



Työntekijän palkkaaminen seuratuen avulla

Kyselyn tuloksia työntekijän rekrytoimisesta
urheiluseuraan vuosilta 2013–2016

Miitta Rieki • Johanna Hentunen

TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN SEURATUEN AVULLA

**Kyselyn tuloksia työntekijän rekrytoimisesta
urheiluseuraan vuosilta 2013-2016**

**Miitta Riecki
Johanna Hentunen**

**LIKES-tutkimuskeskus
2016**



**Työntekijän palkkaaminen seuratuella. Kyselyn tuloksia työntekijän
rekrytoimisesta urheiluseuraan vuosilta 2013–2016**

Miitta Rieki, Johanna Hentunen
Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 322
ISBN 978-951-790-416-2
ISSN 2342-4788

Liikunnan ja kansanterveyden edistämissektori LIKES
Jyväskylä 2017

Kannen kuva Liikkuva koulu -ohjelma/Jouni Kallio

TIIVISTELMÄ

Tässä raportissa esitellään urheiluseuratoimijoiden näkemyksiä työntekijän palkkaamisesta. Raportti perustuu syksyllä 2016 toteutetun kyselyn tuloksiin. Kysely lähetettiin seuroille, jotka olivat saaneet opetus- ja kulttuuriministeriöltä seuratukea työntekijän palkkaamiseen ensimmäisen kerran vuonna 2013 tai 2014. Tavoitteena oli selvittää seuratoimijoiden näkemyksiä palkkauksen vaikutuksista urheiluseuran toimintaan sekä työsuhteiden jatkumista tuen jälkeen. Kysely lähetettiin 241 seuralle, ja siihen vastasi 168 seuraa (vastausprosentti 70). Vastanneista valtaosa (89 %) oli saanut seuratukea vielä vuonna 2015. Näkökulma työntekijän palkkaamiseen oli työnantajalähtöinen, sillä vastaajat olivat pääasiassa seuran puheenjohtajia ja toiminnanjohtajia.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuodesta 2013 lähtien myöntänyt seuratukea urheiluseurojen toiminnan kehittämiseen. Työntekijän palkkaamisen tukemiseen on vuodesta 2013 lähtien myönnetty noin 12,2 miljoonaa euroa 400 eri hankkeeseen. Yli puolet kyselyyn vastanneista seuroista (54 %) oli saanut seuratukea kolmena vuonna (2013–2015). Vastaajissa oli eniten jalkapallo-, voimistelu-, yleisurheilu- ja salibandyseurojen edustajia.

Yhdeksän prosenttia työsuhteista päättyi kesken hankekauden. Yleisimpiä syitä olivat työntekijän irtisanoutuminen ja seuran taloudellinen tilanne. Joka kolmannessa hankkeessa työntekijä vaihtui. Yli puolet (52 %) työsuhteista jatkui edelleen kyselyajankohdassa syyskuussa 2016, jolloin seuratuki oli päättynyt.

Suurimmiksi onnistumisiksi palkkaushankkeissa koettiin toiminnan kasvu sekä laadun parantuminen seuratoiminnassa esimerkiksi asioiden paremman organisoinnin myötä. Kolme neljästä ilmoitti seuran jäsenmäärän kasvaneen seuratukiaikana. Seurojen kohtaamat vaikeudet liittyivät useimmiten esimiestyöskentelyyn sekä seuran taloudellisiin ongelmiin.

Palkatuista työntekijöistä lähes kaksi kolmasosaa (64 %) oli ollut aiemmin mukana saman seuran toiminnassa esimerkiksi hallituksen jäsenenä tai valmentajana. Miesten osuus palkatuista työntekijöistä oli 58 prosenttia, naisten 41 prosenttia ja yhden työntekijän sukupuolta ei määritetty. Työntekijän yleisin koulutustausta oli keskiaste (ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto). Tehtävänimikkeitä olivat muun muassa juniori- ja nuorisopäällikkö, seurakehittäjä ja -koordinaattori, toiminnanjohtaja sekä valmennuspäällikkö. Työntekijän valintaan vaikuttivat eniten lajiosaaminen, seuran toiminnan tunteminen sekä työntekijän persoona.

Työtehtävien kuormittavuuteen tulee kiinnittää huomiota etenkin silloin, kun vapaaehtoisvoimin toimineeseen seuraan palkataan ensimmäinen työntekijä. Palkkaamisen tulee tähdätä toiminnan kehittämiseen, ei vapaaehtoistoiminnan keventämiseen.

Seurat olivat pääosin (95 % vastaajista) tyytyväisiä saamaansa tukeen. Seuratuen merkitystä ja vaikutuksia pitää jatkossa tutkia pidemmällä aikavälillä ja tarkastella erityisesti jatkuvuutta eli sitä, jääkö tuesta pysyviä toimintamalleja.

