vapaaehtoistyössä, on sitoutuneista vapaaehtoistyöntekijöistä aiempaa suurempi pula (Peltosalmi, Hakkarainen, Londén, Kiukas & Särkelä 2014, 88-90). Kun sitoutuneita vapaaehtoisia on vaikea löytää toimintaan mukaan ja samaan aikaan järjestöille asetetaan kasvavia odotuksia ja tavoitteita, on luonnollista, että myös tarve palkatulle työvoimalle kasvaa (Koski 2012a, 5).

Palkattu työvoima on lisääntynyt järjestöissä viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana ja samalla myös yritysmaailmasta tulleet toimintatavat ovat rantautuneet järjestötoiminnan pariin ja toimintaa pyöritetään aiempaa ammattimaisemmin (Harju 2008, 67). Palkattuja työntekijöitä on järjestöissä tällä hetkellä noin 80 000 ja suurin osa työntekijöistä toimii sosiaali- ja terveysalan järjestöissä (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013 15,18; Harju 2008, 67). Liikuntaseuroihin työntekijän palkkausta alettiin tukea suoraan valtion taholta vuodesta 2009 lähtien, jolloin urheilu- ja liikuntaseurat pystyivät hakemaan seuratoiminnan kehittämistukea ensimmäisen kerran päätoimisen työntekijän palkkausta varten (Lehtonen, Paukku, Hakamäki & Laine 2014, 11-13). Seuratuen määrä onkin merkittävästi kasvanut palkkaushankkeista johtuen ja samoin on lisääntynyt myös palkattujen työntekijöiden määrä seuroissa. Vuonna 2006 päätoimisia työntekijöitä urheiluseuroissa oli noin 3000 ja sivutoimisia noin 15 000, kun

vastaavat luvut vuonna 1986 olivat päätoimisten osalta 1500 ja sivutoimisten osalta noin 6000. (Koski 2009, 92-93.)

Vaikka palkkatyö liikunnan kansalaistoiminnassa on kasvanut viime vuosikymmeninä merkittävästi, on silti tieteellistä tutkimusta palkatun työntekijän vaikutuksista varsin vähäisesti. Seuratukihankkeiden arviointi- ja tuloraporttien, joissa sivutaan osittain myös palkkauksen vaikutuksia (ks. Pauku, Lehtonen & Turpeinen 2014), lisäksi oikeastaan ainut tutkimus Suomessa palkatun työntekijä vaikutuksista urheiluseuroihin on Pasi Kosken LIKESille tekemä tutkimus vuodelta 2012: ”Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset.” Tutkimus pureutui seuratuun ensimmäiseen palkkaushankejaksoon vuosina 2009-2011, jolloin tukea myönnettiin ensimmäistä kertaa työntekijän palkkausta varten. Tutkimuksen tulokset työntekijän vaikutuksista eivät ole kaikkien osa-alueiden kohdalta täysin yksiselitteisiä ja esimerkiksi työntekijän vaikutus vapaaehtoistoimintaan jää hieman epäselväksi. Kosken tutkimuksen mukaan noin puolet seuroista ilmoitti, että vapaaehtoisten määrä oli lisääntynyt työntekijän tulon jälkeen, mutta lähes sama määrä seuroja vastasi, että työntekijän tulon jälkeen vapaaehtoisten määrä oli vähentynyt. Vapaaehtoisten työmäärässä oli myös vastaavanlaista kahtiajakautuneisuutta, sillä noin puolet seuroista ilmoitti vapaaehtoisten työmäärän vähentyneen, mutta lähes yhtä monessa seurassa työmäärä oli lisääntynyt työntekijän tulon jälkeen. (Koski 2012a, 32-35.)

Lisätutkimukselle palkatun työntekijän vaikutuksista oli siis selvä tarve, jotta pystyttäisiin paremmin ymmärtämään niitä tapahtumia, joita seuroissa tapahtuu työntekijän tuleamisen jälkeen. Kosken (2012) tutkimusaineisto oli koottu pääasiassa kyselyin, mutta myös haastatteluita oli käytetty täydentämään informaatiota (Koski 2012a, 12-16). Kosken tutkimuksen herättämien kysymysten innoittamana päätin lähteä tutkimaan työntekijän vaikutuksia seuroihin laadullista menetelmää käyttäen, jotta pystyisin mahdollisimman syvästi ymmärtämään seuroissa tapahtuvia muutoksia. Tarkoituksena oli tutkia ilmiönä urheiluseuroissa tapahtuvia muutoksia, mutta tutkimuksellinen erityiskiinnostukseni kohdistui erityisesti vapaaehtoistoiminnassa tapahtuviin muutoksiin työntekijän tulon jälkeen. Mitä tapahtuu vapaaehtoisten rooleille, työnjaolle ja yleisesti koko vapaaehtoistoiminnalle, kun vapaaehtoisten keskuuteen saapuu palkkaa nauttiva työntekijä? Lisääntyvätkö vapaaehtoisten seuratoimijoiden työtehtävät palkatun työntekijän tulon jälkeen vai vähentääkö työntekijä työpanoksellaan vapaaehtoisten työtaakkaa?



Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastattelemalla seuroissa toimivia palkattuja työntekijöitä, hallituksen puheenjohtajia sekä ruohonjuuritason ohjaustoiminnassa olevia vapaaehtoistoimijoita. Rajasin tutkimuksen koskemaan kahta suomalaista urheiluseuraa, jotta pysyisin lopputyön määrittämässä laajuudessa ja pystyisin mahdollisimman kattavasti ottamaan huomioon seuroissa toimivien eri näkökulmia. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä muutoksia urheiluseuroissa tapahtuu, kun palkattu työntekijää tulee urheiluseuraan. Tutkimus kohdentui koskemaan muutoksen tarkastelua, kun seuraan tulee ensimmäinen palkattu työntekijä, sillä näin ollen tapahtumat ovat vielä haastateltavien tuoreessa muistissa ja helpommin saavutettavissa.

Seuraavassa luvussa lähdän taustoittamaan tutkimustani tarkastelemalla suomalaista liikuntakulttuuria ja siinä tapahtuneita muutoksia ja liitän tarkastelun yleisemmin yhteiskunnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Liikuntakulttuurin muutoksia tarkastellessani keskityn niin julkisella, kolmannella kuin yksityisellä sektorillakin tapahtuneisiin muutosvaiheisiin ja kuvaan muun muassa liikunnan kansalaistoiminnassa tapahtuneita vaihteita.

Kolmas luku käsittelee tarkemmin työtä kolmannella sektorilla ja sen erityispiirteitä muihin sektoreihin nähden. Luku sisältää sekä vapaaehtoistyön että palkkatyön tarkastelua järjestökentässä sekä niissä tapahtuneita muutoksia. Neljännessä luvussa paneudun tutkimuksen toteutuksen kuvaukseen, perustelen metodologisia valintojani ja kuvaan lyhyesti tämän tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon tutkittavista seuroista. Neljännestä luvusta löytyy myös tarkat tutkimuskysymykset, jotka ohjasivat tutkimuksen suuntaa. Lisäksi pohdin tutkimuksen eettisiä kysymyksiä ja perustelen tekemiäni valintoja kuten anonymiteettikysymystä.

Teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa kuvaan tutkimuksen tulokset ja peilaan niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Luvusta selviää kattavasti tutkimuksen seuroissa tapahtuneet muutokset työntekijän tulon jälkeen. Viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, tutkimuksen annin ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa pohdin ja arvioin tutkimuksen toteutusta ja annan ehdotuksia mielestäni tärkeiden jatkotutkimusten tekemisestä.

## 2 LIIKUNTAKULTTUURIN MUUTOS

Yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet historian saatossa merkittävästi ihmisten jokapäiväiseen elämään niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Teollistumisen myötä toimintojen koneellistuminen ja automatisoituminen kevensivät työn fyysistä rasittavuutta. Samalla muutto maaseudulta kaupunkeihin, tekniset kehitysaskleet, autojen määrän lisääntyminen, tieverkkojen laajentuminen sekä eliniän ja vaurauden kasvu ovat ilmentäneet yleistä yhteiskunnallista rakennemuutosta. (Meinander 2010, 228-233.) Muun muassa liittyminen Euroopan unioniin, talouden suhdannevaihtelut, työelämän muutos sekä maahanmuuttajien lisääntynyt määrä, ovat vaikuttaneet yleisesti yhteiskuntaan (Koski 2009, 9-10). Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös liikuntaan ja sen eri toimijoihin. Itkonen ja Laine (2015) kuvaavat esimerkiksi ympärivuotisen liikunnan sisäliikuntatiloissa olevan seuraus kaupungistumisesta ja yhteiskunnan vaurastumisesta. (Itkonen & Laine 2015, 8-9.) Myöskään tekniikan kehitys ei liikuntakulttuurin näkökulmasta ole välttämättä pelkästään positiivinen asia, sillä esimerkiksi auto, televisio ja tietokone saattavat passivoittaa liikunnallisesti (Koski 2009, 10). Koska yhteiskunnalliset muutokset ovat läsnä vaikuttamassa liikunnan kentällä, linkitty tarkasteluni liikuntakulttuurin muutoksesta myös yleisempiin yhteiskunnallisiin muutosvaiheisiin.

Liikuntakulttuurin käsite on monitulkintainen ja osin haasteellinen. Itkosen ja Laineen (2015) mukaan liikuntakulttuurin käsitteeseen kuuluu niin poliittinen päätöksenteko, liikunnan eri organisaatiot kuin itse varsinainen liikunnallinen aktiivisuus (Itkonen & Laine 2015, 8). Liikuntakulttuurin käsite voidaan nähdä Kokkonen (2013) mukaan hyvin laajassa merkityksessä yläkäsitteenä, joka pitää sisällään kaiken liikunnan aina kilpa-urheilusta arjen hyötyliikuntaan. Kokkonen tuo esiin myös liikunta-sanana haasteellisuuden ja historiallisen vastakohtaisuuden urheilu-sanalle. Kun liikunta itsessään jakautuu pienempiin kokonaisuuksiin ja alaosaan kuten terveystuokuntaan ja soveltavaan liikuntaan, tuo se osaltaan haasteita käsitteen käyttöön. (Kokkonen 2013, 15-17).

Tässä tutkimuksessa liikuntakulttuuri ymmärretään juurikin yläkäsitteeksi, jonka toimijoihin kuuluvat sekä tavalliset liikunnan harrastajat, julkisen sektorin organisaatiot, erilaiset valtakunnalliset urheilujärjestöt, paikallistason urheilu- ja liikuntaseurat että yksityiset liikunta-alan yritykset. Koko liikunnan ja urheilun laaja moninaisuus lajikirjoineen, erilaisine tavoitteineen ja organisaatioineen ymmärretään siis kuuluvan liikuntakulttuurin käsitteen alle.

Koska suomalaisen liikuntakulttuurin työnjako jakautuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken (Ilmanen 2015, 20), kohdistuu tarkastelunikin liikuntakulttuurin muutoksesta kyseisten sektoreiden muutosvaiheisiin.

## **2.1 Liikunnan kansalaistoiminta murroksessa**

### 2.1.1 Kansalaistoiminnan ja kolmannen sektorin käsitteet

Kansalaistoiminnan käsitteestä on runsaasti eri tulkintoja ja sitä käytetään synonyyminä muun muassa kolmannen sektorin, voittoa tavoittelemattoman sektorin ja vapaaehtoissektorin kanssa. Helander ja Laaksonen (1999) nostavat esiin haasteen käsitteen monitahoisuudesta, sillä eri tieteenalat käyttävät eri käsitteitä ja tieteenalalle vakiintuneita termejä, eikä kaikille tieteenaloille yhteistä vakiintunutta käsitteistöä ole. Kansainvälistä vertailtua ja monikansallisia tutkimushankkeita vaikeuttavat erityisesti käsitteiden kulttuurisidonnaisuus ja niiden merkityserot eri yhteiskunnissa. (Helander & Laaksonen 1999, 14-15.) Koska palkkatyön määrä on lisääntynyt kolmannella sektorilla viime vuosikymmeninä merkittävästi (Harju 2008, 67), voidaan todeta vapaaehtoissektori-käsitteen kuvaavan hieman heikosti kolmannen sektorin nykyistä luonnetta ja toimintaympäristöä.

Kotimaisten kielten keskus (2015) määrittelee kansalaisyhteiskunnan tarkoittavan yhteiskuntaa, jossa sen ”kansalaisilla on runsaasti suoria vaikutusmahdollisuuksia” (Kotimaisten kielten keskus 2015). Yksinkertaistettuna kansalaistoiminnalla tai kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta yhteisöllistä toimintaa, jonka tavoitteena on kerätä ja kohdentaa resursseja yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Kolmannen sektorin käsite määritellään vastaavasti usein negaation kautta: kolmanteen sektoriin kuuluu kaikki sellainen, joka ei ole julkista, eikä yksityistä. (Grönlund & Pessi 2011, 229.) Kolmannelle sektorille on ominaista vapaaehtoisuus, voittoa tavoittelematon toiminta ja itsehallinnollisuus eli se ei ole riippuvainen varsinaisesti muista sektoreista. Kolmannen sektorin toimijoille on tyypillistä myös institutionalisoitunut rakenne eli sen toimintaa määrittelevät tietyt säännöt. Suomessa tämä ilmenee niin, että kolmannen sektorin toimijat kuuluvat pääasiallisesti yhdistysrekisteriin. (Helander 1998, 53-55.) Nykyään on käytetty myös enenevässä määrin neljännen sektorin käsitettä puhuttaessa kotitalouksista ja lähiyhteisöistä (Grönlund & Pessi 2011, 229), mutta rajaan ne tämän tarkastelun ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa kansalaistoiminnalla ja kolmannella sektorilla viitataan ensisijaisesti voittoa tavoittelemattomiin rekisteröityihin yhdistyksiin ja järjestöihin, joihin myös urheilujärjestöt, lajiliitot ja urheiluseurat kuuluvat.

### 2.1.2 Liikunnan kansalaistoiminnan muutosvaiheet

Liikunnan kansalaistoiminnassa tapahtuneet muutokset historian saatossa ovat kulkeneet mukana yhteiskunnan kehitysvaiheissa ja muovautuneet yhteiskunnan muutoksissa. Toisaalta voidaan nähdä myös, että liikunnan kansalaistoiminta on itse osaltaan ollut aktiivisena vaikuttajana yhteiskunnan ja etenkin liikunnan kentän muutoksissa, sillä juuri vapaaehtoiset seuraihmiset ovat vastanneet ihmisten liikuttamisesta ennen kuin tukea on tullut julkisen sektorin taholta (Ilmanen 2015, 19).

Tässä tutkimuksessa liikunnan kansalaistoiminnalla tarkoitetaan liikunnan kolmannen sektorin organisaatioita kuten lajiliittoja, kattojärjestöjä ja liikunta- ja urheiluseuroja. Muutosvaiheiden tarkastelussa keskityn erityisesti liikunta- ja urheiluseuroihin, sillä juuri urheiluseurat ovat tämän tutkimuksen ydintä. Kun liikunta-sana tuli aktiiviseen käyttöön hyvinvointiyhteiskunnan rakennusvaiheissa 1970-luvulla (Kokkonen 2013, 15), myös osa urheiluseuroista otti liikuntaseura-nimikkeen käyttöön ilmentäen siten toimintansa laajentumista koskemaan muutakin kuin kilpaurheilua. Kun tulevissa kappaleissa käytän käsitettä urheiluseura, tarkoitan sillä kaikkia liikunta- ja urheiluseuroja. Myös siis sellaisia, joiden toiminnan keskiö ei ole kilpaurheilussa. Tässä tutkimuksessa urheiluseuralla tarkoitetaan siis rekisteröitynyttä yhdistystä, jonka toiminnan pääpaino on liikunnan ja urheilun järjestämisessä.

Urheiluseuratoiminnan erilaisia vaiheita voidaan havainnollistaa esimerkiksi tarkastelemalla Hannu Itkosen (1991, 1996) muodostamia seuratoiminnan kausia. Itkonen jakaa liikunnan kansalaistoiminnan neljään eri aikakauteen: järjestökulttuurin kauteen (1900-1930), harrastuksellisen-kilpailulliseen kauteen (1930-1960), kilpailullis-valmennukselliseen kauteen (1960-1980) ja eriytyneeseen liikuntakulttuurin kauteen (1980-luvulta alkaen). Järjestökulttuurin kaudelle oli tyypillistä Itkosen mukaan muun muassa urheilutoiminnan kiinnittyminen tavallisten järjestöjen yhteyteen ja urheilun näkeminen sidostoimintana. Harrastuksellisen-kilpailulliseen kauteen hän liittyy kilpailujen lisääntymisen, lajinomaisen urheilun kasvun ja eri lajien mittapuitteet huomioivan liikuntapaikkarakentamisen. Kilpailullis-

valmennuksellista kautta luonnehtivat Itkosen mukaan suunnitelmallisuuden lisääntyminen, valmennuksen tehostuminen, kilpailun korostus sekä lajien etääntyminen yhä kauemmas toisistaan. Eriytyneen liikuntakulttuurin kautta kuvailevat vaihtelevat odotukset ja eri tahojen asettamat vaatimukset urheiluseuroille, uusien lajien kehittyminen ja näin ollen myös lajimäärän kasvu. (Itkonen 1991, 189-191; Itkonen 1996, 215-230.) Liikuntakulttuurin eriytymiskehityksestä ja monimuotoisista tavoitteista kertovat lisäksi esimerkiksi nais- ja tyttöjätkapallon vakiintuminen osaksi suomalaista liikuntakulttuuria sekä erilaisten puulaakisarjojen lisääntyminen. Halutaan harrastaa ja kilpailla, muttei kuitenkaan niin vakavasti kuin huippu-urheilijat, vaan enemmänkin ”höntsäillä”. (Vehviläinen & Itkonen 2009, 64, 130.)

Kalervo Ilmanen ja Hannu Itkonen (2000) ovat tutkineet urheiluseurojen ja julkisen sektorin liikuntapalveluiden yhteistyötä Pohjois-Karjalassa ja jaotelleet yhteistyön vaiheet kuuteen eri kategoriaan, joiden avulla voidaan myös lisätä ymmärrystä liikunnan kansalaistoiminnan muutoksesta. Ensimmäisessä vaiheessa urheiluseurat järjestivät käytännössä yksin kuntalaisten organisoidun liikunnan ja vasta toisessa vaiheessa 1900-luvun alkuvuosikymmeninä seurat alkoivat saada satunnaisia avustuksia kunnilta. Kolmatta vaihetta Ilmanen ja Itkonen kuvailevat kunnallisten liikuntapalveluiden perustamisen ajanjaksoksi, jolloin kunnat alkoivat rakentaa liikuntapaikkoja ja yhteistyö seurojen kanssa tiivistyi. Neljäs ajanjakso kuvastaa sodanjälkeistä niukkuuden aikaa, jolloin kuntien varat riittivät vain perusliikuntapaikkojen rakentamiseen, eikä seuroja ollut mahdollista tukea suurilla rahoilla. Viides vaihe ilmentää kunnallisten liikuntapalveluiden loistoa ja vaurastumista sekä käytäntöjen vakiintumista. Valtion tukien avulla kuntiin palkattiin liikunnanohjaajia, liikuntapaikkoja rakennettiin runsaasti ja seurat saivat tukia kylliksi. 1990-luvun lama siivittää yhteistyön viimeiseen ajanjaksoon, jolle tyypillistä ovat kuntien liikuntahallinnon uudistaminen ja säästäminen. Viimeistä ajanjaksoa Ilmanen ja Itkonen kuvaavat myös eriytymisen, verkostoitumisen ja sopimuksellisuuden termeillä, joilla viitataan muun muassa uudenlaisten sopimuksiin perustuvien toimintojen järjestämiseen. Kun säästösyistä kuntien liikuntahallinnon tarpeellisuus kyseenalaistetaan, on aiheellista pohtia eri toimijoiden työnjakoa laajemmin, mikä on vaikuttanut merkittävästi myös urheiluseurojen toimintaan. (Ilmanen & Itkonen 2000, 152-155.) Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi urheiluseuran ja kunnan tekemää yhteistyösopimusta liikunnallisten iltapäiväkerhojen järjestämisestä.

Myös Pasi Koski (2000, 2009) on tutkinut jo useamman vuosikymmenen liikunta- ja urheiluseuroja ja niissä tapahtuneita muutoksia. Koski kuvaa liikuntakulttuurissa tapahtuneen yleisiä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös urheiluseurojen muuttumiseen. Hänen mukaansa liikuntakulttuuri on muuttunut entistä kansainvälisemmäksi ja talous sekä media ovat saaneet aiempaa keskeisemmän roolin urheilun kentällä. Eriytymiskehityksen, lajien määrän kasvun sekä eri intressien ja tahojen kilpailun lisääntymisen myötä liikuntakulttuuri on ammattimaistunut ja muuttunut aiempaa vakavammaksi. Koski kuvailee muutosta urheilijan välineellistymisellä, jolloin urheilijan taustalla olevat tahot kilpailevat paremmuudesta ja taustalla vaikuttava aiempaa enemmän ammattilaisia kuten esimerkiksi lääkäreitä, valmentajia ja fysioterapeutteja. (Koski 2000, 14, 20-21.) Yksi ehkä lähihistorian suurin esimerkki urheilijan välineellistymisestä löytyy kylmän sodan aikana tapahtuneesta järjestäytyneestä dopingin käytöstä. Vaikka urheilukentillä urheilijat kilpailivat lajeissaan, oli todellisuudessa kyseessä kilpailu idän ja lännen paremmuudesta. Koski (2009) toteaa liikunnan myös osaltaan vakavoituneen, sillä seurojen toimissa entistä ammattimaisemmin ja suunnitelmallisemmin, myös harrastajilta odotetaan entistä enemmän sitoutumista ja tavoitteellista harjoittelua (Koski 2009, 18).

Kosken ja Heikkalan (1998) tekemä tutkimus lajiliitoista kuvaa myös osaltaan liikunnan kansalaistoiminnan kentällä ja liikuntaorganisaatioissa tapahtuneita rakenteellisia muutoksia. Koski ja Heikkala toteavat tutkimuksessaan lajiliitoissa tapahtuneen muutosta kohti ammattimaisempaa toimintaa ja lajiliittojen erkaantuneen kauemmas ruohonjuuritason seuratoiminnasta. He näkevät liikuntakulttuurin toimijoiden arvojen jakautuneen yhä pienemmiksi sirpaleiksi ja näin ollen myös eri toimijoiden tavoitteet ja toimintatavat eroavat suuresti toisistaan. (Koski & Heikkala 1998, 222-224.)

### 2.1.3 Urheiluseurojen ammattimaistuminen

Urheiluseurojen tarkkaa määrää on vaikea arvioida, sillä ei ole olemassa yleistä seurarekisteriä, josta ilmenisi kaikki olemassa olevat aktiiviset urheiluseurat. Urheiluseuran käsite on myös monitulkintainen, mikä osaltaan vaikuttaa arvioiden suuruuksiin. (Mäenpää & Korkatti 2012, 16; Koski 2000, 27.) Kuitenkin eri arvioiden mukaan Suomessa on urheiluseuroja yhdeksästä tuhannesta (Kokkonen 2013, 265; Suomi 2012a, 24) aina viiteentoista tuhanteen asti (Mäenpää & Korkatti 2012, 16). Vaikka Suomessa on noin 20 000 liikunta-alan yhdistystä (Siisiäinen &

Kankainen 2009, 96), niin luotettavasti urheiluseurojen määräksi voidaan arvioida Kosken (2013) mukaan vain 11 000-13 000 urheiluseuraa, sillä kaikki yhdistysrekisterissä olevat liikunta-alan yhdistykset eivät ole välttämättä toiminnassa ja osa yhdistyksistä on lajiliittoja tai katto-organisaatioita. (Koski 2013, 28).

Urheiluseurat liikuttavat vuosittain noin 900 000 suomalaista (Mäenpää & Korkatti 2012, 14) ja noin 600 000 suomalaista toimii vapaaehtoistehtävissä urheiluseuroissa (Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010a, 28; Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010b, 53, 68; Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010c, 6). Yleisesti voidaan todeta, että liikunta-alan yhdistykset ovat kasvattaneet suosiotaan, jos tarkastellaan esimerkiksi tilastoja perustetuista yhdistyksistä. Uusista yhdistyksistä noin viidennes toimiikin liikunta-alalla. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 96; Kankainen 2007, 24). Voidaan siis todeta, että urheiluseurakenttä on merkittävä liikuttaja Suomessa. Myös vapaaehtoistyötä tehdään liikunnan kentällä varsin paljon, sillä liikunnan vapaaehtoistehtävät ovat suosituimpia vapaaehtoistöitä Suomessa (Yeung 2002, 26).

Seurojen määrän kasvaessa ja yleisen liikuntakulttuurin eriytymiskehityksen myötä myös seurat ovat kirjavoituneet. On yhä moninaisempia seuroja, joiden tavoitteet ja toimintatavat eroavat suuresti toisistaan. Seuroja voidaan luokitella erilaisiin seuratyyppihin esimerkiksi toiminnan tai tavoitteiden perusteella. Suuri jakolinja voi esimerkiksi olla painotus harrasteliikuntaan, kilpaurheiluun tai huippu-urheiluun. Mäenpää ja Korkatti (2012) luokittelevat urheiluseurat yhdeksään eri kategoriaan: lajin erikoisseura, yleisseura, huippu-urheiluseura, junioriurheiluseura, aikuisten kilpaurheiluseura, harrasteliikuntaseura, kylä- tai kaupunginosaseura, kevytseura ja vammaisurheiluseura. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17-22.) Itkonen (1991) on 20 vuotta aiemmin tutkimuksessaan luokitellut urheiluseurat kuuteen eri seuratyyppiin, jotka ovat liikunnallis-harrastuksellinen seura, kilpailullis-kasvatuksellinen seura, julkisuus-markkinallinen huippu-urheiluseura, yhteisöllis-elämyksellinen seura, alueellis-liikunnallinen seura ja kasvatuksellis-sosiaalinen seura (Itkonen 1991, 180-187). Erilaisten seuratyyppien lisääntymisen voidaan nähdä olevan yksi eriytymiskehitystä ilmentävä muutos.

Painotukset ja tavoitteet ovat erilaisilla seuroilla varsin erilaiset. Kun erikoisseura on keskittynyt vain yhden lajin pariin, on yleisseuralla useampia lajeja toimintansa alla. Huippu-urheiluseura pyörii pienen urheilijajoukon ympärillä, kun taas harrasteliikuntaseura pyrkii

tarjoamaan liikuntaa mahdollisimman matalalla kynnyksellä lähes kaikille. Osa seuroista toimii päätoimisten työntekijöiden voimin, kun taas suuri osa järjestää koko toimintansa vapaaehtoisten seurajäsenten avulla. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17-20.)

Pasi Kosken (2009) tekemä laaja määrällinen tutkimus urheiluseurojen muutoksesta kuvaa urheiluseurakentän muutosta vuodesta 1986 aina vuoteen 2006 asti. Kuvaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, jotta lukijalle syntyisi yleiskuva urheiluseuroissa tapahtuneista muutoksista. Tutkimuksen mukaan urheiluseurojen aatteelliset ja ideologiset taustat ovat menettäneet merkitystään ja seurat ovat aiempaa pienempiä sekä vailla pitkän aikavälin suunnitelmia. Kaveriporukan oma urheiluseura saatetaan perustaa vain muutamia otteluita varten. Seurojen toiminta on yleisesti ottaen laajentunut ja monipuolistunut, vaikka seurat keskittyvätkin pitkälti vain yhteen lajiin. Toimintaan osallistuu aiempaa enemmän aikuisliikkuja eikä toiminta liity välttämättä enää niin paljon kilpaurheiluun kuin aiemmin. Vaikka aikuisliikkujien määrä on kasvanut seuroissa, aloitetaan seuran toimintaan osallistuminen entistä nuorempina. Seuran vastuutehtävissä toimivien ikärakenne on vanhentunut, vaikka seurat ovatkin keventäneet hallintoelimiään. Seurat toimivat myös aiempaa suunnitelmallisemmin ja ammattimaisemmin, mikä näkyy palkattujen työntekijöiden määrän lisääntymisenä. Osittain odotusten kasvamisesta, ammattimaistumisesta ja tilojen maksullisuudesta johtuen myös taloudellisia resursseja tarvitaan aiempaa enemmän. Vaikka selviä muutossuuntia urheiluseuroissa voidaan hahmottaa, haluaa Koski kuitenkin painottaa, että seurojen välillä on suuria eroja. Esimerkiksi erot kaupunkien ja maaseutujen urheiluseuroissa ovat suuria, kuten myös eri lajien välillä erot voivat olla merkittäviä. (Koski 2009, 30-125.)

Koko urheiluseurakentän yleinen haaste on moninaisten odotusten ja resurssien kohtaamattomuus. Urheilun ja liikunnan kolmannen sektorin toimijoihin kohdistuu odotuksia niin julkiselta sektorilta, medialta, sponsoreilta kuin vaatimustasoa nostaneilta jäseniltäkin. (Koski & Heikkala 1998, 223.) Julkinen sektori odottaa urheiluseuroilta vastuunottoa ennaltaehkäisevästä terveysliikunnasta väestön ikääntyessä, asiakkuuteen tottuneet seuran jäsenet vaativat laadukkaita palveluita ja media ja sponsorit ovat kiinnostuneita kansainvälisestä huippu-urheilumenestyksestä. Lisäksi julkisen sektorin mukanaan tuoma uusi hallintoajattelu eli seuranta- ja tehokkuusajattelu luovat kasvavia paineita seuroille, jolloin saattaa kehittyä tarve ottaa käytäntöjä yritysmaailmasta. (Koski 2012a, 5-8.)



Samaan aikaan odotusten kasvaessa, vapaaehtoisresurssit tuntuvat ehtyvän. Koski (2012b) kuvailee, että määrällisesti vapaaehtoisia on urheiluseuroissa jopa aiempaa enemmän, koska vapaaehtoistyöpanos halutaan kohdistaa nimenomaisesti oman lapsen joukkueelle tai harrastusryhmälle. Koski tiivistääkin vapaaehtoistoimijoiden pulan johtuvan erityisesti vapaaehtoisten kevyemmästä sitoutumisesta ja muuttuneesta aktiivisuudesta. Vallalla oleva yksilöllistymiskehitys, vaurastuminen ja kulutuskeskeinen elämäntyyli, työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus ja kiireinen työelämä ovat muun muassa vaikuttaneet siihen, että vapaaehtoisten sitoutuminen on entistä kevyempää ja projektiluontoisempaa, kun vapaa-ajasta kilpailee yhä useampi eri taho. Hän toteaaakin, että ammattilaisten ja ammattimaistumisen tarve on ilmeinen, jotta monimuotoisiin odotuksiin ja työn määrään pystyttäisiin vastaamaan. (Koski 2012b.)

