

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Seuratukihankkeen vaikutukset urheiluseuran toimintaan**

Tutkimus Keski-Suomen alueen seuroista

*Henna Lahtinen*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma 210 op

Huhtikuu 2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Henna Lahtinen	<b>Sivumäärä</b> 40 ja 3 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Seuratukihankkeen vaikutukset urheiluseuran toimintaan. Tutkimus Keski-Suomen alueen seuroista.	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Kimmo Lind	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Keski-Suomen Liikunta ry, Laura Härkönen	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten palkatun päätoimisen työntekijän avulla on pystytty kehittämään urheiluseurojen toimintaa, mitä asioita seuroissa on saatu vietyä eteenpäin ja mitkä tekijät hankaloittavat seurojen toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty tilaustyönä Keski-Suomen Liikunta (KesLi) ry:lle. Tutkimus koskee kymmentä urheiluseuraa Keski-Suomen alueella, jotka osallistuivat valtakunnalliseen seuratukihankkeeseen. Hankkeessa seuroille myönnettiin veikkausvoittovaroista jaettavaa tukea, jonka avulla he pystyivät palkkaamaan seuraan päätoimisen työntekijän. Seuratukihankkeen pilottijakso oli syksystä 2009 keväeseen 2011 ja hankkeeseen on kytketty ulkopuolinen seurannan ja arvioinnin toteuttaminen. Hankkeelle on jo myönnetty jatkoa ja uusi hanke alkaa syksyllä 2011.</p> <p>Opinnäytetyön haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jotka suoritettiin maaliskuuhuhtikuussa 2011. Henkilökohtaisilla haastatteluilla pyrittiin saamaan syvempää tietoa hankkeen vaikutuksista urheiluseuran toimintaan ja palkattujen työntekijöiden omakohtaisia näkemyksiä hankkeesta. Tutkimuksen avulla KesLi saa tarkempaa kuvaa alueensa urheiluseurojen tilanteesta ja mahdollisista ongelmista.</p> <p>Urheiluseuroilta vaaditaan koko ajan laadukkaampaa toimintaa, jonka täyttäminen ei enää ole mahdollista pelkästään vapaaehtoistoimijoiden avulla. Urheiluseurat hakevat erilaisia projektirahoituksia toiminnan pyörittämiseen ja uusien työntekijöiden palkkaamiseen. Palkattujen työntekijöiden työaika pitäisi pystyä käyttämään tehokkaammin hyödyksi ja toimenkuva suunnitella tarkasti. Usein aiemmin vapaaehtoisvoimin tehdyt työt siirtyvät myös palkatun työntekijän tehtäväksi.</p> <p>Tutkimuksen mukaan pienissä seuroissa työntekijöiden toimenkuvat laajenevat helposti liikaa, eikä mihinkään tehtävään ehdi keskittyä täysipainoisesti. Useamman työntekijän seuroissa toimenkuvat ovat tarkemmin rajattuja ja niissä pysytään paremmin. Haastatelluista seuroista puolet mainitsi toiminnan olevan laadukkaampaa kuin ennen seuratukihanketta, mutta kaksi vuotta on lyhyt aika saada suuria muutoksia aikaan. Seurojen toimintaa hankaloittaa tilojen ja ohjaajaresurssien puute.</p>	
<b>Asiasanat</b> Seuratukihanke, urheiluseura, järjestöt, järjestötoiminta	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Henna Lahtinen	<b>Number of Pages</b> 40 and 3 Appendices
<b>Title</b> Sports Club Aid project's effects to the sports club's activity. Study of the sports clubs in the Central Finland region.	
<b>Supervisor(s)</b> Kimmo Lind	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Keski-Suomen Liikunta ry, Laura Härkönen	
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this study was to evaluate how hiring of a full-time employee can help sports clubs to develop their organization, what matters in clubs has been carried forward and what factors complicated activity of sports clubs.</p> <p>The thesis was customized for Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi). The study consist ten sports clubs in the Central Finland region, who participated in the nationwide Sports Club Aid project. The project granted funds from the lottery revenue, enabling clubs to hire a full-time employee. The pilot episode of the Sports Club Aid project was from autumn 2009 to spring 2011 and the project is attached to external monitoring and evaluation. The project has already been granted a continuation and new project will start in autumn 2011.</p> <p>Thesis' interviews were semi-structured interviews and conducted in March-April 2011. Personal interviews were selected for gathering deeper information about project's impact to the activity of sports club. Interviews also seek for employees' personal views on the project. The study helps KesLi to get more accurate picture of the situation and possible problems of the area's sports clubs.</p> <p>Nowadays sports clubs are required more quality activity, which no longer is possible to fulfil simply by volunteer actors. Sports clubs are seeking for variety project funding for running their business and hiring new workers. Paid employees' time should be able to use more efficiently and their job description should be planned carefully. Often the work previously done by the volunteers will also assume the task of the paid employee.</p> <p>According to the study job descriptions of small clubs' employees expand easily too much and there is no time to concentrate on the task fully. Job descriptions are more precise in clubs of many employees. Half of the interviewed said the activity of sports club is now higher quality than before the Sports Clubs Aid project. Two years is just too short time to get big difference. Complications to the activity of sports clubs bring lack of facilities and coach resources.</p>	
<b>Keywords</b> Sports club aid project, sports club, organizations, organization activity	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SEURATUKIHANKE	6
3 TAUSTAORGANISAATIOT	8
3.1 Veikkaus Oy	8
3.2 Suomen Liikunta ja Urheilu ry	9
3.3 Keski-Suomen Liikunta ry	10
3.4 Seurojen esittely	11
4 JÄRJESTÖKENTTÄ	13
4.1 Kolmas sektori	13
4.2 Järjestöt	16
4.3 Järjestötyön ominaispiirteet	17
4.4 Järjestöjohtaminen	19
4.5 Vapaaehtoistoiminnan muutokset	21
4.6 Urheilujärjestöt ja urheiluseurat	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
5.1 Tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset	25
5.2 Tutkimusmenetelmät	25
5.3 Aineiston keruu	26
6 HAASTATTELUN TULOKSET	26
6.1 Haastateltavien taustatiedot	27
6.2 Miten palkattu työntekijä on kokenut toimintansa vastaamaan hankkeen tavoitteita?	27
6.3 Pääseekö palkattu työntekijä tekemään toimenkuvaansa vastaavaa työtä?	29
6.4 Miten seura on onnistunut strategisella/toiminnallisella tavalla kehittymään?	31
6.5 Miten seuratukihankkeen avulla on kyetty kehittämään urheiluseurojen toimintaa?	32
6.6 Tulosten yhteenveto	33
7 POHDINTA	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	41

## 1 JOHDANTO

Urheilu on aina ollut tärkeä osa elämääni ja sen kautta olen päätenyt urheiluseurojen toimintaan mukaan. Isäni oli pienestä asti minun koripallojoukkueeni joukkueenjohtaja ja samalla sitten minun tehtäväni joukkueeni hyväksi isäntätyivät vuosi vuodelta. Nykyään toimin joukkueessani pelaajana, valmentajana, joukkueenjohtajana, rahastonhoitajana ja huoltajana. Olen toiminut seurassani myös valmennus-, toimitsija- ja erotuomaritehtävissä.

Työskennellessäni eri urheilujärjestöissä liitto-, alue- ja seuratasolla mielenkiintoni on syventynyt urheilujärjestöissä tehtävää työtä kohtaan. Tulevaisuudessa haluaisinkin työskennellä urheilujärjestöissä ja tällä hetkellä olen päässyt kokeilemaan siipiäni jalkapalloseurassa. Aiempi työkokemus ja oma pidempi lajitausta on koripallon puolelta, mutta näen itseni myös työskentelemässä jonkun muun lajin parissa.

Halutessani liittää opinnäytetyöni jotenkin liikunta-alalle, otin yhteyttä Keski-Suomen Liikuntaan ja Laura Härkösen, jonka kanssa mietimme mahdollisia aiheita. Opintojeni järjestö- ja vapaaehtoistoimintaan suuntautuminen ja oma järjestökokemukseni loivat yhdessä hyvän pohjan lähteä tutkimaan juuri alkanutta seuratukihanketta.

Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) koordinoi seuratukihanketta. Hankkeen avulla urheiluseurat pystyvät palkkaamaan päätoimisen työntekijän kehittämään seuran toimintaa. Keski-Suomen alueella kymmenen urheiluseuraa on mukana hankkeessa ja tutkimukseni kohdistuu näihin seuroihin. Työni on ajankohtainen, koska kuukauden päästä hankkeen ensimmäinen osa loppuu.

Seuratoimintaan osallistuvien ihmisten lukumäärä on tällä hetkellä suurempi kuin koskaan aikaisemmin (Koski 2000a, 43). Uhkina vaanivat sitoutumisen väheneminen sekä seuratoiminnan yhteiskunnallistuminen, mikä vaatii seuralta aiempaa enemmän hallinnollisia tehtäviä. Aikaa tehtävien hoitamiseen kuluu enemmän ja se vaatii laajempaa osaamista. Pystytäänkö seuratoimintaa kehittämään? Onko meillä tarpeeksi päteviä ammattiosaajia? (Opetusministeriö 2008, 71.)

Järjestöissä toimivat henkilöt kohtaavat loppumattomia tarpeitaan työssä. Koskaan ei tekemisestä tule valmista. Resurssit, toimijat, aika ja raha ovat aina rajallisia tarpeisiin nähden. (Heikkala 2007, 88.)

Haluan kiittää mukana olevien urheiluseurojen työntekijöitä, että pääsin haastattelemaan teitä työtäni varten. Sekä kiitos KesLi:n Laura Härköselle mielenkiintoisesta työn aiheesta ja antamastasi avusta.

## 2 SEURATUKIHANKE

Seuratukihanke sai alkunsa, kun vuonna 2008 valmistui ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi (Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla), jossa yksi suosituksista liittyi urheilu- ja seuratoiminnan edellytysten parantamiseksi. Suosituksen taustalta löytyi tieto siitä, että samalla kun laadulliset ja määrälliset vaatimukset seuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet, ihmisten mahdollisuudet ja halu sitoutua vapaaehtoistyöhön ei ole lisääntynyt. (Koski 2010, 2; Opetusministeriö 2008, 6, 70.) Suositukseen reagoitiin nopeasti ja opetusministeriön liikuntayksikkö myönsi veikkausvoittorahoista määrärahat vuonna 2009 käynnistyvään toimintaan. Virallisesti hankkeen nimeksi tuli Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishanke 2008 - 2011. Yleisessä käytössä on kuitenkin lyhyempi ilmaisu ”Seuratukihanke”, jota itse jatkossa tässä työssä käytän. (Koski 2010, 2.)

Seuratukihankkeen tavoitteena on 1) saada lisää liikkujia, 2) lisätä nykyisten liikkujien tyytyväisyyttä seuratoimintaan ja 3) luoda uusia seuratoiminnan ja liikuttamisen toimintamalleja (Härkönen 2011a). Hankkeella kannustetaan yhteistyöhön muiden seurojen, paikallisten yhdistysten sekä kunnan kanssa. Tarkoituksena on myös kehittää seuratyöntekijöiden työoloja vastaamaan yleisiä työsuhdekäytäntöjä (työaika jne.). (Opetusministeriö 2008, 71.) Koordinointivastuu koko hankkeen toteuttamisesta on SLU:lla. Pilottihankkeeseen on kytketty alusta asti ulkopuolinen tekijä, Turun yliopiston Dosentti ja erikoistutkija Pasi Koski, seurannan ja arvioinnin toteuttamiseen. Tämän hankkeen kaltainen taloudellinen suora tuki on valtiovallalta uusi liikuntapoliittinen avaus. (Koski 2010, 3.)

Seuratukihankkeella tarkoitetaan käytännössä urheiluseurojen mahdollisuutta perustaa uusi päätoiminen työnkuva, johon palkattavan työntekijän palkkaa tuetaan hankkeella. Palkattavan työntekijän ei tarvitse olla uusi, vaan tuen avulla myös osa-aikaisesta työntekijästä on mahdollisuus tehdä kokoaikainen. Seuraan perustettavan toimen on kuitenkin oltava kokonaan uusi. Palkattavien päätoimisten työntekijöiden työsuhteet eivät ole määräaikaista, vaan niiden tulisi jatkua myös tukikauden jälkeen. Tuen jakamisesta vastasivat SLU, Nuori Suomi, ja Kuntoliitto yhdessä lajiliittojen, aluejärjestöjen, Suomen Työväen Urheiluliiton (TUL), Finlands Svenska Idrott (FSI) ja muiden liikuntajärjestöjen kanssa. Hakemuksia päätoimisen työntekijän palkkaamiseen saapui 495 ja tukea jaettiin 200 urheiluseuralle. Päätoimisen palkkauksen tukiaika on 1.8.2009 - 31.5.2011 ja veikkausvoittorahoja jaetaan tällä ajalla yhteensä seitsemän miljoonaa euroa. Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana tuki seuralle on maksimissaan 1250 euroa kuukaudessa ja viimeisen viiden kuukauden aikana se on enää 875 euroa kuukaudessa. (Haapanen 2009, 10-13; Härkönen 2011a; Koski 2010, 3.)