SISÄLTÖ

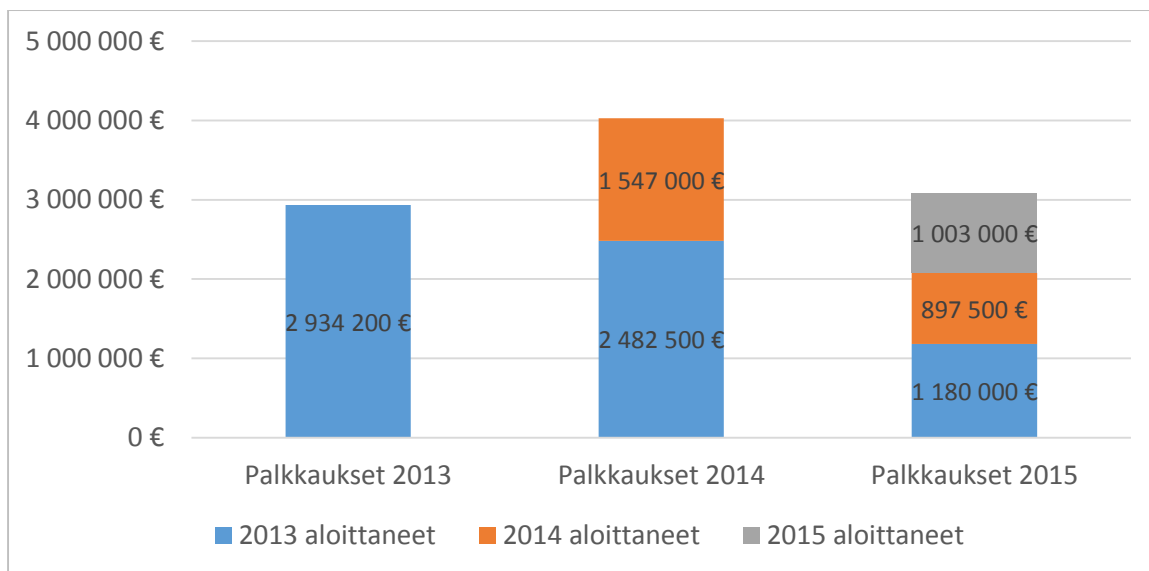
TIIVISTELMÄ.....	4
1 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMISTUKI.....	6
2 TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN SEURAAAN.....	8
2.1 Työntekijän rekrytointi.....	8
2.2 Palkkauksen jatkuminen seuratuajan jälkeen.....	10
2.3 Yhteispalkkaus seurojen kesken.....	11
3 SEURATUELLA PALKATUT TYÖNTEKIJÄT.....	13
3.1 Työnkuva ja työtehtävät.....	14
3.2 Palkka.....	15
3.3 Työntekijän vaihtuminen.....	16
3.4 Työsuhteiden vakiintuminen.....	17
4 PALKKAUKSEN VAIKUTUKSET SEUROISSA.....	19
4.1 Onnistumiset.....	20
4.2 Vaikeudet.....	21
4.3 Muutokset seurojen varainhankinnassa ja vapaaehtoistyössä.....	23
5 YHTEENVETO.....	25
LÄHTEET.....	26
LIITTEET.....	27

1 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMISTUKI

Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki) on valtionavustus, jonka tarkoituksena on vahvistaa urheilu- ja liikuntaseurojen toiminnan kehittämistä. Tuen myöntämiskriteereinä ovat esimerkiksi matalan kynnyksen harrastetoiminnan ja seuran uusien toimintamallien kehittäminen tai toiminnan laadun parantaminen. (OKM 2015a.) Seuratukea myönnetään toiminnan kehittämiseen ja työntekijän palkkaamiseen. Ensimmäiset pilotoinnit päätoimisten työntekijöiden palkkaamisesta seuratuen avulla toteutettiin vuosina 2009–2011 (Koski 2012, 3).

Seuratukea voidaan hakea päätoimisen tai osa-aikaisen työntekijän palkkaamiseen. Tukea on mahdollista saada myös kausityöntekijöiden, esimerkiksi kesätyöntekijöiden palkkaamiseen. Tuen saamisen edellytyksenä on seuran riittävä omarahoitus sekä suunnitelma toiminnan jatkuvuudesta hankeajan päätyttyä. (OKM 2015b.) Tässä raportissa tarkastellaan osa-aikaisia (väh.10 h/vk) ja päätoimisia työsuhteita.

Vuoden 2013 seuratuesta myönnettiin 2,9 miljoonaa euroa 132 työntekijän palkkauksen tukemiseen (kuvio 1). Vuonna 2014 seuratuen määrä nousi lähes viiteen miljoonaan euroon. Uusien ja jatkavien palkkaushankkeiden osuus tuesta oli 60 prosenttia. Jatkohankkeiden painopisteenä oli palkkausten vakiinnuttaminen. (Isosomppi 2014, 5–7.) Myös vuoden 2015 seuratuesta (4,3 M€) valtaosa eli lähes 3,1 miljoonaa euroa kohdistui palkkaushankkeisiin. Suurin osa tuesta suunnattiin jälleen aiemmin käynnistettyjen palkkausten tukemiseen. (Pyykönen 2015, 5, 10–12.)