Ammattilaisten määrä urheiluseuroissa on lisääntynyt merkittävästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Erityisesti sivutoimisten työntekijöiden, mutta myös päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvanut. (Koski 2009, 92-93.) Lisäksi ammattivalmentajien määrä urheiluseuroissa on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä vuonna 2012 ilmestyneen tutkimuksen mukaan (Kärkiniemi 2012, 10). Lisäksi urheiluseurat ovat lisänneet kulukorvausten ja erilaisten palkkioiden maksamista (Koski 2012a, 9). Kosken mukaan urheiluseuroista kolmannes voisi hyötyä päätoimisen työntekijän palkkaamisesta. Päätoimisen työntekijän palkkaamiseen vaikuttaa hänen mukaansa merkittävästi seuran jäsenmäärä sekä suuntautuneisuus kilpaurheiluun. (Koski 2009, 97; Koski 2012a, 9-10.)

Ammattimaistumisen monien positiivisten ulottuvuuksien lisäksi sillä voidaan nähdä olevan myös vastakkaisia vaikutuksia seuran ja koko liikunnan kansalaistoimintaan. Eräiden arvioiden mukaan esimerkiksi yhteisöllisyys ja vapaaehtoistyön perinne seuratoiminnassa kärsivät kun toiminta muodostuu ammattimaisemmaksi ja tiukoin laatuksineen arvioitavaksi. (Valo s.a.)

#### 2.1.4 Perinteinen ja uusi kolmas sektori

Koko kolmas sektori on kokenut runsaasti muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Tarkat sektorirajat ovat alkaneet hämärtyä ja eri sektoreiden toimijat tekevät yhteistyötä ja toimivat erilaisissa yhteenliittymissä aiempaa villimmin. Voidaankin puhua niin sanotusta

hybridisaatiosta tai hybridiorganisaatioista, joilla viitataan sektorirajat ylittävään tai sektoreita yhdistävään toimintaan. Hybriditoiminnalla tarkoitetaan myös uudenlaisten toimintamallien tuleamista esimerkiksi kansalaistoiminnan piiriin. Vaikka kansalaistoimintaa luonnehtivat muun muassa vapaaehtoisuus, voiton tavoittelemattomuus ja itsehallinnollisuus, on kolmannen sektorin alueelle tullut toimintamuotoja, jotka eivät noudata enää täsmällisesti perinteisiä kansalaistoiminnan muotoja. (Saukkonen 2013, 25-26.)

Siisiäinen ja Kankainen (2009) näkevät myös kolmannen sektorin muutoksen erityisesti pirstaloitumisena ja eriytymisenä. Yhdistyksiä perustetaan eri sairauksille, kissaroduille ja musiikkityyleille aiempaa enemmän. Uudet yhdistykset ovatkin aiempaa pienempiä niin jäsenmäärän kuin taloudellisten resurssienkin puolesta eivätkä perustetut yhdistykset enää ole samassa määrin kytköksissä puolueisiin tai julkisen sektorin toimijoihin kuten aiemmin. Uusia yhdistyksiä leimaa keventyneet ja moninaistuneet hallinnolliset rakenteet eli ne eivät enää välttämättä kuulu minkään kattojärjestön tai keskusliiton alaisuuteen, vaan toimivat itsenäisinä ja erillisinä yhdistyksinä. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 131-132.)

Saukkonen (2013) kuvaa kolmannen sektorin muutoksia tapahtuneen muun muassa kolmannen sektorin asemassa, merkityksessä, roolissa ja toiminnassa. Kolmannelle sektorille tyypillinen institutionaalinen rakenne on muuttumassa aiempaa enemmän järjestäytymättömämpään suuntaan. Internet ja sosiaalinen media kokoavat yhä enemmän ihmisiä yhteen aiemman fyysisen näkemisen sijasta ja sosiaaliseen mediaan onkin muodostunut erilaisia epämuodollisia verkostoja, jotka vievät tilaa perinteiseltä kansalaistoiminnalta. Toiminta on myös suuntautumassa perinteisestä kunnallisesta tai kansallisesta tasosta enemmän kansainvälisiin yhteenliittymiin tai vastakohtaisesti hyvin pienten piirien kuten työpaikkojen ja korttelien yhteyteen. Julkisen sektorin ja kolmannen sektorin uudenlaiset yhteenliittymät kuten yhteisomistuksessa olevat yritykset ovat lisääntyneet ja samoin palvelujen ostamista lähenevä toiminta on lisääntynyt julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välillä. Julkisen sektorin avustukset ovat muuttuneet ikään kuin vastikkeellisiksi: julkinen sektori antaa rahoitusta yhdistykselle tiettyjen palvelujen hoitamisesta. Kolmas sektori on ottanut mallia myös yritysmaailmasta ja osa yhdistyksistä onkin muodostanut yhteyteensä yhtiön, joka toimii liike-elämän pelisääntöjen mukaan. (Saukkonen 2013, 16-22.) Samalla myös palkkatyön määrä on kasvanut koko kolmannella sektorilla (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 36).

Kolmannella sektorilla tapahtuneiden muutosten myötä onkin alettu puhua uudesta kolmannesta sektorista, jolla tarkoitetaan erityisesti yhdistyksiä, jotka toimivat yritysmaailman oppien mukaisesti. Uuden kolmannen sektorin toimijat ovat ikään kuin kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin välimaastossa ja ne toimivat usein julkisen sektorin palveluiden tuottajina. (Kaleva & Valkonen 2014, 183-184.) Tosin käsitteen oikeutuksesta on käyty myös keskustelua, sillä kolmannella sektorilla tapahtuneet muutokset voidaan nähdä myös sopeutumisenä muuttuvaan yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön. Uudet piirteet ja toimintatavat ovat olleet olemassa todennäköisesti jo aikaisemmin, mutta niiden asema ei ole ollut yhtä merkittävä tai niiden volyyymi on ollut pieni. (Saukkonen 2013, 15, 26.)

## **2.2 Julkinen sektori liikuntaan mahdollistajana**

### **2.2.1 Kunnalliset liikuntapalvelut**

Julkisen sektorin tuki liikunnalle on vaihdellut vuosien saatossa, mutta sen perustehtävänä on aina ollut liikunnan edellytysten luominen (Ilmanen 2015, 19-20). Myös liikuntalaki vuodelta 2015 määrittelee kuntien tehtäväksi liikunnan edellytysten luomisen paikallistasolla muun muassa järjestämällä liikuntapalveluita kuntalaisille, tukemalla liikunnan kansalaistoimintaa sekä ylläpitämällä ja rakentamalla liikuntapaikkoja (Liikuntalaki 2015).

Kunnalliset liikuntapalvelut ovat syntyneet 1900-luvun alussa urheilujärjestöjen painostuksesta ja vaatimuksesta liikunnan olosuhteiden tukemiseen. Kasvavat vaatimukset liikuntapaikkarakentamista ja avustuksia kohtaan aiheuttivat lopulta kunnallisen ja valtion liikuntahallintojen perustamisen 1920-luvun taitteessa. Ilmanen (2015) kuvaa etenemistä alhaalta ylöspäin tapahtuvaksi etenemissuunnaksi eli ensin tarvittiin ruohonjuuritason innostus liikuntaan ja liikunnan kansalaistoiminnan järjestäytyminen ja vasta sen jälkeen julkishallinto vastasi kasvavaan tarpeeseen. (Ilmanen 2015, 19-20.) Ensimmäinen kunnallinen urheilulautakunta perustettiin Helsinkiin vuonna 1919 (Ilmanen & Itkonen 2000, 54) ja vuotta myöhemmin myös valtio perusti liikuntaa ajavan elimen opetusministeriön alaisuuteen (Vasara 2004, 32). Suomalaiselle kunnallisten liikuntapalveluiden kehitykselle onkin tyypillistä, että hallinnollinen järjestäytyminen alkoi kaupungeista ja eteni vasta vähitellen vuosikymmenten saatossa maaseudun pieniin kuntiin (Ilmanen & Itkonen 2000, 106).

Kunnallisten liikuntapalveluiden synty- ja vakiintumisvaihe ajoittui itsenäistymisen ja toisen maailmansodan väliselle ajanjaksolle, jolloin vähitellen tapahtuvan kaupungistumisen ja teollistumisen myötä alettiin tarvita myös kunnallisia palveluja aiempaa enemmän. Ilmanen (1996) mukaan erityisesti kaupungit ikään kuin suunnannäyttäjinä lähtivät tukemaan urheilupaikkojen rakentamista niin kasvavan kilpaurheilun vaatimusten kuin hyvinvoinnin näkökulmasta. Teollistuneisiin kaupunkeihin tarvittiin urheilukenttien lisäksi myös puisto- ja virkistysalueita, joissa työväestö voisi viettää vapaa-aikaa. Aiemmin kunnat olivat rahoittaneet yksityisten omistuksessa olevia liikuntapaikkoja, mutta vähitellen liikuntapaikat alkoivat rapistua ja kuntien merkitys liikuntapalveluiden tuottajana ja liikuntapaikkojen ylläpitäjänä ja rakentajana kasvoi. (Ilmanen 1996, 29-31, 106-107, 111.)

1960-luvulla suunnittelun ja julkisen sektorin vahvistumisen aikana kuntien liikuntatoimia perustettiin runsain mitoin (Itkonen 2000, 21) ja 1960-luvun lopulla lähes jokaisessa kunnassa olikin jo urheilulautakunta (Ilmanen 1996, 229). Kiihtyvä muutto maalta kaupunkeihin sai kunnalliset liikuntatoimet kehittymään ja palveluiden määrä sekä laatu kasvoivat. Kuntiin alettiin rakentaa kiihtyvällä tahdilla muun muassa uima- ja urheiluhalleja. Etenkin pienissä kunnissa liikuntapaikkarakentamisella pyrittiin säilyttämään kunnan elinvoimaisuus ja hillitsemään paikkakunnalta poismuuttoa. (Kokkonen 2015, 189-191.)

Yleinen vaurastuminen ja hyvinvointiajattelun lisääntyminen kasvattivat kuntien liikuntatoimista vauraita ja vakavasti otettavia palveluntuottajia ja 1970-1980-lukuja voidaankin kutsua kunnallisten liikuntatoimien kasvun ja loiston vuosikymmeniksi. Urheilukeskeisestä ajattelusta alettiin siirtyä kohti liikuntaa ilman kilpailua ja kunnallinen liikuntatoimi nähtiinkin erityisesti omaehtoisena ja itsenäisen liikunnan mahdollistajaksi. (Ilmanen 1995, 284-285.) 1980-luvun liikuntalain myötä liikunnan työnjakoa selkiytettiin ja kuntien liikuntatoimet määriteltiin lakisääteiksi (Ilmanen 1996, 230). Kunnat alkoivat järjestää myös erityisliikuntaa sekä senioriliikuntaa ja ottivat ne vastuulleen. (Ilmanen 1995, 299-301.)

1980-luvun loiston ja hyvinvoinnin vuosikymmenestä siirtyminen 1990-luvun lamaan tarkoitti kunnallisille liikuntatoimille henkilöstösupistuksia, liikuntapaikkarakentamisen vähenemistä sekä määrärahojen ja avustusten pienenemistä (Ilmanen 1995, 309-314). Kunnallisia liikuntatoimia pyrittiin säästösyistä myös yhdistämään muiden hallinnonalojen kanssa kuten 1950-1960-luvuilla, jolloin oli tavanomaista, että esimerkiksi liikunta- ja nuorisotoimi olivat yhtä (Ilmanen 1996, 219). Kunnalliset liikuntatoimet eivät nousseet enää laman jälkeen samaan

loistoon kuin 1980-luvulla, vaan uusi talousajattelu palvelujen ulkoistamiseksi oli jo nostanut päätään ja rantautunut Suomeen. Julkista palvelutuotantoa pyrittiin vähentämään, jotta yksityisen sektorin kasvu mahdollistettaisiin paremmin. (Ilmanen 2015, 33-34.)

Vuonna 2008 alkanut uusi talouden laskuvaihe on aiheuttanut sen, että julkinen palvelutuotanto on edelleen vaikeuksissa ja vastuuta halutaan siirtää yksityisen ja kolmannen sektorin harteille. (Ilmanen 2015, 35.) Liikuntapalveluiden tuottamista ei nähdä myöskään kuntien tärkeimmiksi tehtäviksi kuntalaisten, eikä päättäjien taholta, joten nämä vähemmän tärkeät palvelut ovat ensimmäisiä kohteita, joista haetaan säästöjä (Kansalaismielipide ja kunnat 2011, 14). Kuntien erilaiset rahalliset panostukset vaikuttavat myös osaltaan merkittävästi kunnallisten liikuntapalveluiden saatavuuteen. Kunnallisille liikuntapalveluille ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, mitä niiden tulisi sisältää, vaan liikuntapalveluita järjestetään kuntien varojen ja päättäjien kiinnostusten mukaan. Etenkin pienissä kunnissa tilanne saattaa olla vaikea ja kaupunkien ja kuntien välillä tapahtuu selkeää eriarvoistumista. (Kokkonen 2015, 265-266.) Kuntarakenteen muuttuminen ja tehokkuuden korostaminen ovat myös asioita, jotka vaikuttavat yleisesti liikuntapalveluiden järjestämiseen ja niiden saatavuuteen sekä osaltaan myös urheiluseurojen toimintaan. Koski (2009) tuo esille kuntaliitosten vaikutuksen urheiluseurojen toimintaan ja toteaa isojen kuntaliitosten olevan riski urheiluseuratoiminnalle, sillä urheiluseurojen identiteetti perustuu pitkälti aina tiettyyn kuntaan. Usein paikkakunnat tulevat tutuiksi ja saavat näkyvyyttä juuri urheiluseurojen nimien kautta. (Koski 2009, 11-12.)

### 2.2.2 Liikuntapaikat

Tämän päivän liikuntapaikat ovat huomattavasti muuttuneet 1900-luvun alkuvuosikymmenistä, jolloin liikuntapaikkana toimi usein niitty tai pihatie (Hintikka 2012, 8). Nykyään liikunta on siirtynyt ulkoa sisälle ja liikuntapaikkoina toimivat yhä useammin erilaiset sisäliikuntatilat kuten liikuntasalit ja kuntosalit. Lisäksi luonnollisesti ulkona harrastetut lajit kuten jäälajit ja hiihto ovat siirtyneet lämmitettyihin jäähalleihin ja hiihtoputkiin. (Ilmanen 2015, 35.) Myös erilaiset lähiliikuntapaikat kuten monitoimiareenat ja ulkokuntosalit ovat kasvattaneet osuuttaan 2000-luvulla (Ruokonen 2012, 41) ja valtio pyrkiikin ohjaamaan liikuntapaikkarakentamista juuri perus- ja lähiliikuntapaikkojen suuntaan (Vasara 2004, 313). Kuten edellisissä luvuissa olen jo maininnut, vaikuttavat liikuntapaikkojen rakentamiseen oleellisesti kulloisenkin ajan vaatimukset ja tarpeet, mutta myös koko yhteiskunnallinen kehityskulku.

Vielä 1960-luvulle tultaessa Suomessa oli vain 3500 liikuntapaikkaa, ja nekin olivat maantieteellisesti epätasaisesti jakautuneet (Vasara 2004, 412). Liikuntapaikkoina toimivat lähinnä urheilukentät ja uimarannat. Sisäliikuntatiloja oli vähän ja ne olivat varustelutasoltaan huonoja, eikä niitä oltu varsinaisesti tarkoitettu liikunnan harrastamiseen. 1960-luvun puolenvälin jälkeen liikuntapaikkarakentaminen vauhdittui kunnolla julkisen sektorin taholta ja panos laitettiin erityisesti sisäliikuntatilojen parantamiseen ja rakentamiseen, koska taustalla oli ajatus kuntoliikunnan noususta. Kuntoliikunnan tärkeyden korostus näkyi myös siinä, että liikuntapaikat rakennettiin monikäyttöisiksi ja palvelemaan mahdollisimman monia aiemman kilpaurheilun painotuksen sijaan. Sama monikäyttöisyyden periaate on voimassa edelleen 2010-luvulla liikuntapaikkarakentamisessa. Viisipäiväiseen työviikkoon siirtymisen myötä lisääntyneen vapaa-ajan negatiivisiin vaikutuksiin pyrittiin myös liikuntapaikoilla vaikuttamaan ja kunnollisten liikuntasalien puku- ja suihkutiloihin katsottiin edistävän ihmisten liikkumista. (Kokkonen 2010, 72-73, 84-88; Kokkonen 2013, 26.)

1970-luvulla Veikkauksen suosion kasvaessa hyötyi myös liikuntakulttuurin eri toimijat ja liikuntapaikkarakentaminen valtionavustusten noustessa (Kokkonen 2013, 28). 1970-luvulla rakennettiin runsaasti kestopäällysteisiä urheilukenttiä, uimahalleja, kouluihin joukkuepeleihin soveltuvia liikuntasaleja, urheilu- ja ulkoilukeskuksia sekä kevyenliikenteenväyliä. Myös 1970-luvun lopulla jäähallien rakentaminen tuli aiempaa tavallisemmaksi. (Ilmanen 1996, 167-169). Alueelliset ja kuntien väliset erot liikuntapaikkojen määrässä olivat kuitenkin yleisiä ja liikuntapaikoista tulikin osaltaan kuntien statussymboleita (Kokkonen 2015, 189). Kunnilla oli merkittävä rooli liikunnan mahdollistajina, sillä vuonna 1980 julkinen sektori omisti 95 prosenttia kaikista liikuntapaikoista. Tämän jälkeen kuntien osuus liikuntapaikkojen omistuksesta alkoi vähentyä ja vuosikymmenen lopulla julkinen sektori omisti enää 75 prosenttia liikuntapaikoista. (Komiteamietintö 1980:24, Ilmanen 1996, 179 mukaan)

1980-lukua kuvasi runsas liikuntapaikkarakentaminen. Liikuntapaikkoja rakennettiin etenkin maaseudulle ja Itä- ja Pohjois-Suomeen, joissa liikuntapaikkarakentaminen oli heikompa kuin kaupungeissa (Ilmanen 1996, 178-182). Rakennuskohteina olivat erityisesti sisäliikuntapaikat kuten liikuntahallit ja -salit sekä uimahallit. Lisäksi kuntoratoja, monitoimikenttiä ja jäähalleja rakennettiin aiempaa enemmän. Yksityisen sektorin puolella yleistyivät kuntosalit, golfkentät, laskettelukeskukset, kylpylät ja tennis- ja squash-hallit. (Kokkonen 2010, 179-180.)

1990-luvun lama vähensi liikuntapaikkarakentamista merkittävästi ja varat kohdennettiin lähinnä peruskorjauksiin, joista ison siivun veivät uimahallien uudistukset ja saneeraukset. (Kokkonen 2013, 119.) 2000-luvulla liikuntapaikkojen ja liikuntapaikkarakentamisen tilanne on moninaistunut ja muuttanut muotoaan. Yksityisten yritysten omistamat liikuntatilat ovat yleistyneet ja esimerkiksi 70 prosenttia kuntosaleista on nykyään yksityisen sektorin omistuksessa (Kuntokeskusbarometri 2010, 4). Skeittarit ja parkouraajat ovat muokanneet myös yleistä kaupunkitilaa omaksi liikkumisympäristökseen ja kyseenalaistaneet liikuntapaikan käsitettä (Salmikangas 2015, 112). Suomalaisten yleisin liikuntapaikka on jo usean vuosikymmenen ajan ollut kevyenliikenteenväylä ja suurin osa suomalaisista aikuisista ei käytä koskaan rakennettuja liikuntapaikkoja liikunnan harrastamiseen (Suomi 2012b, 71). Voidaankin todeta, että liikuntapaikat ovat kokeneet saman eriytymiskehityksen kuin koko liikuntakulttuuri muutenkin. Liikuntapaikoilla on moninaiset tarpeet ja käyttäjäryhmät ja erilaiset intressiryhmät kamppailevat tiloista, vuoroista ja käyttötarkoituksista.

Liikuntapaikkojen rahoittajana kunnat ja julkinen sektori ovat edelleen merkittävässä asemassa, sillä yhä noin 70 prosenttia kaikista liikuntapaikoista on kuntien omistuksessa (Sjöholm 2012, 37). Tällä hetkellä Suomessa on noin 32 000 liikuntapaikkaa (OKM 2015a, 28) eli yksi liikuntapaikka noin 170 asukasta kohden, mikä on liikuntapaikkatiheyden vertailussa maailman kärkitasoa (Suomi 2012a, 25). Vaikka liikuntapaikkatilanne saattaa näyttää hyvältä ja onkin sitä moneen muuhun maahan verratessa, on tulevaisuuden haasteena erityisesti alueellinen epätasa-arvo. Liikuntapaikkoja ja niiden tasa-arvoista levinneisyyttä tutkinut Kimmo Suomi (2012b) toteaa, että kuntaliitosten myötä pelkona on, että pienten kuntien liikuntapaikat jäävät vähemmälle huomiolle ja jopa puretaan. Kuitenkin kuntaliitokset saattavat mahdollistaa tehokkaamman liikuntapaikkojen käytön sekä alueellisen suunnittelun, joka voi osaltaan edesauttaa tasa-arvon lisääntymistä. Lisäksi liikuntapaikkarakentamisen tukia tulisi Suomen mukaan kohdistaa uudella tavalla, sillä käyttökustannukset ovat osoittautuneet useille kunnille rakentamiskustannuksia haasteellisimmiksi. (Suomi 2012b, 125.) Myös Kokkonen (2015) toteaa etenkin pienten paikkakuntien ongelmaksi liikuntapaikkojen ylläpidon. Kokkonen tuo esiin ongelman koulujen lakkauttamisesta, sillä usein, kun kouluja lakkautetaan, poistuu samalla käytöstä myös yksi liikuntapaikka. (Kokkonen 2015, 266.)

### 2.2.3 Valtion tukipolitiikka

1900-luvun alun itsenäistynyt Suomi eli ensimmäiset vuodet kahtiajakautuneena yhteiskuntana. Liikunnan katsottiin olevan yhdistävä tekijä ja parantavan kahtiajakautuneen kansan yhtenäisyyden tunnetta. Lisäksi liikunnan hyödyksi nähtiin maan tunnettavuuden lisääminen urheilukilpailumenestyksen kautta sekä liikunnan hyöty maanpuolustuskelpoisten kansalaisten ylläpitämisessä. Näiden seikkojen takia valtio lähti johtamaan kahtiajakautunutta liikunnan kenttää ja alkoi jakaa säännöllistä valtiontukea liikuntajärjestöille vuonna 1920. (Juppi & Aunesluoma 1995, 24-25.)

Aiemmin tukea oli myönnetty epäsäännöllisesti lähinnä voimistelu- ja urheiluharrastusten elvyttämiseksi ja liikuntapaikat rakennettiin pitkälti talkootyön avulla. Tuki saattoi olla myös hyvin erilaista verrattuna nykyaikaan. Esimerkiksi vuonna 1919 valtion rahoittaman urheiluohjaajakurssin osallistujat saivat valtiolta tukea junalippujen kustannuksiin. Valtion rahoitus oli pääasiassa rutiininomaista ja määrärahat jaettiin tasan. Kuitenkin vuosien saatossa esiintyi myös erinäisiä ristiriitailanteita. Esimerkiksi Työväen Urheiluliiton määrärahoja pienennettiin, koska sen katsottiin edustavan liiallisesti vasemmistolaisia arvoja. Myös eduskunta saattoi päättää erillisenä isommista avustushankkeista, jollaisia olivat esimerkiksi Helsingin olympiastadionin tai urheiluopistojen rakentaminen. (Juppi & Aunesluoma 1995, 27-28.)

Valtion urheilulautakunta pyrki ohjailemaan liikunnan suuntaviivoja määräämällä mihin avustuksia sai käyttää (Juppi & Aunesluoma 1995, 31). Avustuksia myönnettiin aluksi lähinnä urheilukenttien rakentamiseen, koska kilpaurheilu nähtiin niin tärkeäksi koko yhteiskunnalle, mutta 1930-luvulle tultaessa avustuksia alettiin jakaa myös yleisesti liikuntapaikkarakentamiseen (Vasara 2004, 409). Tuettujen urheilulajien välillä oli kuitenkin eroja ja esimerkiksi tennis ja ratsastus eivät saaneet tukea valtiolta vielä 1920-1930-luvulla, koska harrastajamäärät olivat pieniä ja lajien katsottiin suosivan hyväosaisia kansalaisia (Kokkonen 2015, 56).

Sotien jälkeen urheilun rahoitus kasvoi jyrkästi aina 1950-luvun puoliväliin asti. Rahoituksen voimakkaaseen nousuun vaikutti erityisesti 1940-luvulla perustetun Veikkauksen suosion kasvu ja veikkausvoittorahojen jakaminen liikuntaan. (Vasara 2004, 411.) Sotien päätyttyä suurin osa valtion tuesta meni liikunta- ja urheilujärjestöille (Kokkonen 2015, 121), mutta



kasvava liikuntapaikkarakentaminen alkoi vaatia aiempaa enemmän rahoitusta ja 1950-luvulla liikuntapaikkarakentaminen nousikin suurimmaksi tuensaajaryhmäksi valtion tukien jaosta. 1950-luvun puolenvälin jälkeen valtion tuki liikunnalle alkoi vähentyä, mihin vaikutti merkittävästi veikkausvoittorahojen uudelleenjako. Vuonna 1956 urheilun osuus veikkausvoittorahoista oli enää 60 prosenttia, kun se toisen maailmansodan jälkeen oli ollut sata prosenttia. (Juppi & Aunesluoma 1995, 68-69.) Lisäksi osasyynä valtion tuen vähentymiselle oli Veikkauksen suosion hiipuminen (Kokkonen 2015, 122).

1960-luvulla kuntoliikunnan nousun aikana liikuntapaikkarakentamisen tuet kasvoivat ja tukia käytettiin erityisesti urheiluhallien ja uimahallien rakentamiseen (Kokkonen 2010, 52-54). Myös kuntoliikuntajärjestöt nousivat uutena tuensaajana valtion avustusten piiriin. 1970-luvulta liikuntapaikkarakentamisen tuet kohdistuivat nimenomaisesti sisäliikuntatilojen rakentamiseen ja 1980-luvulla erityisliikuntajärjestöt alkoivat saada suurempaa osuutta valtion tuista. 1970-luvulla myös loton suosion kasvu vaikutti myönteisesti valtion myöntämän tuen määrään. (Juppi & Aunesluoma 1995, 110.)

Valtion myöntämä tuki liikunnalle kasvoi tasaisesti talouden nousuvaiheessa aina 1990-luvun lamaan asti (Juppi & Aunesluoma 1995, 130), vaikka liikunnan osuus veikkausvoittorahoista tiputettiin hetkellisesti 20 prosenttiin 1980-luvulla (Veikkaus s.a.). Tällä hetkellä valtion tukipolitiikka on muuttunut kirjavammaksi kuten koko liikuntakulttuurikin. Avustusten ja hakijoiden määrä on kasvanut ja erilaisten rakennushankkeiden ja järjestöjen kilpailu valtion myöntämistä rahoista on kiristynyt entisestään. (Juppi & Aunesluoma 1995, 130-131.)

Kiristyneen taloudellisen tilanteen myötä valtio on pyrkinyt suuntaamaan tukensa ruohonjuuritason urheiluun ja liikuntaan ja tulostavuuksista on tullut arkipäivää myös urheilujärjestöille. Valtion tukien tarkoituksena on ensisijaisesti liikuntaedellytysten luominen. Vaikka veikkausvoittovarot ovat aiemman sadan prosentin sijasta nyt reilu 20 prosenttia, on Veikkauksen merkitys urheilun rahoittajana edelleen merkittävä. (Vasara 2004, 414, 421.) Tulevaisuuden haasteena on etenkin kunnilla se, miten saada valtion avustukset riittämään monitahoisen liikuntakentän odotuksiin ja vaatimuksiin (Suomi 2015, 73). Yhtenä vaihtoehtona resurssipulaan nähdään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin uudenlainen yhteistyö palveluiden tuottamiseksi (Ilmanen 2015, 35).

### **2.3 Liikunta-alan yritysten tulevaisuus valoisa**

Talouden laskusuhdanteista johtuen kuntien vähentyvät varat ovat lisänneet painetta ulkoistaa palveluita muille tahoille, sillä kuntien omat resurssit eivät enää riitä tuottamaan kaikkia hyvinvointiyhteiskunnan palveluita. Ulkoistaminen kuntien liikuntapalveluissa onkin jo varsin yleistä ja useimmiten liikunnanohjaus tai talviliikuntapaikkojen kunnossapito on ulkoistettu kunnan ulkopuoliselle taholle. Lisääntynyt palveluiden ulkoistaminen lisää liikunta-alan yritysten kysyntää ja näin ollen myös mahdollistaa liikunta-alan yksityisen kentän kasvua. (Hyytinen & Kivistö-Rahnasto 2015, 26.)

Liikunta-alan yksityinen sektori onkin kasvanut merkittävästi viimeisen 20 vuoden aikana ja liikunta-alan yrityskehitys on yksi nopeimmin kasvavista aloista tällä hetkellä. Se on myös pystynyt kasvamaan talouden laskusuhdanteista huolimatta. Kuitenkin liikunta-alan yritykset ovat vielä kohtalaisen pieniä niin henkilömäärältään kuin liikevaihdoltaan eivätkä yritykset tuota yrittäjille useinkaan suuria voittoja. (Lith 2013, 2).