Hankkeen seurat sitoutuvat osallistumaan hankkeen yhteiseen koulutuskokonaisuuteen. SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliitto valmistelevat työnohjauspäivien ja seurakäyntien sisällöt. (Seuratoiminnan kehittämistuki 2011b.) Työnohjauspäiviä on kerran vuodessa ja ne ovat valtakunnallisia. Päiville olisi tarkoitus osallistua sekä työnantajan edustajan että työntekijän. (Härkönen 2011b.) Lisäksi SLU:n alueiden seurakehittäjät järjestävät omalla alueellaan yhteisiä kokoontumisia kerran vuodessa ja tekevät seurakäyntejä seuroihin. Tapaamisissa käsitellään seuran pyörittämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita, sekä osallistujilta nousevia polttavia aiheita. (Halonen & Korkatti 2010, 9; Härkönen 2011b.) Työntekijän koulutusta tuetaan 1000 eurolla vuodessa, joka kattaa yhteiset koulutuskokonaisuudet ja työntekijän omaa vapaavalintaista koulutusta (Härkönen 2011b).

Pasi Koski tekee raportin hankkeen päätyttyä kaikista mukana olleista seuroista. Hän tutkii mitä työntekijän palkkaaminen seuroille merkitsee ja mitä tällaisella valtion tuella saadaan aikaan? Työ valmistuu keväällä 2012. Valtio on myöntänyt myös jatkoa seuratukihankkeelle ja keväällä 2011 tukea haki 342 seuraa, mutta sitä myönnetään tällä kertaa 100 seuralle. (Koski 2011; Seuratoiminnan kehittämistuki 2011a)

Työni tarkoituksena oli tutkia kymmentä keskisuomalaista urheiluseuraa, jotka saavat seuratukihankkeen myötä rahoitusta päätoimisen työntekijän palkkaukseen. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten seuratukihankkeen avulla on kyetty kehittämään urheiluseurojen toimintaa?
  - o Miten palkattu työntekijä on kokenut toimintansa vastaamaan hankkeen tavoitteita?
  - o Pääseekö palkattu työntekijä tekemään toimenkuvaansa vastaavaa työtä?
  - o Miten seura on onnistunut strategisella/toiminnallisella tavalla kehittymään?

### 3 TAUSTAORGANISAATIOIT

Seuratukihankkeen taustalla vaikuttavia organisaatioita ovat Veikkaus, Suomen Liikunta ja Urheilu, ja Keski-Suomen Liikunta. Kerron näistä organisaatioista sekä urheiluseuroista, jotka Keski-Suomen maakunnassa osallistuvat seuratukihankkeeseen.

#### 3.1 Veikkaus Oy

Veikkaus on suomalainen rahapeliyhtiö, jonka kotipaikkana on Vantaa. Yhtiön toimintaa säätelevät arpajaislaki ja rahapelilupa. Veikkaus on valtion omistama osakeyhtiö ja se kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alaan. Yhtiön pelitoimintaa valvoo sisäasiainministeriö. Veikkauksen missiona SUOMALAINEN VOITTAA AINA määrittää Veikkaukselle vahvan identiteetin. (Veikkaus 2011, 2, 107.)

Veikkauksen toiminnan perustana on vastuullisen pelaamisen edistäminen, tavoitteena laajat osallistujamäärät ja kohtuulliset pelipanokset. Veikkauksen arvoina on



vastuullisesti, luotettavasti, luovasti ja yhteiseksi hyväksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö jakoi vuonna 2010 ennätyselliset 462,7 miljoonaa euroa veikkausvoittorahoja. Vuonna 2010 liikunta sai 137,8 miljoonaa euroa opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämistä määrärahoista. Liikunnan veikkausvoittovaroilla tuetaan esimerkiksi liikunta- paikka rakentamista, liikuntajärjestöjä, liikunnan tutkimusta, sekä lasten ja nuorten liikuntaa. (Veikkaus 2011, 2-5, 40-43.)

### 3.2 Suomen Liikunta ja Urheilu ry

Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) on suomalaisten liikuntajärjestöjen katto- ja palveluorganisaatio, joka on perustettu vuonna 1993. SLU:lla on 131 jäsenjärjestöä, joista 113 on varsinaisia jäsenjärjestöä ja 18 on tukijäsenjärjestöä. Paikallisesti toimii 9 000 liikunta- ja urheiluseuraa tai muuta liikuntaa järjestävää yhdistystä. Järjestöihin kuuluu yli 1,1 miljoonaa jäsentä. Vuosittain jäsenjärjestöt ja seurat houkuttelevat mukaan yli puolimiljoonaa vapaaehtoistyöntekijää. SLU:lla on 15 alueorganisaatiota ympäri Suomea. Yhdessä nämä muodostavat SLU-yhteisön, jonka toiminta on maamme suurin kansanliike. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2011b, 20.)

SLU:n tärkeimpänä tehtävänä on parantaa liikuntajärjestöjen ja –seurojen sekä niissä toimivien ihmisten toimintaedellytyksiä (Suomen Liikunta ja Urheilu 2011c). SLU:n visio 2020 kuuluu näin ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa – 2020”. Elämän varrella tarvitaan toimijoina urheiluseuroja, kouluja, perheitä, kuntia, yrityksiä ja monia muita yhteisöjä. Unelman toteutuminen tarkoittaa sen todentumista elämäntavassa, lapsuudessa ja nuoruudessa, hyvinvoinnissa, huippu-urheilussa ja yhteisessä tekemisessä. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2011d.)

SLU:n alueet toimivat liikunnan ja urheilun maakunnallisina kehittäjinä, kouluttajina, yhteistyötahoina ja edunvalvojina yhteistyössä SLU:n ja toimialojen kanssa. Alueet toimivat SLU:n jäsenjärjestöjen ja seurojen välillä vuorovaikuttajina tuoden yhteistoimintaan alueellista yksilöllisyyttä ja omaleimaisuutta. SLU-alueet tuottavat jäsenjärjestöjen, paikallisyhdistysten ja kuntien tarvitsemia ja haluamia palveluja, sekä tukevat alueella liikunnan kehittämishankkeita. Eri hankkeissa ne toimivat yhteistyössä

esimerkiksi kunnan, maakunnan ja läänin kanssa edistään liikunnan ja urheilun kehittämistä. SLU-alueiden tehtävä on:

- tukea paikallistason liikuntatoimintaa
- edistää lasten ja nuorten liikuntaharrastusta
- edistää harraste- ja terveysliikuntaa
- tuottaa koulutus- ja kehittämispalveluja
- ylläpitää yhteiskuntasuhteita
- kehittää viestintää
- tuottaa toimistopalveluja

(Suomalainen Liikunta ja Urheilu 2011b, 13-14.)

### 3.3 Keski-Suomen Liikunta ry

Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi) on yksi SLU:n viidestätoista alueorganisaatiosta, se on perustettu myös 1993. KesLi:n muodostaa 142 jäsenjärjestöä. Keski-Suomen Liikunnalla on kuusi vakinaista työntekijää: Aluejohtaja, seurakehittäjä, lasten- ja nuorten liikunnan kehittäjä, aikuisliikunnan kehittäjä, taloussihteeri ja toimistosihteeri. Lisäksi on yksi määräaikainen koulutussihteeri. KesLi:n toiminta-alueena on Keski-Suomen maakunta, jossa on 23 kuntaa ja n. 450 liikunta- ja urheiluseuraa. (Keski-Suomen Liikunta 2011a; Keski-Suomen Liikunta 2011c.)

KesLi:n toiminta-ajatuksena on:

- tuottaa jäsenjärjestöille niiden haluamia ja tarvitsemia laadukkaita palveluja
- tukea keskisuomalaisen liikunnan ja urheilun edistämiseen tähtäviä kehittämishankkeita
- kehittää erityisesti lasten ja nuorten liikunnan tasapuolisia edellytyksiä ja harrasteliikunnan eri muotojen mahdollisuuksia
- toimia jäsenjärjestöjensä ja muiden intressiryhmien yhteistyön verkunkutojana. (Keski-Suomen Liikunta 2011b.)

Keski-Suomen Liikunnalla on kolme toimialaa: seurapalvelut, lasten ja nuorten liikunta sekä aikuisten liikunta. Seurapalveluina KesLi tarjoaa jäsenjärjestöilleen konsultointia, avoimia seurakoulutuksia ja erilaisia tilauskoulutuksia, jäsenseuratapaamisia ja seminaareja. Lasten ja nuorten toimialan tavoitteena on saada keskisuomalaiset lapset ja nuoret liikkumaan virallisten suositusten mukaan. Aikuisliikunnan saralla KesLi toimii muun muassa maakunnallisena Kunnossa Kaiken Ikää- toiminnan (KKI) kehittäjänä ja koordinoijana. (Keski-Suomen Liikunta 2011d, 5-8.)

KesLi:llä on vuosittain kolme isoa maakunnallista tapahtumaa. Keski-Suomen Urheilujuhla toimii urheiluseuratoiminnan kiitos- ja palkitsemistilaisuutena. KesLi-leiri toimii lasten liikuttajana ja pyrkii innostamaan uusia lapsia liikunnan pariin. Finlandia Marathon on liikuntatapahtuma, joka toteutetaan yhdessä Jyväskylän Kenttäurheilijoiden kanssa. (Keski-Suomen Liikunta 2011d, 10-11.)

### 3.4 Seurojen esittely

Keski-Suomen maakunnasta 12 urheiluseuraa valittiin seuratukihankkeeseen. Näistä seuroista Happee salibandy ry sekä Äänekosken voimistelu ja urheiluseura Huima ry joutuivat erinäisistä syistä keskeyttämään hankkeen. Hankkeessa vielä mukana olevat seurat on esitelty alla:

FC Vaajakoski ry (FCV) on perustettu 1993. Lajeina seurassa on salibandy, jalkapallo ja futsal. Käynnissä on kuitenkin jaostojen erkaneminen salibandyjaoston perustaessa uutta seuraa, jolloin FCV:n alle jää jalkapallo- ja futsaltoiminta. FCV:llä seuratuella palkattu työntekijä on toiminnanjohtaja, jonka lisäksi heillä on työllistämistuella palkattu toimistotyöntekijä. (FC Vaajakoski 2011.)

HoNsU Juniorit ry (HoNsU) on vuonna 2000 perustettu juniorikoripalloon keskittyvä seura. Seuralla on yhdistyminen käynnissä Hongikon Nuorisoseuran Urheilijoiden kanssa ja viralliseksi nimeksi tulee HoNsU ry. HoNsU on seuratuella palkannut toiminnanjohtajan, jonka lisäksi heillä on palkattuna toimistopäällikkö. (HoNsU Juniorit 2010; Yhdistysnetti 2011)

JYP Juniorit ry (JYP) on perustettu vuonna 1996 vastaamaan JYP:n jääkiekon junioritoiminnasta. Seuratuella heille on palkattu nuorisopäällikkö, minkä lisäksi seurassa työskentelee toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö. ( JYP Juniorit 2011.)

Jyväskylän kenttärheilijat ry (JKU) on vuonna 1938 perustettu yleisurheiluseura. JKU on seuratuella on palkannut valmennuspäällikön, jonka lisäksi seurassa on päätoiminen toiminnanjohtaja, sekä osa-aikaisena toimistosihteeri, projektityöntekijä ja kilpailupäällikkö. (Jyväskylän Kenttärheilijat 2011.)

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry (JNV) on järjestänyt voimistelutoimintaa Jyväskylässä jo vuodesta 1917. JNV:lle palkattiin seuratuella lasten ja nuorten voimisteluliikunnan kehittäjä, jonka lisäksi toimistolla työskentelee toiminnanjohtaja, työllistämistuella palkattu toimistosihteeri, sekä osa-aikainen kirjanpitäjä. (Jyväskylän Naisvoimistelijat 2011.)

Jyväskylän Pallokerho ry (JyPk) on perustettu vuonna 1952 ja se on suuntautunut erityisesti tyttö- ja naisjalkapalloon. Seuratuella on palkattuna nuorisopäällikkö, jonka lisäksi päätoimisena työntekijänä on seurajohtaja ja työllistämistuella palkattu toimistotyöntekijä. (Jyväskylän Pallokerho 2011.)

Jyväskylän Voimistelijat '79 ry (JyVo) on perustettu voimistelun erikoisseuraksi vuonna 1979. Seuratuella JyVo palkkasi nuorisovalmennuspäällikön. Seurassa työskentelevät lisäksi toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö, nuortenvalmennuspäällikkö ja toimistosihteeri. (Jyväskylän Voimistelijat '79 2011.)

Jyväskylän Tennisseura ry (JTS) on perustettu 1932. Seuratuella palkattuna on valmennuspäällikkö. Muita palkattuja kokopäiväisiä työntekijöitä seuralla ei ole. (Jyväskylän Tennisseura 2011.)

Saarijärven Pullistus ry (Pullistus) on yleisseura ja se on perustettu 1905. Lajeina seuralla on hiihto, ampumahiihto, kuntourheilu, lentopallo, pesäpallo, suunnistus ja yleisurheilu. Seuratuella Pullistus palkkasi nuorisopäällikön. Pullistuksella on toimin-

nanjohtajan lisäksi palkattuna kaksi pelikeskuksen työntekijää. (Saarijärven Pullistus 2011.)