KUVIO 1 Palkkaushankkeille myönnetty seuratuki vuosina 2013–2015.

Tässä raportissa tarkastellaan seuratoimijoiden näkemyksiä työntekijän palkkaamisesta seuraan. Raportti on osa opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastualueen rahoittamaa seuratuen arviointia ja seurantaa, jota LIKES on tehnyt vuodesta 2013 lähtien. Syyskuussa 2016 toteutettiin kysely niille seuroille, jotka olivat saaneet seuratukea työn-

tekijän palkkaamiseen ensimmäisen kerran vuonna 2013 tai 2014. Näin vastaajiksi saatiin ne seurat, jotka eivät voineet saada samaan hankkeeseen tukea enää vuonna 2016. Tällä tavoin voitiin otaksua, ettei seuroilla ollut enää palkkaustukea käytettävissä, vaan voitaisiin saada realistinen kuva työsuhteiden jatkumisesta seuratuon päättymisen jälkeen.

Kysely lähetettiin 241 seuralle, joista saatiin 168 vastausta (vastausprosentti 70). Vastaajiksi pyydettiin esimies- tai työnantajapuolen edustajia, esimerkiksi seuran puheenjohtajaa tai toiminnanjohtajaa. Seuroja ohjeistettiin vastaamaan vain, jos palkkaus oli päätoiminen tai osa-aikainen (väh. 10 h/vk). Yhdeksän seuran vastaukset poistettiin aineistosta, koska ne eivät täyttäneet näitä kriteerejä. Vastaajamääräksi muodostui tällöin 159 seuraa (taulukko 1). Vastanneista seuroista 13 ilmoitti, ettei ollut toteuttanut palkkausta. Analysoitavaksi jäi lopulta 146 palkkauksen toteuttanutta seuraa.

Vastausprosenttiin vaikuttivat tutkijoiden asettamat kriteerit vastaamiselle. Sähköinen kyselylinkki lähetettiin kaikille myönteisen avustuspäätöksen saaneille seuroille, mutta osa seuroista on jättänyt todennäköisesti vastaamatta sen vuoksi, että edellytys vähintään 10 viikkotunnin työsopimuksesta ei täyttynyt. Lisäksi osa seuroista on saattanut jättää vastaamatta sen vuoksi, että palkkaus on päättynyt ennenaikaisesti tai se ei ole alun perinkään toteutunut.

Aluehallintovirastojen toimialueittain tarkasteltuna valtaosa vastanneista seuroista sijaitsi Etelä-Suomen (38 %), Länsi- ja Sisä-Suomen (25 %) sekä Lounais-Suomen (15 %) AVI-alueilla. Eniten palkkauksia toteutettiin Etelä-Suomen sekä Länsi- ja Sisä-Suomen alueilla.

TAULUKKO 1 Seurojen jakautuminen AVI-alueittain.

AVI-alue	Hankkeita	Vastanneita	Osuus vastanneista	Vastausprosentti
Etelä-Suomi	93	61	38 %	66
Itä-Suomi	31	19	12 %	61
Länsi- ja Sisä-Suomi	56	40	25 %	71
Lappi	11	6	4 %	55
Lounais-Suomi	37	23	15 %	62
Pohjois-Suomi	13	10	6 %	77
Yhteensä	241	159	100 %	66

2 TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN SEURAAAN

Kyselyssä selvitettiin työntekijän palkkaamiseen ja rekrytointiprosessiin liittyviä asioita. Suurin osa palkkaushankkeista alkoi vuonna 2013, kolmasosa vuonna 2014. Yli puolet (54 %) oli saanut seuratukea kaikkina kolmena vuonna. Kahden vuoden tukihankkeita oli 33 prosenttia ja vain yhtenä vuonna seuratukea saaneita 13 prosenttia seuroista. Suurimmalla osalla seuroista (62 %) oli muitakin työntekijöitä seuratuella palkattavan henkilön lisäksi.

Seuroilta kysyttiin, mitä lajeja ne tarjoavat harrastajilleen. Vastaajista 25 prosentilla oli jalkapallo- tai futsaltoimintaa. Jalkapalloseuroille myönnetäänkin eniten seuratukea sekä toiminnan kehittämiseen että palkkauksiin. Seuraavaksi yleisimpiä lajeja olivat voimistelu (13 %), yleisurheilu (11 %) ja salibandy (10 %). Lajien yleisyys noudattelee pääosin vuosina 2013 ja 2014 myönnetyn seuratuken lajijakaumaa (ks. Lehtonen ym. 2013, 19; Isosomppi 2014, 9). Kaikkien vastanneiden seurojen lajijakauma on nähtävissä liitteessä 1.

2.1 Työntekijän rekrytointi

Alle puolet seuroista (47 %) järjesti avoimen haun työntekijän palkkaamiseen. Lähes puolet (48 %) ei järjestänyt avointa hakua, ja viisi prosenttia vastaajista ei tiennyt, kuinka hakuprosessi oli toteutettu.