Myös liikuntapaikat ovat yhä useammin yksityisen yrityksen omistuksessa. Erityisesti naisten osuus kuntokeskuksien käyttäjinä on kasvanut ja kuntosalit ovatkin entistä naisvoittoisempia, mihin lienee osasyynä vain naisille tarkoitettujen kuntosalien ja ryhmäliikuntatuntien painopisteen kohdistuminen naisiin. Pääasialliset kuntokeskuskäyttäjät ovat keski-ikäisiä ja naisia, mutta tulevaisuudessa ikärakenteen muutoksen johdosta kuntokeskuksiin odotetaan seniorikäyttäjien kasvua. (Kuntokeskusbarometri 2010, 4-7.) Laine (2015) on tullut päätelmään, jonka mukaan kuntokeskusten suosio on kasvanut erityisesti palveluiden ja tarjonnan lisääntymisen ja jäsenyys-ajattelun sekä liikuntaseteleiden myötä (Laine 2015, 85). Lith (2013) uskoo myös yksityisten henkilöiden kulutuksen lisääntymisen olevan osasyyn liikunta-alan yritysten kasvuun (Lith 2013, 2).

Tulevaisuus liikunta-alan yksityisellä sektorilla näyttää varsin valoisalta, sillä liikunta-alan yritysten määrän arvellaan kasvavan yhä tulevaisuudessa muun muassa lisääntyneen hyvinvointiajattelun ja väestön ikääntymisen myötä. Erityisesti kasvua odotetaan terveyden ja hyvinvointiin liittyvien tuotteiden ja palveluiden alalle, liikuntamatkailuun ja urheilutapahtumiin sekä liikuntalähtöisiin viestintä-, viihde- ja lifestyle-tuotteisiin ja -palveluihin. (TEM 2014, 4, 25.) Nykyään on myös aiempaa tavanomaisempaa, että urheiluseuroista

erkaantuu joukkue tai muu osa-alue seuran ulkopuolelle omaksi yritykseksi (Kosonen & Tiikkaja 2008, 24), mikä osaltaan lisää liikunta-alan yritysten määrän kasvua.

### **3 TYÖ KOLMANNELLA SEKTORILLA**

#### **3.1 Vapaaehtoistoiminta**

Vapaaehtoistoiminta on suuri rikkauden lähde, jonka todellista arvoa on vaikea mitata tai määrittää. Arviot vapaaehtoistyön taloudellisesta vaikuttavuudesta vaihtelevat ja myös näkemykset siitä, voidaanko kaikelle työlle määrittää edes rahallista vastinetta. Vapaaehtoistyön määrää on vaikea arvioida täysin luotettavasti, sillä vapaaehtoistyön määrästä ei pidetä kirjaa kuten palkkatyöstä. Myös ihmisten omat kokemukset siitä, mikä mielletään vapaaehtoistyöksi, eroavat jonkin verran eri ihmisillä. Vapaaehtoistyön yhteiskunnallinen merkitys lienee kuitenkin kiistaton, vaikkakin vapaaehtoistyön taloudellisen arvon määrittäminen on haastavaa. Vuonna 2009 tehdyn vapaaehtoistyön taloudellisen vaikuttavuuden tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, jonka mukaan vapaaehtoistyön kansantaloudelliseksi vaikuttavuudeksi arvioitiin yhteensä keskimäärin 132 miljoonaa euroa vuodessa neljässä suuressa suomalaisessa järjestössä. Vapaaehtoistyön tunti-arvoksi saatiin keskimääräisesti 12,44 euroa per tunti, vaikka kustannukset olivat keskimäärin vain 1,93 euroa tunnissa. Yksi vapaaehtoistyöhön laitettu euro siis tuottaa itsensä kuusinkertaisena takaisin. (Laasanen 2011, 19.)

Vapaaehtoistoiminnan vaikutukset ovat moniulotteiset ja toiminnasta hyötyvät niin toimintaan osallistuneet kuin koko ympärillä oleva yhteisö ja yhteiskunta. Pessin ja Oravasaaren (2010) mukaan vapaaehtoistoiminta vaikuttaa muun muassa onnellisuuteen, talouskasvuun, terveyteen ja vahvempaan yhteisöllisyyteen. Se on merkittävä yhteiskunnallinen tekijä, jonka erityispiirteinä ovat sen tarjoamat palvelut, joita muut toimijat eivät tarjoa. Järjestöjen ja yhteisöjen toiminnat nojautuvatkin suurelta osin vapaaehtoistoimintaan ja suuri osa toiminnoista jäisi toteutumatta ilman vapaaehtoisten työpanosta. (Pessi & Oravasaari 2010, 161-163.)

Suomalainen vapaaehtoistoiminta on vilkasta, sillä vapaaehtoistyöhön osallistuu tutkimusten mukaan lähes 40 prosenttia väestöstä (Pessi & Oravasaari 2010, 7; Ajankäyttötutkimus 2009). Vapaaehtoiset käyttävät keskimäärin aikaa vapaaehtoistyöhön yli neljä tuntia viikossa, joskin vapaaehtoistyöhön käytetty aika ei jakaudu tasaisesti, vaan kasaantuu aktiivien harteille. Naiset käyttävät myös keskimäärin miehiä enemmän aikaa vapaaehtoistyöhön, vaikka prosenttiosuus vapaaehtoistyöhön osallistumiselle onkin hivenen suurempi miehillä kuin naisilla. Suuria eroja

vapaaehtoistyöhön osallistumisella eri väestöryhmissä ei ole, mutta hieman aktiivisempia ovat paremmin kouluttautuneet, yli 50-vuotiaat ja työttömät. Kaupunkien ja maaseutujen osallistumista vertailtaessa osallistumisaktiivisuus vapaaehtoistyöhön on suurempaa maaseudulla kuin kaupungeissa. Vähiten osallistuvat 25-34-vuotiaat nuoret aikuiset. (Yeung 2002, 24-26.)

Eniten suomalaiset vapaaehtoistoimijat osallistuvat vuonna 2002 ilmestyneen vapaaehtoistoiminnan tutkimuksen mukaan urheiluseurojen toimintaan (30%) (Yeung 2002, 26). Myös Tilastokeskuksen Ajankäyttötutkimus vuodelta 2009 osoittaa, että vapaaehtoistöitä tehdään eniten juuri urheiluseuroissa ja erilaisissa liikuntakerhoissa. Toimiminen vapaaehtoisena harrastuksien puitteissa näyttääkin lisääntyneen viime vuosikymmeninä. (Ajankäyttötutkimus 2009.) Toiseksi suosituin vapaaehtoistoiminnan alue on sosiaali- ja terveyspalvelut (25%) ja kolmanneksi tulevat lasten ja nuorten kasvatukseen liittyvät vapaaehtoistehtävät (22%). Myös uskonnolliset vapaaehtoistehtävät ovat suosittuja (16%) sekä erilaiset asukasyhdistys- ja kulttuuritoiminnot. Vähiten suomalaisia vapaaehtoistoimijoita kiinnostavat Yeungin (2002) tutkimuksen mukaan ihmisoikeus-, ympäristö- sekä eläin- ja luonnonsuojeluasiat. (Yeung 2002, 26-27.)

Vaikka osallistuminen on kaikissa ikäryhmissä ja sukupuolten välillä suurin piirtein samalla tasolla, on osallistumisen muodoissa merkittäviä eroja eri ikäisten ja eri sukupuolta olevien välillä. Naiset ovat kiinnostuneita erityisesti terveys- ja sosiaalipuolen vapaaehtoistehtävistä, lapsi- ja nuorisotyöstä sekä uskonnollisesta toiminnasta. Miehiä sen sijaan kiinnostavat eniten urheiluun liittyvät vapaaehtoistehtävät, asuinaluetoiminta sekä pelastuspalvelut. Vapaaehtoistehtävien sukupuolieroissa näkyy perinteisten sukupuoliroolien vaikutus, mutta myös perinteisten roolien ylittävää toimintaa on runsaasti. Miehet osallistuvat myös sosiaali- ja terveyspalveluiden vapaaehtoistehtäviin samoin kuin naisista osa osallistuu esimerkiksi pelastuspalveluiden järjestämiseen. (Yeung 2002, 28.)

Kansainvälisessä vertailussa suomalainen vapaaehtoistoiminta on varsin hyvällä mallilla, vaikka vertailu eri maiden välillä onkin haastavaa. Kulttuurinen konteksti ja suhtautuminen vapaaehtoisuuteen sekä käsitteiden erilaiset määritelmät hankaloittavat eri maiden vapaaehtoistyön vertailua. (Yeung 2002, 61.) Kuitenkin jonkinlaisia yleispiirteitä vapaaehtoistoiminnan eroista ja osallistumisesta voidaan antaa.

Vapaaehtoistoiminta on erityisen suosittua esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa, joissa vapaaehtoistoimintaan osallistuu noin puolet väestöstä (Volunteering in the European Union 2010, 63; Giving and volunteering in the United States 2001, 18). Suomalaisten osallistumisaktiivisuus vapaaehtoistoimintaan on kärkimaita jonkin verran heikompi, mutta moniin maihin verrattessa suomalaiset ovat huomattavan aktiivisia vapaaehtoissektorilla. Esimerkiksi Saksassa, Ranskassa ja Tanskassa vapaaehtoistyöhön osallistumisprosentit jäävät Suomen tasoa alemmas (Volunteering in the European Union 2010, 60-63). Myös tuntimäärällisesti vapaaehtoiset esimerkiksi Yhdysvalloissa käyttävät keskimäärin vähemmän aikaa vapaaehtoistyöhön kuin Suomessa (Giving and volunteering in the United States 2001, 22). Liikunnan ja urheilun vapaaehtoistoiminnan saralla Suomi on Euroopan kärkimaa vapaaehtoisten aikuisten prosentuaalista määrää vertailtaessa (Volunteering in the European Union 2010, 176). Voidaan siis todeta, että Suomessa vapaaehtoistyöhön osallistutaan keskimääräisesti varsin aktiivisesti niin prosentuaalisesti kuin tuntimäärällisestikin.

### 3.1.1 Vapaaehtoistyön motiivit

Tutkimusten mukaan vapaaehtoistyöhön motivoi erityisesti halu auttaa muita ihmisiä (Yeung 2002, 32; Houle, Sagarin & Kapla 2005). Pessi ja Oravasaari (2011) ovat jaotelleet auttamisen motiivit karkeasti kolmeen motiiviin: auttaminen palkitsee, auttaminen on periaatteellista ja auttaminen tapahtuu itsekkäistä tarkoituspäristä lähtien. Auttaminen voi siis tuottaa auttajalle iloa, onnellisuutta ja kuulua luontevana osana häneen itseensä. Auttaja kokee, että hän saa vapaaehtoisena toimimisesta yhtä paljon tai jopa enemmän kuin varsinaisen autettava. Jos auttaminen on periaatteellista, auttaja kokee auttamisen velvollisuudekseen ja että on oikein auttaa muita. Auttaminen saattaa tapahtua myös myötätunnosta autettavia kohtaan. Itsekkäistä tarkoituspäristä kumpuavassa auttamisessa auttaja auttaa, koska se hyödyttää häntä nyt tai tulevaisuudessa jotenkin. Motiiveina saattavat olla tutustuminen uusiin ihmisiin, arvostuksen saaminen tai ajatus siitä, että tulevaisuudessa auttaja saa todennäköisemmin itse apua, kun on aiemmin ollut auttaja. (Pessi & Oravasaari 2011, 76-77.)

Vapaaehtoistyön motiivina toimii Yeungin (2002, 33) tutkimuksen mukaan myös vapaa-ajan käyttäminen johonkin hyödylliseen toimintaan. Erityisesti miehet motivoituvat vapaaehtoistyössä siitä, että vapaa-ajan voi täyttää hyödyllisellä ja harkitulla tekemisellä (Pessi & Oravasaari 2010, 141). Auttamishalun ja vapaa-ajan täyttämisen lisäksi suomalaisia

vapaaehtoistoimijoita motivoivat muun muassa uuden oppiminen, tutustuminen uusiin ihmisiin sekä kansalaisvelvollisuuden täyttäminen. Kansalaisvelvollisuuden motiivi korostuu etenkin miehillä, kun taas naisia motivoivat enemmän halu auttaa ja tutustuminen uusiin ihmisiin. Ikääntyneitä motivoivat erityisesti sosiaaliset kontaktit ja vertaistuki, kun taas nuoret aikuiset motivoituvat usein halusta oppia uutta. Useat lähtevät toimintaan mukaan toisen ihmisen pyynnöstä. (Yeung 2002, 33-34.)

Houle, Sagarin ja Kapla (2005) tarkastelevat yhdysvaltalaisten vapaaehtoistyön motiiveja kuuden eri kategorian avulla. Heidän mukaansa arvot ovat suuressa roolissa vapaaehtoistyön motiiveissa, mikä näkyy muun muassa ihmisten auttamishaluna. Vapaaehtoistyön motiiveina voivat toimia myös uusien taitojen oppiminen, työuran edistäminen, sosiaaliset tilanteet, itsetuntemuksen tai -tunnon parantaminen sekä syyllisyydentunto. (Houle, Sagarin & Kapla 2005.)

Vapaaehtoistyön motiivit vaihtelevat jonkin verran maan sisällä, kun vertaillaan esimerkiksi Etelä- ja Pohjois-Suomea. Länsi-Suomessa motiiveina toimivat uuden oppiminen, kansalaisvelvollisuus ja hyödyllinen tekeminen, kun taas Itä-Suomessa motiivina toimii vastavuoroisuuden periaate eli vapaaehtoinen auttaa, jotta häntä autettaisiin. Etelä-Suomessa sen sijaan perinne vaikuttaa vapaaehtoisena toimimiseen. Kaupungeissa ihmisiä motivoivat vapaaehtoistoimintaan erityisesti halu auttaa muita sekä vapaa-ajan mielekäs tekeminen. Maaseudulla sen sijaan vapaaehtoistyön motiivina on ensisijaisesti kansalaisvelvollisuuden täyttäminen. (Yeung 2004.)

Miksi sitten kaikki eivät osallistu, vaikka vapaaehtoistyön tekeminen hyödyttäisi niin itseä kuin muitakin? Suurin syy vapaaehtoistoimintaan osallistumattomuudelle on Yeungin (2002) mukaan ajan puute, joka korostuu etenkin naisten, 25-34-vuotiaiden, perheellisten, suurituloisten ja korkeasti koulutettujen kohdalla. Myös heikko terveydentila ja se, ettei toimintaan ole pyydetty mukaan, ovat syitä osallistumattomuudelle. (Yeung 2002, 45-47.) Yksilöllistymiskehityksen ja mielenkiinnostomuuden yhteisöllistä tekemistä kohtaan arvellaan myös olevan syitä osallistumatta jättämiseen (Harju 2015). Halukkuutta vapaaehtoistoimintaa kohtaan on kuitenkin niilläkin, jotka eivät osallistu vapaaehtoistyöhön. Puolet niistä, jotka eivät ole vapaaehtoistoiminnassa mukana, lähtisivät mukaan toimintaan, jos joku heitä vain pyytäisi. (Yeung 2002, 48.) Henkilökohtainen kontakti näyttäisikin siis olevan ensisijaisen tärkeää vapaaehtoistoimijoiden rekrytoinnissa ja järjestöt käyttävätkin rekrytoinnissa eniten suoraan

pyytämistä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Järjestön aktiivisia jäseniä pyydetään mukaan vapaaehtoistyöhön ja myös vapaaehtoiset itse toimivat tärkeänä rekrytointikanavana ja viestinviejänä uusien vapaaehtoisten etsimisessä. (Pessi & Oravasaari 2010, 97.)

### 3.1.2 Osallistumisen muutos

Vapaaehtoistoiminta ja yleisesti koko kansalaistoiminta on kokenut muutoksen tuulia viime vuosikymmeninä. Kansalaisaktiivisuutta ja osallistumista voidaan mitata muun muassa äänestysaktiivisuuden, järjestötoimintaan osallistumisen sekä puolue toimintaan osallistumisen tunnusluvulla (Wilhelmsson 2009, 14).

Yleisenä trendinä voidaan todeta, että 1990-luvulta lähtien suomalaisten vaaliosallistuminen ja äänestysaktiivisuus ovat laskeneet (Siisiäinen 2010). Äänestysaktiivisuuden laskua on tapahtunut myös suurella osalla muita länsimaita, mutta Suomessa lasku on ollut keskimääräistä jyrkempää. Pohjoismaita vertailtaessa Suomessa äänestysaktiivisuus vaaleissa on heikoin. (Borg 2005, 55-56.) Muun muassa yhteiskunnalliset muutokset, vaalien läheisyydessä tapahtuneet asiat sekä sosioekonomiset tekijät kuten ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, etninen tausta ja tulotaso vaikuttavat äänestysaktiivisuuteen. Tutkimusten perusteella tiedetään, että esimerkiksi nuoret äänestävät vanhempaa sukupolvea heikommin ja korkeasti koulutetut ja korkeaa palkkaa nauttivat äänestävät aktiivisemmin kuin alemmin koulutautuneet ja työttömät. Maahanmuuttajien äänestysaktiivisuus on matalampi kuin kantaväestön, mutta vastaavasti suomenruotsalaiset äänestävät suomenkielisiä aktiivisemmin. (Wass & Wilhelmsson 2009, 79-80.)

Äänestysaktiivisuuden laskuun ovat vaikuttaneet Wassin ja Wilhelmssonin (2009) mukaan erityisesti ikärakenteen muutos, äänestämistä ei koeta enää kansalaisvelvollisuudeksi, puolueista etääntyminen, puolueiden väliset erojen kaventuminen, ammattiyhdistysliikkeen ja yhdistysjäsenyyksien lasku sekä muuttoliike maalta kaupunkeihin. Ikärakenteen muutos ja niin sanottu sukupolviefekti merkitsevät osallistumisessa ja äänestysaktiivisuudessa sitä, että nuorempaa sukupolvea ei kiinnosta äänestäminen tai poliittinen osallistuminen samassa määrin kuin vanhempaa sukupolvea. Nuoret eivät myöskään vanhetessaan aktivoitu edeltäjiensä kanssa samalle tasolle. Puolueet ja poliittinen osallistuminen eivät enää kiinnosta samoin kuin vuosikymmeniä sitten, vaan äänestämättä jättämisestä on tullut myös sosiaalisesti hyväksyttävämpää, kun ympärillä ei ole yhteisöllistä kulttuuria, joka odottaisi ja edellyttäisi



äänestämistä. Yhdistysjäsenyyksien määrä etenkin poliittisissa ja taloudellisissa järjestöissä on vähentynyt. Poliittinen päätöksenteko on Euroopan unioniin liittymisen myötä siirtynyt osittain ulkomaille, mikä osaltaan selittää äänestysaktiivisuuden laskua Suomessa. Myös muuttoliikkeen katsotaan vaikuttavan äänestysaktiivisuuteen, sillä uuteen kaupunkiin muuttanut ei ole vielä sitoutunut kaupunkiin, eikä koe äänestämistä esimerkiksi kunnallisvaaleissa välttämättä oleellisena. (Wass & Wilhelmsson 2009, 79-81.)

Vaikka poliittinen yhdistyskiinnittyminen ja poliittinen osallistuminen ovatkin vähentyneet, ei kansalaistoiminnan tila ole silti kokonaisuudessaan huolestuttava. Erilaisia yhdistyksiä ja järjestöjä perustetaan edelleen vilkkaasti ja yhdistyksiin kuulutaan jäseninä aktiivisesti. Suomessa on tällä hetkellä noin 137 000 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2015) ja luku näyttää kasvavan tasaiseen tahtiin. Yhdistyksiin kuulumattomien osuus on vähentynyt ja vain 16 prosenttia suomalaisista ei ole minkään yhdistyksen jäsen (Siltaniemi ym. 2011, 151). On myös tavanomaista, että yhdistysjäsenyydet kasaantuvat. Aktiiviset ovat siis muidenkin edestä aktiivisia. Uudet perustetut yhdistykset ovat pienempiä ja eriytyneempiä kuin aiemmin ja ne ovat hallinnollisesti aiempaa villimpiä ja keveämpiä. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 130-132.) Siisiäisen (2010) mukaan osallistumisen suuri muutos näkyy siinä, että aiemmin yhdistysten taustalla oli ideologisia tai aatteellisia ajatuksia ja yhdistyksen toimintaan sitouduttiin pitkäksi aikaa, kun taas nykyistä osallistumista kuvastaa rentous, harrastusmaisuus ja hetkellisyys (Siisiäinen 2010). Perinteisen yhdistystoiminnan rinnalle muodostunut uudenlainen epämuodollinen kansalaistoiminta verkostoituu ja aktivoituu erityisesti internetin välityksellä. Sille on tyypillistä projektinomaisuus, elämyksellisyys, kevyt sitoutuminen ja julkisuushakuinen toiminta. (Stranius 2009, 163.)

Urheilun ja liikunnan kansalaistoiminnassa osallistuminen vapaaehtoistehtäviin tai talkootyöhön on eräiden arvioiden mukaan muuttunut aiempaa haasteellisemmaksi (Koski 2012a, 82; Ranta 2015). Koski (2012a) arvioi, että seuroille asetetut odotukset ja kasvava paine ovat vaikuttaneet siihen, että työnjaon muuttuessa eriytyneemmäksi on myös vapaaehtoisia entistä vaikeampi sitouttaa seuran toimintaan. Vapaaehtoistoimintaan osallistumista haluttaisiin myös aiempaa enemmän korvata esimerkiksi maksamalla korkeampaa jäsenmaksua tai kohdistamalla tuki suoraan oman lapsen joukkueen hyväksi. (Koski 2012a, 5-7.) Kuitenkin suomalaiset osallistuvat liikunta- ja urheiluseurojen toimintaan varsin paljon. Vähintään jäsenmaksun maksajana urheiluseuroihin kuuluu suomalaisista aikuisista 36 prosenttia. Aktiivitoimijoita eli vähintään viikoittain urheiluseurojen toimintaan osallistuneita on noin

660 000 aikuista. (Siltaniemi ym. 2011, 153.) Aktiivisimmat järjestötoimijat ovatkin juuri liikunnan ja urheilun parissa, kun vertaillaan koko järjestökenttää Suomessa (Yeung 2002, 26). Vaikka osallistumisessa kansalaistoimintaan on havaittavissa muutoksia kevyempään ja projektiluontoisempaan toimintaan, on kansalaistoiminta edelleen vahvasti läsnä suomalaisessa talkootyön ihanteita kunnioittavassa kulttuurissamme.

### **3.2 Palkkatyö kolmannella sektorilla**

Kolmas sektori on mielletty pääasiallisesti vapaaehtoistyön sektoriksi, mutta se työllistää myös palkattuja työntekijöitä noin viiden prosentin verran koko työnantajamarkkinoista. Kolmas sektori on kasvanut työnantajana merkittävästi 1990-luvun laman jälkeen, jonka seurauksena kuntien palvelutuotantoa alettiin ulkoistaa ja siirtää kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin harteille. Lisääntynyt palvelutuotanto ja kansalaisosallistumisen luonteen muutos kohti kevyempää sitoutumista ovat lisänneet myös osaltaan tarvetta entistä ammattimaisemmalle toiminnalle ja näin ollen palkatuille työntekijöille. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 17-18.)

1990-luvun alussa kolmannen sektorin henkilöstötyövuosien määrä oli noin 45 000, kun vuonna 2011 vastaava luku oli jo 77 000. Myös vastaavasti työnantajana toimivien yhdistysten määrä on noussut merkittävästi ja viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana lähes kaksinkertaistunut. Kolmannella sektorilla palkattuja työntekijöitä työllistävät eniten sosiaali- ja terveysala sekä kulttuuri, liikunta ja harrastustoiminta. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013 17-21.) Liikunta- ja urheiluseuroissa palkattuja työntekijöitä oli vuonna 1986 yhteensä noin 7500, joista päätoimisia työntekijöitä oli 1500 ja sivutoimisia työntekijöitä 6000. Vuonna 2006 urheiluseuroissa oli päätoimisia työntekijöitä noin 3000 ja sivutoimisia noin 15 000. (Koski 2009, 92-93.) Palkattu työvoima on siis kaksinkertaistunut kahdessakymmenessä vuodessa urheiluseuroissa ja näyttää myötäilevän yleistä palkkatyön kehitystä kolmannella sektorilla.

Myös vuoden 2014 järjestöbarometri (Peltosalmi, Hakkarainen, Londén, Kiukas & Särkelä 2014, 71-73, 12), jonka tutkimuskohteena olivat valtakunnalliset sosiaali- ja terveysjärjestöt, osoittaa tuloksissaan palkatun henkilöstön kasvua. Keskimääräisesti palkattuja työntekijöitä järjestössä, joissa oli työntekijöitä, oli 13, mutta henkilöstömäärä vaihteli hyvin suuresti aina yhdestä työntekijästä yli kahteen tuhanteen työntekijään asti. Henkilöstömäärän suuren

vaihtelun syynä lienee tutkimukseen osallistuneiden järjestöjen toimiminen eri tasoilla. Osa järjestöistä on niin sanottuja kattojärjestöjä, kun taas osa järjestöistä toimii paikallistasolla.

Kolmannella sektorilla tehtävästä palkkatyöstä on vielä vähän suomalaisia tutkimuksia ja ulkomaillakin aihealueen tutkimus on kohtalaisen vähäistä. Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset järjestöt työllistävät vielä suhteellisen vähän työntekijöitä. Esimerkiksi Irlannissa, Alankomaissa ja Belgiassa kolmas sektori työllistää yli puolet enemmän työntekijöitä suhteutettuna työvoimaan. (Helander & Laaksonen 1999, 61-62.)

### 3.2.1 Työn erityispiirteet

Kun vertaillaan palkkatyötä kolmannella sektorilla työhön muilla sektoreilla, on oleellista ottaa huomioon myös työssä tapahtuneet muutokset yleisemmällä tasolla. Työelämä on muuttunut muun muassa teknisen kehityksen myötä fyysisesti kevyemmäksi, koulutustaso on kohonnut ja työ on muuttunut aiempaa hektisemmäksi ja tulostavoitteisemmaksi. Työntekijöihin kohdistuu kasvavia odotuksia ja työn kuormittavuus on lisääntynyt. Talouden vaihtelut vaikuttavat suoraan työelämään, palkkaukset ovat aiempaa lyhytkestoisempia ja oman työn jatkuvuudesta koetaan epävarmuutta. Työelämän tempo on nopeutunut ja ylitöiden määrä kasvanut, vaikka työ on yleisesti itsenäisempää. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 103-111.) Vaikka työn epävarmuustekijät ovat merkittävästi kohonneet talouden heilahteluista johtuen, arvostetaan työtä vuoden 2013 Työolotutkimuksen mukaan kuitenkin entistä enemmän. Työpaikan sosiaaliset suhteet koetaan entistä paremmiksi ja esimiehiin ollaan aiempaa tyytyväisempiä. (Työolotutkimus 2013.)

Palkkatyö kolmannella sektorilla sisältää kuitenkin monia erityispiirteitä verrattuna työhön yksityisellä tai julkisella sektorilla, mistä ehkä suurin erityisyys lienee työnteko vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Toimiminen vapaaehtoisten kanssa tuo työhön erinäisiä haasteita, joita tavallisessa palkattujen työntekijöiden työyhteisössä ei kohdata.

Harjun (s.a.) mukaan kolmannen sektorin työn erityispiirteitä ovat erityisesti työajan joustavuus, lähellä tapahtuva päätöksenteko, kevyemmät tulostavoitteet sekä työntekijöiden paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työn organisointiin. Kolmannen sektorin työstä puuttuvat myös julkiselle sektorille tyypilliset ”viranomaisvelvoitteet”, mikä auttaa huomioimaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet paremmin. Hänen mukaansa kolmannella sektorilla

työskentelevillä ei ole välttämättä tärkein kriteeri koulutus, vaan monipuolisuus ja erilaiset kokemukset, joiden kautta työntekijä pystyy hoitamaan vaihtelevia työtehtäviä. (Harju s.a.)

Ruuskanen, Selanderin ja Anttilan (2013) tekemän tutkimuksen mukaan 75 prosenttia järjestöjen työntekijöistä toimii työssään vapaaehtoisten kanssa, mikä johtaa usein työajan venymiseen tai siirtymiseen iltoihin ja viikonloppuihin. Erityistä on myös se, että 12 prosenttia järjestöjen palkatuista on toiminut aiemmin kyseisessä järjestössä vapaaehtoistoimijoina eli palkattuja työntekijöitä rekrytoidaan helposti oman järjestön aktiivisista vapaaehtoisista. Useimmiten vapaaehtoisena toimiminen omassa järjestössä lopetetaan palkkatyön alkamisen jälkeen, mutta noin yhdeksän prosenttia palkatuista työntekijöistä tekee vielä vapaaehtoistehtäviä samassa järjestössä, jossa on työsuhteessa. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 44-45.)

Kolmannen sektorin työntekijöistä 85 prosenttia on naisia, mikä johtuu osaltaan kolmannen sektorin suuntautuneisuudesta palvelutuotantoon ja sosiaali- ja terveystieteille. Julkisella sektorilla naisia on 77 prosenttia ja yksityisellä sektorilla vain 44 prosenttia. Järjestöjen työntekijät ovat myös julkista ja yksityistä sektoria useammin asiantuntija- ja johtamistason tehtävissä, koska työskentely järjestöissä sisältää usein esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä. Samoin myös koulutustaso on korkea ja yli puolella järjestöissä työskentelevillä on korkeakoulututkinto. Vaikka sektori on asiantuntijavaltainen, on palkkataso silti julkista ja yksityistä sektoria alhaisempi, mikä osaltaan näkyy tyytymättömyytenä palkkaukseen. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 38-41.) Myös Ristolaisen (2015) tutkimuksessa ilmenee, että järjestötyöntekijät ovat pääosin naisia, korkeasti koulutettuja ja pääosin asiantuntija-tason tehtävissä (Ristolainen 2015, 16-18).

Kolmannelle sektorille on muita sektoreita tyypillisempää, että työntekijät ovat määräaikaissa työsuhteissa ja osa-aikaisia työajaltaan, mihin vaikuttavat muun muassa erilaisten hankkeiden yleisyys järjestöissä (Ristolainen 2015, 19-20; Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 42). Kuitenkin kolmannen sektorin työntekijät omaavat pitkät työurat ja ovat kohtuullisen sektoriuskollisia. Vaikka kolmannen sektorin työntekijät vaihtaisivat työpaikkaa, tapahtuu se usein juuri järjestöstä toiseen, eikä esimerkiksi julkiselle tai yksityiselle sektorille. (Ristolainen 2015, 19.) Kolmannen sektorin työpaikka on tavanomaisesti henkilöstömäärältään jopa yksityistä sektoria pienempi. Myös tukien kautta työllistäminen on kolmannelle sektorille

yleisempää kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 42-44.)