Swimming Jyväskylä ry (Swimming) on vuonna 2000 perustettu uimaseura. Hankkeen tuella Swimming palkkasi seurakoordinaattorin, jonka lisäksi seuralla on osaikaisena työskentelevät päävalmentaja ja nuorten valmennuspäällikkö. Sportti työllistää –rahoituksella oli palkattuna työntekijä kuuden kuukauden ajan. (Swimming Jyväskylä 2011.)

#### 4 JÄRJESTÖKENTTÄ

Aaro Harjun määritelmän mukaan kansalaistoimintaa on henkilön aktiivinen toiminta itsestä ulospäin, yhdessä toimien ja yhteiseksi hyväksi. Määritelmän mukaan kansalaistoiminnan ensimmäinen tunnusmerkki on henkilön oman työpanoksen käyttäminen. Työpanos voi olla runsas tai vähäinen, mutta välttämätöntä on tuoda esiin omaa aktiviteettiaan konkreettisella työpanoksella. Tämä rajaus karsii vaan jäsenmaksun maksaneet yhdistyksen jäsenet pois kansalaistoiminnan piiristä. Kansalaistoiminta edellyttää aina useamman henkilön panosta, mutta taustalla ei tarvitse olla rekisteröity yhdistys tai säätiö. ( 2003, 10-11.)

Rekisteröityjä yhdistyksiä suomessa on noin 125 000, joista toiminnassa arvellaan olevan noin 70 000-75 000. Valtakunnallisia liittoja on noin 1 000 sekä piirijärjestöjä noin 3 000. Lisäksi vielä on noin 30 000 rekisteröimätöntä yhdistystä. (Harju 2010, 13.)

##### 4.1 Kolmas sektori

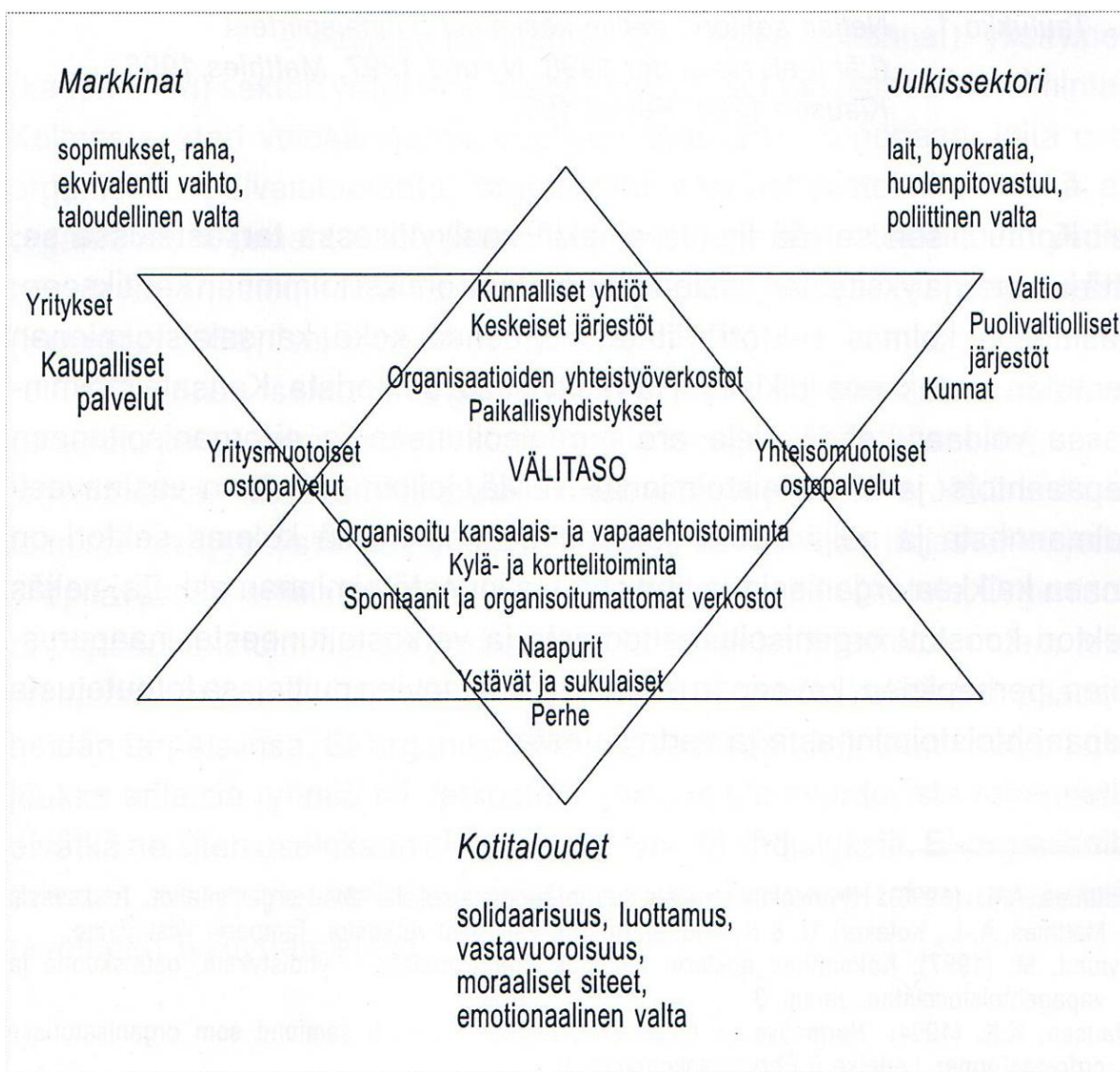
Suomessa 1990-luvulla on tullut yhä yleisemmäksi käsite kolmas sektori. Tällä käsitteellä tarkoitetaan yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio ja kunnat) sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita, joihin kuuluvat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, osuuskunnat (vain uusosuuskunnat) ja säätiöt. Suomalaiselle kol-

mannelle sektorille tyypillisiä piirteitä on yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, riippumattomuus, yhteisöllisyys, solidaarisuus, yksilöllinen valinnanvapaus, joustavuus ja vapaaehtoisuus. Kolmannen sektorin tarkoituksena on, että ihmiset järjestävät toiminnan itselleen ja muille. (Harju 2003, 15-16; Heikkala 2002, 46; Helander 1998, 9, 23-24.)

Kolmas sektori voidaan jakaa edelleen organisoituun palvelutuotantoon, organisoituun vapaaehtoistoimintaan sekä ei-organisoituun vapaaehtoistoimintaan. Kahta ensimmäistä toteuttavat yhdistykset ja järjestöt, viimeistä taas yksilöt, perheet ja naapurustot. Organisoitussa palvelutoiminnassa palveluita tuotetaan paitsi kolmannen sektorin omille toimijatahoille eli jäsenille, niin myös järjestökentän ulkopuolisille tahoille kuten valtiolle ja kunnille. Organisoitu vapaaehtoistoiminta on taas sitä perinteistä yhdistys- ja järjestötoimintaa, joka tulee jäsenten omista arvoista ja intresseistä ja kohdistuu myös suurelta osin heidän tarpeisiinsa. Ei-organisoituun vapaaehtoistoimintaan kuuluu ryhmiä tai verkostoja, jotka eivät ole rekisteröityneitä yhdistyksiä. (Heikkala 2002, 46.)

Kolmannesta sektorista rajataan pois itse kansalaiset ja heidän epäviralliset ryhmänsä ja kotitaloudet. Näitä sosiaalisia verkostoja, perhettä ja ystäväpiiriä nimitetäänkin usein neljänneksi sektoriksi. (Harju 2003, 16.) Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rinnalla toimiva neljäs sektori sisältää kotiin, perheeseen, sukuun, tuttavuuteen ja naapuruuteen perustuvan toiminnan. Tämä sektori on hyvin tuntematon käsite niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Omavastuu, oma-apu, läheisapu ja taloudellisten suoritusten niukkuus ovat neljännen sektorin tunnuspiirteitä. Tällä sektorilla ei tunneta työsuhdetta, joko työ on ilmaista tai se korvataan vastatyöllä tai tavaramalla. Kansalaistoiminnan tekevät neljänteen sektoriin kuuluvat ihmiset, näin ollen se on kolmannen sektorin tärkein kumppani. (Harju 2003, 17-21.)

Järjestöt asettuvat kolmen ulottuvuuden eli kansalaistoiminnan, valtion ja markkinoiden leikkauspisteeseen ja ovat sen johdosta mielenkiintoisia organisoitumisen muotoja. Järjestöjen on suhteutettava toimintaansa vapaaehtoistoiminnan lisäksi julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Moni järjestö saa rahoitusta julkisista lähteistä ja useiden tukena toimii yksityinen säätiö tai yritys. Matthies (1994) kuva selkeyttää miten moninainen ja moniulotteinen kansalaistoiminnan kenttä on. (Heikkala 2002, 48.)



Kuva 1 Sektoreita välittävät organisaatiot (Heikkala 2002, 48).

Yhteiskunnalliselta kannalta katsottuna kysymys kuuluu, miten näillä kolmella ulottuvuudella on järjestöjen asemituminen muuttunut tai muuttumassa? Valtakunnalliset järjestöt ovat hallinnollisesti eriytyneet paikallisen tason yhdistystoiminnasta ja muodostavat oman ammattimaisen kokonaisuuden. Toiseksi, hyvinvointivaltion murroksen myötä järjestöjen ja julkishallinnon suhde on muuttumassa. Kolmanneksi, ammattimaistuminen, strateginen suunnittelu ja omarahoituksen kasvu antavat olettaa, että yritysmaailman toimintamallit olisivat korostumassa järjestöjen toiminnassa. (Heikkala 2002, 49.)

## 4.2 Järjestöt

Suomessa järjestöissä on yhdestä neljään organisatorista tasoa. Järjestö voi itsessään olla valtakunnallinen yhdistys. Kaksi organisatorista tasoa pitävät sisällään paikallis- ja liittotason ja kolme organisatorista tasoa paikallis-, piiri- ja liittotason. (Harju 2003, 31; Harju 2004, 79; Helander & Laaksonen 1999, 33.) Liitot voivat kuitenkin vielä kuulua keskusjärjestöön ja nämä voivat vielä kuulua toimintasektorin kattojärjestöön. (Harju 2003, 31; Helander ym. 1999, 33.) Suomessa käytetään usein rinnakkain termejä yhdistys ja järjestö. Tässä työssä yhdistyksellä tarkoitetaan paikallista seuraa, jonka muodostavat henkilöjäsenet. Järjestöllä tarkoitetaan valtakunnallista kokonaisuutta, jonka palasia ovat paikalliset yhdistykset, piiri- ja liitto-organisaatio. Valtakunnallisesti toimii myös liitto, joka on yhdistysten muodostama kokonaisuus ja jonka alapuolella on alueellinen piiriorganisaatio. Keskusliitto on valtakunnallisten liittojen yhteistyöelin. (Harju 2003, 13.)

Järjestötoimintaa määritellään ja ohjataan lainsäädännön kautta. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen jäsenenä voi olla yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Rakenteellisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhdistystoimintaa koskevassa lainsäädännössä tunnetaan vain yhdistys-käsite. Yhdistyksen taloudellisessa määrittelyssä olennaista on, että yhdistys ei tavoittele ensisijaisesti taloudellista voittoa. Mahdolliset taloudelliset ylijäämät ohjataan takaisin toimintaan. (Harju 2003, 42.)

Aaro Harjun haastattelema Markku Pullinen on sanonut, että järjestöissä toista ihmistä pitää ottaa kädestä kiinni ja kulkea yhdessä käsi kädessä. Järjestörakenteen tehtävänä on tukea yhdessä kulkemista, toisiin tutustumista, yhdessä kokemista ja yhdessä onnistumista. Yhdessä tekemisessä katse on ihmisissä, kentän tarpeissa, paikallisuudessa ja yhteisöllisyydessä, mitkä ovat kaikki suomalaisen kansalaistoiminnan peruskivijalkoja. (Harju 2010, 189.)

2000-luvun suomalaiset ovat itsenäisempiä ja valikoivampia. Harjun mukaan tämä tulee ilmenemään siinä, että monet ovat mukana ainoastaan omaehtoisessa kansalaistoiminnassa ja oman yhdistyksen jäsenenä eikä liittoihin haluta kuulua. He eivät kaipaa liiton koulutusta, tiedotusta, tapahtumia tai edunvalvontaa ja näin liittojohtajilla



on vaikeaa perustella heille liiton tarpeellisuutta ja järjestöperheeseen kuulumista. (Harju 2010, 192.)

### 4.3 Järjestötyön ominaispiirteet

Suomalainen koulutustaso on parantunut, mutta järjestötoiminnan taitajat ovat vähentyneet. Järjestötyötä ei opi kirjoista, vaan se vaatii mukanaoloa ja käytännön harjoittelua. Järjestötyössä vaaditaan yllättävän monenlaisia taitoja ja usein nykyaikanaikin kaikkien pitää opetella ne kantapään kautta, koska oikotietä ei ole. Harjun mukaan keskeisimpiä taitoja järjestöissä ovat ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutustaidot. Oikea asenne ja ajattelutapa sekä valmius tehdä erilaisia töitä ovat myös hyvin tärkeitä. (Harju 2004, 73-75.) Järjestöt määrittelevät itse itselleen maineen. järjestöjen maine rakentuu hyvästä toiminnasta ja hyvästä viestinnästä. Puskaradion kautta myös maine liikkuu nopeasti. (Ruuskanen-Himma 2007, 100.)