Keskimäärin seurat palkkasivat työntekijän 2–3 kuukauden kuluessa myönteisestä seurakupäätöksestä. Sekä vuonna 2013 että 2014 alkaneissa hankkeissa noin viidesosa seuroista (21 %) oli palkannut työntekijän jo 1–5 kuukautta ennen myönteisen seurakupäätöksen saamista. Joissakin seuroissa palkkaaminen kesti kauemmin: noin joka viidennessä seurassa työntekijä saatiin palkattua vasta 4–9 kuukauden kuluttua seurakupäätöksestä.

Yleisesti ottaen seurat pystyivät palkkaamaan työntekijän varsin nopeasti myönteisen tukipäätöksen saatuaan, osa jopa ennen tukipäätöstä. Voidaankin pohtia, olisivatko jotkut seurat olleet valmiita palkkaamaan työntekijän ilman seuratukea. Seuratuki turvaa työsuhteen jatkuvuutta ja aikainen rekrytointi osoittaa seurojen sitoutumista ja tarvetta työntekijän palkkaamiseen.

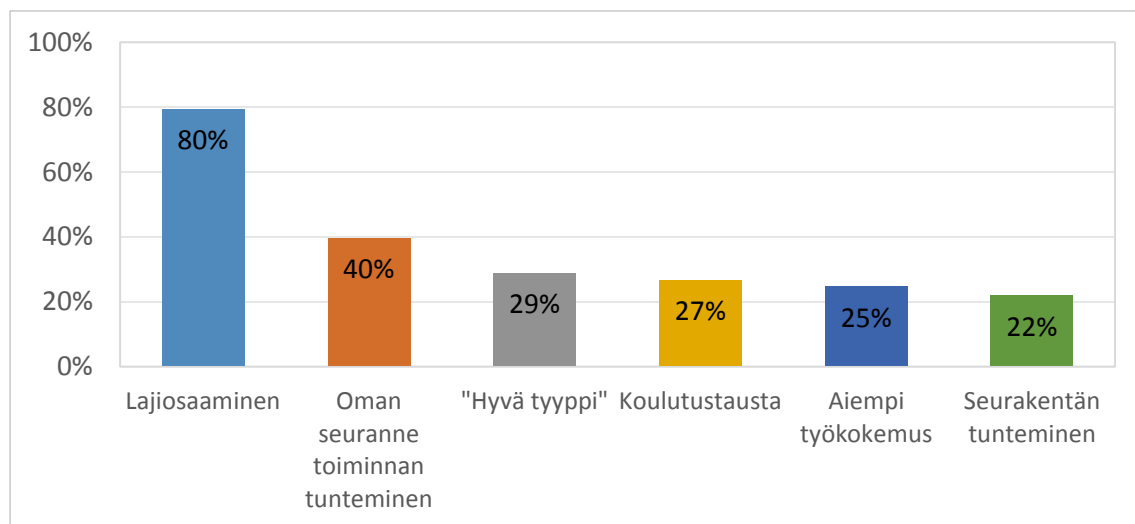
Työntekijöistä 45 prosentilla oli kokemusta palkkatyöstä urheiluseurassa. Valtaosa työntekijöistä (64 %) oli palkkaavalle seuralle ennestään tuttuja henkilöitä. Tutun toimijan tehtäväkuva liittyi useimmiten valmennukseen tai liikunnanohjaukseen. Toisin sanoen suurimmassa osassa seuroja esimerkiksi valmennuspäälliköksi palkattiin henkilö, jolla oli jo aiempaa valmennuskokemusta samassa seurassa. Tutun henkilön palkkaamisesta oli niin hyviä kuin huonoja kokemuksia:

Koska työntekijä on ollut toiminnassa mukana ennenkin, hänen on ollut vaikea ymmärtää tätä työntekijä–työnantaja -asettelua. Olisi ehkä ollut helpompaa jos työntekijä olisi ollut kokonaan ulkopuolinen. (Voimisteluseuran edustaja)

Paras työntekijärekrytointi olisi tapahtunut seuran sisältä, jolle ympäristö ja ihmiset ovat jo tuttuja, mutta hakijoita ei ollut. (Palloiluseuran toiminnanjohtaja)

Tutun henkilön etuna on seuran tuntemus ja kontaktit seuran jäseniin ja vapaaehtoiisiin. Haasteena voi olla sitaatissakin mainittu rooliristiriita. Yhtä oikeaa toimintatapaa ei ole. Seurassa on pohdittava, millaisia tavoitteita palkkauksella on. Onko seuralle jo tutulla henkilöllä enemmän annettavaa kuin kokonaan ulkopuolisella työntekijällä? Kuinka rohkeasti toimintaa halutaan uudistaa ja kehittää? Myös työnkuvalla on merkitystä: valmennuksessa aiempi kokemus seuran harrastajien kanssa toimimisesta voi olla etu, kun taas koko seuran hallinnon kehittämistä vastaavan toiminnanjohtajan palkkaaminen seuran ulkopuolelta voi auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa ja rohkeampien uudistusten läpiviemisessä.