Kolmannen sektorin työntekijät ovat muita sektoreita enemmän sisäisesti motivoituneita ja 76 prosenttia sanookin, että työn sisältö on palkkaa tärkeämpää. Julkisen sektorin vastaava luku on 71 prosenttia, kun taas yksityisellä sektorilla vain 56 prosentille työntekijöistä työn sisältö on palkkaa tärkeämpää. Työntekijät kolmannella sektorilla kokevat myös muita sektoreita useammin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa ja työtehtäviinsä. Joskin Ruuskanen, Selander ja Anttila selittävät eroja sillä, että sisäinen motivaatio ja vapaampi päätösvalta työajoissa ja työtehtävissä ovat yleisiä juuri asiantuntija- ja johtotehtävissä – sektorista riippumatta. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 46-47, 60-61.)

Kaunismaan ja Lindin (2014) mukaan järjestöjen palkatut työntekijät kokevat työn henkisesti kuormittavampana kuin muiden sektorien työntekijät, eikä työhyvinvointiin kiinnitetä huomiota välttämättä yhtä paljon kuin muilla sektoreilla. Vaikka työ järjestöissä on useimmiten itsenäistä ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työaikaansa, voi itsenäisyys kääntyä myös negatiiviseksi ja aiheuttaa kiirettä ja ylimääräistä stressiä. Etenkin järjestöissä, joissa on vain muutama työntekijä, voi työhyvinvointi jäädä vähälle huomiolle. (Kaunismaa & Lind 2014, 49-50.) Ruuskanen, Selanderin ja Anttilan (2013) mukaan työ on hektisempää kolmannella sektorilla kuin muilla sektoreilla ja työn jatkuvuudesta sekä työtehtävistä koetaan epävarmuutta. Työtyytyväisyys koetaan myös heikommaksi kolmannella sektorilla kuin julkisella ja yksityisellä sektorilla. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 46-47, 63-67.) Tosin ulkomaalaisissa tutkimuksissa (Benz 2005, 157; Donegani, McKay & Moro 2012, 17) on saatu tuloksia, joiden mukaan kolmannen sektorin työntekijät olisivat tyytyväisempiä työhönsä kuin muilla sektoreilla työskentelevät.

Haasteina kolmannen sektorin työssä on useimmiten vapaaehtoistyön ja palkkatyön kohtaaminen. Vapaaehtoiset toimivat etenkin pienemmissä järjestöissä palkattujen työntekijöiden työnantajina usein ilman kunnollista käsitystä esimiehen roolista ja tehtävistä. Lisäksi käsitys työajasta saattaa olla haasteellinen, sillä vapaaehtoiset ovat tottuneet tekemään järjestötyötä omalla vapaa-ajallaan eivätkä välttämättä osaa kunnioittaa työntekijän työaikoja. Samalla myös työn määrä ja työtehtävät saattavat tuottaa haasteita, sillä vapaaehtoistoimijoiden odotukset palkatun työntekijän vaikutuksista saattavat olla kohtuuttoman suuret. (Harju 2008, 68-69, 75.)

### 3.2.2 Seuratuella töihin urheiluseuraan

Liikunta- ja urheiluseurojen moninaisesta kirjosta johtuen osa urheiluseuroista pystyy palkkaamaan työntekijöitä samalla tavalla kuin esimerkiksi jokin liikunta-alan yrityksistä. Toiminta on ammattimaista ja taloudellista pääomaa on niin, ettei palkkaukselle ole esteitä. Kuitenkin vapaaehtoisvoimin pyörivässä seurassa tilanne saattaa olla toinen. Ei ole välttämättä taloudellisia, eikä tiedollisia resursseja, joiden kautta työntekijöitä pystyttäisiin palkkaamaan seuraan. Myöskään tarvetta palkkaukselle ei välttämättä ole, jos toiminta pystytään tuottamaan vapaaehtoisresurssein. Monissa seuroissa kuitenkin vapaaehtoisten määrän, sitoutumisen vähentymisen sekä kasvavien odotusten ja työmäärän myötä on työntekijän palkkaaminen ajankohtaista ja jopa välttämätöntä toiminnan pyörimisen ja kehittymisen kannalta. (Koski 2012a, 5-6.)

Jotta tällaisia seuroja voitaisiin tukea, on opetus- ja kulttuuriministeriö perustanut urheiluseuroille suunnatun tukimuodon, jonka tarkoitus on vahvistaa seurojen toiminnan laatua, uudistaa ja kehittää perustoimintaa sekä mahdollistaa liikunnan harrastaminen mahdollisimman monelle lapselle ja nuorelle kohtuullisin kustannuksin. Seuratoiminnan kehittämistuen eli seuratuon avulla vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja tuetaan seurojen tekemää vapaaehtoistyötä sekä edistetään monimuotoisen liikunnan kansalaistoiminnan toteutumista. Seuratuon pääpaino on matalan kynnyksen liikunnassa ja tavoitteena onkin edistää liikunnallisen elämäntavan omaksumista seuratoiminnan kautta sekä ehkäistä tuloerojen vaikutusta liikunnan harrastamisessa. (OKM 2014.)

Tukea voi hakea joko toiminnan pyörittämiseen tai työntekijän palkkaukseen. Tuen saamisen yhtenä edellytyksenä on harrastusmaksujen alhaisuus, millä on tarkoitus tukea matalan kynnyksen liikuntaa eli kaikkien lasten ja nuorten liikunnan harrastamista riippumatta perheen varallisuudesta sekä ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymistä liikuntaharrastusten parista. Harrastuksen kuukausimaksu saa olla maksimissaan viisikymmentä euroa ja seuralla tulee olla vähintään 25 prosentin omarahoitusosuus haettavasta tukisummasta. Tuen määrä on hankkeesta riippuen 2500 eurosta aina 30 000 euroon asti ja seuratukea voi saada maksimissaan kahden vuoden hankkeeseen – joskin tukipäätös tehdään vain vuodeksi kerrallaan. (OKM 2014.)

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi viiden tuhannen euron satsauksella seuran on mahdollista saada seuratukea maksimissaan 15 000 euroa.

Seuratukea on myönnetty veikkausvoittorahoista vuodesta 1999 lähtien. Aluksi seuratuki oli ainoastaan toiminnallista tukea eli tukea seuran kehittämiseen, koulutuksiin tai tapahtumiin. Tuen kohdentuminen ja hakukriteerit ovat vaihdelleet liikuntapoliittisten linjausten mukaisesti, mutta pääpaino on kuitenkin koko ajan ollut paikallisen urheiluseuratoiminnan kehittäminen. Vuodesta 2009 lähtien seuratukea on voinut hakea myös päätoimisen työntekijän palkkaamiseen, mikä näkyy seuratuon määrän kasvuna. Vuonna 2008 seuratukea jaettiin noin puoli miljoonaa euroa ja vuonna 2009 palkkaushankkeen aloitettua tuki oli jo yli kaksi miljoonaa euroa. Yhteensä seuratukihankkeita on ollut vuosien 1999-2013 välisellä ajalla yli 6500 kappaletta. (Lehtonen, Paukku, Hakamäki & Laine 2014, 11-13.) Vuonna 2013 opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi seuratukea 3,8 miljoonaa, vuonna 2014 viisi miljoonaa ja vuonna 2015 4,5 miljoonaa euroa. (OKM 2015b.) Seuratukeen vaikuttavat merkittävästi kunkin hallituksen linjaukset ja päätökset seuratuon jakamisesta, mikä onkin näkynyt siinä, että seurat kokevat seuratuon jatkuvuuden epävarmuuden ongelmalliseksi. (Lehtonen, Paukku, Hakamäki & Laine 2014, 40-41.)

Seuratuon lisäksi urheiluseurojen kuten myös muiden järjestöjen on mahdollista saada kunnilta ja valtiolta työllistämistukia, jolloin työntekijän palkkaamisen kynnys laskee. Työllistämistuen saamisen yhtenä ehtona on tosin, että rekrytoitavan työntekijän tulee olla työtön työnhakija. Työttömien työllistäminen tukien avulla alkoi laajamittaisesti 1990-luvulla ja on jatkunut edelleen 2000-luvulla, joskin järjestöjen osuutta on tilastointimenetelmällisistä seikoista johtuen vaikea arvioida. (Harju 2008, 67-68.) Työllistämistukien avulla työllistämisestä oiva esimerkki on vuosina 1996-2000 toiminut SLUn hanke: ”Työtä ja elämänlaatua liikunnasta”, jonka tavoitteena oli työn tarjoaminen 10 000 vähintään 500 päivää työttömänä olleelle työttömälle työnhakijalle. Tosin enemmistö palkkauksista ei jatkunut kuuden kuukauden tukijakson jälkeen urheiluseurojen taloudellisista syistä johtuen. (Kurikka 2000, 2.) Hankkeen kautta työllistyi yli 9000 pitkäaikaistyötöntä urheiluseuroihin, liikuntajärjestöihin tai kuntiin (Saarnivaara 2001). Lisäksi on olemassa esimerkiksi erilaisia EU-hanketukia, joiden avulla liikuntajärjestöt pystyvät saamaan rahoitusta työntekijän palkkaamista varten (SLU 2012, 129).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on lähtöisin tutkijan omasta mielenkiinnosta urheiluseuroja ja suomalaista liikunnan kansalaistoimintaa kohtaan. Erityisen mielenkiintoista on vapaaehtoisen kansalaistoiminnan muutos kohti palkkatyötä. Tutkimusaiheen rajaamisessa ovat auttaneet niin ohjaavat opettajat kuin Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES omistaen laajaa kokemusta seuratoiminnan kehittämistuen tutkimisesta.

Tutkimuksen päätavoitteena on lisätä ymmärrystä ensimmäisen palkatun työntekijän vaikutuksista urheiluseurassa. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia palkkatyön tulemisen haasteita ja vaikutuksia laaja-alaisesti laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimukseni tavoitteena on saada tietoa, miten työntekijän palkkaaminen urheiluseuraan vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan sekä rooleihin ja työnjakoon seuran sisällä. Tutkimukseni kiinnostus kohdistuu valtion myöntämällä seuratuella palkattuihin työntekijöihin ja heidän vaikutuksiinsa seuran kokonaisuuteen.

Tutkimukseni pureutuu palkkatyön tutkimiseen tapaustutkimuksen kautta. Tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti eri tahoja huomioiden, mitä seuroissa tapahtuu, kun vapaaehtoisten keskuuteen saapuu yksi palkkaa nauttiva työntekijä. Aiempien tutkimusten perusteella on selvinnyt, että palkatun työntekijän tuleminen seuraan ei ole aina ollut kansalaistoiminnan luonteen kannalta toivottavaa ja esimerkiksi vapaaehtoistojen määrä on saattanut laskea palkatun työntekijän tulon jälkeen (Koski 2012a, 33). Erityisesti tästä mielenkiintoisesta näkökulmasta tutkin ilmiön logiikkaa vapaaehtoisten ohjaajien ja valmentajien, palkatun työntekijän ja seuran hallituksen puheenjohtajien näkökulmista. Onko palkkatyö urheiluseuroissa kansalaistoiminnan voitto vai tappio?

Rajaan tutkimukseni käsittelemään kahta suomalaista urheiluseuraa, joissa seuraan on seuratuella palkattu ensimmäinen työntekijä. Tarkastelen ainoastaan kahta urheiluseuraa, jotta pystyisin lopputyön määrittämässä laajuudessa ja pystyisin kunnolla paneutumaan seurassa tapahtuviin asioihin. Tutkimani urheiluseurat valikoituivat vuonna 2013 seuratukea saaneista seuroista, joissa seuratukea oli haettu täysipäiväisen työntekijän palkkaamiseen ja seurassa ei ollut aiemmin palkattua työntekijää.



Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa ensimmäisen palkatun työntekijän vaikutuksista urheiluseuran organisaatioon ja toimintaan, työnjakoon ja rooleihin sekä seuratoimijoiden keskinäiseen yhteistyöhön ja vapaaehtoistoimintaan. Tutkimuksestani on hyötyä ensimmäistä työntekijää palkkaaville seuroille, jotta ne pystyisivät tiedostamaan mahdollisesti tulevia muutoksia, joita työntekijän palkkaus saa aikaan. Tutkimustani voivat hyödyntää seuratuesta päättävät tahot, jotta seuratueta saaneita seuroja pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman optimaalisella tavalla – myös muiden keinojen kuin rahan avulla. Tutkimus antaa lisäksi näkökulman yleisemmin palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan keskinäisen suhteen tarkasteluun erityisesti urheiluseuroissa, mutta myös laajemmin koko kolmannella sektorilla.

Tutkimuskysymykset voidaan esittää kootusti:

1. Miten työnjako ja roolit muuttuvat ensimmäisen palkatun työntekijän tullessa urheiluseuraan?
2. Miten palkattu työntekijä vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan?
3. Miten urheiluseuran eri toimijat kokevat palkatun työntekijän vaikuttavan seuran toimintaan?

#### **4.2 Metodologiset valinnat**

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa isojen joukkojen sijasta tutkimuksen pääpaino kiinnittyy pienempään tutkimusjoukkoon ja keskitytään ilmiön ymmärtämiseen määrällisten todennäköisyyksien sijasta (Alasuutari 2007, 39).

Kvalitatiivinen tutkimus nähdään useimmiten kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohdaksi ja erityisesti ihmistieteissä käytetyksi tutkimusmenetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2008, 65). Tosin nimikkeenä laadullinen voi antaa myös harhaanjohtavan kuvan menetelmän paremmuudesta ja laadukkuudesta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009, 5). Kyse onkin pääasiassa erilaisesta lähestymistavasta ja käytetyistä aineiston analyysitavoista. Kummassakin menetelmässä on omat vahvuudet ja heikkoudet ja nykyään myös raja-aidat menetelmien

käytölle ovat madaltuneet. Tutkimus voi sisältää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksen osia. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 66-67.)

Tutkimustani ohjaavana tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus, jolle on tyypillistä tutkia joko yksittäistä tai useampaa tapausta, tilannetta tai tapahtumaa, joihin kiinnitetään huomio mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohteena on useimmiten ilmiö tai prosessi, jonka lainalaisuuksia ja ominaispiirteitä halutaan ymmärtää syvällisesti. On huomioitava, että tapaukset ovat aina paikkaan ja aikaan sidoksissa, jolloin ne kertovat ilmiöstä vain omasta kontekstistaan käsin. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää sellaisenaan koskemaan laajempaa joukkoa, mutta tapaustutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja laajentaa myös ymmärrystä yleisemmin tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125-126.) Laajasti ajateltuna voidaan myös nähdä, että kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta, sillä tapaustutkimus voidaan ajatella tiedonhankinnan strategiana (Metsämuuronen 2008, 18).

### **4.3 Aineiston keruu ja analyysitapa**

Tutkimusaiheen luonteen ja tutkimuskysymysten perusteella päädyin toteuttamaan aineistonhankinnan haastatteluun. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, jota haastattelijaa ohjaa (Metsämuuronen 2008, 39). Yksinkertaistettuna haastattelun tavoitteena on saada tietoa, mitä joku ihminen ajattelee käsiteltävästä aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 85). Haastattelun etu onkin sen joustavuus ja mahdollisuus lisäkysymyksiin ja täsmennyksiin niin, että haastateltava ja haastattelijaa ymmärtävät toistensa tarkoitukset. Haastattelun etuina on myös mahdollisuus vaihtaa kysymysten järjestystä ja valita haastateltaviksi sellaiset henkilöt, jotka pystyvät antamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 73-74.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostui yhteensä kuudesta yksilöhaastattelusta, jotka kerättiin kahdessa suomalaisessa urheiluseurassa. Kummastakin urheiluseurasta haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa, palkattua työntekijää sekä seuran vapaaehtoistoimijaa. Haastattelutilanteessa käytetyt haastattelurungot löytyvät liitteistä (liitteet 1-3).

Yhteys seuroihin tapahtui seuran hallituksen puheenjohtajan kautta. Hän myös päätti osallistumisesta tutkimukseen, valitsi haastateltavan vapaaehtoistoimijan ja informoi

osallistujia hänelle lähettämäni tiedon pohjalta. Toisessa seurassa hallituksen puheenjohtaja hoiti kaiken yhteydenpidon ja informoimisen tutkimuksen tiimoilta työntekijälle ja vapaaehtoistoimijalle, kun taas toisessa seurassa sovin henkilökohtaisesti jokaisen kanssa haastatteluajataulusta. Yhteydenpito seuroihin ja haastateltaviin tapahtui puhelimitse ja sähköpostitse. Aineistonkeruu eli haastattelut tapahtuivat kummassakin seurassa seuran omissa tiloissa niin, ettei tilassa ollut samanaikaisesti muita henkilöitä. Haastattelut nauhoitettiin tulevaa aineiston litterointia ja analysointia varten.

Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja eli haastattelun sisällölliset teemat oli valittu ennakkoon ja haastattelun eteneminen tapahtui teemojen kautta. Teemat muodostuvat aiemmasta tiedosta ja teoreettisen viitekehyksen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 75.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat ja kysymykset ovat pääpiirteissään samat kaikille haastateltaville. Teemahaastattelu antaa kuitenkin mahdollisuuden myös hyvin erilaisiin keskusteluihin haastateltavien kanssa, sillä haastateltavat pystyvät puhumaan varsin avoimesti käsiteltävästä aiheesta ja omista näkemyksistä. (Eskola & Suoranta 1998, 86-87.)

Aineiston analysointitapoina toimivat teemoittelu ja tyypittely. Aineiston analysoinnilla pyritään tiivistämään ja selkeyttämään tietoa ja siten tuottamaan uutta tutkimustietoa tutkitusta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 137). Teemoittelulla tarkoitetaan litteroidun eli auki kirjoitetun haastatteluaineiston jakamista erilaisten teemojen eli aihealueiden alle. Aineistoa ryhmitellään eri aihepiireihin, mikä mahdollistaa eri teemojen vertailun ja esiintymisen aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 93.) Teemoittelua käytetäänkin usein jonkun käytännön ongelman ratkaisemisessa. Aineiston analysoinnissa on tärkeää löytää tutkimusongelman kannalta oleelliset aihealueet ja usein se tarkoittaa, että suurta osaa aineistosta ei käytetä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 174, 178.)

Tyypittely tapahtuu useimmiten ryhmittelyn eli teemoittelun jälkeen. Sen tarkoituksena on etsiä samankaltaisuuksia ja ryhmitellä aineisto samanlaisiin tyyppeihin. (Eskola & Suoranta 1998, 181.) Teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näiden pohjalta niin sanottu yleistyyppi, yleistys (Tuomi & Sarajärvi 2008, 93).

Haastavinta laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on tulkintojen tekeminen, sillä vaikka tulkinnoille on aineistolähtöiset perusteet, ovat ne aina tutkijasta lähtöisiä, eikä tutkija

voi koskaan saavuttaa täyttä objektiivisuutta ja etäännyttää itseään tulkinnasta (Eskola & Suoranta 1998, 145-146). Tämän takia tutkimustulokset ovat aina tekijän subjektiivisia tulkintoja tutkimusaiheesta.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa merkittävä ja tutkija toimii keskeisenä tutkimusvälineenä. Aiheeseen liittyy niin eettisiä kysymyksiä kuin tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa. Voiko tutkimustulos olla luotettava, jos tulkintaan ja osaltaan myös tuloksiin on vaikuttanut oleellisesti tutkijan oma rooli haastattelijana ja tulkintojen tekijänä?

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa nousee esiin kysymys totuudesta ja objektiivisuudesta. Näkemykset siitä, mikä on tieteellisesti hyväksyttynä totta ja mikä ei, vaihtelevat suuresti eri tahoista riippuen. Myös koko laadullinen tutkimus on saanut kritiikkiä osakseen totuudellisuuden ja objektiivisuuden puolelta. Tutkijan onkin tärkeää arvioida tekemiensä havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Puolueettomuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija pyrkii tiedostamaan omat ennakoasenteet ja välttää niiden vaikutusta tulkintaan. On myös tärkeä kiinnittää huomio siihen, että toimii johdonmukaisesti ja kuuntelee haastateltavia sellaisenaan ilman, että tieto suodattuu tutkijan oman viitekehyksen läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 134-136.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu näkemys siitä, ettei ole olemassa vain yhtä totuutta, vaan samasta asiasta on useita eri tulkintoja ja näkökulmia, eikä niitä voida luokitella ”vääräksi” tiedoksi suhteessa totuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2008, 136-137). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomio kiinnittyy tutkijaan ja koko tutkimusprosessiin, koska itse tutkimuskin sisältää määrällistä tutkimusta enemmän tutkijan omaa pohdintaa ja tutkijan läsnäolo näkyy tutkimuksessa enemmän (Eskola & Suoranta 1998, 210-211).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella esimerkiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteillä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkastettava vastaako hänen tekemät tulkinnat tutkittavien näkemyksiä. Tosin on myös kohdistettu kritiikkiä sitä kohtaan, että tutkija arvioisi tekemänsä tulkinnat tutkittavilla, koska tutkittavien saattaa olla vaikea arvioida omaa todellista tilannettaan. Siirrettävyydellä

tarkoitetaan tutkimustulosten sopivuutta toiseen ympäristöön. Siirrettävyyden ongelmana on koko sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuus, joten harvoin laadullisen tutkimuksen tulokset ovat täysin sellaisenaan siirrettävissä toiseen ympäristöön. Varmuutta laadullisessa tutkimuksessa lisätään huomioimalla tutkijan omat ennakoasenteet ja -oletukset. Vahvistuvuus lisääntyy, kun muut samasta aiheesta tehdyt tutkimustulokset ovat samansuuntaisia kuin omat tulkinnat tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.)

Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaan liittyy myös vahvasti tutkimuksen eettisyys. Luotettavuus perustuu etenkin siihen, että tutkija noudattaa tutkimusta tehdessään hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tekee eettisesti kestäviä ratkaisuja. Tutkijalla on tärkeä rooli esimerkiksi valitessaan haastateltavia, miettiessään tutkimuskysymyksiä ja valitessaan tutkimusasetelmaa. Tutkijan on tarkasteltava omia ennakoasenteitaan ja toimittava puolueettomuuden periaatteiden mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 129, 132-133.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan on muun muassa huolehdittava lähdekritiikistä, viitattava muiden käyttämiin teksteihin antaen tekijöille arvon tekemästään työstä sekä toimittava rehellisesti ja huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan (Tutkimuseettinen toimikunta 2013, 6).

Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon eri tutkimusvaiheissa tutkimuksen tekemisen eettisiä kysymyksiä ja toimittu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneet seurat valikoitiin tiettyjen ennalta määritettyjen kriteereiden pohjalta ja haastateltavien anonymiteetistä huolehdittiin mahdollisimman hyvin. Seurojen ja haastateltavien anonymiteetti on tärkeää tällaisessa tutkimuksessa, jossa on mahdollista, että julki tulleesta tiedosta voisi olla haittaa haastateltavalle tai seuralle. Haastateltavien nimien tai seurojen nimien julkaisu ei ole myöskään oleellista tämän tutkimuksen kohdalla, sillä tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa yleistettävää tietoa palkkatyön vaikutuksista urheiluseuroissa, vaan antaa näkökulma aiheen tarkasteluun. Tutkimuksessa paneudutaan kahden seuran tapahtumiin ja näin ollen se kertoo palkkatyön vaikutuksista juuri näissä kahdessa seurassa.

#### **4.5 Tutkittavat seurat**

Tutkimukseen osallistuneet seurat valikoituivat etukäteen Liikunnan ja kansanterveyden edistämistäitiö LIKESin Seuratoiminnan kehittämistuki -hankkeen tutkimusaineiston

perusteella. Seurojen valintaperusteina olivat seuraavat tekijät: palkattu työntekijä tuli olla seuran ensimmäinen palkkatyöntekijä, seurojen tuli olla mahdollisimman erilaiset ja seurojen tuli sijaita kohtuullisen etäisyyden päässä tutkijan elinpiiristä.

Lisäselvitysten ja LIKES-tutkimuskeskuksen tutkimusaineistojen tarkastelun perusteella seuroiksi valikoituivat kaksi erilaista seuraa, jotta tutkittavasta ilmiöstä tulisi erilaista tietoa. Toinen seuroista on jääurheiluseura, jonka päälaaji on jääkiekko, mutta seuran toiminnassa on mukana myös taitoluistelua. Jääkiekko mielletään usein elitistiseksi lajiksi ja on pääosin miesvaltainen. Toinen tutkimukseen osallistunut seura on voimisteluseura, joka on taas enemmän perinteisen lajin maineessa ja osallistujakunnaltaan naisvaltainen. Lisäksi valintaan vaikutti erilaiset vastaukset LIKESin tutkimuksessa olleeseen kysymykseen: ”Mitkä asiat ovat haitanneet hankkeenne toimintaa? Suurimmat ongelmat?” Toinen seura vastasi edellä olevaan kysymykseen: ”Mainittavia ongelmia ei ole ollut.” ja toinen: ”Valmentaja- ja toimihenkilöpula. Hallituksen sitoutuminen/kouluttautuminen”. Urheiluseurojen valintaan vaikutti osaltaan myös tutkimusentekijän maantieteellinen sijainti, jotta tutkimuksen kustannukset pysyisivät kohtuullisina.

Seurat ja haastateltavat päätettiin anonymisoida, jotta haastateltavat uskaltaisivat kertoa avoimemmin omista kokemuksistaan ja näkemyksistään palkattua työntekijää ja palkkauksen vaikutuksia kohtaan. Anonymiteettiä puoltaa myös seuroille tai haastateltaville mahdollisesti koitunut haitta, jos seurat ja haastateltavat olisivat toimineet omalla nimellään.

#### 4.5.1 Jääurheiluseura

Tutkimukseni jääurheiluseura on kohtalaisen uusi urheiluseura, sillä se on perustettu 1990-luvun puolen välin tienoilla. Seura toimii täysin vapaaehtoisten seuratoimijoiden, valmentajien ja joukkueenjohtajien voimin. Vuonna 2013 seura sai myönteisen seuratukipäätöksen ja seura palkkasi avukseen toiminnanjohtajan. Seuran toiminnan pääpaino on junioriurheilussa ja seura näkeekin tehtäväkseen kasvattajaseurana toimimisen. Seurasta on erkaantunut edustusjoukkue, joka on yhtiöitetty, eikä siten enää kuulu seuran toiminta-alueen piiriin.

Suurin osa seuran toimintaan tai vapaaehtoistyöhön osallistuneista ovat miespuolisia, mistä kertoo esimerkiksi se, että kaikki haastatteluuni osallistuneet haastateltavat olivat miehiä. Seurassa on alle viisi jääkiekon juniorijoukkuetta, joten seuraa voidaan pitää suhteellisen

pienellä urheiluseurana. Seuran toiminnasta kertovat seuran nettisivut sekä seuran sivuilla olevat toimintasäännöt.

#### 4.5.2 Voimisteluseura

Tutkimukseen osallistunut voimisteluseura on 1950-luvun alkupuolella perustettu seura ja sen toiminnassa painottuvat niin kilpaurheilu kuin aikuisten ja lasten harrasteliikunta. Seuralla on jäseniä noin 700, joista noin puolet on lapsia ja nuoria. Seurassa on vapaaehtoistoimijoiden lisäksi tuntipalkalla olevia ohjaajia ja valmentajia sekä vuodesta 2013 alkaen myös palkattu seuratyöntekijä.

Seuran jäsenet ja ohjaajat ovat pääasiassa naisia ja seuran hallitus koostuu ainoastaan naisista. Myös tutkimukseni haastateltavat olivat kaikki naisia. Seuran jäseniä on yli kymmenen prosenttia paikkakunnan väkiluvusta, joten seuraa voidaan pitää kohtalaisen isona toimijana paikkakunnallaan.

Seuralla on toiminnassa nettisivut sekä Facebook-sivut, joilla seura tiedottaa jäsenilleen. Seuralla on myös nettisivuilla nähtävillä muun muassa toimintasuunnitelma, josta selviää seuran tulevat visiot ja kasvutavoitteet.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Haastateltujen taustat ja odotukset

Tutkimuksen seurat ovat sekä lajeiltaan, kooltaan että kohderyhmältäänkin varsin erilaisia. Kuitenkin seuroista löytyy myös yhtäläisyyksiä ja vaikka toimijoiden taustat ovat kirjavat, on yhdistävinä tekijöinä syvä kiinnostus liikuntaa ja urheilua sekä vapaaehtoistoimintaa kohtaan.

Vaikka työntekijöiden toimintaympäristöt ovat hyvin erilaiset, odotettiin heiltä silti samoja asioita työhön tullessa. Työntekijän toivotaan ensisijaisesti keventävän ja helpottavan vapaaehtoisten työtaakkaa.

#### 5.1.1 Lasten kautta vastuuta kantamaan

Seuran toimintaan tullaan mukaan usein lapsen harrastuksen myötä ja vapaaehtoistyö koetaankin yhdeksi harrastukseksi muiden joukossa. Myös Koski (2009) on tutkimuksessaan todennut lasten vanhempien olevan lajin edistäjien kanssa keskeisimmät ryhmät liikunnan vapaaehtoistoiminnassa (Koski 2009, 82). Ainoastaan voimisteluseuran puheenjohtaja oli tullut toimintaan mukaan ilman oman lapsen harrastuksen vaikutusta. Hän oli aktiivinen rivijäsen seurassa ja sitä kautta noussut vapaaehtoistoimijaksi ja myöhemmin seuran puheenjohtajaksi. Aiempi kokemus järjestötyöstä oli myös osasy syy toimintaan mukaan lähtemiselle.