Järjestöissä tehtävä työ jakaantuu ammatilliseen työhön (palkkatyöhön) ja vapaaehtoistoimintaan. Mitä isommasta järjestöstä on kyse, sitä enemmän se tarvitsee ammattitoimijoita taatakseen riittävät osaamisresurssit toiminnan edistämiseksi. Järjestötyössä tarvitaan yleisiä ja erityisosaamiseen liittyviä taitoja. Yleistaitoja järjestöalalle ovat esimerkiksi kokous- ja neuvottelutaidot, tiedon kerääminen ja tiedottaminen, vapaaehtoisten neuvonta, ohjaaminen, kouluttaminen, organisoiminen ja johtaminen. Myös hallinnollisia ja taloudellisia taitoja sekä tapahtumanjärjestämistä ja projektitoimintaan liittyvät taidot ovat järjestöalan yleistaitoja. Erityistaitoja ovat esimerkiksi liikunta-alan järjestöissä tarvittavat liikuntakasvatus ja lajivalmennusosaaminen. (Lind & Kaunismaa 2009, 116-117.) Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos -projektissa haastateltiin lajiliittojen toimihenkilöitä (n=235) vuonna 1995. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat ihmissuhdetaidot, organisoimiskyky ja esiintymistaidot. Myös neuvottelutaito, kyky motivoida, kielitaito, tietotekniikan käyttötaidot ja kyky luoda yhteistyösuhteita nousivat vahvasti esille. (Koski & Heikkala 1998, 58, 123.)

Järjestötyössä painotetaan oikeaa asennetta ja taitojen merkitystä. Ennusteiden mukaan tiedon määrä kaksinkertaistuu muutaman työvuoden aikana. Järjestötoimijoiden

pitääkin päivittää tietämystään yhä useammin. Tietoa nykyaikana on saatavilla paljon, mutta järjestöjen pitää valikoida sieltä hyödyllinen informaatio. Sen jälkeen informaatio täytyy vielä järjestötoimijoiden kesken muuttaa tiedoksi vertailemalla, keskustelemalla ja liittämällä informaatio aikaisempiin kokemuksiin. Uutta tietoa pitäisi myös päästä hyödyntämään, mutta usein järjestöiltä puuttuu uskallus ja asiat halutaan tehdä niin kuin ennenkin on tehty. (Harju 2004, 70-71.)

Järjestöjen, lähinnä lajiliittojen, toiminnan kannalta on katsottu, että kriittinen massa toimihenkilöitä on noin viisi. Pienemmissä järjestöissä toimihenkilöt ovat enemmän ja vähemmän ”yleismiesjantusia” ja ”jokapaikanhöyliä”. Kriittisen massan täytyttyä järjestöissä pystyy eriyttämään tehtäviä ja keskittymään strategiseen suunnitteluun ja kehitystyöhön. Töitä ei kuitenkaan tehdä omissa lokeroissaan, vaan toimihenkilöiden olisi osattava tehdä kaikkien töitä. Tämä joustavuus on merkittävä järjestötyön erityispiirre. (Heikkala 2002, 96; Koski & Heikkala 1998, 78, 89.)

Järjestöjen toiminnan valitettava ominaispiirre on, että toiminnan resurssit ”revitään” toimijoiden ”selkänahasta”. Toimijoita ei ole mahdollisuus motivoida taloudellisilla kannusteilla. Taloudellisten resurssien puutteen lisäksi myös ajasta on puutetta. Kun töitä on paljon ja toimihenkilöt ovat hyvin sitoutuneita työhönsä, ei työaikoja lasketa kovin tarkasti. Tämä voi johtaa henkilöstön ”loppuun palamiseen”. (Koski & Heikkala 1998, 115-116.) Järjestötoiminnassa ei olla mukana rahan eikä vallan vaan henkisen kipinän takia. Myös toiminta-ajatus ja periaatteet ovat järjestöissä toimijoille tärkeitä (Heikkala 2002, 88.)

Nuoren Suomen verkkolehdeissä (2010) ollut Pasi Mäenpään kirjoittama artikkeli ”Päätoiminen työntekijä tulee, ihanaa!” kuvaa osuvasti mitä kaikkea useat ihmiset odottavat seuran työntekijältä. Päätoimisen työntekijän odotetaan tekevän kerralla seurasta toimivamman sen jokaisella osa-alueella; hallinto ja talous, valmennus ja kilpailutoiminta sekä sponsorointi, kaikkien pitäisi nousta seuraavalle tasolle yhden työntekijän avulla. Usein vielä vapaaehtoisten panostus seurassa pienenee samalla kun työntekijä palkataan. Sitten tarkastelujakson jälkeen ihmetellään, kun asiat eivät ole kovin paljoa muuttuneet ja päätoiminen työntekijä on ajettu loppuun. Venyvät työpäivät ja työmäärän kasautuminen ovat aiheuttaneet ongelmia jo työntekijän perhe-elämään ja saaneet jopa miettimään työpaikan vaihtoa. Mäenpää kuvaileekin tällai-

sia odotuksia ”Supermiehen/-naisen” työkuvaksi, joka on lähes mahdoton täyttää. Ylisuurien odotuksien sijaan seurojen tulisi tarkkaan miettiä mikä on uuden työntekijän toimenkuva ja mihin työntekijän halutaan keskittyvän. Tarkkaan rajattuun toimenkuvaan on myös helpompi löytää juuri se oikea henkilö. Seuralle työnantajan rooli voi olla uusi, joten siihen tulisi valmistautua huolella ja huomioida alkuvaiheen tuen ja työhön perehdyttämisen tärkeys. Samalla seuran vapaaehtoisten panoksen tulee pysyä vähintään ennallaan, jotta palkkaamisesta saadaan täysi hyöty irti. (Nuori Suomi 2010.)

#### 4.4 Järjestöjohtaminen

Luottamusjohdon rooli järjestöissä on ratkaisevan tärkeä. Luottamusjohdolta odotetaan yhteiskuntasuhteiden hoitoa ja hyödyntämistä järjestön eduksi esimerkiksi varainhankinnan yhteydessä. Lisäksi luottamusjohto toteuttaa toiminnan suurten linjojen ohjausta ja päätöksentekoa. Heikoimmassa tapauksessa luottamusjohto osallistuu vain näennäisesti kokouksiin, ajaa pelkästään omaa intressiä, käyttää järjestöasemaansa pelkästään ponnahtuslautana muihin tehtäviin, tekee järjestöstä ihmis-suhteiden leikkikentän tai ottaa järjestön toiminnassa sellaisia riskejä mitä ei yksityiselämässä ottaisi. Parhaimmillaan luottamusjohtaja tuntee järjestönsä toiminnan kuin omat taskunsa, perehtyy päätettäviin asioihin ja käyttää omia yhteyksiään järjestön eduksi, sekä ottaa huomioon järjestön kokonaisvaltaisen toiminnan. (Heikkala 2002, 96.)

Yhdistyksen tärkein yksittäinen toimihenkilö on usein johtokunnan puheenjohtaja. Hänen toimintansa vaikuttaa yhdistyksen sisäiseen työskentelyyn ja luo yhdistyksen ulkoisen kuvan. Vahva motivaatio edistää yhdistyksen päämääriä ja johtaa luottamushenkilöiden työskentelyä on puheenjohtajalta vaadittava tärkein ominaisuus. On tärkeää, että puheenjohtaja saa johtokunnan ja muiden toimihenkilöiden luottamuksen. Johtaminen on sosiaalinen ilmiö ja ei voi johtaa, jos johdettavat eivät hyväksy johtajaa. (Loimu 2007, 150-151, 153.) Tiedonhallinnassa korostuu järjestön luottamus- ja ammattijohdon rooli. Johdolla olisi hyvä olla ymmärrystä asioiden tärkeydestä ja kykyä käyttää tietoja hyväksi. (Harju 2004, 71.)

Järjestöllisiä ihmissuhdetaitoja ovat kyky suvaita erilaisia ihmisiä, taito antaa muillekin tilaa sekä arvostaa myös muiden ihmisten näkemyksiä ja osaamista, kyky sietää ja ratkaista ristiriitoja, ja kiittämisen ja kannustamisen taito. Vuorovaikutustaidoista ilman kykyä kuunnella, taitoa keskustella ja perustella näkemyksiään on vaikeata toimia menestyksellisesti. Moni urheiluseuroistakin on hajonnut ihmisten välisten ristiriitojen seurauksena. Ennen on oltu nöyriä ja suvaittu huonoakin käsittelyä, mutta nykyään ihmiset tuntevat arvonsa ja osaavat vaatia. Poisjääminen seuran toiminnasta on helppoa, koska muitakin vaihtoehtoja omalle ajankäytölle on runsaasti. Näiden ihmisten uudelleen mukaan saaminen toimintaan on sitten taas paljon haastavampaa. (Harju 2004, 73.)

Järjestöjen luottamustehtävien hoitamisessa tarvitaan tietämistä ja paljon taitamista. Kokouksen johtaminen vaatii yhdistyslain ja yhdistyksen sääntöjen tuntemista. Menestyksellisen yhdistyksen johtaminen vaatii tilannetajua, olennaisen erottamista epäolennaisesta, motivoinnin ja innostamisen osaamista, työtehtävien jakamista, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. (Harju 2004, 74.)

Tulevaisuudessa johtamisen merkitys korostuu järjestöissä. Toimintaympäristöt muuttuvat haastavimmaksi, asiat muuttuvat monimutkaisemmiksi ja ihmisten motiivointi tulee haasteellisemmaksi. Yhteistyö-, vuorovaikutus-, viestintä- ja tietoteknisten taitojen merkitys korostuu entisestään. Järjestöissä tarvitaan entistä enemmän osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Muuttuneen mediaympäristön hallinta ja sosiaalisten medioiden hyödyntäminen edellyttävät järjestöjohtajilta uusia taitoja, työkaluja ja toimintatapoja. (Harju 2010, 189, 194.)

#### 4.5 Vapaaehtoistoiminnan muutokset

Urheilu- ja liikuntaseuroissa vapaaehtoistoimijoita on noin 532 000, joista erilaisissa ohjaus- ja valmennustehtävissä on noin 282 000 (Opetusministeriö 2010, 84). Lisäksi vapaaehtoistoimijat huolehtivat yhdistyksissä esimerkiksi erilaisista talkootöistä, tapahtumien järjestämisestä, tiedotuksesta, taloudenhoitamisesta, yhdistyksen hallintoon liittyvistä asioista ja varainhankinnasta (Pyykkönen 2002, 103). Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa on tärkeää, että toimijat kokevat tekemisen mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Liikunta ja urheilu riittää itsessään jo monelle syyksi olla toiminnassa mukana. (Koski 2000b, 136.) Monet vanhemmat tulevat mukaan seuratoimintaan lastensa harrastusten kautta, mutta osalle heistä toiminnasta muodostuu elämäntapa, joka jatkuu lasten aikuistuttuakin.

Järjestöjen toiminnan selkärankana ovat vapaaehtoistoimijat, jotka ovat paitsi voimavara, myös rajoite, sillä toiminta voi olla puuhastelua rajallisten resurssien puristuksessa. Vapaaehtoisten käyttämä aika on rajallista palkatun toimihenkilön työaikaan verrattuna. Vapaaehtoisten motiivit voivat olla moninaisia ja osaaminenkin voi olla puutteellista. (Heikkala 2002, 89.)

Jyväskyläläisille yhdistyksille (n=206) tehtiin kysely vuonna 2001, jonka mukaan vapaaehtoistoimijoiden määrät yhdistyksissä ovat kasvussa ja toimijoiden merkityksen yhdistyksille katsottiin kasvaneen. Vuoden 1994 tutkimustuloksiin vertailtaessa urheilujärjestöissä vapaaehtoisten määrä on kasvanut selvästi. Syynä vapaaehtoisten määrän kasvamiseen pidetään yhdistysten toiminnan lisääntymistä ja suurempien tapahtumien järjestämistä. (Pyykkönen 2002, 97, 102.) Vapaaehtoistoimijoiden määrän muutoksesta on selkeätä kahtiajakoa. Oma kantani olisi, että nuorten keskuudessa se on vähentynyt. Muuten ehkä hieman lisääntynyt, mutta ei tarpeeksi tehtävien määrälliseen lisääntymiseen nähden. Toisaalta vapaaehtoistoiminnan vähenemiselle voi löytää syitä esimerkiksi järjestötoiminnan hallinnon tunkkaisuudesta, helposti tapahtuvasta liiasta sitoutumisesta ja loppuun palamisesta kasautuvien tehtävien johdosta. Työelämän kuormittavuuden seurauksena ajan ja jaksamisen puute sekä uudet kilpailevat harrastukset vähentävät mahdollisuutta osallistua seurojen vapaaehtoistoimintaan. Yleinen väite on, että nuoret eivät halua kiinnittyä yhdistys- ja jär-

jestötoimintaan sen perinteisessä muodossa. Järjestötoiminnan hierarkiat, hallintobyrokraatit ja järjestöuskollisuus eivät houkuttele nuoria. Perinteisen järjestötoiminnan sijaan nuori vapaaehtoinen etsii sellaisia tehtäviä, joilla on selkeä alku ja loppu sekä suora henkilökohtainen merkitys. (Heikkala 2002, 73-76.)