Kyselyssä valittiin vastausvaihtoehdoista kolme tärkeintä työntekijän palkkaamiseen vaikuttanutta asiaa (ks. kuvio 2). Ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi arvioitiin työntekijän lajiosaaminen (80 %). Lajiosaaminen painottui valmennus- ja ohjaustehtävissä, kun taas toiminnanjohtajan ja seurakoordinaattorin tehtävissä lajiosaamista ei vaa-dittu yhtä usein. Toiseksi suosituin vaihtoehto oli seuran tuntemus (40 %). Lisäksi paino-tettiin työntekijän persoonaa, koulutustaustaa ja aiempaa työkokemusta. Myös yleinen seurakentän tuntemus katsottiin eduksi. Vähemmän mainintoja saivat suositukset, ver-kostot sekä työntekijän hallinto-, talous- tai johtamisosaaminen.



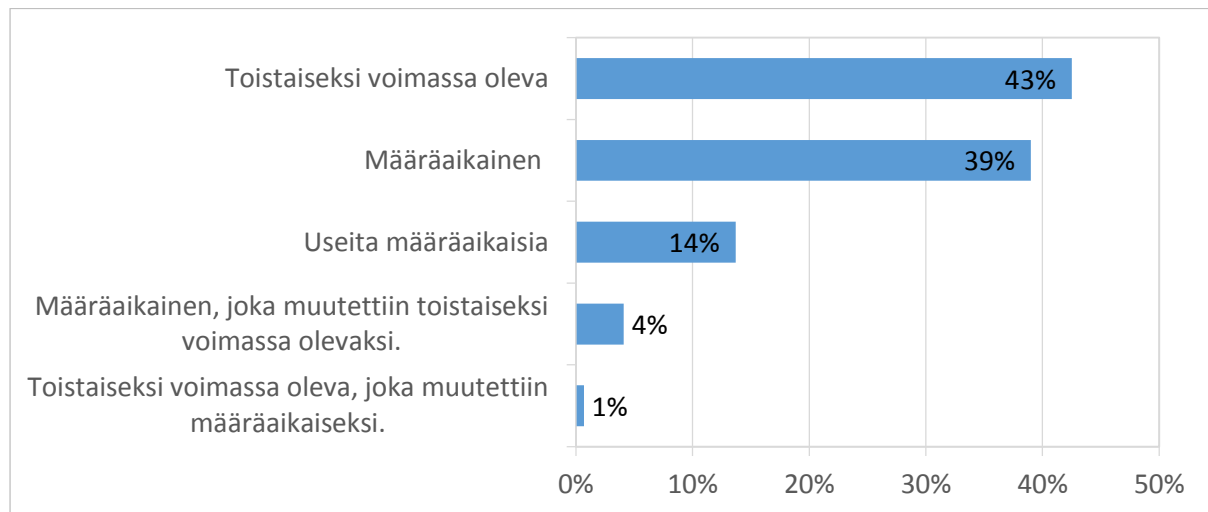
KUVIO 2 Seurojen palkkaaman työntekijän valintaan vaikuttaneet tekijät.

Lajiosaamisen huomattava painottuminen työntekijän palkkaamisen edellytyksenä kiinnittää huomiota. Karsiko lajiosaamisen painottaminen tehtävään muuten päteviä hakijoita? Lajin ulkopuolinen osaaminen voisi tuoda seuran toimintaan uutta näkemystä. Lisäselvityksen arvoista olisi tutkia, ajaako lajituntemus esimerkiksi tehtävään paremmin soveltuvan koulutuksen ohi työntekijän valinnassa, sillä suurimmalla osalla seurojen

työntekijöistä oli keskiasteen tutkinto. Seurojen tulisi pohtia kriittisesti, mitä taitoja ja ominaisuuksia työtehtävissä vaaditaan. Seuran pitäisi pystyä perustelemaan itselleen ja hakijoille, jos esimerkiksi toiminnanjohtajalta edellytetään lajiosaamista.

Valtaosa (94 %) seuroista nimesi työntekijälle esimiehen, joka oli useimmiten hallituksen puheenjohtaja (60 %). Esimiehenä toimi myös seuran toiminnanjohtaja (15 %), lajijaoston puheenjohtaja (10 %) sekä harvemmin seuran nuoriso- tai valmennuspäällikkö tai hallituksen varapuheenjohtaja.

Työntekijöistä 47 prosenttia työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhhteessa (62 seuraa), ja 53 prosentilla oli määräaikainen työsopimus (kuvio 3). Kuudessa seurassa palkkaushanke muutettiin hankkeen aikana määräaikaisesta toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisen sopimuksen ilmoitti solmineensa 57 seuraa, ja 20 seura oli tehnyt useampia määräaikaisia työsopimuksia. Yhdessä seurassa toistaiseksi voimassa oleva työsuhde muutettiin määräaikaiseksi.