Usein vapaaehtoistehtävään tullaan, kun joku kysyy suoraan toimintaan mukaan. Myös vapaaehtoistyön tutkimus osoittaa, että suoraan henkilökohtaisesti kysymällä saadaan paras tulos vapaaehtoisten rekrytoinnissa (Yeung 2002, 33-34; Pessi & Oravasaari 2010, 97). Kaksi haastateltavaa käyttivät myös erityisesti sanaa houkutella kuvaamaan vapaaehtoiseksi tulemistä:

*”Oma poika alko pelaan ja sitten ne alkavat houkutteleen valmennushommiin.”  
(Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)*

Kaikki kuusi haastateltavaani olivat vapaaehtoistoiminnassa mukana – myös palkatut työntekijät. Tosin kumpikaan palkattu työntekijä ei tehnyt vapaaehtoistyötä samassa seurassa, jossa oli palkattuna, vaikka tällaisestakin oli tietoa palkatuilla työntekijöillä.



Vapaaehtoisia motivoivat erityisesti joko oman lapsen tai yleisesti lasten kehityksen näkeminen, sosiaaliset kontaktit ja verkostoituminen. Omaa työtä perustellaan myös sillä, että seuraa ei haluta jättää pulaan. Vapaaehtoiset kokevat vastuuta ja velvollisuudentuntoa tehdä vapaaehtoistyötä, jotta toiminta pystytään turvaamaan:

*”Tunsin kun oma tyttö harrastaa, että sitä vastuuta on kannettava. Halusi, että ei ainakaan harrastaminen siihen kaadu, ettei oo tekijöitä.” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)*

Vapaaehtoistehtävään lupautuminen tarkoittaa usein sitoutumista moneksi vuodeksi ja jos haluaa tehtävästä lopettaa, olisi hyvä olla jo kysyttynä joku korvaaja omalle paikalle. Vapaaehtoistoimijat olivat olleet seuran toiminnassa vapaaehtoisina viidestä vuodesta aina kymmeneen vuoteen asti. Molemmat puheenjohtajat olivat olleet puheenjohtajan roolissa kolmesta neljään vuotta.

Vapaaehtoistyöhön käytettyjä tunteja ei lasketa ja tarkkaa arviota työn määrästä on vapaaehtoisten vaikea antaa. Viikot myös vaihtelevat työmäärältään suuresti, joten todellisen arvion antaminen työmäärästä on haasteellista. Osaltaan vapaaehtoistyöstä ei pidetä tarkkaa kirjanpitoa, koska vapaaehtoistyö koetaan harrastuksena. Kuitenkin töiden tekemättömyys tai heikosti tehdyt työt saavat aikaan huonoa omaatuntoa:

*”Se (vapaaehtoistyöhön käytetty aika viikossa) vaihtelee ihan hirveesti. On tosi vaikeaa arvioida. Tällä viikolla on menny kyllä tosi paljon ja tuntuu, et välillä se ei riitä. Välillä menee vähemmän ja sit tuntee huonoo omaatuntoa ku ei tuu työt tehtyä. (--) Vaikee sanoa kun ei oo koskaan sillain laskenu.” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)*

Vaikka vapaaehtoistyö mielletään enemmän harrastuksena kuin varsinaisena työnä ja työtehtäviin ei välttämättä aina löydy riittävästi aikaa tai kiinnostusta, niin vapaaehtoistyön merkitys nähdään kuitenkin erittäin suurena. Kaikki haastateltavat pitivät vapaaehtoistyön merkitystä oleellisena kulmakivenä koko seuran olemassaololle. Jos ei ole vapaaehtoisia, ei ole koko seuraa:

*”On suuri merkitys, koska koko seuraa johdetaan vapaaehtoisilla. (--) Jollei ole vapaaehtoisia niin tämä seura ei pyöri. Mutta tällä hetkellä vapaaehtoisten työmäärä on aika pieni. Sanotaan, että niiden merkitys on suuri, mutta työmäärä on pieni.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)*

### 5.1.2 Työntekijäksi seuraan aiemman järjestökokemuksen kautta

Molempien seurojen palkatuilla työntekijöillä oli aiempia kytköksiä seuratoimintaan ja molemmat olivat tehneet aikaisemmin vapaaehtoistyötä järjestöissä. Molemmilla oli myös ainakin jonkin verran koulutusta liikunta-alalta. Näyttää siltä, että seuraan päätyy töihin sellaiset ihmiset, joilla on vahvoja kytköksiä seuratoimintaan, vapaaehtoistyöhön ja järjestötyöhön. Myös oma aiempi kytkös kyseiseen seuraan voi olla tekijä, joka edesauttaa palkkausta.

Työntekijöitä yhdistäviä tekijöitä olivat muun muassa nuorehko ikä, liikunnallinen harrastuneisuus ja aiemmat kokemukset vapaaehtoistyöskentelystä. Suurimmat erot työntekijöiden välillä oli koulutustasossa ja aiemmassa työkokemuksessa. Voimisteluseuran palkatulla työntekijällä oli ylempi korkeakoulututkinto, kun taas jääurheiluseuran palkatulla työntekijällä oli toisen asteen tutkinto. Voimisteluseuran työntekijä oli tehnyt aiemmin paljon hallinnollisia töitä, kun taas jääurheiluseuran työntekijältä vastaavat työkokemukset puuttuivat kokonaan. Voimisteluseuran työntekijälle kyseinen seura ei ollut aiemmin tuttu kuin nimeltä, kun taas jääurheiluseuran työntekijä oli ollut seurassa aiemmin työharjoittelussa ja hän on muun muassa pelannut yhdessä seuran joukkueista ennen palkkauksen alkamista. Työntekijä pelasi kyseisessä seuran joukkueessa myös haastatteluhetkellä.

Seuran työntekijälle ei osata juurikaan asettaa vähimmäisvaatimuksia, joita työntekijän tulisi täyttää, mistä johtuu työntekijöiden erilaiset koulutus- ja osaamistilat. Seuran hallitus ei välttämättä ole palkkauksen alussa tietoinen täysin, mitä kaikkia työtehtäviä työntekijä tulee tekemään ja sen takia osaamisvaatimuksia on vaikea antaa:

*”(--) et vaikka tähän pestiin, mihin mut oltiin ottamassa ensimmäisenä työntekijänä, niin niillä ei ollu mitään koulutusvaatimuksia. Ne oli ajatellu, et se vois ihan hyvin olla joku tosi nuorikin, että ei tarvi olla mitään. Mut jos mä lasken täällä palkkoja ja mä maksan laskuja ja mulla on pääsy kaikkiin seuran juttuihin ja mä teen työsopimuksia ja työtodistuksia, niin kyllä mun mielestä tässä vaaditaan varsinkin ensimmäisenä työntekijänä, et on sitä kokemusta ja*

*osaamista taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta, jostakin hallinnollisesta työstä. En mä kyllä tiedä miten tähän olis kukaan, joka olis ollu täysin noviisi, niin olis tässä selvinny.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

Syitä hakea seuraan työntekijäksi ovat muun muassa työn monipuolisuus, haastavuus ja hyvät vaikuttamismahdollisuudet omaan työnkuvaan sekä mahdollisuus seuran kehittämiseen.

### 5.1.3 Työntekijän odotetaan keventävän työtaakkaa

Seurat päätyivät palkkaamaan työntekijän, koska vapaaehtoisten saaminen seuratyöhön koettiin vaikeaksi ja vapaaehtoisten työmäärä oli kasvanut niin suureksi, että vapaaehtoistyö koettiin kohtuuttomaksi rasitteeksi. Erityisesti hallituksen työmäärä koettiin liian suureksi vapaaehtoisvoimin tehtynä ja työmäärän kuvailtiin kasautuvan erityisesti muutamien ihmisten harteille. Jääurheiluseurassa yksi syy palkkauksen tarpeellisuuden määrittelylle oli paikkakunnan pienuus ja näin ollen vapaaehtoisten saamisen vaikeuden myötä työn kasautuminen muutamien tehtäväksi. Voimisteluseurassa palkkauksen peruste oli ensisijaisesti seuran kasvaminen ja työmäärän lisääntymisen myötä työn kasautuminen.

Vuosina 1996-2000 SLUn järjestämän pitkäaikaistyöttömien työllistämishankkeen tutkimustuloksista ilmeni samanlaisia motiiveja palkkaukselle kuin mitä omatkin löydökseni ovat. Työllistämishankkeen tutkimukseen osallistuneiden seurojen suurin motiivi palkata työntekijä oli vapaaehtoisten liian suuri työtaakka. Työntekijä tarvittiin tekemään joko vapaaehtoisten lisääntyneitä töitä, toiminnan laajentumisen myötä uusia työtehtäviä tai niin sanottuja ”yleismiehen” työtehtäviä. (Kurikka 2000, 28.)

Työntekijöiltä odotettiin sekä hallituksen puheenjohtajien että vapaaehtoistoimijoiden näkökulmasta erityisesti käytännön päivittäisten työtehtävien hoitamista, jotta vapaaehtoisten ja erityisesti hallituksen työmäärä keventyisivät:

*”(--) Seura kumminki tietynlaista työmyyrää tai työrukkasta tarvitti ihan välttämättä. (--) Toimii siinä työrukkasena, mitä on haettukin. Niinkun se seuran päivittäinen toiminta ei pysähdy missään vaiheessa.”* (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Kummankin seuran toiminnassa oli mukana henkilö, joka tiesi joko seuratuesta tai palkkauksesta ennestään ja lähti ehdottamaan palkkauksen toteuttamista. Seuratuen kautta saatu taloudellinen tuki edesauttoi merkittävästi palkkausta ja madalsi kynnystä lähteä palkkaamaan työntekijää. Omarahoitusosuuden seurat hankkivat mainosmyynnin, jäsenmaksujen korotuksen sekä toiminnan lisäämisen avulla.

Työntekijän toivottiin hoitavan yhteydenpitoa muihin seuroihin ja lajiliittoihin sekä ryhdittävän seuran toimintaa muun muassa niin, että aikataulut pitäisivät paremmin. Työntekijän odotettiin myös vaikuttavan vapaaehtoistoimijoiden määrän lisääntymiseen:

*”Mä odotin, et hän ottaa paljon tehtäväkseen näitä hallinnollisia töitä ja tavallaan keventää johtokunnan työskentelyä. Ja aattelin kans sitä, että kun työntekijä tulee - joka tekee paljon niitä töitä, mitä johtokuntalaiset on aikasemmin tehny - niin se sitten madaltais kynnystä tulla johtokuntaan mukaan, koska on tosi vaikee saada ihmisiä mukaan tänne vapaaehtosesti.”*  
(Voimisteluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Työntekijöiden odotukset työtä aloittaessaan olivat keskenään varsin erilaiset. Toisella työntekijällä ei ollut juurikaan odotuksia, sillä työn sisältö ei ollut välttämättä kovin selkeä heti alussa. Toisella työntekijällä sen sijaan oli suuremmat odotukset päästä kehittämään seuraa ja helpottamaan vapaaehtoisten työtaakkaa:

*”Ehkä oli odotuksia, että se oma työpanos selkeyttää seuran toimintaa ja et pääsee tekemään ja se oma työnjälki näkyy jollakin tasolla, että pääsee kehittämään seuraa eteenpäin.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

## **5.2 Työntekijän vaikutukset seuraan**

Työntekijä vaikuttaa omalla työpanoksellaan joko suoraan tai välillisesti seuran päivittäisten asioiden hoitoon ja yleisesti myös koko seuran toimivuuteen. Työntekijän tulon jälkeen seura saa ripauksen pippuria, joka antaa potkua seuran toiminnalle. Toiminta laajenee, monipuolistuu ja muuttuu järjestelmällisemmäksi ja organisoidummaksi. Vapaaehtoistoimijat etenkin hallituksessa voivat hieman hengähtää, sillä työtaakkaa siirtyy merkittävästi työntekijän harteille. Tavalliset rivivapaaehtoiset, kuten joukkueiden valmentajat ja joukkueenjohtajat,

eivät kuitenkaan välttämättä huomaa juuri muutosta aiempaan, eikä työntekijän työpanos näy vapaaehtoisille.

Vaikka työntekijä työpanoksellaan muokkaa seuraa, ei hän onnistu siinä yksin ilman vapaaehtoisia, sillä päätösvalta ja vastuu ovat edelleen vahvasti seuran hallituksen käsissä. Suurin osa tapahtuneista muutoksista nähdään positiivisina seuran kehityksen kannalta, mutta haasteiltakaan ei voida tyystin välttyä.

### 5.2.1 Toimintaa enemmän ja monipuolisemmin

Kummassakin seurassa työntekijän tulon jälkeen toiminta oli kasvanut ja laajentunut. Jäseniä oli tullut lisää toimintaan mukaan ja järjestettävät palvelut olivat lisääntyneet. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa tutkimuskohteena olivat seuratuella palkattujen työntekijöiden vaikutukset urheiluseuroihin (Koski 2010, 28-29). Jääurheiluseurassa erityisesti junioripuoli oli ottanut harppauksen eteenpäin, kun taas voimisteluseurassa etenkin aikuiset harrasteliikkujat olivat lisääntyneet. Toiminta oli myös monipuolistunut ja saanut lisää uusia toimintamuotoja:

*”Siitä (voimisteluseurasta) on tullu mun mielestä myös rohkeempi kokeilemaan erilaisia ja uusia juttuja varsinkin aikuisten puolella, et meillä on ollu personal trainer -pakettia ja hyvinvointiretriittiä ja vaikka mitä. Me aina kokeillaan, että mihin ne syttyy siellä.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

Kuitenkin seuran sisällä saatetaan nähdä tapahtuneet muutokset eri tavalla. Voimisteluseurassa esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan ja palkatun työntekijän näkemykset tapahtuneista muutoksista eroavat suhteellisen paljon toisistaan. Palkattu työntekijä näkee muutoksia tapahtuneen laajemmassa mittakaavassa ja palkkauksen vaikuttaneen esimerkiksi ohjaajien ja hallituksen jäsenten parempaan viihtyvyyteen, kun taas hallituksen puheenjohtaja näkee suurimman muutoksen hallituksen työmäärän keventymisenä, mutta itse seurassa muutos ei juuri näy:

*”Itse seurana en mä nää muutosta. Tietysti seuratyöntekijä työpanoksellaan helpottaa tosi paljon ja auttaa, mutta ei seuran toiminta oo sinänsä muuttunu, mikä näkyy jäsenistölle päin. Et jäsenistöllehän seura on ihan samanlainen ennen seuratyöntekijää kuin seuratyöntekijän*

*jälkeen. Tietysti tää toimisto on tullu, mutta onko se nyt lisänny huomattavasti seuran näkyvyyttä täällä alueella niin en osaa sanoo - vai onko vaan mainonta purru.”*  
(Voimisteluseuran hallituksen puheenjohtaja)

### 5.2.2 Toiminta organisoidumpaa ja tiiviimpää

Työntekijän palkkaaminen on vaikuttanut kummankin seuran päivittäisten asioiden hoitoon positiivisesti ja toiminta on organisoidumpaa ja aiempaa johdetumpaa. Myös vuosien 2013-2014 seuratuun tulosraportissa on tultu johtopäätökseen, jonka mukaan palkkaus vaikuttaa positiivisesti toiminnan organisointiin, suunnitteluun ja laadukkuuteen (Paukku, Lehtonen & Turpeinen 2014, 12). Vapaaehtoistoimijoilla, tuntiohjaajilla ja hallituksen jäsenilläkin on nyt apuna henkilö, jonka puoleen kääntyä sairastuessa, avainten unohtuessa kotiin tai muissa pulmatilanteissa. Työntekijä on myös oiva apu, kun itse ei jotain asiaa ehdi tehdä. Tällöin voi ”antaa nakkeja” työntekijälle kuten yksi haastateltava asiaa kuvasi.

Kun on henkilö, joka pystyy päivällä tekemään ja hoitamaan juoksevia asioita virastojen aukioloaikojen puitteissa, tapahtuvat asiat varmemmin ajallaan. Myös talousasiat ovat saaneet jäsenystä ja aikataulut pitävät aiempaa paremmin:

*”Taloudenpito on saanu huomattavasti sellasta ryhtiä. Ei se oo hunningolla ollu aikasemminkaa, mut just ne aikataulut toimii hyvin ja laskutukset tosi ajallaan ja täsmällisesti, et se on ollu tosi näkyvä osa. (--)* Tapahtumajärjestelyissä seuratyöntekijän rooli on ollu tosi hyvä. Hän on saanu koottua tiettyjä asioita yhteen ja päiväsaikaan varattua saleja ja tehtyä sellasia töitä, mikä monesti vie aikaa.” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)

Seurojen joukkueet ovat hyvin itsenäisiä ja niiden toiminta pyörii lähes kokonaan erillisenä varsinaisesta pääseurasta. Työntekijän tuleminen on vaikuttanut myös seuran tiivistymiseen aiemmista erillisistä yksiköistä yhdeksi isoksi yksiköksi. Vaikka joukkueet ovat edelleen itsenäisiä, on toiminnalla kuitenkin aiempaa selkeämmät raamit. Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja kuvaa osuvasti tapahtuneen muutokseen:

*”Se (urheiluseura ennen palkattua työntekijää) oli sellanen jääurheilua harrastava yhteisö, jonka sisällä oli joukkueita, jotka kukin leikki omalla hiekkalaatikolla ja nyt siinä on vähän isompi hiekkalaatikko ympäri, jonka sisällä ne pikkulaatikot on. Onko ne joukkueet nyt sitte*

*hiekkakakkuja, jotka on siellä hiekkalaatikos vai mitä ne on. Toki ne sen joukkueen toimintaa itsenäisesti pyörittää. Nyt ne pyörittää sitä siellä seuran sisällä.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

### 5.2.3 Näkyvyys, markkinointi ja tiedotus lisääntyneet

Kaikki haastateltavat huomasivat näkyvyydessä, markkinoinnissa ja tiedotuksessa tapahtuneen muutoksia työntekijän tulemisen jälkeen. Myös muissa tutkimuksissa on saatu tuloksia, joiden mukaan näkyvyys, tunnettavuus ja tiedotus ovat parantuneet työntekijän tulon jälkeen (Koski 2012a, 64; Paukku, Lehtonen & Turpeinen 2014, 12). Sekä sisäinen että ulkoinen tiedotus ja viestintä olivat parantuneet, lisääntyneet ja muuttuneet säännöllisemmiksi. Myös markkinointi oli saanut aiempaa aktiivisemmän roolin ja sähköiset tiedotusvälineet kuten Facebook ja seuran kotisivut oli valjastettu paremmin käyttöön:

*”(--) varmaan just tommonen seura- ja lajimarkkinointi, että ne on sellasia, tehokkaampaa ja menee tietoo kouluihin ja muihin. (--) Nykyäänhän on sillain, et jos meet nettisivuille niin kaikki on ajantasalla yleensä, että ennen ku siellä oli aina joku omien töittensä lisäksi yrittämäs niitä pitää, niin ne oli aina mitä sattuu. Nii se on varmaan se, ku on nyt henkilö, jolla on aikaa tehdä niitä.” (Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)*

Voimisteluseura oli saanut näkyvyyttä avaamalla seuran toimipaikkakunnalle toimiston, joka palveli vapaaehtoisohjaajien, tuntipalkallisten ohjaajien sekä hallituksen jäsenten lisäksi myös seuran jäseniä muutaman kerran viikossa asiakaspalveluaikoina. Seura tuli ikään kuin konkreettisemmaksi ja hieman näkyvämmäksi jäsenilleen, jotka pystyivät aiempaa joustavammin hakemaan toimistolta esimerkiksi osallistumisoikeuden seuran järjestämiin jumppiin, maksamaan laskuja tai kysymään neuvoa ongelmatilanteessa. Jäsenien yhteydenpito seuraan helpottui siis työntekijän tulon jälkeen.

Vaikka tiedotuksen lisääntyminen ja parantuminen koettiin pääasiallisesti positiivisena, oli se tuonut mukanaan myös pienen kielteisen vivahteen. Kun työntekijä pyrkii mahdollisimman tunnollisesti viestimään ja tiedottamaan asioista vapaaehtoistoimijoille, voi vapaaehtoisista tuntua määrää liialliselta:

*”Viestintään liittyvä haaste, et tän työntekijän tulemisen jälkeen viestintää ylipäänsä on paljon enemmän. On tietysti tärkeitä, et hän kysyy asioita ennenkö toimii ja se on tosi tosi hyvä, mutta tavallaan kun tulee niitä asioita enemmän niin sitä viestintää on enemmän ja ite ei ehdi eikä pysty niihin paneutumaan niin hyvin ku ehkä pitäis. Sit sieltä yrittää poimia aina viesteistä ne tärkeimmät, et mitkä vaatii välitöntä toimintaa ja osa vähä hautautuuki sinne alle.”*  
(Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)

#### 5.2.4 Parempi ilmapiiri ja viihtyvyys

Työntekijä voi olla vaikuttamassa vapaaehtoistoimijoiden parempaan viihtyvyyteen ja jaksamiseen tai tuntiohjaajien pidempään sitoutumiseen seuraan. Jääurheiluseurassa vapaaehtoisten viihtymiseen tai ilmapiirin keventymiseen ei viitattu varsinaisesti kuin kertomalla hallituksen jäsenten olleen helpottuneita, kun työtehtäviä on siirtynyt palkatulle työntekijälle. Voimisteluseurassa sen sijaan oli havaittavissa kaikkien kolmen vastaajan kertomana jonkinasteista ilmapiirimuutosta ja viihtyvyyden lisääntymistä. Myös Kosken (2012) tutkimuksen mukaan työntekijä vaikuttaa useimmiten seuran sisäiseen ilmapiiriin positiivisesti (Koski 2012a, 55).

Voimisteluseurassa kerrottiin tapahtuneen pienimuotoista ”nuorennusleikkausta”, jolla viitattiin hallituksen jäsenten vaihtumiseen ja vanhojen jäsenten korvautuneen nuoremmilla tai innokkaammilla jäsenillä. Vapaaehtoistoimija koki, että muutoksen huomaa tietynlaisena toiminnan keventymisenä ja virkeytenä. Ei tarvitse kantaa itse kaikesta huolta, vaan on luottamus siihen, että asiat tulee hoidettua ajallaan ja asianmukaisesti. Työntekijä koettiin myös tueksi ja turvaksi, jonka puoleen voi kääntyä, jos ei muista tai tiedä jotakin asiaa.

Palkatulla työntekijällä oli selkeä havainto hallituksen jäsenten ilmapiirin parantumisesta ja tuntiohjaajien paremmasta viihtymisestä seuran ohjaajina. Hallituksen ilmapiiri oli muuttunut positiivisemmaksi, koska hallituksen työmäärä oli keventynyt merkittävästi. Tuntiohjaajien viihtyvyys seurassa vaikuttaa parantuneen ja ohjaajana toimitaan aiempaa pidempään, sillä työntekijä on ikään kuin lähiesimiehen roolissa ja tukee ohjaajia tarpeen mukaan. Tuntiohjaajankaan ei tarvitse olla enää niin yksin, vaan ympärillä on lähempänä oleva verkko, josta saa tukea tarvittaessa:



*”Johtokunta on vähemmän väsyny. Johtokunnan henki on parantunu huomattavasti palkkauksen jälkeen, joka näkyy puhtaasti siitä, että niiden ei enää tarvi keskittyä käytännössä kuin toiminnan eteenpäin viemiseen ja suunnitteluun ja päätöksentekoon. Et kun heillä ei oo niitä käytännön tehtäviä enää, mitä tarvis tehdä niin se on helpottanu se taakka ja se näkyy todella selkeesti johtokunnan sisäisessä hengessä. (--) täällä saatettiin riidellä oikeesti todella kovasti tietyistä asioista. Ensimmäisen puolen vuoden aikana se oli sitä, et ihmiset oli todella loppuunpalaneita ja se näky siinä, mut nyt se on ihan eri tasoo. Nyt naureskellaan ja kaikista on kiva tulla johtokunnan kokouksiin ja muuhun, et siinä mä oon nähny selkeimmän muutoksen. Myös ohjaajien ja valmentajien työssä se näkyy aika selkeesti, että he turvautuu muhun paljon enemmän ja mä teen tiettyjä päätöksiä heidän puolestaan ja mä oon tukena ja turvana heille. Mulle aika herkästi kaikki soittaa, jos jää avaimet kotiin tai jos ei tiedä mitä tehdä tai mitä hyvänsä, että ei he enää johtokunnan jäsenille soita, vaan mulle. Päätöksentekokyky tai tietynlainen vastuu on otettu heidän harteilta pois ja he voi keskitty lähinnä puhtaasti siihen valmentamiseen tai ohjaamiseen niin se on. (--) jo nyt verrattuna 2013 vuoteen niin tää vuos oli jo todella huima parannus, joka näkyy ohjaajien omassa viihtyvyydessä ja moni heistä on jatkanu ja he pysyy seurassa pidempään kun he viihtyy siinä mitä tekee ja heillä on vähemmän stressiä ohjauksen lisäksi.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)*

#### 5.2.5 Hallitustyö kevenee, poikkeuksena puheenjohtajuus - muu vapaaehtoistoiminta ennallaan

Työntekijän odotettiin vähentävän vapaaehtoisten työtaakkaa ja niin myös tapahtuikin - mutta vain hallituksen työtaakan osalta. Hallituksen työmäärä kevenee merkittävästi työntekijän tulon jälkeen, sillä suuri osa hallituksen työtehtävistä siirtyy palkatulle työntekijälle. Sekä hallituksen puheenjohtajat että kummatkin työntekijät näkivät hallitustyön keventymisen yhdeksi suurimmaksi muutoksista, joita työntekijän tuleminen seuraan saa aikaan:

*”(--) mun tulon jälkeen se on menny niin, että heidän tehtävät on menny mulle 99 prosentisesti ja johtokunnalle on jääny vaan ja ainoastaan päätöksentekoon liittyvät asiat käytännössä.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)*

Hallituksen ulkopuolisille vapaaehtoistoimijoille, jotka toimivat ruohonjuuritason ohjaustoiminnassa, työntekijän työpanos ei välttämättä juurikaan näy. Työntekijän tulo ei näyttäisi keventävän, mutta ei myöskään lisäävän hallituksen ulkopuolisten vapaaehtoisten työtä:

*”Niinku mun hommien kautta kattoo nii ei oikeestaan huomaa eroo.” (Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)*

Työmuodoissa ei myöskään näy muutosta, eikä vapaaehtoistoimijoita ole tullut työntekijän tulon jälkeen toimintaan juuri lisää. Jääurheiluseurassa hallituksen puheenjohtaja ja palkattu työntekijä ounastelevat varovasti, että junioripuolella vanhemmat olisivat tulleet toimintaan hieman aktiivisemmin mukaan. Kuitenkin syy-seuraussuhde jää arvailujen varaan, eivätkä haastateltavat voi sanoa, mikä mahdolliseen pieneen muutokseen on vaikuttavana tekijänä:

*”(-- ) sieltä vanhemmista oon saanu yllättävän hyvin vapaaehtosia hommiin. Meidän turnaus järjestettiin ja sain toimitsijat kioskiin ja makkaramyyntiin ja kaikkeen, että on se vähä itestäänki kiinni, että uskaltaa lähteä kysymään.” (Jääurheiluseuran palkattu työntekijä)*

*”Jos peilaa siihen aikaan kun ite on tullu ja ruvennu toimimaan ensin joukkueenjohtajana ni silloin aktiivien löytäminen, näin jälkeinpäin ajateltuna, oli hankalampaa. Nykyään hivenen helpompaa, mutta johtuuko se siitä et ne ikäluokat on hivenen suurempia. Oma mukula edustaa pientä ikäluokkaa ja silloin niitä toimijoitakin on ollu vähemmän.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

Pasi Kosken (2012) tutkimuksessa palkkatyön vaikutuksista urheiluseuroihin ilmenee, että työntekijän palkkaaminen ei välttämättä lisää vapaaehtoisten määrää, vaan lähes puolet tutkimuksen seuroista ilmoitti, että vapaaehtoistoimijoiden määrä oli vähentynyt työntekijän tulon jälkeen. Vapaaehtoisten vähentymiseen vaikuttaa Kosken mukaan työntekijän työnkuvan painottuminen vain toimistotyöhön sekä työntekijän vaihtuminen. (Koski 2012a, 36-37.) SLUn pitkäaikaistyöttömien työllistämishankkeen tutkimustuloksissa on hivenen samoja ajatuksia kuin Kosken tutkimuksessa. Sen mukaan noin puolet vastanneista näki palkatun työntekijän mahdollisesti vaikuttavan vapaaehtoisten työskentelymotiiviin negatiivisesti. Kuitenkin 80 prosenttia vastasi, ettei vapaaehtoistyön motiivi ole laskenut palkkauksen takia. (Kurikka 2000, 58.) Omat tutkimustulokseni eivät osoita, että vapaaehtoisresurssit vähenisivät, joskaan ne eivät myöskään lisäänty. Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että vapaaehtoistoiminnassa ei ole tapahtunut muutoksia työntekijän tulon jälkeen, vaikka palkkauksen olisi toivottukin lisäävän vapaaehtoistoimijoiden helpompaa rekrytointia. Vapaaehtoisia on edelleen haasteellista saada - etenkin hallitustyöhön:

*”Mä sanoisin, että ihan sama tilanne ennen ja jälkeen, et ei oo vaikuttanu sille puolelle. Edelleen on tosi vaikee saada vapaaehtosia töihin, et se on sellanen jatkuva etsiminen. Yhtä helppoa oli silloin kun on nytkin tai yhtä vaikeeta. (--)* sehän oli yhtenä meidän tavoitteena tässä tukihakemuksessa, että se tavallaan elävöittäis tätä vapaaehtoistoimintaa, mutta en mä ainakaan sitä nää. En tiedä onko muut nähny.” (Voimisteluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Hallitustyöstä näyttääkin muodostuneen koko vapaaehtoisen seuratoiminnan keskeisin haaste. Vaikka joukkueisiin vapaaehtoisten saaminen olisikin vielä kohtuullisen vaivatonta, ainakin kun rohkenee vain kysyä suoraan, on hallitukseen vaikea löytää ihmisiä. Yhden arvion mukaan työntekijän tulon jälkeen on jopa aiempaa vaikeampaa löytää hallitukseen vapaaehtoisia, koska ajatusta työntekijän vastuunotosta vieroksutaan:

*”Mä en tiedä onko jopa hankalampi saada johtokunnan jäseniä nytten, kun on seuratyöntekijä kuin mitä aikasemmin oli. (--)* nytte kun on työntekijä niin on suurempi kynnys, koska on palkattu työntekijä, niin on osaltaan vastuussa siitä palkatusta työntekijästä. Se on ammattimaisempaa tiettyssä määrin se homma, vaikka työtehtävää on paljon vähemmän verrattuna siihen aikasempaan tilanteeseen. Mä luulen, että kynnys tulla spesifisti johtokuntaa on suurempi.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

Vaikka hallituksen jäsenyyttä vieroksutaan, on hallituksen puheenjohtajan titteli vielä hyljeksitympi. Tittelistä tulee työntekijän tulon jälkeen entistä suurempi riippakivi, josta on vaikea päästä eroon. Kun työntekijä tulee seuraan, kaikkien muiden hallituksen jäsenten työmäärä vähenee paitsi puheenjohtajan. Puheenjohtajan työmäärä päinvastoin kasvaa, sillä velvollisuudeksi tulevat puheenjohtajan tehtävien lisäksi esimiesvelvollisuudet. Koska puheenjohtajan työtehtävät lisääntyvät, on entistä vaikeampi löytää puheenjohtajan paikalle uutta ihmistä ja näin ollen irtautuminen puheenjohtajan tehtävästä vaikeutuu entisestään. Puheenjohtajat kokevat myös syyllisyydentunnetta irtautumisesta, koska he eivät halua jättää seuraa ”pulaan”. Puheenjohtajuuden taakasta kertoo osaltaan myös se, että kummankin seuran hallituksen puheenjohtajat olivat haastatteluhetkellä aikeissa erota puheenjohtajan tehtävästä:

*”Se (puheenjohtajan titteli) tulee sellaseksi kivireeksi niskaan. Ehkä siinä on päällimmäisin tunne, et siitä on vaikee päästä eroon ja eroonpääsy johtuu siitä, että se työllistää hirveesti. Haluis tehdä muutakin. (--)* itellä olis välillä houkutusta tehdä jotain muutakin ku olla jäähallilla,

*mutta niin kauan ku muksut on pieniä niin niin kauan täällä pitää vissiin pyöriä.”*  
(Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)

## 5.2.6 Haasteena raha ja aikataulujen yhteensovittaminen

Suurimpana haasteena työntekijän palkkaamisessa haastateltavat näkivät taloudelliset seikat. Työntekijän palkkaamista helpottaa merkittävästi myönnetty seuratuki ja on hyvin todennäköistä, että ilman taloudellista tukea kumpikaan seura ei olisi lähtenyt palkkaamaan työntekijää ainakaan kokopäiväiseksi. Taloudellisesti tähän ei olisi ollut mahdollista ilman tukitoimia.