Tutkimuksien mukaan vapaaehtoistyö ei ole kuitenkaan vähentynyt, mutta järjestötoimijoiden tietämys on vähentynyt. Vapaaehtoisia täytyy myös houkutella ja motivoida entistä enemmän mukaan toimintaan. Tunne vapaaehtoistyön tekijöiden väheneemisestä johtuu perustettavien uusien yhdistysten määrän lisääntyessä nopeammin kuin vapaaehtoistoimijoiden kokonaismäärän. Pula vapaaehtoisista näkyy eniten yhdistysten hallinnollisissa luottamustehtävissä, sekä ohjaus- ja valmennustehtävissä. Jo tällä hetkellä on vaikea saada ihmisiä seurojen johtokuntiin, eikä asiaa tule helpottamaan suurten ikäluokkien lopettaessa yhdistystoiminnan 10-15 vuoden päästä. Ohjaajia ja valmentajia löytyy paremmin, mutta he vaativat aikaisempaa suurempaa korvausta työstä. Ratkaisuna vapaaehtoistoimijoiden vajeeseen Harju ehdottaa, että yhdistykset rekrytoisivat yhteisvoimin hallinnollisiin tehtäviin henkilöitä. Nämä henkilöt hoitaisivat monen yhdistyksen sihteerin, rahastonhoitajan tai jäsenasioiden hoitajan tehtäviä. Jokainen yhdistys maksaisi henkilölle tehtävien hoidosta korvauksen. Hallinnolliset tehtävät ovat yhdistysten kannalta kuitenkin niin tärkeitä, että niiden hoitamisesta pitäisi olla valmis maksamaan siinä kuin ohjaustyöstäkin. (Harju 2010, 158-162.)

Harmaiden panttereiden toivotaan olevan suuri voimavara tulevina vuosina vapaaehtoistoiminnassa. Kun suuret ikäluokat eli 1940-luvun loppupuolella ja 1950-luvun alkupuolella syntyneet siirtyvät eläkkeelle, niin heidän osaamisellaan ja tarmollaan on käyttöä järjestötoiminnassa. (Harju 2010, 158-159.) Vuonna 2000 tehdyn elämäntyylitutkimuksen mukaan eläkeläisten ja työttömien osallistuminen seuratoimintaan oli suhteellisesti pienintä. Periaatteessa heillä luulisi ainakin aikaa olevan seuratoiminnalle ja monelle heistä yhteisöllinen toiminta voisi olla tervetullutta monessakin mielessä. Osa eläkeläisistä voi olla esimerkiksi yksinäisiä ihmisiä ja yhteisöllinen toiminta voisi tuoda iloa heidän elämäänsä. (Koski 2000a, 47.) Perinteisesti suomalaiset eivät tyrkytä osaamistaan ja potentiaaliaan, vaan heidät pitää pyytää mukaan. Haasteena on houkutella potentiaali esiin ja kanavoida se seuratoiminnan kehittämiseen. Tämä

vaatii järjestöjohtajilta ja –vaikuttajilta vaivannäköä, nöyryyttä ja vastaanottavaista mieltä. (Harju 2010, 193.)

Liikuntaseurat luetaan yleisesti kuuluvaksi vapaaehtoisorganisaatioiden ryhmään ja toiminnan sanotaan perustuvan vapaaehtoistyöhön. Vapaaehtoistyö ei kuitenkaan välttämättä ole se kuvaavin termi kertomaan seuroissa tehtävästä toiminnasta. Vapaaehtoisuuden sisältönä on alun perin ollut kuitenkin palkaton työ. Nykyään useat ohjaajat ja valmentajat saavat seuratyöstään vähintään kulukorvauksia, vaikkei raha edelleenkään ole heidän keskeisin motivaatio toimintaan. Puuhaihmissen ja lasten vanhempien työ on usein lähinnä näennäisvapaaehtoista ennemmin kuin vapaaehtoista. Monissa lajeissa vanhempien sitoutuminen on toiminnan ehtona lasten harrastukselle. (Koski 2000a, 49-50.)

#### 4.6 Urheilujärjestöt ja urheiluseurat

Anttilan & Pyhälän (2005) tietojen mukaan maassamme on noin 9 000 liikunta- ja urheiluseuraa. Seurojen määritelmästä ja elinvoimaisuuden asteesta riippuen niitä arvellaan olevan jopa 15 000-16 000. Seuroistamme suurella osalla on jäseniä vain muutamia kymmeniä ja lähes 40 % seuroista on alle sata jäsenisiä. (Koski 2010, 4.)

Järjestöjen ja seurojen toiminta ei ole pelkästään liikuntatoiminnan organisoimista, vaan toiminnalla on moniulotteinen ja huomattavakin yhteiskunnallinen merkitys. Esimerkiksi seuralla on tärkeä rooli lajikulttuurin levittäjänä ja porttina ihmisten yhteisölliselle toiminnalle. Toiminnan moninaisuudesta kertoo harrastamisen ja toiminnan muodot, joihin kansalaiset voivat seuran toiminnassa osallistua. Seuratoimintaan osallistuvien ihmisten lukumäärä onkin suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Elämäntyyli tutkimuksen mukaan seuratoimintaan osallistuu 63 % suomalaisesta aikuisväestöstä. (Koski 2000a, 43.)

Nykyään seurauskollisuus ja jäsenyys eivät ole yhtä merkityksellisiä kuin ennen. Urheilija joutui 1970-luvulla häpeillen selittämään seuranvaihtoaan. Jäsenyyden muutos näkyy jäsenmaksujen muutoksena. (Koski 2010, 43-44.) Erillisiä jäsenmaksuja ei useinkaan enää kerätä vaan ne sisältyvät esim. osallistumismaksuihin. Myös jäsen-

maksun maksaneet ”kannattajajäsenet” ovat vähentymässä urheiluseuroista. Kannattajajäsenet ovat henkilöitä, jotka maksavat seuran jäsenmaksun tukeakseen toimintaa mutta eivät käytä seuran palveluita hyödykseen.

Työntekijän palkkaaminen edellyttää seuralta tietynlaisia resursseja, näin ollen ammattilaisen palkkaaminen koskee vain pientä osaa seuroistamme. Vuoden 2006 tietojen mukaan päätoimisia palkallisia oli maamme seuroissa noin 2700. Pää- tai sivutoimisesti palkattuna oli kaikkiaan seuroissa lähes 20 000 henkilöä. (Koski 2010, 5.) Seurojen toiminnassa pyritään parempaan ja järkevämpään toimintaan. Se tarkoittaa entistä tavoitteellisempaa järjestäytymistä, systemaattisempaa toimintaa, pätevämpiä ohjaajia ja laadukkaampia olosuhteita. Ei puhuta enää harrastelemisesta vaan harrastamisesta. Asiat pyritään hoitamaan ammattimaisemmin. Nämä asiat ovat johtaneet paineisiin seurojen talouden kasvattamiseksi. Tästä koituu seuratoimijoille painetta varainhankintaan, sen osuuden ollessa seurojen tulonhankinnasta jo lähellä 50 prosenttia. (Koski 2000a, 50-52.) Laadun parantaminen ja nousseet tilavuokrat ovat pakottaneet seuroja nostamaan osallistumismaksuja, josta on seurannut tiettyjen lajien harrastamisen siirtyminen riippuvaiseksi perheiden varallisuudesta. (Opetusministeriö 2008.)

Harjun mielestä liikuntajärjestöt tulevat säilymään vahvoina myös tulevat vuosikymmenet. Yhdistysmuoto sopii kansalaisten omaehtoisen liikunnan organisointiin ja ihmisillä on sekä halu että tarve liikkua. Uusimman kansallisen liikuntatutkimuksen (2010) mukaan lapset ovat hyvin innokkaita harrastamaan urheiluseuroissa erilaisia urheilulajeja. Tutkimuksen mukaan 3-18-vuotiaista lapsista ja nuorista 43 prosenttia ilmoitti harrastavansa urheilua seurassa ja yhä useammat harrastavat useita lajeja yhtä aikaa. Urheiluseurassa harrastaminen on noussut 15 vuoden aikana lapsilla ja nuorilla yhdeksän prosenttiyksikköä. Jos on osaavia ja innokkaita ohjaajia niin lasten liikunnalla menee urheiluseuroissa hyvin. Lasten ja nuorten liikuttaminen vetää taas vanhemmat vapaaehtoistyöhön liikunnan pariin. (Harju 2010, 199.) Lapsia ja nuoria olisi tulossa seuratoimintaan enemmän kuin seurat pystyvät ottamaan heitä vastaan. Kysyntä on lisääntynyt myös ei-kilpailullisessa ja vanhemmille ikäryhmille suunnatussa toiminnassa. (Opetusministeriö 2008.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS



Alla kerron tarkemmin tutkimuksen tehtävästä, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmästä sekä aineiston keruusta.

### 5.1 Tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää miten palkattu päätoiminen työntekijä vaikuttaa urheiluseurojen toimintaan. Minkälaisia toimenpiteitä hänen avullaan seurassa saadaan tehtyä ja mitkä asiat hankaloittavat seurojen toimintaa.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten seuratukihankkeen avulla on kyetty kehittämään urheiluseurojen toimintaa?
  - o Miten palkattu työntekijä on kokenut toimintansa vastaamaan hankkeen tavoitteita?
  - o Pääseekö palkattu työntekijä tekemään toimenkuvaansa vastaavaa työtä?
  - o Miten seura on onnistunut strategisella/toiminnallisella tavalla kehittämään?

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin joista keskustellaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä sen johdosta, että yksi haastattelu aspekti, aihepiirit ja teema-alue ovat kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ajattelin, että saan haastateltavista enemmän irti kuin pelkän kyselylomakkeen avulla. Seurojen tilanteet olivat lähtökohdaisesti hyvin erilaisia ja näin pystyin haastattelun aikana keskittymään eri haastateltavien kohdalla erilaisiin asioihin. Laura Härkösen toiveena oli myös, että haastateltavien ei tarvitsisi täyttää kyselylomakkeita, koska hankkeen puitteissa he joutuvat tekemään sitä aika paljon. Lisäksi haastattelun aikana toimin haastateltaville kuuntelevana korvana, jolle he pystyivät purkamaan työasioitaan. Kuitenkaan seuratyössä ei liikaa ole henkilöitä kenen kanssa seuran asioista pystyy puhumaan.

### 5.3 Aineiston keruu

Tein kymmenelle seuratukihankkeen urheiluseuran työntekijälle yksilöhaastattelun, jonka nauhoitin. Kävin haastattelemassa työntekijöitä heidän työpaikoillaan maaliskuuhuhtikuussa 2011. Lähetin haastateltaville sähköpostia ja ehdotin niissä haastattelu-aikoja. Ajan sovittuani pyysin luvan haastattelun nauhoittamiseen ja toivoin, että seura lähettäisi toimintakertomuksen tai suunnitelman minulle luettavaksi. Lähetin haastateltaville sähköpostilla haastattelurungon ja kerroin ettei heidän tarvitse erikseen valmistautua haastatteluun. Yritin tehdä heille haastattelusta mieluisan kokemuksen, joka ei vaatisi heiltä kuin hieman aikaa. Monen suusta kuulinkin etteivät he olleet ehtineet haastattelurunkoon perehtymään. Haastattelut kestivät yleisesti noin puolesta tunnista 80 minuuttiin.

Yllätyin miten nopeasti ensimmäisen sähköpostin jälkeen haastateltavat ottivat minuun yhteyttä sopiaukseen haastattelu-aikaa. Yksi haastateltavista vastasi jopa Thaimaasta lomareissultaan. Oli mukava huomata, että he arvostavat työtäni ja tulevat mielelläni haastateltaviksi.

Haastatteluiden jälkeen litteroin nauhoittamani haastattelut. Litterointia en tehnyt sanasta sanaan, vaan litteroin oleelliset tiedot. Litteroinnin jälkeen teemoittelin vastaukset kysymysten alle ja analysoin ne niiden pohjalta.

## 6 HAASTATTELUN TULOKSET

Pasi Koski on tehnyt väliraportin Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeesta ja käytn muutamia hänen tuloksiaan vertaaman miten valtakunnallinen tulos eroaa Keski-Suomen alueen tuloksesta. Tulokset on jaoteltu tutkimuskysymyksien alle. Haastateltavien määrä on kaikissa kohdissa (n=10).

### 6.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavista yli kaksi kolmasosaa (70 %) oli miehiä ja naisia oli 30 %. Kosken (2010) valtakunnallisessa tutkimuksessa (n=183) yli kolmannes (37 %) oli naisia. Haastateltavien keski-ikä oli 37,3 vuotta ja ikähaarukka oli 27-58 vuotta. Valtakunnallista tutkimusta vertailtaessa palkattujen keski-ikä osui hyvin lähelle, Kosken (2010) valtakunnallisessa tutkimuksessa sen ollessa 36,4 vuotta.