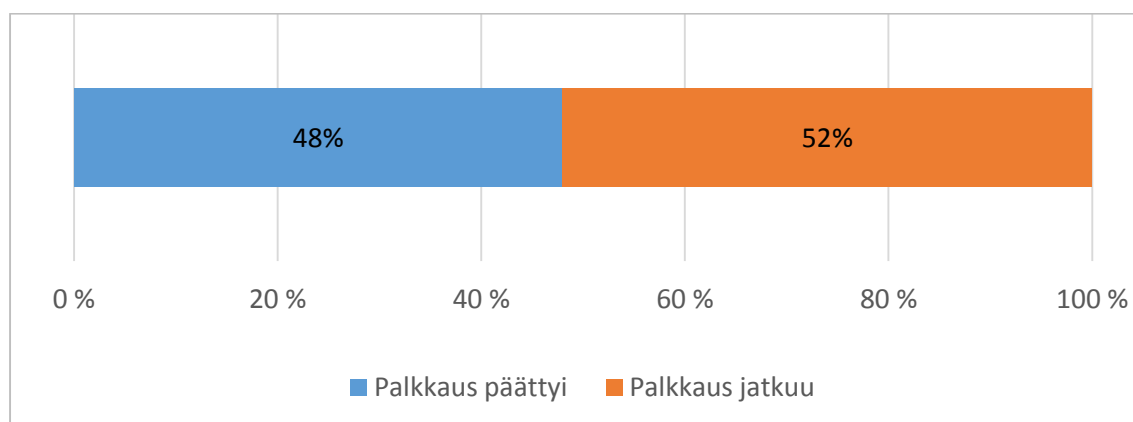
KUVIO 3 Palkatun työntekijän työsuhteen muoto.

Kahdeksan prosenttia vastaajista (n=13) ei palkannut seuratuella työntekijää. Heiltä kysyttiin ainoastaan seuran perustietoja sekä syitä siihen, miksi rekrytointi ei toteutunut. Suurimmalla osalla syynä olivat taloudelliset tekijät. Myönnetty tukisumma oli pienempi kuin seura odotti saavansa eikä seura kokenut pystyvänsä työntekijäkulujen kattamiseen. Tällöin palkkaushankkeena myönnetty tuki käytettiin toiminnan muuhun kehittämiseen, kuten väline- ja koulutuskulujen kattamiseen.

2.2 Palkkauksen jatkuminen seuratuajan jälkeen

Kyselyajankohtana syyskuussa 2016 työsuhde oli edelleen voimassa 76 seurassa (52 %) (kuvio 4). Vuonna 2013 alkaneista työsuhhteista 56 prosenttia jatkui edelleen, ja vuonna

2014 alkaneista 48 prosenttia. Työsuhdetta yhä jatkavista seuroista 89 prosenttia oli saanut seuratukea vielä vuonna 2015, jolloin niillä oli ollut avustusta käytössä kesään 2016 saakka. Jatkossa tulisi vielä selvittää palkkausten jatkuvuutta pidemmällä aikavälillä.



KUVIO 4 Päättyneiden ja jatkuvien palkkausten osuudet.

Työsuhteiden jatkuminen seuratuokauden jälkeen oli sitä todennäköisempää, mitä useampana vuonna seura oli saanut seuratukea. Jatkuvista työsuhteista valtaosa (93 %) oli kahden tai kolmen vuoden hankkeita, kun taas vain yhtenä vuonna seuratukea saaneissa seuroissa 72 prosenttia työsuhteista oli päätynyt. Kaksivuotisissa hankkeissa 51 prosenttia ja kolmivuotisista hankkeista 58 prosenttia työsuhteista jatkui yhä. Näyttäisi siltä, että pitkäaikaisella tuella voidaan paremmin taata työsuhteen jatkuvuus.

Monta työntekijää työllistävä seura pystyi jatkamaan työsuhdetta useammin kuin ainoan työntekijän seuratuella palkannut seura. Useamman työntekijän seuroista 45 prosentissa ja yhden työntekijän seuroissa 53 prosentissa seuratuella palkatun työntekijän työsuhde oli jo päätynyt.

Edelleen voimassa olevista työsuhteista päätoimisia (yli 35 h/vk) oli 68 prosenttia; loput 32 prosenttia olivat osa-aikaisia. Jatkavista työntekijöistä 59 prosenttia oli miehiä. Yleisimpiä työnimikkeitä olivat toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö ja nuorisopäällikkö.

2.3 Yhteispalkkaus seurojen kesken

Valtaosa (89 %) työntekijöistä palkattiin yhteen seuraan. Vähintään kahden seuran yhteisiä työntekijöitä oli yhteensä 17 (11 %), joista puolet päätoimisia. Näissä yhteishankkeissa oli 2–12 seuraa. Seurojen yhteisillä työntekijöillä oli monenlaisia työnimikkeitä, yleisimpinä seurakehittäjä, seuratyöntekijä sekä liikunta- ja valmennuskoordinaattori. Vain yksi työntekijä palkattiin toiminnanjohtajan nimikkeellä.