Talousasioissa huolestuttaa niin työntekijän sairastuminen, tukijakson päätyminen kuin harrastusmaksujen nouseminenkin. Rahallisen tuen määrän vähetessä seuran osuus palkkauskulujen kattamisessa kasvaa, joten seuran pitäisi jollain tavoin saada kerättyä tuloja aiempaa enemmän. Pelkona on, että lasten harrastusmaksut kasvavat kohtuuttoman suuriksi, jotta palkkausta pystyttäisiin jatkamaan:

*”No siinä on varmaan se toinen haaste, että saadaan se rahoitus järjestyyn. Kumminkin meillä on niin vähän junioreita, että sitä ei voi suoraan niidenkään pussista mennä.”*  
(Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)

Kummassakin seurassa koettiin, että työsuhteen alussa työntekijän perehdyttäminen sekä hallinnollisten asioiden opettelu olivat kohtuullisen isoja ponnistuksia ja vaativat aikaa ja energiaa:

*”Onhan siinä meillä itelläkin ollu opeteltavaa hallinnollisella puolella, että mitä tapahtuu, mutta oikeestaan kaikista suurimmat haasteet on vasta edessä, kun seuratuki kokonaan loppuu ja meillä ei enää sitä toiminnanjohtajaa oo. Elikkä meidän täytyy taas opetella ja meillä on paluu vanhaan arkeen eessä.”* (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Palkkauksen alussa työnjaon ja roolien muodostus vaativat aikansa ja muodostavat haasteita, jotta työntekijälle löytyvät ne tehtävät, jotka hyödyttävät seuraa mahdollisimman optimaalisella tavalla. Suurena haasteena nähtiin myös aikataulujen yhteensovittaminen ja sekä työntekijät että hallituksen puheenjohtajat ilmaisivat ongelman olemassaolon. Palkatut työntekijät

työskentelevät pääasiassa päivisin ja kun heille tulee eteen asioita, joita pitää hyväksyttää esimiehellä tai he tarvitsevat muuta apua, yrittävät he tietenkin tavoittaa esimiehiään eli hallituksen jäseniä puhelimitse. Lähiesimiehenä toimivat hallituksen puheenjohtajat ovat päivällä omassa palkkatyössään, eivätkä välttämättä pysty vastaamaan työntekijän puheluihin. Kumpikin työntekijä näki haasteelliseksi, että esimiehenä on vapaaehtoistoimija, koska aikataulujen yhteensovittaminen ja viestiminen koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi. Pienet asiat saattavat venyä, koska työntekijällä ei ole valtaa tehdä itse päätöstä, mutta esimiestäkään ei saa kiinni:

*”Ehkä suurin (ongelma) on aina se, että mun pomo on vapaaehtoistyöntekijä. Hänellä on tiukka päivätyö ja kaks lasta kasvatettavana ja sit hän yrittää olla sekä minun että toisen työntekijän pomo saman aikaisesti ja häntä ei tavota päivisin puhelimitse. Viestintä oli varsinkin alkuun tosi hankalaa semmosissa tilanteissa, kun mulle tulee vastaan tilanne, missä mun pitää oikeesti tehdä päätös just tällä sekunnilla ja mä en saa ketään kiinni johtokunnasta, joka vois sen päätöksen tehdä, niin sitte mun vaan täytyy tehdä se ja toivoo, et mä en saa siitä satinkutia.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

### 5.2.7 Eriytyminen yhtiöksi

Seurojen ammattimaistumiskehityksestä kertoo osaltaan myös toisen haastateltavan seuran sisällä tapahtunut uudelleenjärjestäytyminen, jossa seuran edustusjoukkue oli eriytynyt varsinaisesta seurasta ja muodostanut osakeyhtiön. Kososen ja Tiikkajan (2008, 24) tutkimukseen osallistuneista urheiluseuroista 35 prosentilla toimi seuran rinnalla osakeyhtiö, joten joukkueen eriytyminen seurasta yhtiöksi alkaa olla jo kohtuullisen yleistä.

Seurassa vaihtui ensimmäisen vuoden jälkeen palkattu työntekijä, kun ensimmäinen palkattu työntekijä siirtyi edustusjoukkueen mukana osakeyhtiön palkkalistoille. Jääurheiluseurassa nykyinen työntekijä on siis jo seuran toinen palkattu työntekijä. Ensimmäinen työntekijä oli seuran hallituksen entinen puheenjohtaja ja toiminnanjohtajan työnsä ohella hän toimi myös edustusjoukkueen joukkueenjohtajana. Lisäksi hänellä oli oma yritys.

Edellinen työntekijä sai kritiikkiä seuran vapaaehtoistoimijoilta, sillä työntekijän ja vapaaehtoisen roolit menivät sekaisin ja vapaaehtoistoimijat kokivat, että työntekijä teki enemmän joukkueenjohtajan töitä kuin varsinaisen toiminnanjohtajan töitä. Tästä voidaankin

päätellä, että on hyvin haasteellista toimia samaan aikaan samassa seurassa sekä työntekijänä että vapaaehtoisena ilman, että roolit menevät sekaisin. Jos palkattu työntekijä tekee vapaaehtoistoimijoiden kanssa samoja töitä, on silloin havaittavissa vapaaehtoisten suunnalta palkkauksen tarpeellisuuden kyseenalaistamista.

Yhtiöittämiseen saattaa liittyä monia haasteellisia seikkoja ja tässäkin tapauksessa yhtiöittäminen ei ole sujunut täysin ilman ongelmia. Haastetta on tuonut esimerkiksi mainosmyynnin kautta saadut tulot ja niistä sopiminen. Jotta yhtiöittäminen sujuisi mahdollisimman kivuttomasti, olisikin erityisen tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä ja sopimuksista kirjallisesti. Muisti kun saattaa tehdä kepposia:

*”Ne ei enää halua muistaa, että mainosmyynti on ollu ikäänku ry:n hommaa. Ry:hän omistaa yli puolet jäähallista, kaupunki omistaa sitte loppuosan. Mut ne nyt kuitenkin haluaa tulla ikäänku sivusta ja, me hoidetaan tää mainosmyynti ja korjataan rahat ja tehkää te mitä lystäätte, ikään ku kolmantena osapuolena ilman omistajien kunnioitusta, niin sillä tavalla siinä on ollu pientä kissanhännän vetoa.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

#### 5.2.8 Palkkauksen jatkuminen kiinni rahasta

Kummankin seuran tulevaisuudennäkymissä toimijat odottavat ja tavoittelevat harrastajamäärien lisääntymistä sekä toiminnan laajentumista ja kasvua. Jääurheiluseurassa keskitytään erittäin vahvasti lasten liikuttamiseen ja nuorimpien junioriharrastajien lisäämiseen.

Voimisteluseurassa palkkausta tullaan hyvin todennäköisesti jatkamaan, kun seuratuki loppuu. Kukaan voimisteluseuran haastateltavista ei näe mitään muuta vaihtoehtoa ja palkattu työntekijä sekä hallituksen puheenjohtaja näkevät, että tulevaisuudessa palkattuja voisi olla jopa useampia. Mahdollisesti työnkuvassa voisi tapahtua muutoksia, mutta palkattu työntekijä nähdään niin tärkeänä osana seuran toimivuutta, että palkkauksen jatkuminen on ensisijaisen tärkeää.

Jääurheiluseurassa tilanne on toinen, sillä taloudellinen kasvu ei ole ollut sellainen, että se mahdollistaisi palkkauksen jatkumisen. Jääurheiluseurassa nähdään tarve palkatulle työntekijälle, mutta rahoituksen riittämättömyys nousee todennäköisesti palkkauksen jatkumisen esteeksi. Vähäinen harrastajamäärä tekee taloudellisen tulon kasvattamisen

haasteelliseksi, jottei palkka menisi kokonaan junioreiden pussista. Jotta palkkaus voisi jatkua, voisi usean seuran yhteinen palkattu työntekijä olla toimiva ratkaisu:

*”Mä vähä pahaa pelkään et miten me saadaan rahoitus jatkaa sitä. Yks vaihtoehtohan on, et me kerätään paikallisesti muita seuroja ja yritetään yhteistuumin hoitaa se jotenki, mutta sitä keskustelua ei oo vielä avattu kenenkään kanssa.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

Kosken (2012) tutkimus osoittaa kuinka usein juuri pienten, alle 500 jäsenen, seurojen on vaikea jatkaa palkkausta rahallisen tuen päätyttyä ja pienet seurat joutuvat päättämään palkkauksen tuen jälkeen useammin kuin yli 500 jäsenen seurat (Koski 2012a, 65-66). Myös tässä tutkimuksessa näyttäisi siltä, että yli 500 jäsenen seura pystyy todennäköisemmin jatkamaan palkkausta kuin tätä pienempi seura.

Jos seura jäisi tukijakson jälkeen kokonaan ilman palkattua työntekijää, olisi se todella iso haaste koko seuralle. Jos seura joutuisi luopumaan työntekijästä, toiminta todennäköisesti taantuisi sille tasolle, jolla se oli ennen palkattua työntekijää. Toiminnan määrä ja monipuolisuus kärsisivät ja toiminta supistuisi. Haastateltavat näkevät osittain jopa mahdottomuutena, että kukaan voisi ottaa enää työntekijän työmäärää tehtäväksi vapaaehtoisesti ilman palkkaa. Työntekijän työtehtävät siirtyisivät hallituksen vastuulle ja lopulta hallituksen puheenjohtajan kontolle:

*”Kyllä se (työntekijän työt) jää hallituksen niskaan ja siellä se on sit viime kädessä hallituksen puheenjohtajan niskassa, että kauhunsekaisin fiiliksin oottelen sitä vuoden pääs olevaa juttua, jos ei tästä tehtävästä ens kesän aikana irti pääsis.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

Voimisteluseurassa kaikki haastateltavat näkevät tilanteen ilman palkattua työntekijää täysin absurdina. Jollain tasolla palkattu työntekijä tulee olemaan seurassa jatkossakin: ainakin osaikaisena tai osa palveluista ulkoistettuna.

### 5.3 Vapaaehtoisten ja palkatun yhteistyö ja vuorovaikutus

Palkattu työntekijä ja seuran vapaaehtoistoimijat työskentelevät yhdessä seuran kehittämiseksi ja yhteistyö sujuukin pääasiallisesti hyvin. Kuitenkin vapaaehtoistyön ja palkkatyön yhdistämiseen liittyy asioita, joita tulisi tiedostaa ja huomioida. Kun työntekijä tekee seuran töitä talouskasvu päämääränä ja yrityksen toimintatapojen mukaisesti, voi vapaaehtoisten olla haasteellista mukautua tilanteeseen, sillä näkökulmaero on suuri vapaaehtoisten toimiessa seurassa leppoisasti harrastusmielessä.

Vuorovaikutus ja kommunikointi nousevat keskiöön, joskaan yhteydenpito palkatun ja vapaaehtoisten välillä ei onnistu täysin mutkattomasti eri aikakäsityksistä johtuen. Vapaaehtoisten toimiessa iltaisin ja työntekijän työskennellessä päivisin jää yhteinen aika vähiin.

#### 5.3.1 Roolimuutokset ja -odotukset

Seurassa on olemassa monia erilaisia rooleja ja niitä muodostetaan osin tietoisesti, mutta niitä muodostuu myös tiedostamatta. Kun seuraan tulee palkattu työntekijä, vaikuttaa se osittain myös muiden roolien uudelleenjärjestäytymiseen ja muokkautumiseen. Suuren ponnistuksen aiheuttaa työntekijän roolin muodostaminen, sillä eri tahot voivat antaa eri rooli-odotuksia työntekijälle.

Tässä tutkimuksessa hallituksen puheenjohtajan ja ruohonjuuritasolla toimivan vapaaehtoistoimijan näkemykset työntekijän roolista ovat yhteneväiset. Työntekijän tärkeimmiksi tehtäviksi määritellään päivittäisistä juoksevista asioista huolehtiminen, markkinoinnin hoitaminen ja hallinnolliset tehtävät, jotka liittyvät erityisesti talouteen. Lisäksi uusien jäsenien hankkiminen sekä tuntiohjaajista huolehtiminen nähdään työntekijän tärkeimmiksi tehtäviksi.

Hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi vastaajat määrittelevät seuran ja koko toiminnan kehittämisen. Lisäksi vastuu ja päätöksenteko nousevat hallituksen työtehtävien keskiöön. Jääurheiluseurassa nostetaan esiin myös puitteiden luominen hallituksen tärkeimpien tehtävien listalla. Hallituksen ulkopuoliset rivivapaaehtoiset määritellään työmyyriksi ja käsipariavuksi.



Vapaaehtoiset hoitavat joukkueen sisäisiä käytännön asioita, eikä heiltä odoteta juuri muita toimia.

Palkatun tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nähdään sosiaalisuus, organisointikyky, järjestelmällisyys ja kyky työskennellä itsenäisesti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Onkin mielenkiintoista, että työntekijältä odotetaan itsenäistä päätöksentekotaitoa, mutta käytännössä työntekijällä ei ole mahdollisuutta päättää suhteellisen pienistä asioista itsenäisesti ilman hallituksen hyväksyntää ja päätäntävaltaa.

Rooliodotukset ja roolin ylittävä toiminta voi muodostua haasteeksi seurassa, jos esimerkiksi työnkuvaa ei ole määritelty selkeästi. Voimisteluseurassa oli ilmennyt muutama tilanne, jossa rooliodotukset erosivat hallituksen ja työntekijän välillä:

*”(--) se tehtiin tosi selkeesti mulle aluks selväksi, että mulla ei ole minkäänlaista päätöksentekovaltaa ja ihan taloudellisestikin mä saan päättää alle 50 euron toimistostoksista yksinäni, mutta kaikki muut - jopa postimerkit - mun pitää hyväksyttää johtokunnalla. Sen kanssa tuli alkuun ongelmaa, että mä koin, että mä oon paljon enemmän ja mä kykenen tekeen paljo enemmän kun se rooli, minkä he oli muodostanu ja sit ku mä yritin omavaltaisesti tehdä ja toimia ja tehdä enemmän, niin sit siinä tuli sitä konfliktia, että he sano suoraan, että älä, että tee vaan se, mitä tältä roolilta halutaan. Ja se ehkä mun omaa motivaatiota aika vahvasti tappo jossain vaiheessa, että ei oo mahdollisuus käyttää kaikkia kykyjä mitä on.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

Palkatun työntekijän tulemisen jälkeen hallituksen rooli vastuunkantajana kasvaa ja hallitus saa uuden roolin tullessaan esimieheksi. Muiden vapaaehtoisten rooli pysyy pitkälti samanlaisena kuin mitä se oli ennen palkattua työntekijääkin. Sen sijaan työntekijän rooli muodostuu uutena ikään kuin puhtaalta pöydältä ja muovautuu vähitellen hallituksen siirtäessä työtehtäviään palkatulle työntekijälle. Haastatteluissa sekä työntekijän että hallituksen puheenjohtajan taholta työntekijän rooli määriteltiin useampaan otteeseen ”juoksupoika” -tittelillä, joka kuvaa mielenkiintoisesti työntekijän roolia ja siihen liittyviä rooliodotuksia:

*”Et mä oon niin sanotusti juoksupoika, joka tekee mitä hallituksessa päätetään.”*  
(Jääurheiluseuran palkattu työntekijä)

### 5.3.2 Työnjako, työmäärä ja työtehtävät

Työnjako eli työtehtävien jakautuminen seuran toimijoille määräytyy pääasiassa hallituksen sanelemana. Hallitus siis pääsääntöisesti määrittelee työtehtävät kullekin toimijalle, joskin osittain työnjakoa tapahtuu myös käytännön muovaamana:

*”Hallitus on laatinu toimintaohjeen, millä vastuutetaan joukkueet. Hallitus on tehny toimenkuvauksen toiminnanjohtajalle, mutta se on sitä normaalia päivätöiden luovimista, missä tehään se käytännön työnjako, et mä hoijan ton ja hoija sä toi.” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)*

Päälinja kummassakin seurassa on, että palkatulle työntekijälle siirtyy merkittävä osa hallituksen työstä; erityisesti talouteen liittyvät tehtävät ja koko seuraa koskevat päivittäiset asiat. Työntekijä ikään kuin varmistaa, että seuran toiminta pyörii päivittäin ilman pysähdyksiä. Työntekijä vähentää näin ollen hallituksen työmäärää merkittävästi, mutta varsinainen talousvastuu ja päätäntävalta kuuluvat edelleen vahvasti seuran hallitukselle. Osa hallituksen työtehtävistä onkin muuttunut työntekijän tulon jälkeen lähinnä nimellisiksi työntekijän tehdessä varsinaiset työtehtävät. Kuitenkin merkittävää on, että puheenjohtajan työmäärä ja työtehtävät lisääntyvät palkatun työntekijän tulon jälkeen.

Joukkueiden sisällä toimivat vapaaehtoiset tekevät edelleen samoja työtehtäviä kuin ennen palkattua työntekijääkin. Työmäärä heidän kohdallaan ei näyttäisi vähentyvän, mutta ei myöskään lisääntyvän. Jotkin yleiset organisointityöt ovat ehkä hivenen helpottuneet työntekijän tulon jälkeen. Vapaaehtoiset hoitavatkin omat tehtävänsä, joihin ovat lupautuneet – oli palkattua työntekijää tai ei. Osasyys, jonka takia työntekijän työpanos ei vaikuta ruohonjuuritason vapaaehtoistyöhön, on se, että seuran sisällä olevat joukkueet ovat niin eriytyneitä ja toimivat varsin itsenäisesti. Myös Koski (2009, 81) tunnistaa seuroissa tapahtuneen muutoksen, jossa seuran toiminta kehittyy ryhmissä varsin itsenäiseksi ja erilliseksi seurasta.

Haastateltavat kuvaavat myös, että varsinaisesti työ ei sinällään ole muuttunut työntekijän tulon jälkeen. Työntekijä on vain tullut auttamaan koko seuraa koskevilla työtehtävillä helpottaen näin hallituksen työtä:

*”En mä tiä voinko mä lähtee väittään siitä työn muutoksesta. Enemmän se on tällä hetkellä sitä pääseuraa palvelevaa, jos vertaa aikaan kun oli se edellinen toiminnanjohtaja. Mun on helpompi arvioida mihin se työn määrä kohdistuu. Nyt se tosiaan kohdistuu siihen pääseuraan eikä edustusjoukkueeseen, et se tulis koko seuralle hyödyksi. (--)* Ihan selkeesti hallitustyökin on keventyny hänen tulonsa myötä, et se on päivänselvä tapaus. (--)” (Jääurheiluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Työnjaon muodostuminen tuottaa etenkin palkkauksen alkuvaiheessa jonkin verran haastetta seuralle. Sekä puheenjohtajat että työntekijät ovat yksimielisiä siitä, että työnjako tulisi olla hyvin suunniteltu etukäteen, jotta se olisi mahdollisimman selkeää niin työntekijälle, hallituksen jäsenille kuin muille vapaaehtoisillekin. Jos työtehtäviä ei ole määritelty etukäteen riittävän selvästi, voi tilanne aiheuttaa ristiriitoja toimijoiden välille:

*”Alussa oli sellasia, että hän (työntekijä) on kiltti ihminen niin hän myös lupautu hirveesti tekemään sellasia asioita, mitkä ei ois ollukkaan hänen tai tarvinnu tehdä, niin tavallaan kuormitti itteensä. Paljon työajasta meni sellaseen, mihin häntä ei oltu palkattu ja siitä sitten tietysti oli pakko älähtää jollain tasolla (--).”* (Voimisteluseuran hallituksen puheenjohtaja)

Kummassakin seurassa oli selkeä jaottelu päätöksenteon, vastuun ja vallan suhteen. Päätöksenteko, vastuu ja valta ovat hallituksella ja palkatut työntekijät ovat vain toimijoita, joilla ei ole itsenäistä mahdollisuutta tehdä seuran kehittämiseen tai toimintaan liittyviä päätöksiä. Toki työntekijät ovat ideoimassa ja luomassa uutta, mutta tietyllä tavalla kaikki tapahtuu kuitenkin vahvasti hallituksen talutusnuorassa. Voimisteluseurassa palkattu työntekijä haluttiin ottaa työsuhteeseen nimenomaisesti seuratyöntekijän tittelillä, koska toiminnanjohtajan tittelin katsottiin vievän hallituksen valtaa. Jääurheiluseurassa työntekijä toimii toiminnanjohtajana, mutta käytännössä kummankin seuran työntekijöillä on samat rajoitetut oikeudet päätöksenteon ja vallan suhteen. Toiminnanjohtaja kuulostaa tittelinä ehkä hienommalta, mutta käytännössä se on vain nimike, jolla ei ole eroa muuhun titteliin nähden.

### 5.3.3 Vapaaehtoisuuden ja palkkatyön kohtaaminen

Yksi suurimmista haasteista palkatun työntekijän ja vapaaehtoistoimijoiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen välillä on yhteisen ajan puute sekä näkemuserot ja toimintatapojen erot seuratyöskentelystä. Työntekijän ja vapaaehtoistoimijoiden välinen kommunikointi ja viestintä

vaikeutuvat merkittävästi, kun seuraan kohdistuva kiinnostus tapahtuu pääsääntöisesti eri ajalla. Työntekijä toimii pääasiassa seuran asioiden puitteissa päivisin, kun taas vapaaehtoistoimijat antavat oman panoksensa seuran hyväksi omalla vapaa-ajallaan, joka merkitsee käytännössä seuratyöskentelyä iltaisin ja viikonloppuisin. Työntekijä ja vapaaehtoiset elävät ikään kuin eri aikasykleissä seuran asioiden hoidossa.

Yhteydenpidon vaikeus rasittaa sekä vapaaehtoistoimijoita että työntekijää. Vapaaehtoisten resurssit eivät päivätyön ohella riitä viestinnän tulvaan, eikä aina työpäivän aikana pysty vastaamaan puhelimeen, jolloin työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea tai lupaa tehdä meneillä olevaa asiaa. Kasvokkain tapaaminen saattaa olla myös harvinaista ainakin joidenkin hallituksen jäsenten ja työntekijän kohdalla. Työntekijät saattavat joutua venyttämään myös omaa työpäiväänsä sen takia, että he saisivat hallituksen jäseniin yhteyden. Yhteistyö palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten kanssa näyttäisi sujuvan kuitenkin pääpiirteissään kohtuullisen hyvin:

*”Haastavaa, mutta mukavaa (työskentely vapaaehtoisten kanssa). Haastavaa sen takia, että tavallaan täytyy ymmärtää, että ne ihmiset ei tee sitä päivätyönään vaan, että me ollaan vaan marginaalinen osa heidän vapaa-aikaansa ja joskus tulee lapsenhoito-ongelmia, jonka takia ei voida kokousta tai ne lapset on täällä toimistolla tai mä en tavoita niitä. Joskus en tavoita viikkoihinkaan joitakin, joita pitäis saada kiinni.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)*

Työntekijän työskentelyltä odotetaan eri asioita kuin vapaaehtoisilta ja samalla myös toimintatavat ovat erilaiset. Vapaaehtoiset työskentelevät silloin, kun he kerkeävät ja heitä huvittaa. Vapaaehtoistyöltä toivotaan tietynlaista leppoisuutta, koska toiminta tapahtuu vapaa-ajalla. Työntekijältä sen sijaan odotetaan tarkempaa aikataulua, eikä hänelle anneta ”armoa” huonosti tehdystä työstä samalla tavalla kuin vapaaehtoisille:

*”(-- ) Oletetaan, että työntekijä tekee asiat ajallaan, mut sitten vapaaehtoset saa tiettyä armoa siinä, että jos joku ei oo tullu tehtyä, niin vedotaan siihen, että en minä oo ehtiny tai muistanu, mut se työntekijä taas se ei sitä armoa silleen saa, kun se kuuluu sen työhön, niin se oletetaan se tekevän. (-- ) mutta sitten taas toisaalta kyllä sitä ymmärrystäkin löytyy ku itekki tietää, että ei sitä vapaaehtostyötä tee niin ku tekee oman työnsä, että ihan yhtä tiiviillä otteella.” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)*

Työntekijän näkökulmasta on haastavaa, ettei vapaaehtoisein voi luottaa samalla tavalla kuin palkattuihin työntekijöihin. Vapaaehtoistoimijoilla kynnys jäädä sovitusta tapahtumasta tai tapaamisesta on pienempi, jolloin työntekijän kontolle jää vapaaehtoisten työtehtävät:

*”(--) joku tapahtuma, mitä järjestetään, niin sit jotenki kukaan ei sano, jos ne ei pääse ja sit ne yhtäkkiä viime hetkellä sanoo, et emmä pääsekään. (--) tää siis tapahtuu johtokunnan kanssa spesifisti, että he olettaa, että kun kaikki muut pääsee niin hän voi olla pois, mut sitte kun käyki ilmi, että 80 prosenttia ei tuukkaan, koska kaikilla muilla on jotain muuta työtä niin sit se on hyvin ärsyttävää mulle, kun ei voi luottaa siihen, et kuka on paikalla ja kuka ei oo.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

Vapaaehtoisilla ja työntekijöillä on erilaisen työmoraalin lisäksi myös erilainen suhtautuminen seuraan. Vapaaehtoisille seura on vapaa-ajan harrastus, kun taas työntekijä katsoo seuraa kuin yritystä ja pyrkii tuottavuuteen ja kehittymiseen, jotta työntekijän palkkausta pystyttäisiin jatkamaan hankerahoituksen päätyttyä. Erilaiset näkemykset seurasta saattavat aiheuttaa jännitteitä seuran sisälle, sillä työntekijän tuottamat uudet ideat ja toimintatavat eivät välttämättä vakuuta vapaaehtoistoimijoita. Myös rahalliset panostukset uuteen ideaan tapahtuvat hitaasti, sillä vapaaehtoisilla hallituksen jäsenillä on loppupeleissä taloudellinen vastuu ja näin ollen vapaaehtoiset saattavat olla arempia tekemään suurempia päätöksiä kuin palkattu työntekijä tekisi, jos hänellä olisi siihen mahdollisuus. Myös Koski (2012, 32-33) tunnistaa tutkimuksessaan palkkatyön haasteellisuuden ja kaksisuuntautuneisuuden vapaaehtoisympäristössä. Palkkatyön voidaan nähdä osaltaan heikentävän vapaaehtoistyöresursseja, koska työntekijä alkaa saada palkkaa työstä, jota vapaaehtoiset ovat tehneet palkatta. (Koski 2012a, 32-33.) Tässä tutkimuksessa kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tunnistanut kyseistä ilmiötä, sillä työntekijän koettiin helpottavan työmäärää merkittävästi ja työntekijän koettiin tekevän paljon enemmän määrällisesti kuin yksittäinen vapaaehtoinen. Vapaaehtoiset eivät myöskään kokeneet, että he tekisivät työntekijän kanssa samaa työtä ja siksi voikin olla, että kateutta työntekijän palkkaan ei ollut muodostunut.

#### 5.3.4 Työaika ja työn sopimuksellisuus

Palkattujen työntekijöiden työpäiviä yhdistävät sirpaleisuus, työtehtävien monipuolisuus sekä työajan joustavuus. Työpäivät sisältävät runsaasti erilaisia tehtäviä ja päivät ovat harvoin samanlaisia keskenään. Työ on pirstaloitunutta, eikä työpäivissä ole kunnollista työrauhaa niin,

että työntekijä saisi keskittyneesti työskennellä ilman keskeytyksiä. Työntekijän tulee pystyä hallitsemaan monta asiaa samanaikaisesti ja työtehtäviä onkin usein päällekkäin useampi. Työpäivien aikana työntekijät tekevät ”kaikkea” vähän eli esimerkiksi keskitettyä asiakaspalvelupäivää on käytännössä mahdotonta järjestää. Työpäivien sisältö vaihtelee lisäksi vuodenaikojen ja kausien mukaisesti. Myös Kosken (2012, 26-27) tutkimus osoittaa työntekijöiden työpäivien pirstaloitumisen ja vuodenaikaisvaihtelun. Säännöllistä päivä- tai viikkorytmiä on vaikea saavuttaa urheiluseurassa työskennellessä. (Koski 2012a, 26-27.) Kummankin seuran työntekijöillä on mahdollisuus tietyissä raameissa vaikuttaa omaan työaikaansa ja saada tarvittaessa vapaata henkilökohtaisia menoja varten.