Pohjakoulutuksena viidellä haastatelluista (50%) oli yliopistokoulutus, joista kolmella oli Liikuntatieteiden maisterintutkinto ja yhdellä gradua vailla valmis, sekä yhdellä Lastentarhan opettajantutkinto. Liikunnanohjaajatutkinto (AMK) oli kahdella ja yhdellä opistotason Liikunnanohjaajan perustutkinto (LPT). Yhdellä oli Restonomitutkinto (AMK) ja yhden pohjakoulutus ei käynyt ilmi haastattelusta. Kosken (2010) tutkimuksessa liikunnallinen yliopiston koulutustausta oli 17 % vastaajista ja liikunnanohjaaja (AMK/LPT) koulutus oli 30,5 % vastaajista.

### 6.2 Miten palkattu työntekijä on kokenut toimintansa vastaamaan hankkeen tavoitteita?

Uuteen työhön perehdyttämisestä kysyttäessä vastaajista neljää ei tarvinnut perehdyttää ollenkaan, koska kaikki olivat työskennelleet seurassa aiemmin ja tiesivät mikä on heidän tehtävänsä. Kolmea vastaajista oli perehdytetty oikein hyvin ja kolme olisi taas toivonut parempaa perehdytystä. Perehdyttämisen pituuteen ja laatuun vaikutti paljon, oliko seuralla ollut muita työntekijöitä aiemmin ja miten ammattimaista seuran toiminta kokonaisuudessaan oli. Kun seuran sisällä tehtävät on selkeästi jaettu, on uudelle työntekijälle helpompi kertoa hänen tehtävänsä. Seuran asioista etukäteen

tietämättömän tai ennalta suunnittele mattomaan tehtävänkuvaa n palkatun on hankala sisäistä ä pienessä ajassa kaikki tarvittava tieto. Mitä enemmän seuralla on kirjallista materiaalia seuran toiminnasta, sitä helpompi on päästä sisälle seuran toimintatapoihin.

Kahdeksan vastaajista saa työhönsä ohjausta, tai keskustelee töistään työkavereiden tai luottamusjohdon kanssa usein. Kaksi työntekijöistä ei saa säännöllistä ohjausta työhönsä. Raportoinnista kysyttäessä yleisesti ottaen ne työntekijät, joilla oli lähimpänä esimiehenä toiminnanjohtaja, kävivät säännöllisiä keskusteluja meneillään olevista työtehtävistä. Moni mainitsi myös käyvänsä johtokunnan kanssa paljon sananvaihtoa töistään. Muutamat mainitsivat myös käyvänsä johtokunnan kokouksissa kertomassa omista töistään ja näkemyksistään ajankohtaisiin asioihin.

Hankkeen tavoitteena oli lisätä vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuutta. Kahden vastaajan mielestä vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuus on pysynyt samana ja kahden muun mielestä aktiivisuus on lisääntynyt. Kolmen vastaajan mielestä vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuus on vähentynyt ja kolme vastaajista ei osannut sanoa omaa kantaansa. Neljä vastaajista oli kuitenkin törmännyt siihen, että vapaaehtoistoimijat ajattelevat aikaisemmin heille kuuluneiden tehtävien siirtyneen palkatulle työntekijälle. Seuran toimijoilla pitäisikin olla selkeä käsitys siitä, mihin työtehtäviin työntekijä on palkattu ja kuinka tärkeää vapaaehtoistyö edelleen on seuralle. (Nuori Suomi 2010.) Toiminnan kasvaessa pitäisi myös vapaaehtoisten aktiivisuuden tai määrän lisääntyä vähintään samassa suhteessa. Koko ajan vapaaehtoistoimijoiden rekrytointiin pitää panostaa ja myös muistaa seurana, että he tekevät tärkeätä ja korvaamatonta työtä, josta tulisi myös saada kiitosta. Nuoret varsinkin vaativat jotain konkreettista palkintoa heidän käyttämästään ajasta. Heille ei useinkaan riitä, että he tekevät työtä hyvän asian puolesta. Seuralla ja kodilla on kasvatuksessa tärkeä tehtävä selvittää nuorelle miten he saavat seuratoiminnasta arvokasta ja monipuolista kokemusta, hyödyllisiä tietoja ja taitoja tulevaa työelämää varten.

Työnohjauspäivät kuuluivat kaikkien seurojen pakollisiin asioihin tuen myötä ja vastaajista kahdeksan on osallistunut seurojen työnohjauspäiville. Kahdella seuralla työntekijä on vaihtunut hankkeen aikana, jonka takia koulutukset ovat heiltä jääneet väliin. Hankkeessa mukana olevilta seuroilta odotettiin myös työnantajan osallistu-

mista työnohjauspäiville toiminnanjohtajan tai johtokunnan jäsenen muodossa. Tarkoituksena oli tehdä johtokunnalle selkeämmäksi mikä on heidän roolinsa työnantajana, tiedottaa mistä asioista keskustellaan ja mitkä voivat olla ongelmallisia asioita seuralla (Härkönen 2011). Kahdeksasta seurasta yhtä seuraa lukuun ottamatta työnohjauspäiville onkin osallistunut työntekijän lisäksi puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja. Yhdessä seurassa puheenjohtaja kävi puolet yhdestä työnohjauspäivästä.

Hankkeessa myös kannustetaan muuhunkin koulutukseen osallistumista oman ja seuran tarpeen mukaan. Yksi vastaajista on suorittanut liikunnan ammattitutkinnon seuratoiminnan osaamisalalla ja yksi on käynyt mentor-koulutuksen. Erilaisissa lajiliiton järjestämässä koulutuksissa on käynyt ainakin neljä vastaajaa ja kolme on käynyt KesLi:n järjestämässä koulutuksissa. KesLi:n koulutukset ovat olleet seuran hallintoon liittyviä ja muutamassa seurassa niitä on käynyt johtokunta tai isompikin ryhmä seuran toimihenkilöistä.

Lisäkoulutuksen tarvetta ei kyselyn mukaan ollut neljällä vastaajista ja yksi ei vastannut kysymykseen. Kuitenkin puolet vastaajista olisi kaivannut lisäkoulutusta muun muassa johtamiseen, hallinnollisiin asioihin ja excelin käyttöön. Ajatustenvaihtoa olisi kaivattu lisää vapaaehtoisten rekrytointiin ja lahjakkuuksien löytämiseen. Tiiviimpää verkkoa kaupungin toimijoiden kesken kaivattiin myös. Koulutuksen tarpeeseen vaikutti paljon työntekijän oma aiempi tietotaito alalta ja koulutus pohja, sekä valmistumisen ajankohta. Monet vastaajista ovat kouluttaneet itseään paljon jo ennen nykyistä työtään ja muutama myös toimii itse kouluttajana. Tällä hetkellä, kun ollaan vaiheessa, että seurojen pitäisi kehittää toimintaa laadukkaammaksi, myös koulutus on tärkeä osa kehittymistä. (Harju 2004, 52.) Saatavilla olevasta koulutustarjonnasta aktiivinen varmasti löytää omien tietojen päivittämiseen sopivan koulutuksen. On ymmärrettävää, että järjestöissä on kiire ja ei millään ehtisi käydä koulutuksissa. Panostus osaamisen kehittämiseen maksaa kyllä itsensä takaisin pidemmällä aika välillä. (Heikkala 2007, 90.)

### 6.3 Pääseekö palkattu työntekijä tekemään toimenkuvaansa vastaavaa työtä?

Selkeä toimenkuva työhön kuuluvista tehtävistä löytyy seitsemältä vastaajista, vaikka kaksi heistä haluaisi jatkoa varten vielä tarkentaa sitä. Kolmella vastaajista ei ole selkeää toimenkuvaa, siitä mitä heidän tehtäviinsä kuuluu. Heille on tehtäväkuvaukset

kyllä kirjoitettu työsopimuksiin, mutta he eivät pysty pysymään niissä tarpeeksi paljon. Kuudella vastaajista on päätoimenkuvassa viikoittaista valmennusta tai ohjausta. Yksi vastaajista lisäksi valmentaa seuran juniorijoukkuetta omalla vapaa-ajallaan. Päätoimenkuvista löytyy erilaisista kerhoista vastaamista, ohjaajien ja valmentajien rekrytoimista ja kouluttamista, toiminnan kehittämistä laadukkaammaksi, kurssitarjonnan koordinoitua, jäsenmäärän lisäämistä ja käytännön valmennusta. Kaikilla työtehtävät eivät pysy lainkaan toimenkuvan sisällä, vaan muuttuvat tilanteen mukaan. Mihinään asiaan ei pystytä keskittymään rauhassa, kun aina on sammutettavana uusi ”tulipalo”(Koski 2010, 32). Mitä enemmän työntekijöitä seurassa, niin usein sitä tarkemmat ovat työntekijöiden toimenkuvat ja niissä myös pystytään pysymään paremmin.

Yhdellä vastaajista ei ollut verkostoa kenen kanssa pystyisi puhumaan töistä. Yhdeksältä vastaajalta kuitenkin löytyi verkosto, mutta kolme heistä kaipaisi vielä laajempaa verkostoa. Työntekijä voi tuntea olevansa yksinäinen isojen ongelmien edessä ja toivoa muista seuratyöntekijöistä laajempaa verkostoa kenen kanssa voisi ongelmista keskustella ja mahdollisesti saada ratkaisuja paremmin kuin yksin pohtiessa. Yleisesti ei riitä, että saa kotona puhua töistään, vaan halutaan tukea omiin näkemyksiin ja uusia näkökulmia asioihin. Lähtökohtaisesti vastaajat olivat tässä tilanteessa hyvin erilaisessa tilanteessa. Osa vastaajista on ollut lajin parissa monta kymmentä vuotta ja heillä varmasti löytyy henkilöitä kenen kanssa asioista puhua. Osa on kuitenkin nuoria, eikä muiden seurojen työntekijöitä niin hyvin tunneta, että pystyisi vaikeista asioista heidän kanssaan puhumaan. Välillä olisi hyvä saada asioihin mielipiteitä myös seuran ulkopuolelta, näin näkökanta voisi olla hyvin erilainen. Työntekijän omalla aktiivisuudella ja myös ajan kulumisella on seuran ulkopuolisen verkoston luomiseen suuri merkitys (Härkönen 2011).

Kysyttäessä uusien työntekijöiden palkkaamisesta vastaajista kahdeksan mainitsi, että palkkaisi valmentajan tai valmentajia. Kuusi vastaajista mainitsi palkkaavansa jonkun henkilön vastaamaan ainakin osittain hallinnollisista asioista. Kaksi haluaisi palkata henkilön, joka keräisi seuralle rahaa. Kysymys tuli työntekijöille yllättäen ja uskoisin, että vastauksiin olisi löytynyt paljon enemmän hajontaa, kun he olisivat asiaa hieman kauemmin pohtineet. Olisin odottanut, että vastaajat olisivat halunneet seuraan enemmän viestintään ja markkinointiin sekä varainhankintaan keskittyntä työntekijää. Nyt vastaukset ehkä liittyivät enemmän niihin aiheisiin, mistä olimme aiemmin haastattelussa puhuneet. Kuitenkin seurassa voisi olla hyvin erilaisia työtehtäviä, jos vaan löytyisi rahaa millä väkeä voisi palkata.

#### 6.4 Miten seura on onnistunut strategisella/toiminnallisella tavalla kehittymään?

Hankkeen tavoitteena oli, että palkatun työntekijän työsuhde olisi toistaiseksi voimassa oleva ja seura saisi asiat hoidettua niin, että työntekijä voisi jatkaa seurassa palkkatuen loppumisen jälkeenkin. Kaikilla vastaajilla olikin ollut puhetta työsuhteen jatkumisesta myös hankkeen jälkeen. Kuusi vastaajista ilmaisi selkeästi, että työsuhde jatkuu ja neljällä oli asiasta käyty keskusteluja. Yhdellä vastaajista tilanne oli kuitenkin hieman epäselvä tilaremontin vuoksi, ja työsuhde saattaa katketa remontin ajaksi. Rahoituksesta tai edes tarkasta suunnitelmasta rahoituksen hoitamiseksi ei kaikilla seuroilla ollut vielä tietoa.

Haastateltavista kuuden mielestä heidän seuransa visio on kirkastunut hankkeen aikana merkittävästi, kolmen mielestä heidän seuransa visio on kirkastunut vähän ja yksi ei vastannut kysymykseen. Seuroissa on tehty uusia strategioita ja pohdittu min-käläinen seura halutaan tulevaisuudessa olla. Yhdellä seuralla oli suunnitelmat tehty juuri ennen hanketta ja heidän ei ole ollut tarvetta muuttaa suunniteltua linjaa. Yhdellä seuroista toiminnan voimakkaan lisääntymisen seurauksena joudutaan linjaamaan seuran toiminnan päätavoite tai vaihtoehtoisesti palkkaamaan lisää palkallisia työntekijöitä suuren volyymin harrastus- ja kilpatoiminnan pyörittämiseen.