Yhteishankkeiden hyvinä käytäntöinä pidettiin mahdollisuutta yhteistyön kehittämiseen sekä taloudellisen vastuun jakamiseen seurojen kesken. Yhteistyön kautta pienemmille seuroille avautui mahdollisuus työntekijän palkkaamiseen:

Palkkauksen hyvänä puoleena on sekin, että kunkin seuran rahallinen omavastuu on sopiva. Ilman tätä [seuratukea] ei yksikään seura olisi voinut palkata päätoimista tekijää! (Yhteishankkeen toiminnanjohtaja)

Yhteishankkeissa vaikeaksi koettiin työajan tasapuolinen jakautuminen seurojen kesken. Myös työmäärän pysyminen kohtuullisena aiheutti haasteita. Muutama vastaaja koki, että toimintakulttuurin muuttaminen on hidasta ja seurojen välillä on kilpailua työntekijän työpanoksesta.

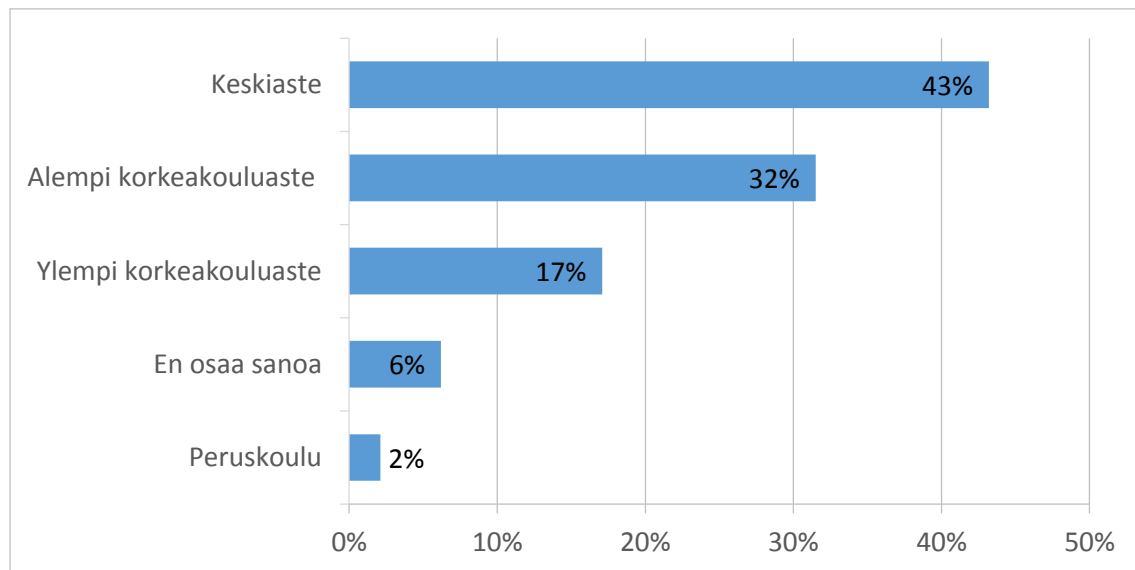
Tämän aineiston perusteella yhteishankkeissa koettiin enemmän vaikeuksia yhden seuran hankkeisiin verrattuna. Neljä yhteishankkeessa mukana olevaa seuraa totesi palkkaushankkeen olleen huono ratkaisu seuran toiminnan kannalta, kun koko aineistossa näin koki yhteensä seitsemän vastaajaa. Näyttää siltä, että yhteishankkeet ovat yhden seuran palkkaushankkeita vaikeampia. Yhteishankkeissa erityisesti seuran vapaaehtoistoiminnan katsottiin kärsineen työntekijän palkkaamisesta. Yksi seuroista totesi yhteispalkkauksen olleen täysin epäonnistunut hanke, koska sopivaa henkilöä ei onnistuttu rekrytoimaan.

Yhteisten linjauksien ja pelisääntöjen merkitys korostuu, kun mukana on useampia toimijoita. Siksi työntekijän palkkaamiseen tulee yhteistyöhankkeissa valmistautua erityisen huolellisesti ja varmistaa, että kaikki osallistuvat seurat ovat tietoisia siitä, mitä työntekijän palkkaaminen vaatii.

3 SEURATUELLA PALKATUT TYÖNTEKIJÄT

Seuratuella palkatun työntekijän keski-ikä oli 33 vuotta. Ikäjakauma oli 17–64 vuotta. Työntekijöistä miehiä oli 58 prosenttia. Naisten osuus oli 41 prosenttia, ja yhden työntekijän sukupuolta ei määritelty.

Työntekijän yleisin ylin koulutusaste oli keskiasteen koulutus (43 %) eli ammatillinen tutkinto tai lukion päättötodistus (kuvio 5).



KUVIO 5 Seuratuella palkatun työntekijän koulutustausta.