Voimisteluseurassa työntekijän toimenkuvaan ei kuulu käytännön ohjaustoiminta, vaan työ on pääasiallisesti toimistotyötä, eikä työ sisällä juurikaan ilta- tai viikonlopputyötä. Lomalla tai sairaana ei tehdä töitä ja esimerkiksi työpuhelin ja -tietokone otetaan pois, mistä hallitus saa työntekijän taholta erityiskiitosta. Jääurheiluseurassa sen sijaan työntekijä tekee sekä käytännön liikunnanohjausta että toimistotyötä. Jääurheiluseuran työntekijä on periaatteessa koko päivän töissä, sillä työpäivää on sekä aamulla että illalla. Päivän keskellä on muutama tunti työstä vapaata aikaa. Lomallakin vapaaehtoiset odottavat, että työntekijä on tietyllä tavalla perillä työasioista. Työntekijän saa aina kiinni kännykällä ja lomallakin on pikkuisen kännykkää vilkuiltava. Kuitenkin vaikuttaa osaltaan myös siltä, että työajan muovautuminen kuvatuunlaiseksi on osittain työntekijästäkin johtuvaa:

*”Työaika sitte vaihtelee, et se on ihan aamusta iltaan ja yöhönki joskus, että se vaihtelee, et joskus on pitkiä päiviä ja joskus on lyhkäsempiä, että ne tasaantuu sitte. Siinhän on tottunu tässä kuitenkin. Pikkuhiljaa. (--) Se on ehkä tavanomaisin työpäivä, et kestää oikeestaan koko päivän, et siinä on se muutama tunti vaan, missä kerkee ottaa sit happee. (--) Se (että on koko päivän periaatteessa töissä) ei oo ainakaa vielä haitannu mua periaatteessa milläänlailla. (--) Joilleki se voi olla raskasta, mut mä oon ainaki ite ihan tykänny tosta rytmistä. Kuitenki ite saat määritellä, et jos mulla oikeesti on viikonloppuna jotain menoa niin silloin mä meen sinne, enkä sovi siihen mitään palavereita, et se on sillä oikeestaan selvä. Itehän mä paljon sit päätän ne.”*  
(Jääurheiluseuran palkattu työntekijä)

Työntekijöiden työpäivien sisältö ei välity vapaaehtoistoimijoille, eivätkä he tiedä millaisia työntekijän työpäivät ovat. Vapaaehtoiset arvelevat, että päivät ovat vaihtelevia ja monipuolisia, mutta tarkempaa kuvausta he eivät osaa antaa. Puheenjohtajat ovat parhaiten

selvillä työntekijän työtehtävistä, koska työntekijät pitävät työajanseurantaa heille. Työntekijät saattavat tuntea tarvetta todistella vapaaehtoisille työn merkityksellisyydestä, vaikka vapaaehtoiset eivät kyseenalaistaisikaan työntekijän tekemää työtä:

*”Se on yks vaikeimmista asioista tässä työssä, että kukaan ei tiedä kuinka paljon mä teen töitä. (-- ) kyl se on hankala välillä kun välillä tuntuu, että johtokunnalle pitää todistella kuinka paljon töitä mä teen. Et he ei oikeesti edes tajua kuinka paljon välillä on työtä, et he halua selkeetä raportointia siitä, mitä jokaiseen päivään kuuluu, mut ku ei kukaan heistä oo koskaan tehny tätä työtä, eikä kukaan oo mua ennen tehny tätä työtä, niin ei oo mitään vertauspohjaa.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

### 5.3.5 Työnantajuus

Työntekijän tullessa seuraan, hallitukselle tulee vastuu esimiehenä toimimisesta ja työnantajavelvollisuuksista huolehtimisesta. Työnantajaksi ryhtyminen ei ole välttämättä kuitenkaan ihan yksinkertaista ja siihen liittyy haasteita, joita tulee tiedostaa. Hallituksella ei ole välttämättä taloudellista tai hallinnollista osaamista, joita tarvitaan työnantajana toimiessa, koska usein seuralla on esimerkiksi ulkopuolinen kirjanpitäjä. Kuitenkin työnantajan on tiedettävä muun muassa veroasioista ja ennakonpidätyksistä ja jääurheiluseurassa kuvataankin alussa tulevan tiedon määrää suureksi. Koska palkkauksessa tarvittavat rahamäärät ovat suhteellisen isoja, tuo se myös tiettyä pelkoa ja epävarmuutta seuran tulevaisuudesta.

Työntekijän perehdyttäminen tapahtui kummassakin seurassa asteittain ja eri vastuualueiden vastaavat vapaaehtoistoimijat perehdyttivät työntekijän oman vastuualueensa piiriin. Perehdyttäminen koettiin raskaaksi ja energiaa vieväksi ponnistukseksi. On mielenkiintoista, että voimisteluseurassa hallituksen puheenjohtaja uskoo, että perehdyttäminen ei mennyt kovin hyvin heidän osaltaan. Palkatun työntekijän näkemys on kuitenkin päinvastainen ja hän koki, että perehdyttäminen hoidettiin hyvin ja järjestelmällisesti. Tämä osaltaan kertoo kommunikoinnin ja palautteenannon tärkeydestä sekä työnantajalta työntekijälle, mutta myös työntekijältä työnantajalle.

Työntekijät kokevat saavansa tarvittaessa hyvin tukea joko hallitukselta kokonaisuudessaan tai lopulta ainakin puheenjohtajalta. Myös Kosken (2012) tutkimus antaa vastaavia tuloksia tyytyväisyydestä työnantajalta saatuun tukeen (Koski 2012a, 75). Jääurheiluseurassa työntekijä

on ensisijaisesti yhteydessä puheenjohtajaan ja rahastonhoitajan kanssa, kun taas voimisteluseurassa tuki tulee laajemmin kaikilta hallituksen jäseniltä. Jos työntekijöille tulee vaikea tilanne eteen tai omassa elämässään on haasteita, kokevat työntekijät saavansa riittävästi tukea, ymmärrystä ja työn soveltamista hallituksen puolelta.

Työntekijät toivoisivat hallituksen puolelta erityisesti sitä, että he saisivat helpommin yhteyden esimiehiinsä. Myös johtokunnan jäsenten vaihtuminen usein aiheuttaa sen, että työntekijä voi kokea, ettei häntä sitouteta seuraan kunnolla. Kuitenkin työssä saa jatkamaan vapaus päättää työajoistaan, vaikka palkkaa ei koetakaan kilpailukykyiseksi:

*” (-- ) siis yhdistyksen palkka ei oo koskaan kilpailukykyinen palkka, se nyt vaan on fakta ja sen takia ne muut edut, mitä siinä työssä on ja se, miten sut sitoutetaan siihen työpaikkaan, niin ne on ihan älyttömän tärkeitä siihen, että se henkilö jatkaa. Ja mun palkka on rehellisyyden nimissä naurettava, mutta minkä takia mä oon ollu tässä niin pitkään, niin on juuri se, että ne on antanu mulle niin paljon vapautta, että mä saan tehdä etätöitä, jos mä haluan ja mulla ei oo joka päivä toimisto auki. (-- ) Mä luulen, et moni yhdistys ei ole edes näin mukautuvainen, mitä tää on ollu mua kohtaan.” (Voimisteluseuran palkattu työntekijä)*

Työnantajalle saattaa olla myös haaste luottaa kunnolla palkattuun työntekijään, sillä vastuu työntekijän virheistä ja tekemisistä on hallituksella. Luottamuksen luominen ja yhteisten sääntöjen tekeminen onkin ensisijaisen tärkeää. Jos työntekijä ylittää hallituksen määrittämiä rajoja, voi tilanne kärjistyä konfliktiksi:

*”(-- ) hän (puheenjohtaja) on kahdessa vuodessa oppinu ehkä pikku hiljaa luottamaan siihen, että mä oikeesti osaan pyörittää tätä hommaa. (-- ) Yksittäistilanne oli tän tietokoneen kanssa kun mä onnistuin saamaan viruksen siihen (-- ) Oli perjantai iltapäivä ja mä soitin huoltoon (-- ) huolto sano, että se maksaa 80 euroa ja et, jos tuot nyt niin saat maanantaina sen takasin. Mä mietin, et ku normaalisti se veis kolme työpäivää niin sinä iltapäivänä mä en saanu ketään johtokunnasta kiinni, että mä olisin voinut tehdä sen päätöksen, ku se piti tehdä ennen kahta, että saanko mä viedä sen tietokoneen huoltoon vai en, kun se raja oli 50 euroa, et mitä mä olisin saanu tehdä. Sit mä vaan päätin, et jos mä odotan sitä päätöstä ja vien sen maanantaina, niin mä en pysty tekeen kolmeen päivään mitään töitä (-- ) niin mä vaan päätin, et okei mä vien sen sinne huoltoon. (-- ) niin se oli se, mistä napsahti, koska se oli seuran tietokone ja mä en olis saanu tehdä päätöstä siihen pohjautuen ilman johtokunnan lupaa. Se oli sellanen konflikti,*



*jota selvitettiin varmaan, en mä edes tiedä kuinka monta kertaa, sen jälkeen.”*  
(Voimisteluseuran palkattu työntekijä)

## **5.4 Yleiset näkemykset palkkatyöstä ja vapaaehtoistoiminnasta urheiluseuroissa**

### 5.4.1 Vapaaehtoisen seuratoiminnan ja palkkatyön yhdistäminen

Kaikki haastateltavat näkevät palkkatyön urheiluseuroissa positiivisena ja seuran toiminnan mahdollistavana asiana ainakin jossain määrin. Palkkatyön uskotaan lisääntyvän urheiluseuroissa tulevaisuudessa, koska pitää olla joku, joka pystyy tekemään päivällä seuran päivittäisiä asioita. Haastateltavat myös useasti mainitsivat vapaaehtoisten löytämisen vaikeuden, mikä osaltaan lisää tarvetta palkatulle työvoimalle. Etenkin isoille seuroille palkkatyöntekijän hankkiminen nähdään kannattavana. Yhden arvion mukaan seurassa työskentely voi olla myös hyvä mahdollisuus nuorille kerätä työkokemusta. Suurimpana pelkona lisääntyvässä palkkauksessa on jäseniltä kerättävien maksujen kohoaminen niin korkealle, ettei kaikilla ole enää mahdollisuutta harrastaa sitä lajia, jota haluaa:

*”Jossain määrin ehdottomasti just tämmösiä, et yleisesti seuran pyörittämiseen, mutta sitten kumminkin tuo juniorivalmennus ja joukkueet pitäis mennä sillä vapaaehtoistyöllä. Vissiin isoissa seuroissa kai juniorijoukkueissa aika nuorissakin on näitä palkattuja valmentajia ja siinä mennään mun mielestä metsään. Ne junioreitten vanhemmathan sen loppupeleissä maksaa ja sitten se ei oo enää kaikille mahdollista, kun ne kulut alkaa nousta.”*  
(Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)

Yleisesti seuratoiminnassa pidetään tärkeänä sitoutuneisuutta omaan tehtävään, intohimoa kyseistä lajia kohtaan, sääntöjen määräämien asioiden täsmällistä hoitamista, luotettavuutta ja organisointikykyä. Seuratoiminnan keskiöön nousee myös erityisesti lasten ja nuorten liikunnan mahdollistaminen. Työntekijänä on tärkeää hallita sirpaloitunutta kokonaisuutta, omata hyvät organisointitaidot sekä ihmistuntemus. Lisäksi asiakaspalveluhenkisyys korostuu työntekijän ihanteellisissa ominaisuuksissa.

#### 5.4.2 Vapaaehtoisten puute ja irtautumisen vaikeus

Haastatteluissa tasaisin välein nousi uudestaan ja uudestaan esiin haaste vapaaehtoisten löytämisestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vapaaehtoisia on vaikea saada toimintaan mukaan. Joukkueen sisäiseen vapaaehtoistehtävään vaikuttaisi olevan hivenen helpompi saada ihmisiä mukaan kuin seuran yleiseen vapaaehtoistyöhön. Suoraan kysyminen nousi kuitenkin useamman haastateltavan kohdalla keinoksi, jonka avulla vapaaehtoisia saisi helpommin toimintaan. Hallitustyö näyttäisi olevan kaikista suurin ongelma ja tekijöitä sinne on vaikea löytää, koska ajatellaan, että se ei ole oman lapsen harrastamisen kannalta välttämätöntä. Rekrytointia hallitukseen oli tapahtunut esimerkiksi omista aikuisikään ehtineistä lapsista. Hallitustyössä pelottavat vastuu ja suuri työmäärä. Kummassakin seurassa tuli vastaan myös kommentti, josta voi päätellä, ettei vapaaehtoistyötä arvosteta välttämättä jäsenten keskuudessa, vaan vapaaehtoistyöstä voi saada myös negatiivista palautetta. Vapaaehtoistyöstä ei saa siis välttämättä kiitosta, vaan ennemminkin haukkuja:

*”Aika vaikeeta on saada ylipäätään tekijöitä, mutta tuntuu, että ne ketkä sitten lähtee, niin ne tekee hyvin sitä työtä ja on täysillä mukana, vaikka jojoiksi ja työryhmätyöskentelyyn. Mutta johtokuntaan on tosi vaikeee saada. Sitä ilmeisesti pelätään, et siinä on niin kova työ, ettei uskalleta sitoutua siihen. Ja kyllä joku sano, että siitä saa sitten palkaksi haukut, kun tekee kovan työn.” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)*

*”No varmaan se on se valmentaja. Varmaan siinä on syitä, älyttömän määrän aikaa ja sit se on just se virka, mis saa kaikki paskat niskaan ja et teet niin tai näin, niin aina joku kitisee.” (Jääurheiluseuran vapaaehtoistoimija)*

Haastateltavien mukaan vapaaehtoisia motivoivat oman lapsen harrastus ja siinä mukana olo sekä kehittymisen näkeminen. Seurojen vapaaehtoiset ovat lähes kaikki lasten vanhempia. Jos on tullut seuraan ilman omien lasten vaikutusta, voi vapaaehtoistyöhön motivoida yleisesti lasten kehityksen näkeminen, oman kunnon ylläpito, verkostoituminen tai seuran tarjoamat hyvät edut. Vapaaehtoistyötä kuvataan elämäntavaksi ja väyläksi vaikuttaa. Lisäksi motiivina voi olla rakkaus lajiin sekä mahdollisuus lajin harrastamiseen. Vapaaehtoisia vaikuttaisi motivoivan myös yhteisöllisyys ja seuran sisällä oleva hyvä yhteishenki.

Vaikka haastateltavat keksivät suhteellisen monia motiiveja tehdä vapaaehtoistyötä, oli silti silmiinpistävää kuinka vapaaehtoisten saamisen vaikeus nosti toistuvasti päätään. Syiksi vapaaehtotyöhön osallistumattomuudelle nousi tärkeimpänä ajan puuttuminen. Myös Yeung (2002) on vapaaehtoistyön tutkimuksessaan päätenyt tulokseen, jonka mukaan ajan puute on suurin syy olla osallistumatta vapaaehtoistyöhön (Yeung 2002, 45-47). Ihmisillä tuntuu olevan kiire omassa elämässään ja töiden ja perhe-elämän lisäksi on vielä omia harrastuksia, joten vapaaehtoistyöhön ei välttämättä jää aikaa tai niiden yhteensovittaminen koetaan hankalaksi. Haastateltavat arvioivat myös vapaa-ajan merkityksen kasvaneen, joten se halutaan käyttää omiin tai perheen menoihin ennemmin kuin seuran vapaaehtoistehtäviin. Vapaaehtoistyön todellista palkkaa ei myöskään välttämättä nähdä, vaan ajatellaan konkreettisesti vain kulukorvausten määrää, eikä sitä koeta välttämättä riittävänä. Useampi haastateltava toi myös esiin vanhempien halukkuuden maksaa mieluummin korotettua jäsenmaksua kuin tehdä vapaaehtoistyötä:

*”Haasteina nään sen, että ihmisillä on liian vähä vapaa-aikaa ni siitä ei tarvis tinkii. Sen ne on tuonu ilmi aikalailla joka paikassa, et sitä on liian vähän. Ennemmin maksetaan se parikymppiä enemmän, et tullaan tekee sitä vapaaehtoistyötä, talkootyötä esimerkiksi. Vaikee saada nykyään ihmisiä siihen mukaan. Sitä on niin vähä vapaa-aikaa ihmisillä ja se ollaan ennemmin sitte kotona. Se on ehkä se suurin haaste, mikä tulee aina olemaan.” (Jääurheiluseuran palkattu työntekijä)*

Yksi suuri tekijä vapaaehtoisten saamisen vaikeudelle on vapaa-ajan arvostuksen lisäksi mielikuvat valtavasta työmäärästä ja vapaaehtoistehtävästä irtautumisen vaikeus. Jos vapaaehtoistehtävästä haluaa pois, ei tilanne ole aivan yksinkertainen, jos paikalle ei ole tiedossa uutta vapaaehtoista. Vapaaehtoistehtävästä irtautuvalle vapaaehtoiselle saattaa tulla tunne siitä, että jättää toiset pulaan:

*”Ihmiset ei halua sitoutua ja jotku ei uskalla ja ne pelkää, että ne ei osaa ja sitte taas kuitenkin arvostetaan vapaa-aikaa toisaalle niin paljon. Onko se sitten siinä, että on nähty niitä aikoja, että vuosikymmeniä samat ihmiset raataa siellä ja valittaa kuinka raskasta tämä on ja pelätään, että joudutaan johonki sellasen ihmeellisen työtaakan alle. Siihen muutosta toki toivois ja just varmaan auttaaki tää, että on näitä palkattuja työntekijöitä, että ihmiset näkee, että kyllä siellä voi selvitä hengissäki. (--) kyllähän siihen (vapaaehtoistehtävästä irtautumiseen) liittyy sellasia asioita, että ne, jotka on alunperin siihen toimintaan sitoutunu ja lupautunu niin kyllä se*

*lupauksensa pyörtäminen on aika iso juttu ja se ehkä henkilökohtaisesti tuntuis vähän pettämiseltä. Että ei oo lupauksensa mittanen (--).” (Voimisteluseuran vapaaehtoistoimija)*

#### 5.4.3 Suuntaviivoja palkkausta suunnitteleville seuroille

Työntekijän palkkausta suunnittelevien seurojen tulisi ensimmäisenä laskea hyvin tarkkaan etukäteen palkkauksesta aiheutuvat kulut ja omat resurssit, jotta tiedettäisiin onko palkkaus ylipäänsä mahdollinen. Jos palkkaus tapahtuu osittaisen rahallisen tuen avulla, tulisi suunnitella myös jo tulevaisuutta kun taloudellinen tuki loppuu. Haastateltavat mainitsevat, että laskemiseen voi tuskin käyttää liikaa aikaa.

Tärkeää on myös etukäteen pohtia, mitä työntekijältä halutaan ja mihin tehtäviin työntekijä palkataan. Työnjako, työtehtävät ja roolitus tulisikin suunnitella etukäteen ja miettiä, mitkä tehtävät siirtyvät vapaaehtoisilta työntekijälle. Työntekijän tarkka työnkuva tulisikin olla suunniteltuna jo ennen palkkausta ja on tärkeää tiedottaa siitä kaikkia osapuolia. Erityishuomiota tulisi kiinnittää henkilön valitsemiseen ja toisen työntekijän arvion mukaan työntekijän tulisi olla koulutettu ja omattava aiempaa kokemusta järjestöistä ja hallinnollisista tehtävistä. Oleellista hallituksella on myös tukien selvittäminen sekä työnohjauksen suunnittelu hyvissä ajoin. Kun palkattu tulee seuraan, on vapaaehtoisten tärkeää luottaa työntekijän kykyihin.

Työntekijän on syytä muistaa kärsivällisyys vapaaehtoisten kanssa toimimisessa ja ymmärtää, että seuratyö on vapaaehtoisten osalta vain vapaa-ajan harrastus. Työntekijän pitäisi myös olla itse hieman kriittinen ja maltillinen työmäärän suhteen. Kaikkia töitä ei työntekijä voi tehdä, eikä kaikki työtehtävät hänelle kuulu. Sama on myös tärkeää vapaaehtoisten suunnalta, sillä kaikkia vapaaehtoistöitä ei voi siirtää työntekijälle.

Jos seurat pystyisivät muuttamaan omassa palkkaushankkeessaan jotain, he todennäköisimmin käyttäisivät enemmän aikaa työntekijän työtehtävien rajaukseen ja työnkuvan rakentamiseen sekä lisäisivät käytännön ohjaustyötä työntekijän toimenkuvaan. Työntekijät rajoittaisivat todennäköisimmin töiden haalimista eivätkä yrittäisi tehdä kaikkia mahdollisia vapaaehtoisten tehtäviä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Palkatun työntekijän tuleminen urheiluseuraan saa aikaan monia muutoksia seurassa, eivätkä tapahtuneet muutokset ole välttämättä ainoastaan positiivisia, vaikka suurin osa tapahtuneista muutoksista saakin myönteisen vivahteen seuran toiminnan, aktiivitoimijoiden tai jäsenten kannalta. Kun seuraan tulee ensimmäinen palkattu työntekijä, aiheuttaa se roolimutoksia, työnjaon muovautumista sekä uudenlaista toiminnan ammattimaistumista.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijän tulon jälkeen seuran toiminta laajenee, monipuolistuu ja jäsenmäärä kasvaa. Toiminta muuttuu organisoidummaksi ja asiat tapahtuvat varmemmin ajallaan. Joidenkin asioiden hoitaminen helpottuu, sillä työntekijä pystyy työskentelemään päivisin virastojen aukioloaikojen puitteissa. Lisäksi viestintä, tiedotus ja markkinointi saavat lisävolyymia ja niiden määrä kasvaa ja muuttuu aiempaa säännöllisemmäksi. Tosin vapaaehtoiset saattavat kokea sisäistä viestintää olevan myös liikaa ja siten tuntea lisääntyntä kuormitusta. Työntekijä on osaltaan joko välillisesti tai suoraan vaikuttamassa seuran ilmapiirin kohoamiseen ja parempaan viihtymiseen seurassa.

Työntekijän odotetaan keventävän vapaaehtoisten työmäärää, mutta näin tapahtuu vain hallituksen osalta. Työntekijälle siirtyvä merkittävä määrä hallituksen jäsenten työtehtäviä ja hallitustyö kevenee, mutta hallituksen ulkopuolisten vapaaehtoisten työmäärään palkattu työntekijä ei vaikuta. Työntekijän työpanos ei näy välttämättä ollenkaan joukkueiden sisällä oleville vapaaehtoisille. Heidän työmäärä ja työtehtävät pysyvät ennallaan samoina kuin ne olivat ennen työntekijän palkkaustakin. Vapaaehtoiset eivät koe myöskään ristiriitaa työntekijän palkasta, koska vapaaehtoiset kokevat, että palkattu työntekijä ei tee samoja töitä heidän kanssaan. Merkittävä huomio on, että ainoastaan hallituksen puheenjohtajan työn määrä ja työtehtävät lisääntyvät palkatun työntekijän tulon jälkeen, koska esimiestehtävät kasautuvat käytännössä yksin puheenjohtajalle. Puheenjohtajuudesta näyttäisikin tulleen entistä suurempi riippakivi, josta kertoo muun muassa kummankin tässä tutkimuksessa haastatellun puheenjohtajan aikomus erota tehtävästään.

Haastetta aiheuttavat erityisesti vapaaehtoisten ja työntekijän aikataulujen yhteensovittaminen ja yhteydenpito, sillä työntekijä työskentelee pääasiallisesti päivisin, kun taas vapaaehtoiset työskentelevät seura-asioissa iltaisin ja viikonloppuisin. Tähän asiaan liittyy myös vahvasti vastuu- ja päätöksentekokysymykset, sillä työntekijöillä ei ole valtaa tehdä päätöksiä kuin

hyvin pienistä asioista ja käytännössä suuri osa päätöksistä tai ostoksista pitää hyväksyttää hallituksen jäsenillä. Kun hallituksen jäseniin ei saa yhteyttä päivisin, vaikeutuu työskentely oleellisesti. Työntekijän katsontatapa seuraa kohtaan eroaa myös merkittävästi vapaaehtois-toimijoista. Työntekijä katsoo seuraa kuin yritystä, kun taas vapaaehtoiset toimivat harrastuksessaan ja toivovat toiminnan olevan leppoista.

Kun tulevia palkkaushankkeita tai palkkauksen tukitoimia suunnitellaan, tulisi erityishuomio kiinnittää seurojen perehdyttämiseen palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä, puheenjohtajan työtaakan keventämiseen sekä vapaaehtoisten aktivoimiseen, sillä vapaaehtoiset ovat koko kansalaistoiminnan oleellisin kulmakivi. Seurat eivät ole sisäistäneet täysin työnantajan roolia ja siksi tulevaisuudessa tarvittaisiin erityisesti tukea työnantajana toimimiseen. Seuroja tulisi aiempaa paremmin tiedottaa työntekijän aiheuttamista muutoksista, jotta seuroissa osattaisiin varautua tuleviin vaiheisiin. Ennen palkkausta seurojen olisikin laskettava palkkauksen todelliset kustannukset ja arvioitava palkkauksen jatkuvuuden mahdollisuutta realistisesti mahdollisen tukikauden jälkeen, sillä tukikauden jälkeen päättynyt palkkaus ei hyödytä todennäköisesti seuraa laajemmassa mittakaavassa juuri mitenkään. Pahimmassa tapauksessa työntekijän työt siirtyvät sellaisenaan muutaman aktiivin niskaan ja kuormitus käy liian suureksi, joten entisestään jono mahdollisista hallituksen jäsenistä lyhenee. Työntekijän toimenkuva ja työtehtävät pitäisi seurojen mieltä myös hyvin etukäteen, jotta rekrytointi-vaiheessa osattaisiin etsiä sopivaa henkilöä työtehtävään. Tämän tutkimuksen myötä kasvaneen oman ymmärryksen mukaan voin todeta, että seuran työntekijällä tulisi olla liikunta- tai järjestöalan koulutus, kokemusta ja ymmärrystä järjestötyöstä sekä hallinnollista osaamista. Sosiaalisuus, vuorovaikutustaidot, järjestelmällisyys ja organisointikyvyt ovat keskeisiä seuran työntekijän ominaisuuksia. Vaikka seuratoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja voiton tavoittelemattomuuteen, on työntekijällä kuitenkin oltava halu kasvattaa toimintaa ja rahavirtaa niin, että palkkausta pystyttäisiin jatkamaan hankerahoituksen jälkeen. Tietynlainen yritysmaailman näkökulma tulee työntekijällä siis olla.

Puheenjohtajan työmäärän helpottamiseksi voisi luoda esimerkiksi mallin, jossa puheenjohtajan tehtävät jaettaisiin useammalle hallitukseen kuuluvalle ja lähiesimies-tehtäviäkkin voisi hoitaa esimerkiksi kaksi hallituksen jäsentä. Tärkeää tässäkin lienee työnjaon tarkka määrittely, jottei lopulta kuitenkin vain yksi ihminen hoida esimiestehtäviä. Haastatteluissa toistui useasti vapaaehtoisten löytämisen vaikeus ja vapaaehtoisresurssin kasvattaminen lienee useimmille seuroille haaste, jonka ratkaisemiseksi ei tunnu löytyvän

vastausta. Palkatun työntekijän avuksi tulisi kehittää työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla työntekijä saataisiin vastaamaan myös vapaaehtoiskysymykseen ja mahdollisesti palkkauksen myötä vapaaehtoisten määrä lähtisi kasvuun. Työntekijän yksi työtehtävä voisi konkreettisesti olla vapaaehtoisten rekrytointi ja sitouttaminen seuran toimintaan.

Kun tätä tutkimusta tai sen tuloksia arvioidaan, tulee huomioida tutkimusentekijän vaikutus sekä valikoitujen seurojen ja haastateltavien vaikutus tutkimustuloksiin. Kuten kaikki tutkijat, tutkimuksen tekijänä olen tehnyt tietoisia valintoja tutkimuksen edetessä ja ne ovat väistämättä jollakin tasolla vaikuttaneet tähän tutkimukseen ja sen tuloksiin. Jos tutkittaviksi seuroiksi olisi valikoitunut toiset kaksi seuraa, voisivat tutkimustulokset olla erilaiset. Vaikka pyrin valitsemaan haastateltaviksi seuroiksi kaksi mahdollisimman erilaista seuraa, on kuitenkin kummassakin seurassa joukkueita ja sillä tavalla seurat ovat aika samanlaisia. Esimerkiksi yksilöurheiluseuroissa vapaaehtoisten työtehtäville tai työmäärälle olisi voinut tapahtua enemmän muutoksia, koska niissä ei olisi ollut itsenäisesti toimivia joukkueita. Informantteja olisi voinut haastatella myös toistamiseen, jolloin tieto olisi syventynyt ja hermeneuttisen kehän tavoin ymmärrys olisi lisääntynyt. Tosin uusintahaastattelu olisi mielestäni kannattanut tehdä vasta seuratuun päättymisen jälkeen, jolloin olisi varmistunut muun muassa palkkauksen jatkuminen. Valitettavasti gradun mittainen hanke ei olisi siihen riittänyt.

On siis huomionarvoista, että tutkimuksen tulokset ovat sellaisenaan tarkasteltavissa vain tämän tutkimuksen seuroissa, eikä yleistettävissä koskemaan kaikkia suomalaisia urheiluseuroja. Omat subjektiiviset tulkintani ovat myös osaltaan vaikuttavina tekijöinä ja toinen tutkija olisi voinut saada erilaisia tulkintoja aikaiseksi. Lisäksi konkreettisesti läsnä olevana haastattelijana on oma persoonallisuuteeni ja haastattelutaitoni voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Kokemattomuuteni haastattelijana saattoi näkyä muun muassa siinä, että en ehkä antanut haastateltavalle tarpeeksi aikaa miettiä kysymystä ja vastata, vaan annoin lisä- tai jatkokysymyksiä ehkä turhan nopeasti.