## 6.5 Miten seuratukihankkeen avulla on kyetty kehittämään urheiluseurojen toimintaa?

Haastatelluista neljä oli perehtynyt seuran hankehakemukseen hyvin, koska kaikki olivat olleet myös sitä itse tekemässä. Kolme haastatelluista ei ollut lainkaan perehtynyt hakemukseen, ja kolme oli perehtynyt vähäsen. Seurojen johtajat eivät ole pitäneet tarpeellisena, että työntekijä tietäisi mitä seura on kirjoittanut hankehakemukseen. Neljä työntekijää on voinut jo aiemmin vaikuttaa siihen millainen heidän toimenkuvansa tulee olemaan.

Haastatelluista puolet mainitsi toiminnan laadun parantuneen hankkeen avulla. Useissa seuroissa on saatu myös harrastaja- ja ohjaajamääriä lisättyä, sekä lapsia aktiivisemmin mukaan osallistumalla useamman kerran viikossa seuran toimintaan. Hankkeen avulla on pystytty perustamaan uusia ryhmiä ja järjestetty iltapäiväkerhotoimintaa. Yhteistyö kaupungin ja muiden toimijoiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa on parantunut. Seurojen näkyvyyttä on onnistuttu lisäämään ja tiedonkulkua sekä sisäisesti että ulkoisesti on onnistuttu parantamaan. Valmennusjärjestelmää on kehitetty ja tuotettu kirjallista materiaalia seuran toiminnasta luoden laadukkaampaa toimintaa seuran hallinnon ja valmennuksen puolelle.

Jopa kahdeksan vastaajista ilmoitti yhdeksi tavoitteisiin pääsemistä hankaloittavaksi tekijäksi tilojen vähyyden tarpeeseen nähden. Jyväskylän alueella on huutava pula tiloista useiden koulujen ollessa remontissa sisäilmaongelmien vuoksi. Lajikirjon kasvaessa salien tarve kasvaa koko ajan, mutta tiloja ei tule lisää ja koulut rajaavat käytön usein pelkkään saliin. Kouluilla olisi hyviä liikuntavälineitä, jotka auttaisivat lapsia kehittymään paremmin motorisesti, mutta välineiden seurakäyttöä on rajoitettu paljon. Seurojen harjoitusvuorojen levittäytyttyä ympäri kaupunkia tarvitaan seuroille omia välineitä paljon, eikä niiden kuljettaminen koululta ja ohjaajilta toiselle ole ongelmaton. Jäähallien ja sisähallien käyttäjäkapasiteetti on aivan yli äyräiden ja uusia halleja tarvittaisiin nopeasti.

Neljä vastaajista mainitsee ongelmaksi myös ohjaajien tai valmentajien puutteen tai osaamistason. Ohjaajaresursseista puhuttaessa monet seurukset mainitsivat liikuntatieteellisen tiedekunnan urheilulliset nuoret, joita on näidenkin seurojen ohjaajissa ja valmentajissa paljon. Monet opiskelijoista ovat kuitenkin kotoisin eri paikkakunnalta



eivätkä pysty sitoutumaan seuraan pitkäksi aikaa, myös itse opinnot vaikuttavat myös heidän käytettävyyteen. Varsinkin yksilölajien kohdalla tulee vastaan valmentajien tietotaito ja kun puhutaan kilpaurheilusta, niin seuroissa on pulaa tarpeeksi pätevistä valmentajista. Saarijärvellä suurimpana ongelmana ovat ohjaajaresurssit, siellä kyllä olisi tiloja missä harjoitella.

Yksi vastaajista otti hankaloittavana tekijänä esiin rahoituksen ja vapaaehtoisuuden. Kaupungin jakaessa rahoituksia aina vuodeksi kerrallaan, toimintoja ei pystytä vaikiinnuttamaan. Keväällä ei ole tarpeeksi ajoissa tiedossa kuinka paljon rahaa on syksyllä käytettävissä kerhojen toimintaan. Seuran toiminnan perustuessa vapaaehtois-toimijoihin pitää työntekijällä aina olla valmiina varasuunnitelma, koska ei voi olla täyttä luottamusta, että kaikki asiat on hoidettu niin kuin olisi pitänyt. Monen vapaaehtois-työmoraali ja sitoutumisen aste kaipaavat vielä lisämotivoitinta.

## 6.6 Tulosten yhteenveto

Miesten ja naisten suhde työntekijöissä oli mielestäni aika odotettu. Miesten osuus on yleensä suuri varsinkin valmennus- ja ohjaustehtävissä, naisten osuuden ollessa suurempi hallinnollisissa tehtävissä (Koski & Heikkala 1998, 124,201). Pohjakoulutukset ovat reilusti yli kansallisen vertailun, joka johtuu varmasti Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden tiedekunnasta valmistuvista liikuntatieteiden maistereista. Useinhan liikunnasta kiinnostuneet ajautuvat opiskelujen kautta töihinkin liikunnan pariin. Rahallisesti mitattuna liikunnan ala ei välttämättä olisi suosituimpien listoilla, mutta intohimo liikuntaa ja työtä kohtaan menevät onneksi usein rahan edelle.

Seurajohtoon kääntyvät katseeni, kun kolme vastaajista olisi toivonut parempaa perehdytystä työhönsä. Mielestäni tämä on tärkeä asia mihin pitäisi satsata. Kuitenkin seuralla on ollut kaksi kuukautta tiedossa, että uusi työntekijä on tulossa. Hyvä perehdytys antaa työntekijälle paljon paremmat valmiudet työskennellä ja on seurankin etu, että työskentely on tehokkaampaa. Positiivisin mielin olin vastaajien hyvistä suhteista johtokuntaan, koska työntekoa helpottaa kun asioista pystytään keskustelemaan hyvässä hengessä.

Vapaaehtoisten aktiivisuuden ja määrän lisääntyminen ainakin muutamassa seurassa voidaan katsoa toiminnan lisääntymistä johtuvaksi, jolloin uusia valmentajia ja ohjaajia on tarvittu mukaan seuraan. Tuloksiin vaikuttaa, kun muutamissa seuroissa valmentajia ja ohjaajia ei lasketa vapaaehtoistoimijoiksi heidän saadessa palkkaa työstään. Mielestäni seurojen tulisi kiinnittää lisää huomiota vapaaehtoisten rekrytointiin ja motivointiin, sekä muistaa kiittää heitä hyvin tehdystä työstä. Koulutukseen annetut rahat seurojen olisi mielestäni kannattanut käyttää tarkemmin. Varmasti jokaiselle työntekijälle olisi löytynyt jotain mielekästä ja hyödyllistä koulutusta. Tiedän, että työtahti on kiireinen ja koulutukseen käyttämä aika on pois työntekijän työajasta. Kuitenkin koulutuksen tuoma hyöty voi olla myöhemmin seuralle paljon arvokkaampaa kuin koulutukseen käytetty aika oli.

Kolmen vastaajan mielestä heillä ei ole selkeää toimenkuvaa ja se on ikävä kyllä melko tyypillistä urheiluseuralle. Ero tulee hyvin esille niissä seuroissa missä on enemmän kuin yksi tai kaksi työntekijää. Useamman työntekijän seurassa toimenkuvat ovat paljon selkeämmät ja työntekijät pystyvät paremmin keskittymään toimenkuvansa vastaaviin työtehtäviin. Kun olet ainoa työntekijä seurassa, niin kaikki työt kasaantuvat sinulle ja työtehtäviä tulee paljon myös toimenkuvan ulkopuolelta. Työsopimuksessa lukeekin usein yhtenä kohtana työnantajan muut määräämät tehtävät.

Kahdeksan vastaajista haluaisi palkata lisää valmentajia seuraan. Määränä tuo ei yllättänyt, koska kuusi vastaajista itse valmensi seurassa ja he tietävät hyvin valmentajapulnan olevan suuri. Tämä myös kertoo, että ammattimaista valmennusta halutaan tuoda seuroihin lisää ja nostaa valmennuksen tasoa ja tuoda seuraa kilpailukykyisemmäksi.

Kaikilla työntekijöillä näyttäisi työsuhde jatkuvan hankkeen päättymisen jälkeenkin, mutta mielenkiinnolla seuraan mikä on tilanne kahden vuoden päästä. Onko seura saanut hoidettua asiansa niin hyvin, että työntekijällä on edelleen työpaikka seurassa? Toiselta kannalta katsottuna muutamamassa seurassa työntekijöitä voi olla jopa nykyistä enemmän ja sehän olisi hieno asia. On tärkeätä, että seurat on saatu miettimään heidän tulevaisuuttaan pidemmällä aikavälillä ja tekemään kirjallisena koko seuraan koskevat tavoitteet.

Työntekijöistä kolme ei ollut perehtynyt hankehakemukseen ollenkaan, mutta kaksi näistä oli tullut seuraan töihin kesken hankkeen. Minut yllätti, että jopa neljä vastaajista oli itse ollut tekemässä hankehakemusta. Kahdessa näistä seuroista oli kuitenkin avoin haku työpaikkaan. Työntekijöiden avulla on saatu seuroissa paljon uusia asioita tehtyä, mutta kaksi vuotta on lyhyt aika seuran kehittämiseen. Joten on varsin tärkeää, että työntekijät pääsevät jatkamaan työtään seuran parissa. Urheiluseuroistahan ei koskaan työt lopu, aina on jotain mitä voi tehdä paremmin ja enemmän. Seurojen jäsenmäärän suuri lisääminen ei onnistu Jyväskylän tämän hetkisten tilojen takia. Nyt kaupungin pitäisi saada asialle tehtyä nopeasti jotain ilman, että se vaikuttaa seurojen talouteen negatiivisesti. Saarijärvellä taas suurena ongelmana on valmentajien ja ohjaajien vähäinen määrä, sillä sinne ei nuoria muuta opiskelemaan vaan pikemmin juuri päinvastoin.

## 7 POHDINTA

Pääsin tutustumaan seurojen toimintaan ulkopuolisen silmin ja kyllä tietyn ennakkokäsityksen seurasta sai jo nettisivujen perusteella. Sivulla olevan tiedon määrä seuroista oli hyvin vaihtelevaa. Mielestäni nykypäivänä seuran nettisivuilla luodaan mahdollisen uuden harrastajan vanhemmalle ensivaikutelma seuran toiminnan tasosta. On suuri ero pystyykö vanhempi lukemaan seuran toimintasäännöt jo ennen harrastuksen aloitusta vai ovatko seuran sivuilla päivitykset jo monta vuotta vanhoja. Lapselle, joka aloittaa uuden harrastuksen, ensimmäisen harjoituskerta on tärkeä. Miten lapsi kokee, että hänet otetaan huomioon ja, minkälainen on harjoitusten ilmapiiri? Panostetaanko tähän asiaan seuroissa tarpeeksi? Kerrotaanko uudelle valmentajalle, miten uuden lapsen kanssa tulisi toimia? Usein lasten ohjaajina toimivat nuoret, jotka eivät itse välttämättä tule miettineeksi tällaista asiaa. Itse 5-vuotiaan tytön äitinä mietin seuroja paljon juuri vanhemman näkökannasta. Haastateltavista seuroista kaksi nousi ylitse muiden ja näissä uskoisin toimivani mielelläni vapaaehtoisena, jos lapseni harrastaisi seurassa. Näiden seurojen toiminta vaikutti hyvin suunnitellulta ja organisoidulta, jolloin toimintaan olisi helppo lähteä mukaan.

Johtokuntien rooli seuroissa on merkittävä, mutta ymmärtävätkö kaikki johtokunnat tätä asiaa? Ei riitä pelkästään se, että tullaan kokoukseen paikalle. Seuran toimintaa ei pystytä kehittämään ilman aktiivista johtokuntaa. Nykyään kun ihmiset ovat entistä kiireisempiä, pitäisi tehtäviä pystyä jakamaan mahdollisimman monelle, jotta kenenkään työtaakka ei olisi liian raskas. Johtokunta ja sen puheenjohtaja on työntekijän esimies. Onko puheenjohtajilla tai johtokunnan muilla jäsenillä tarpeeksi osaamista olla koulutetun työntekijän esimiehenä? Ovatko työntekijän työolot työlainsäädännön mukaiset? Jos työntekijä on sairauslomalla, miten hänen työnsä hoidetaan? Mielikuvani tästä on, että töitä ei hoideta mitenkään ja niitä on tuplamäärä kun työntekijä palaa sairauslomalta.

Löytyykö seuroista vielä aitoa ylpeyttä omaa seuraa kohtaan? Miten seurojen ME-henki saataisiin kukoistamaan? Varsinkin joukkuelajeissa on nähtävissä, että seurojen sisällä on monta pientä seuraa. Oma joukkue on nuorelle se ”meidän seura”. Monet joukkueet vastaavat omasta taloudestaan, talkoita ei tehdä enää seuran nimissä vaan oman joukkueen. Minä näen, että seuran sisällä ei enää olla niin paljon yhteydessä. Esimerkiksi nykyään nuoret eivät käy katsomassa niin paljon edustusjoukkueiden pelejä kuin ennen on käyty. Nuorten elämään on tullut tietokoneet ja muut pelikonsolit, mitkä vievät paljon heidän aikaa. Seuran vaihtaminenkin on nykyään hyvin normaalia, ei ole enää samanlaista seurauskollisuutta kuin ennen vanhaan.

Jatkotutkimuksena minua kiinnostaisi mitä seurassa on muuttunut kahden vuoden päästä. Sekä laajentaa tätä tutkimusta koskemaan työntekijöiden lisäksi myös puheenjohtajat. Miten työntekijöiden ja puheenjohtajien näkemys seuran tilanteesta eroaa? Vai nähdäänkö seuran tilanne samanlaisena? Mielenkiinnolla odotan myös Pasi Kosken raporttia koko seuraturkihankkeen osalta.

## LÄHTEET

FC Vaajakoski 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.fcvaajakoski.com/09/>

Haapanen, Lauri 2009. Lisää liikettä! X-lehti 3/2009, 8-13.

Halonen, Anu & Korkatti, Sirpa 2010. Seuratoiminnan kehittyminen vaatii yhä enemmän osaamista. KORI-lehti 1/2010, 8-11.

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

Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

Heikkala, Juha 2007. Osaaminen on kivaa. Teoksessa Aaro harju (toim.) Kansalais-toimintaan kätkeyty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 86-97.

Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

HoNsU Juniorit 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://juniorit.honsu.fi/?action=etusivu>

Härkönen, Laura 2011a. Seuratoiminnan kehittämistuki 2009-power point. Email [laura.harkonen@kesli.fi](mailto:laura.harkonen@kesli.fi) 18.3.2011.

Härkönen, Laura 2011b. Puhelinkeskustelu 4.4.2011.

JYP Juniorit 2011. Viitattu 3.4.2011.

[http://www.jypjuniorit.fi/fi/toiminnan\\_esittely/?id=48](http://www.jypjuniorit.fi/fi/toiminnan_esittely/?id=48)

Jyväskylän Kenttärheilijat 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.jku.fi/info/toimisto-ja-henkilokunta/>

Jyväskylän Naisvoimistelijat 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.jnv.fi/seura/>

Jyväskylän Pallokerho 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.jypk.fi/seura/>

Jyväskylän Voimistelijat '79. Viitattu 3.4.2011.

[http://www.jyvo.fi/seura\\_ja\\_yhteystiedot/](http://www.jyvo.fi/seura_ja_yhteystiedot/)

Jyväskylän Tennisseura 2011. Viitattu 3.4.2011.

[http://www.jyvaskylantennisseura.fi/jts\\_ry/](http://www.jyvaskylantennisseura.fi/jts_ry/)

Keski-Suomen Liikunta 2011a. Henkilökunta. Viitattu 17.3.2011.

[http://www.kesli.fi/kesli-ry/keslin\\_yhteystiedot/henkilokunta/](http://www.kesli.fi/kesli-ry/keslin_yhteystiedot/henkilokunta/)

Keski-Suomen Liikunta 2011b. KesLi ry. Viitattu 17.3.2011. <http://www.kesli.fi/kesli-ry/>

Keski-Suomen Liikunta 2011c. Keski-Suomen Liikunnan esittely. Viitattu 17.3.2011.

[http://www.kesli.fi/kesli-ry/keslin\\_esittely/](http://www.kesli.fi/kesli-ry/keslin_esittely/)

Keski-Suomen Liikunta 2011d. Keski-Suomen Liikunnan toimintasuunnitelma 2011.

Koski, Pasi & Heikkala, Juha 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos – Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos Tutkimuksia 63/1998.

Koski, Pasi 2000a. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa Hannu Itkonen, Juha Heikkala, Kalervo Ilmanen ja Pasi Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 40-55.

Koski, Pasi 2000b. Liikunnan kansalaistoiminta kulttuurina – toiminnan merkityksellisyys ja merkitysrakenteet. Teoksessa Hannu Itkonen, Juha Heikkala, Kalervo Ilmanen ja Pasi Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 135-154.

Koski, Pasi 2010. Ammattilaisten alkutaival – Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti. Seuratoiminnan kehittämistuki. Viitattu 4.4.2011.

<http://www.seuratuki.fi/@Bin/142158/Väliraportti+SEURATUKIHANKKEEst+2010+%282%29.pdf>

Koski, Pasi 2011. Seuratukihanke. Email [pakoski@utu.fi](mailto:pakoski@utu.fi) 4.4.2011.

Nuori Suomi 2010. Päätoiminen työntekijä tulee, ihanaa! Nuoren Suomen verkkolehdi. Viitattu 28.3.2011.

[http://verkkolehti.nuorisuomi.fi/uutinen?lehti=3&uutinen=19301484&lehti\\_pid=19294164](http://verkkolehti.nuorisuomi.fi/uutinen?lehti=3&uutinen=19301484&lehti_pid=19294164)

Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka 2009. Järjestötyön koulutuksen kehittämisen haasteita. Teoksessa Kimmo Lind (toim.) Mahdollisuuksien maailma. Näkökulmia yhteisöpedagogien (AMK) koulutukseen ja työhön. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu – HUMAK, 114-141.

Loimu, Kari 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. painos. Helsinki: WSOY

Opetusministeriö 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Viitattu 5.4.2011.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr14.pdf?lang=>

Pyykkönen, Miikka 2002. Vapaaehtoistyö jyvaskyläläisissä yhdistyksissä. Teoksessa Martti Siisiäinen (toim.) Yhdistykset kolmannen sektorin toimijoina. Tutkimus jyvaskyläläisistä yhdistyksistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, 91-111.

Ruuskanen-Himma, Eila 2007. Vahtikoiran kanssa. Teoksessa Aaro Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 98-107.

Saarijärven Pullistus 2011. Viitattu 3.4.2011.

[http://www.pullistus.fi/?go=businesses&page\\_id=4633](http://www.pullistus.fi/?go=businesses&page_id=4633)

Seuratoiminnan kehittämistuki 2011a. Viitattu 5.4.2011. <http://www.seuratuki.fi/>

Seuratoiminnan kehittämistuki 2011b. Koulutus. Viitattu 5.4.2011.

<http://www.seuratuki.fi/paatoimisen-tuki/koulutus/>

Suomalainen Liikunta ja Urheilu 2011a. Viitattu 17.3.2011. <http://www.slu.fi/slu-esittely/slu-yhteiso/>

Suomalainen Liikunta ja Urheilu 2011b. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011. Viitattu 4.4.2011. [https://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/aa356e04e456bfe92835500690fd579b/1303950597/application/pdf/3192596/Toiminta\\_taloussuunnitelma\\_2011\\_A4\\_final\\_121210\\_net.pdf](https://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/aa356e04e456bfe92835500690fd579b/1303950597/application/pdf/3192596/Toiminta_taloussuunnitelma_2011_A4_final_121210_net.pdf)

Suomalainen Liikunta ja Urheilu 2011c. Urheiluseuroille. Viitattu 17.3.2011. <http://www.slu.fi/urheiluseuroille/>

Suomalainen Liikunta ja Urheilu 2011d. Visio 2020. Viitattu 4.4.2011. <http://www.slu.fi/slu-esittely/visio2020/>

Swimming Jyväskylä 2011. Toimintakäsikirja 1/2010. Viitattu 3.4.2011. [http://kotisivukone.fi/files/swim.kotisivukone.com/SINETTI/swim\\_toimintalinja.pdf](http://kotisivukone.fi/files/swim.kotisivukone.com/SINETTI/swim_toimintalinja.pdf)

Veikkaus 2011. Yhteiskuntavastuuraportti & toimintakertomus 2010. Viitattu 4.4.2011. <https://www.veikkaus.fi/fi/yritysTietoa/taloustieto?subpage=raportit>

Yhdistynetti 2011. Viitattu 3.4.2011.

[http://yhdistysrekisteri.prh.fi/ryhaku.htx?kieli=1&hakuraja=0&nimi=HoNsU+Juniorit&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&evlu=&orto=&vapaa=&sb\\_haku=Hae](http://yhdistysrekisteri.prh.fi/ryhaku.htx?kieli=1&hakuraja=0&nimi=HoNsU+Juniorit&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&evlu=&orto=&vapaa=&sb_haku=Hae)



## LIITTEET

### Liite 1.

# HAASTATTELURUNKO

1. Kertoisitko kuka olet ja missä työskentelet?
2. Kertoisitko taustastasi?
3. Kertoisitko miten päädyit seuraan töihin?
4. Kertoisitko perustietoja seurastasi?
5. Miten työtäsi ohjataan?
6. Kertoisitko miten toimenkuvasi kytkeytyy hankkeeseen ja sen tavoitteisiin?
7. Kertoisitko hankkeeseen kuuluvista koulutuksista?
8. Kertoisitko työsi hyvistä ja huonoista puolista?
9. Kertoisitko seurasi tulevaisuudesta?

Liite 2.

## KYSYMYKSIÄ:

1. Kerro kuka olet ja mitä teet työkseksi?

- Nimi?
- Ikä?
- Työpaikka?
- Nimike?

2.1 Minkälainen koulutus sinulla on?

2.2 Onko sinulla aikaisempaa työkokemusta alalta?

2.3 Tai oletko ollut minkäläisessä seuratoiminnassa mukana?

3.1 Miten päädyit tänne seuraan töihin?

3.2 Oliko seurallasi avoin haku työpaikkaan?

3.3 Mikä oli suhteesi seuraan ennen tätä työtä?

4.1 Onko kyseessä yleisseura vai yhden lajin seura?

4.2 Onko seurassa muita työntekijöitä?

4.3 Mitkä muiden työntekijöiden nimikkeet ovat?

4.4 Oliko seurassa ollut ennen sinua palkallista työntekijää?

4.5 Mitä seurassasi harrastetaan?

4.6 Kuinka paljon teillä on harrastajia?

4.7 Kuinka paljon seurassa on vapaaehtoistoimijoita?

5.1 Miten sinut perehdytettiin uuteen työhön?

5.2 Onko sinulla selkeä toimenkuva siitä mitä työhösi kuuluu? Ja mikä on päätoimenkuvasi?

5.3 Miten työtäsi ohjataan?

5.4 Raportoitko jotenkin työsi tuloksista? Kenelle?

5.5 Onko sinulla verkostoa kenen kanssa pystyt puhumaan töistäsi?

5.6 Mikä seuralla on ollut haastavinta uuden työntekijän palkkaamisessa?

6.1 Oletko perehtynyt seurasi hankehakemukseen?

6.2 Mitä seurassasi on hankkeen avulla saatu aikaiseksi?

6.3 Mitä uutta on syntynyt mitä ei hankehakemuksessa ole mainittu?

6.4 Mitkä ovat toimenpiteet millä on saatu onnistumisia aikaan?

6.5 Onko jotain mitä olisi tarkoitus vielä tehdä?

6.6 Mitkä tekijät hankaloittavat tavoitteisiin pääsemistä?

6.7 Kuinka paljon uusia harrastajia olette saaneet lajin pariin hankkeen aikana?

6.8 Kuinka paljon uusia vapaaehtoistoimijoita olette saaneet? Onko heitä saatu sitoutettua pitemmäksi aikaa?

- 6.9 Miten vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuus on muuttunut hankkeen aikana?
  - 6.10 Kuka rekrytoi seurassa vapaaehtoisia?
  - 6.11 Osaatko arvioida seuran liikevaihdon muutosta?
- 
- 7.1 Mihin koulutuksiin olet osallistunut hankkeen aikana?
  - 7.2 Ketä muita seurastasi on osallistunut työnohjauspäiviin?
  - 7.3 Olisitko tarvinnut lisää koulutusta?
  - 7.4 Minkälaista koulutusta olisit kaivannut lisää?
- 
- 8.1 Mitkä ovat työsi parhaat puolet?
  - 8.2 Mitkä ovat huonoimmat puolet?
  - 8.3 Mikä on ollut haastavinta työssäsi?
  - 8.4 Mikä on ollut palkitsevinta työssäsi?
  - 8.5 Onko sinut otettu seurassa hyvin vastaan työntekijänä?
  - 8.6 Saatko viettää vapaa-aikaa rauhassa?
  - 8.7 Ymmärtävätkö ihmiset ettet ole aina töissä?
- 
- 9.1 Onko seurallasi rahoitusta, että voit jatkaa työntekijänä palkkatuen loppumisen jälkeen?
  - 9.2 Onko sinulla kehittämissuunnitelmia seurasi toimintaan jatkossa?
  - 9.3 Miten seurasi saisi enemmän harrastajia lajin pariin?
  - 9.4 Miten harrastajat saataisiin kiinnitettyä seuraasi?
  - 9.5 Miten seurasi saisi enemmän vapaaehtoistoimijoita?
  - 9.6 Mitkä ovat seurasi suurimmat haasteet tulevaisuudessa?
  - 9.7 Jos nyt saisit palkata seuraasi uusia työntekijöitä, niin mihin tehtäviin heitä palkkaisit?
  - 9.8 Onko mielestäsi seuran visio kirkastunut hankkeen aikana?
  - 9.9 Miten seurassasi on määritelty laadukas lasten ja nuorten toiminta?
  - 9.10 Onko seuranne sinettiseura?
  - 9.11 Onko tarkoitus päästä sinettiseuraksi? Millä aikataululla?