Myös saman seuran sisältä olisi voinut löytyä erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimukseni aiheeseen liittyen, joten esimerkiksi vapaaehtoistoimijoista olisi voinut löytyä päinvastaisia ajatuksia kuin mitä nyt vapaaehtoistoimijat kertoivat. Vapaaehtoistoimijat valikoituivat hallituksen puheenjohtajien kautta, joten vapaaehtoistoimijat on valittu haastatteluun seuran näkökulmasta lähtöisin, eikä satunnaisesti seuran vapaaehtoisista. Tutkimuksessa olisi voinut ottaa huomioon myös urheiluseuran jäsenen näkökulman tapahtuneisiin muutoksiin.

Uskon, että palkkatyö on tullut jäädäkseen suomalaiseen vapaaehtoisuuteen perustuvaan urheiluseuratoimintaan, eikä sitä tulisi nähdä automaattisesti kielteisenä asiana. Palkkatyö on parhaimmillaan kansalaistoiminnan mahdollistaja, eikä se uhkaa perinteeseen nojautuvaa urheiluseuratoimintaa, vaan ehkä antaa ennemminkin sille lisää elinvuosia. Kun yhteiskunta ja elämä muuttuvat ympärillä, ei voi odottaa, että myös kansalaistoiminta pysyisi vuosikymmenestä toiseen muuttumattomana. Vapaa-ajan arvostus on suurta ja töiden jälkeen halutaan viettää vapaa-aikaa perheen ja harrastusten parissa – ei kokousta miettimässä urheiluseuran tulevaisuuden suuntaviivoja. Ihmisten individualismikehitys näkyy vapaaehtoistoiminnan muutoksessa, eikä enää ole ehkä oleellistakaan vaatia vapaaehtoistojilta vuosien sitoutumista hallituksen puheenjohtajan tehtävään. Uudenlaisten yhteenliittymien ja toimintatapojen myötä on annettava myös uusille tuulille tilaa kehittyä. Kuitenkin yhä edelleen muun muassa lasten liikunta suomalaisessa liikuntakulttuurissamme nojaa vahvasti vapaaehtoistyöhön ja vapaaehtoisvoimin toimivan urheiluseurakentän keskeisin voimavara ovat vapaaehtoistyöntekijät, joiden arvoa ei juniorijalkapalloilijan vanhempi välttämättä näe. Palkkatyö ei sulje pois vapaaehtoistyötä tai vähennä sen merkitystä, eikä niitä tulisi nähdä vastakkaisina toisilleen, vaan enemmänkin mahdollisuuksina. Kuten eräs haastateltavani totesi: ”se on win-win -tilanne”.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista saada lisätutkimusta palkatun työntekijän vaikutuksista erityisesti vapaaehtoistoimintaan laajemmassa mittakaavassa. Voisi tutkia esimerkiksi useampia seuroja ja katsoa onko työntekijän vaikutuksilla eroa esimerkiksi Pohjois- ja Etelä-Suomessa tai Itä- ja Länsi-Suomessa. Lisätutkimukselle olisi tarvetta myös esimerkiksi kansainvälisen vertailun muodossa; miten työntekijän tuleminen seuraan on vaikuttanut esimerkiksi muissa Pohjoismaissa tai Euroopassa ja ovatko tulokset samansuuntaisia kuin Suomessa. Olisi myös kiehtova tehdä vastaavanlainen tutkimus, jonka olen nyt toteuttanut, yksilölajien seuroihin, jotta pystyttäisiin tekemään vertailua onko vaikutukset erilaiset yksilölajien seuroissa kuin joukkuelajien seuroissa. Koska tutkimuksia työntekijän vaikutuksista urheiluseuroihin on varsin vähän, olisi vaikutusten tutkiminen jatkossakin erittäin tärkeää. Erityisesti tutkimuksessa tulisi mielestäni kiinnittää huomio ensimmäisen työntekijän tulemiseen ja siitä aiheutuneisiin vaikutuksiin, koska suurin muutos kohdentuu juuri ensimmäisen palkatun työntekijän tulemiseen ajankohtaan. Tällainen tutkimus olisi tärkeää, jotta tukitoimia pystyttäisiin entisestään kohdentamaan niin, että ne hyödyttäisivät sekä tukea saanutta seuraa, mutta myös koko kansalaisyhteiskuntaa. Tärkeä jatkotutkimuskohde olisi



lisäksi työntekijän aiheuttamat vaikutukset pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa. Millainen on tilanne tutkimissani seuroissa esimerkiksi viiden vuoden kuluttua?

Kansallinen urheiluseurakulttuurimme on muuttumassa ja ammattimaistumiskehityksen myötä uudenlaisten haasteiden edessä. Vapaaehtoistyö on saanut uudenlaisia muotoja ja ihmiset sitoutuvat entistä kevyemmin ja projektiluontoisemmin. Onkin siis tavanomaista, että palkattu työvoima lisääntyy myös kolmannella sektorilla. Näen, että palkkatyö on useimmiten urheiluseuralle helpotus ja sen avulla seura pystyy toimimaan vaivattomammin ja pitämään pyörät pyörimässä päivittäin. Palkkatyö ei ole uhka vapaaehtoisille, vaan palkattu työntekijä pystyy keventämään vapaaehtoisten työtaakkaa ja näin ollen ylläpitämään osaltaan vapaaehtoistyön perinnettä. Kun lopputyöni otsikossa pohdin palkkatyön vaikutusta kansalaistoiminnalle, voin nyt todeta sen olevan enemmän voitto kuin tappio.

## LÄHTEET

Ajankäyttötutkimus 2009. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009, 2. Vapaaehtoistyöhön osallistuminen, epävirallinen auttaminen ja luottamus. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattavissa: [http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay\\_2009\\_04\\_2011-09-16\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_kat_002_fi.html). Viitattu: 13.1.2016.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino. Tampere.

Benz, M. 2005. Non for the profit, but the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos* 2/2005, 155-176.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus. Helsinki.

Borg, S. 2005. Kansalaisena Suomessa. Kansalaisvaikuttaminen Pohjoismaissa ja European Social Survey 2002. Oikeusministeriön julkaisu 2005:3.

Donegani, C.P., McKay, S. & Moro, D. 2012. A dimming of the 'warm glow'? Are non-profit workers in the UK still more satisfied with their jobs than other workers? Third Sector Research Centre. Working Paper 74. TSRC. Informing civil society.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Tampere.

Giving and volunteering in the United States. 2001. Findings from a National Survey. Independent Sector. Washington.

Grönlund, H. & Pessi, A. 2011. Julkista vai kansalaisyhteiskunnan apua? Auttaminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Teoksessa Pessi, A. & Saari, J. (toim.) Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. A Tutkimuksia 31. Tampere, 229-247.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Taloustieto Oy. Helsinki.

Harju, A. Sivistys-, kulttuuri- ja harrastustoiminta kolmannella sektorilla. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) Näkymiä kolmannen sektorin tulevaisuuteen. Uudenmaan TE-keskus. Helsinki, 94-106.

Harju, A. 2008. Ammatillisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7, 67-80.

Harju, A. 2015. Osallistumattomuuden syyt. Viitattu 2.7.2015. Viitattavissa: [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset/osallistumattomuuden\\_syyt.1522.blog?737\\_o=5](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/osallistumattomuuden_syyt.1522.blog?737_o=5).

Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Gaudeamus. Helsinki.

Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Hintikka, M. 2012. Pallon perässä pihalta halliin. Teoksessa Lohtander, L., Saressalo, L. & Högström, H. (toim.) Liikuttavat ympäristöt. Euroopan rakennusperintöpäivät 2012. Suomen kotiseutuliiton julkaisuja A:24, 8-11.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Houle, B., Sagarin, B. & Kaplan, M. 2005. A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Basic and Applied Social Psychology* 27(4), 337-344.

Hyytinen, T. & Kivistö-Rahnasto, J. 2015. Liikuntapalveluiden ulkoistaminen ja palveluiden turvallisuus. Nykytilanne ja kuntien kokemukset – loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:9. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Ilmanen, K. 1995. Kunnallinen liikuntatoimi 1919-1994. Teoksessa Juppi, J., Klemola, H., Ilmanen, K. & Aunesluoma, J. (toim.) Liikuntaa kaikelle kansalle. Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 142. Helsinki, 213-339.

Ilmanen, K. 1996. Kunnat liikkeellä. Kunnallinen liikuntahallinto suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa 1919-1994. Jyväskylän yliopisto.

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.

Ilmanen, K. & Itkonen, H. 2000. Kansalaisten liikuttajat. Kansalaistoimijat ja kunnat liikuntapalvelujen tuottajina Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto. Joensuu.

Itkonen, H. 1991. ”Tarmonpa poekija ollaan”. Tutkimus suomalaisen urheiluseuran muutoksesta. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Sosiologia N:o 35.

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

Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 11-25.

Itkonen, H. & Laine, A. 2015. Suuntana liikunnan käsitteet ja käytännöt. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisen ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 7-15.

Juppi, J. & Aunesluoma, J. 1995. Valtiovalta ja liikunta 1920-1994. Teoksessa Juppi, J., Klemola, H., Ilmanen, K. & Aunesluoma, J. (toim.) Liikuntaa kaikelle kansalle. Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 142. Helsinki.

Kaleva, S. & Valkonen, J. 2014. Järjestölähtöisen auttamistyön uudet vaatteet. Kansalaisyhteiskunta 1/2014, 180-187.

Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 326. Jyväskylän yliopisto.

Kansalaismielipide ja kunnat 2011. Ilmapuntari 2010-2011. Kunnallisalan kehittämissäätiö Polemia-sarjan kulkaisu 73. Sastamala.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010a. Lapset ja nuoret. SLU:n julkaisusarja 6/2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto. Helsinki.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010b. Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 6/2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto. Helsinki.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010c. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 6/2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto. Helsinki.

Kaunistmaa, P. & Lind, K. 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kokkonen, J. 2010. Valtio liikuntarakentamisen linjaajana. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 165. Helsinki.

Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 2. Helsinki.

Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 3. Helsinki.

Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63/1998.

Koski, P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan kehittämiskeskus 7/2000.

Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU. Helsinki.

Koski, P. 2010. Ammattilaisten alkutaival – liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti. Viitattu: 10.1.2016. Viitattavissa: <http://www.seuratuki.fi/@Bin/142158/V%C3%A4liraportti+SEURATUKIHANKKEE+2010+%282%29.pdf>

Koski, P. 2012a. Palkattu seuraan – Mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263.

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. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6, 18-42.

Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry. Helsinki.

Kotimaisten kielten keskus. 2015. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 3.12.2015. Viitattavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.

Kuntokeskusbarometri 2010. Aktiivinen kunta ja yksityissektori palveluiden tuottajana. Suomen Kuntoliikuntaliiton Kuntokeskusbarometri 2010. Helsinki. Suomen Kuntoliikuntaliitto. Viitattavissa: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/kuntokeskusbarometri>. Viitattu 2.6.2015

Kurikka, P. 2000. Liikunta- ja urheiluseurojen kokemuksia työllistämisestä. Suomen Liikunta ja Urheilu. Helsinki.

Kärkiniemi, M. 2012. Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. KIHUn julkaisusarja, nro 3. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Jyväskylä.

Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Raportteja 70. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti.

Laine, A. 2015. Liikunta-alan yrityskenttä. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisen ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 77-98.

Lehtonen, K., Paukku, J., Hakamäki, M. & Laine, K. 2014. Seuratuki 2013. Haku- ja jakoprosessin arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.

Liikuntalaki 2015. Laki 390/10.4.2015. Finlex-tietokanta. Oikeusministeriö. Helsinki.

Lith, P. 2013. Liikuntabisnes on kasvuala. Verohallinto. Harmaan talouden selvitysyksikkö.

Meinander, H. 2010. Suomen historia. Linjat, rakenteet ja käännekohtat. WSOY.

Myllyniemi, S. & Berg, P. 2013. Nuoria liikkeellä! Nuorten vapaa-aikatutkimus 2013. Nuorisoasiain neuvottelukunnan julkaisuja, nro 40. Nuorisotutkimusseura. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja. 4. 3. painos. International Methelp Ky. Helsinki.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. (toim.). 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino.

OKM 2014. Seuratoiminnan kehittämistuki. Hakuohje vuodelle 2015. Viitattu: 13.7.2015. Viitattavissa:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset\\_liitteet/Seuratuki\\_2015\\_hakuohjeet\\_final.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset_liitteet/Seuratuki_2015_hakuohjeet_final.pdf).

OKM 2015a. Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:1. Helsinki.

OKM 2015b. Seuratoiminnan kehittämistuki – seuratuki. Viitattu: 13.7.2015. Viitattavissa: [http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset\\_seuratoiminnan\\_kehittamiseen.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset_seuratoiminnan_kehittamiseen.html?lang=fi).

Patentti- ja rekisterihallitus 2015. Lukumäärät yhdistysrekisterissä ja uskonnollisten yhdyskuntien rekisterissä. Viitattu: 7.7.2015. Viitattavissa: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterisajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>.

Paukku, J., Lehtonen, K. & Turpeinen, S. 2014. Seuratuki 2013-2014. Toimintavuoden tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 293. LIKES-tutkimuskeskus. Jyväskylä.

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P. Kiukas, V. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2014. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

Pessi, A.B. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Raha-automaattiyhdistys 2010. Helsinki.

Pessi, A.B. & Oravasaari, T. 2011. Suomalaisen altruismin tyypit. Auttamisen kolme muotokuvaa. Teoksessa: Pessi, A. & Saari, J. (toim.) 2011. Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A tutkimuksia 31. Helsinki, 71-90.

Ranta, J. 2015. Talkootyö vaikeutuu suomalaisessa urheilussa. Viitattu: 8.7.2015. Viitattavissa: [http://yle.fi/urheilu/talkootyo\\_vaikeutuu\\_suomalaisessa\\_urheilussa/8129750](http://yle.fi/urheilu/talkootyo_vaikeutuu_suomalaisessa_urheilussa/8129750).

Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus. Helsinki.



Ruokonen, R. 2012. Koulupiha lähiliikuntapaikkana – ajattomasti. Teoksessa Lohtander, L., Saressalo, L. & Högström, H. (toim.) Liikuttavat ympäristöt. Euroopan rakennusperintöpäivät 2012. Suomen kotiseutuliiton julkaisuja A:24, 40-41.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyö kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampereen yliopisto.

Saarnivaara, P. 2001. Liikunnan työllisyysprojektista neljässä vuodessa työtä yli 9 000:lle työttömälle. Liikunnan ja Urheilun Maailma 05/01. Viitattu: 14.1.2016. Viitattavissa: <http://www2.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200105.pienuutinen.1430>.

Salmikangas, A-K. 2015. Liikkumisen monet ympäristöt. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisen ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 101-115.

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

Siisiäinen, M. 2010. Osallistumisen ongelma. Kansalaisyhteiskunta 1 (2010), 8—40.

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 5. Helsinki, 91–137.

Siltaniemi, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Luhtanen, M., Perälähti, A. & Särkelä, R. 2011. Kansalaisbarometri 2011. Hyvinvointi, palvelut ja osallisuus kansalaismielipiteissä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki.

Sjöholm, K. 2012. Liikunta kunnassa, lainsäädäntö ja tasa-arvo. Teoksessa Suomi, K., Sjöholm, K., Matilainen, P., Nuutinen, L., Myllylä, S., Glan, V., Pavelka, B., Vehkakoski, K.,

Vettenranta, J. & Lee, A. Liikuntapaikkapalvelut ja väestön tasa-arvo. Seurantatutkimus liikuntapaikkapalveluiden muutoksista 1998-2009. Opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittorahoista kustantama julkaisu, 36-53.

SLU 2012. EU-eurot liikunnalle. Kooste EU-hankerahoituksista liikunnalle vuodesta 2007 alkuvuoteen 2011. SLU-Julkaisusarja 4/2012. Suomen Liikunta ja Urheilu. Helsinki.

Stranius, L. 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 5. Helsinki, 138-169.

Suomi, K. 2012a. Viime vuosikymmenten liikuntapaikkapolitiikka. Teoksessa Suomi, K., Sjöholm, K., Matilainen, P., Nuutinen, L., Myllylä, S., Glan, V., Pavelka, B., Vehkakoski, K., Vettenranta, J. & Lee, A. Liikuntapaikkapalvelut ja väestön tasa-arvo. Seurantatutkimus liikuntapaikkapalveluiden muutoksista 1998-2009. Opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittorahoista kustantama julkaisu, 21-35.

Suomi, K. 2012b. Tutkimuksen tulokset. Teoksessa Suomi, K., Sjöholm, K., Matilainen, P., Nuutinen, L., Myllylä, S., Glan, V., Pavelka, B., Vehkakoski, K., Vettenranta, J. & Lee, A. Liikuntapaikkapalvelut ja väestön tasa-arvo. Seurantatutkimus liikuntapaikkapalveluiden muutoksista 1998-2009. Opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittorahoista kustantama julkaisu, 62-124.

Suomi, K. 2015. Valtion liikuntapolitiikan linjauksia 1980-2014. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisen ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 59-76.

TEM 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 20/2014. Elinkeino ja innovaatio-osasto. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen toimikunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.

Työolotutkimus 2013. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattavissa: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html). Viitattu: 14.1.2016.

Valo. "Onko seuratoiminnan yhteisöllinen ydin hämärtynyt laatuajattelun ja ammattimaistumisen myötä?" –vastaukset. Viitattu 12.1.2016. Viitattavissa: <http://www.sport.fi/arvot-ja-vastuullisuus/reilu-peili/urheilukansa/onko-seuratoiminnan-yhteisollinen-ydin-hamartynyt-laatuajattelun-ja-ammattimaistumisen-myota-vastaukset>.

Vasara, E. 2004. Valtion liikuntahallinnon historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 157. Helsinki.

Vehviläinen, H. & Itkonen, H. 2009. Mimmiliigasta maailmalle. Tutkimus suomalaisen naisjalkapallon muutoksesta. Ilias. Joensuu.

Veikkaus. Historia. Viitattavissa: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/historia>. Viitattu 3.6.2015.

Volunteering in the European Union. 2010. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA). Directorate General Education and Culture (DG EAC). Final Report submitted by GHK.

Wass, H. & Wilhelmsson, N. 2009. Äänestysaktiivisuus Suomessa – raportti vaaliosallistumisen tutkimisesta, äänestysaktiivisuuden trendeistä ja osallistumistutkimuksen kehitystarpeista. Teoksessa Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 5. Helsinki, 20–89.

Wilhelmsson, N. 2009. Demokratiapolitiikka ja valtionhallinnon demokratian edistämistyö. Teoksessa Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson,

N. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 5. Helsinki, 10-19.

Yeung, A.B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. YTY ry. Helsinki.

Yeung, A.B. 2004. Miksi vapaaehtoistoimintaan? Viitattavissa: [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/miksi\\_vapaaehtoistoimintaan](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/miksi_vapaaehtoistoimintaan). Viitattu: 2.7.2015.

**LIITTEET****HAASTATTELURUNKO PALKATULLE TYÖNTEKIJÄLLE****Taustatiedot**

1. Nimi, ikä, koulutus, harrastukset, aiempi työkokemus?
2. Minkälaisia aiempia kokemuksia sinulla on seuratoiminnasta? Palkattuna tai vapaaehtoisena?
3. Miten nykyinen seura on sinulle ennestään tuttu?
4. Miksi hait seuraan työntekijäksi?
5. Millaisia odotuksia sinulla oli aloittaessasi työn urheiluseurassa?

**Vaikutukset seuraorganisaatioon**

6. Millainen vapaaehtoistoiminnan tilanne seurassanne oli ennen työsi aloitusta tai (jos ei kytköksiä aiemmin seuraan) heti työsi alettua? Vapaaehtoisten määrä, vapaaehtoistehtävät ja aktiivisuus?
7. Millainen merkitys vapaaehtoistoiminnalla on seurassanne?
8. Miten seura on kehittynyt sen jälkeen kun aloitit työt? Millaisia muutoksia seurassa on tapahtunut (esim. vapaaehtoistoiminta)?
9. Millaisten asioiden arvioisit vaikuttaneen tapahtuneisiin muutoksiin?
10. Miten kuvailisit oman työpanoksesi vaikutuksia seurassa? Mitä positiivisia asioita olet saanut aikaan seurassa? Millaisia haasteita olet kokenut työssöölosi aikana?
11. Millaisia kielteisiä asioita on tapahtunut työssöölosi aikana? Millaisia kielteisiä asioita olisi voinut aiheutua?
12. Mitä asioita olisi voinut tehdä toisin? Miten muuttaisit työnkuvaa tai muuta työhön liittyvää asiaa?
13. Millaisena näet seuranne tulevaisuuden?

**Yhteistyö ja toimivuus**

14. Millaista on työskentely vapaaehtoisten kanssa? Millaisia haasteita olet kohdannut? Millaisia onnistumisia olet kokenut?
15. Miten vapaaehtoistoimijat ovat suhtautuneet palkattuun työntekijään (vapaaehtoisten työskennellessä ilman palkkaa)?

16. Millainen työnjako seurassanne on? Mitkä kuuluvat sinun tehtäviisi, mitkä seuran hallitukselle, mitkä muille vapaaehtoisille? Kuka määrittelee työnjaon? Tietävätkö vapaaehtoistoimijat tai seuran hallitus mitä kaikkea työhösi sisältyy?
17. Millainen on tavanomainen työpäiväsi?
18. Millaisia muutoksia työnjaossa, työn määrässä ja työtehtävissä on tapahtunut?
19. Mitkä ovat eri toimijoiden (palkattu työntekijä, hallitus ja vapaaehtoiset) tärkeimmät tehtävät?
20. Miten kuvailisit yhteistyötä eri toimijoiden kesken? Mitä haasteita yhteistyöhön on liittynyt? Mitä haasteita siihen voisi liittyä?
21. Millaista tukea olet saanut työnantajaltasi (eli seuran hallitukselta)? Miten parantaisit sitä?

### **Yleiset näkemykset**

22. Mitä mieltä olet yleisesti palkkatyöstä urheiluseuroissa? Millaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia sillä voi olla?
23. Millaiset asiat ovat seuratyöskentelyssä tärkeitä? Millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
24. Minkälaiden asioiden uskoisit vaikuttavan ihmisten haluun työskennellä vapaaehtoisina urheiluseuroissa? Mitkä asiat motivoivat vapaaehtoisia?
25. Millaisia neuvoja antaisit työntekijän palkkausta suunnittelevalle seuralle, työntekijälle ja vapaaehtoistoimijoille?
26. Mitä muuta haluaisit sanoa vielä haastattelun aiheisiin tai haastatteluun liittyen?

## **HAASTATTELURUNKO HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJALLE**

### **Taustatiedot**

1. Nimi, ikä, koulutus, harrastukset?
2. Miten aikoinaan tulit seuran toimintaan mukaan? Miten päädyit hallituksen puheenjohtajaksi? Kuinka kauan olet ollut tehtävässä?
3. Miksi koitte tarpeelliseksi palkata seuraan työntekijän? Mistä saitte idean palkkaukseen? Miten hankitte rahoituksen (omavastuu)?
4. Millaisia odotuksia sinulla oli palkatusta työntekijästä ja hänen vaikutuksista seuraan?

### **Vaikutukset seuraorganisaatioon**

5. Millainen seuranne oli ennen palkatun työntekijän tuloa?
6. Millainen vapaaehtoistoiminnan tilanne seurassanne oli ennen palkatun työntekijän tuloa seuraan? Vapaaehtoisten määrä, vapaaehtoistehtävät, aktiivisuus ja rekrytoinnin helppous?
7. Millainen merkitys vapaaehtoistoiminnalla on seurassanne?
8. Miten seura on kehittynyt palkatun työntekijän tulon jälkeen? Millaisia muutoksia seurassa on tapahtunut (esim. vapaaehtoistoiminta)?
9. Millaisten asioiden arvioisit vaikuttaneen tapahtuneisiin muutoksiin?
10. Miten kuvailisit palkatun työpanoksen vaikutuksia seurassa? Mitä positiivisia asioita palkattu on saanut aikaan seurassa? Millaisia haasteita työntekijän tuleminen on tuonut seuraan?
11. Millaisia kielteisiä asioita on tapahtunut palkatun tulon jälkeen? Millaisia kielteisiä asioita olisi voinut aiheutua?
12. Mitä asioita olisi voinut tehdä toisin? Miten muuttaisit palkatun työnkuvaa tai muuta palkkaukseen liittyvää asiaa?
13. Millaisena näet seuranne tulevaisuuden?

### **Yhteistyö ja toimivuus**

14. Millaista on työskentely palkatun työntekijän kanssa? Millaisia haasteita olet kohdannut? Millaisia onnistumisia olet kokenut?
15. Miten vapaaehtoistoimijat ovat suhtautuneet palkattuun työntekijään (vapaaehtoisten työskennellessä ilman palkkaa)?

16. Millainen työnjako seurassanne on? Mitkä kuuluvat palkatun tehtäviin, mitkä hallitukselle ja mitkä muille vapaaehtoisille? Kuka määrittelee työnjaon? Millainen on palkatun työntekijän tavanomainen työpäivä (jos ei tietoa, mitä kuvittelet sen sisältävän)?
17. Millaisia muutoksia työnjaossa, työn määrässä ja työtehtävissä on tapahtunut?
18. Mitkä ovat eri toimijoiden (palkattu työntekijä, hallitus ja vapaaehtoiset) tärkeimmät tehtävät? Millaiset ominaisuudet ovat palkatulle työntekijälle tärkeitä?
19. Miten kuvailisit yhteistyötä eri toimijoiden kesken? Mitä haasteita yhteistyöhön on liittynyt? Mitä haasteita siihen voisi liittyä?
20. Millaisia haasteita hallitus on työnantajana kohdannut?

### **Yleiset näkemykset**

21. Mitä mieltä olet yleisesti palkkatyöstä urheiluseuroissa? Millaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia sillä voi olla?
22. Millaiset asiat ovat seuratyöskentelyssä tärkeitä? Millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
23. Minkälaisen asioiden uskoisit vaikuttavan ihmisten haluun työskennellä vapaaehtoisina urheiluseuroissa? Mitkä asiat motivoivat vapaaehtoisia?
24. Millaisia neuvoja antaisit työntekijän palkkausta suunnittelevalle seuralle, työntekijälle ja vapaaehtoistoimijoille?
25. Mitä muuta haluaisit sanoa vielä haastattelun aiheisiin tai haastatteluun liittyen?



## **HAASTATTELURUNKO VAPAAEHTOISTOIMIJALLE**

### **Taustatiedot**

1. Nimi, ikä, koulutus, harrastukset?
2. Miten aikoinaan tulit seuran toimintaan mukaan? Miten päädyit vapaaehtoiseksi?  
Kuinka kauan olet ollut vapaaehtoisena?
3. Mitkä tekijät motivoivat sinua työskentelyssä vapaaehtoisena?
4. Millaisia odotuksia sinulla oli palkatusta työntekijästä ja hänen vaikutuksista seuraan?

### **Vaikutukset seuraorganisaatioon**

5. Millainen seuranne oli ennen palkatun työntekijän tuloa?
6. Millainen vapaaehtoistoiminnan tilanne seurassanne oli ennen palkatun työntekijän tuloa seuraan? Vapaaehtoisten määrä, vapaaehtoistehtävät, aktiivisuus ja rekrytoinnin helppous?
7. Millainen merkitys vapaaehtoistoiminnalla on seurassanne?
8. Miten seura on kehittynyt palkatun työntekijän tulon jälkeen? Millaisia muutoksia seurassa on tapahtunut (esim. vapaaehtoistoiminta)?
9. Millaisten asioiden arvioisit vaikuttaneen tapahtuneisiin muutoksiin?
10. Miten kuvailisit palkatun työpanoksen vaikutuksia seurassa? Mitä positiivisia asioita palkattu on saanut aikaan seurassa? Millaisia haasteita työntekijän tuleminen on tuonut seuraan?
11. Millaisia kielteisiä asioita on tapahtunut palkatun tulon jälkeen? Millaisia kielteisiä asioita olisi voinut aiheutua?
12. Mitä asioita olisi voinut tehdä toisin? Miten muuttaisit palkatun työnkuvaa tai muuta palkkaukseen liittyvää asiaa?
13. Millaisena näet seuranne tulevaisuuden?

### **Yhteistyö ja toimivuus**

14. Millaista on työskentely palkatun työntekijän kanssa? Millaisia haasteita olet kohdannut? Millaisia onnistumisia olet kokenut?
15. Miten vapaaehtoistoimijat ovat suhtautuneet palkattuun työntekijään (vapaaehtoisten työskennellessä ilman palkkaa)? Miten vapaaehtoiset eroavat palkatusta työntekijästä?
16. Millainen työnjako seurassanne on? Mitkä kuuluvat palkatun tehtäviin, mitkä hallitukselle ja mitkä muille vapaaehtoisille? Kuka määrittelee työnjaon? Millainen on

palkatun työntekijän tavanomainen työpäivä (jos ei tietoa, mitä kuvittelet sen sisältävän)?

17. Millaisia muutoksia työnjaossa, työn määrässä ja työtehtävissä on tapahtunut?
18. Mitkä ovat eri toimijoiden (palkattu työntekijä, hallitus ja vapaaehtoiset) tärkeimmät tehtävät? Millaiset ominaisuudet ovat palkatulle työntekijälle tärkeitä?
19. Miten kuvailisit yhteistyötä eri toimijoiden kesken? Mitä haasteita yhteistyöhön on liittynyt? Mitä haasteita siihen voisi liittyä?

### **Yleiset näkemykset**

20. Mitä mieltä olet yleisesti palkkatyöstä urheiluseuroissa? Millaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia sillä voi olla?
21. Millaiset asiat ovat seuratyöskentelyssä tärkeitä? Millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
22. Minkälaiden asioiden uskoisit vaikuttavan ihmisten haluun työskennellä vapaaehtoisina urheiluseuroissa? Mitkä asiat motivoivat vapaaehtoisia?
23. Millaisia neuvoja antaisit työntekijän palkkausta suunnittelevalle seuralle, työntekijälle ja vapaaehtoistoimijoille?
24. Mitä muuta haluaisit sanoa vielä haastattelun aiheisiin tai haastatteluun liittyen?