Keskiasteen koulutustausta oli osa-aikaisilla työntekijöillä päätoimisia useammin. Päätoimisena taas työskenteli enemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä. Koulutustaustassa oli sukupuolten välisiä eroja: Miehet olivat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin naiset. Joka toisella miehellä (52 %) oli korkeakoulututkinto, naisista 44 prosentilla. Keskiasteen tutkinnon suorittaneita oli naisista 51 prosenttia, miehistä 38 prosenttia. Naiset työskentelivät miehiä useammin osa-aikaisina. Päätoimisista työntekijöistä miehiä oli 63 prosenttia.

Kaikki työsuhteet huomioituna keskimääräinen työaika oli 31 tuntia viikossa (vaihteluväli 10–45 viikkotyötuntia). Tarkastelussa olivat mukana vain vähintään 10 viikkotyötunnin työsuhteet. Päätoimisia työsuhteita (viikkotuntimäärä yli 35 tuntia) oli 61 prosenttia (n=88) ja osa-aikaisia 39 prosenttia (n=56). Osa-aikaisten keskimääräinen työaika oli 21 tuntia ja päätoimisten 38 tuntia viikossa.

3.1 Työnkuva ja työtehtävät

Palkatun työntekijän yleisimpiä nimikkeitä olivat:

- valmennuspäällikkö, valmentaja
- seurakehittäjä, seurakoordinaattori, seuratyöntekijä
- juniori- tai nuorisopäällikkö
- toiminnanjohtaja.

Seuroihin palkattiin eniten valmennuspäälliköitä (n=32) sekä seuratyöntekijöitä ja -koordinaattoreita (n=30). Lasten ja nuorten liikunnasta vastaavien tyypillisimpiä työnimikkeitä olivat juniori- ja nuorisopäällikkö sekä valmennukselliseen puoleen keskittyvät nuoriso- ja juniorivalmennuspäällikkö. Toiminnanjohtaja palkattiin koko seuran toiminnasta vastaavaan rooliin. Seurakehittäjän, -työntekijän tai -koordinaattorin työnkuva ei ollut yhtä yksinkertaisesti määriteltävissä nimikkeen perusteella.

Kyselyssä seuroja pyydettiin kuvailemaan työntekijän työtehtäviä ja vastuualueita. Suurin osa painottui seuran hallinnon kehittämiseen, toiminnan organisointiin sekä valmennukseen. Kokonaan uudenlaisen toiminnan luominen ja uusien harrasteryhmien tai ikäkausijoukkueiden perustaminen mainittiin usein. Lisäksi moni palkattu työntekijä vastasi seuran tapahtumien suunnittelusta ja käytännön järjestelyistä. Hallinnollisia tehtäviä hoitivat erityisesti toiminnanjohtajat ja seurasihteerit, yleisimpinä työtehtävinä seuran talousasioiden hallinnointi, kuten laskutus ja palkanmaksu, sekä lisäksi seuran jäsenrekisterin ylläpito, viestintätehtävät ja markkinointi. Valmennus-, juniori- ja nuorisopäälliköt vastasivat muun muassa eri lajiryhmien valmennustoiminnan organisoinnista tai ohjaamisesta, harjoitusten sisällön suunnittelusta, valmentajien kouluttamisesta sekä seuran valmennuslinjan kehittämisestä.

Nimikkeissä ja työtehtävissä oli sukupuolten välisiä eroja. Sekä valmentajista että valmennuspäälliköistä 72 prosenttia oli miehiä. Seurakehittäjän tai -koordinaattorin tehtävät taas olivat yleisempiä naisilla (66 %). Toiminnanjohtajan tehtävät jakautuivat tasaisemmin: naisten osuus oli 55 ja miesten 45 prosenttia.

Valtaosa vastaajista kertoi työntekijän palkkaamisen mahdollistaneen uudenlaisen toiminnan järjestämisen seurassa. Työntekijä pystyi käynnistämään kokonaan uusia harrastusryhmiä. Palkattu työntekijä pystyi vapaaehtoistyöntekijöitä helpommin tekemään ohjaustyötä päiväsaikaan. Moni seuroista mainitsi kerhotoiminnan käynnistämisen yhteistyössä koulujen ja päiväkotien kanssa. Kerhot olivat seurojen kokemuksen mukaan hyvä keino uusien harrastajien rekrytointiin ja seuran jäsenmäärän kasvattamiseen. Moni seuroista mainitsi aloittaneensa kilpatoiminnan rinnalla säännölliset harrasteryhmit. Muutamassa seurassa perustettiin aikuisten ja lasten yhteisryhmiä tai panostettiin erityisesti seuran tyttötoiminnan kehittämiseen ja tyttöharrastajien määrän lisäämiseen.

Tapahtumien suunnittelu, markkinointi ja järjestäminen mainittiin useissa avovastauksissa. Palkattu työntekijä pystyi järjestämään kokonaan uusia tapahtumia ja kehittämään olemassa olevaa toimintaa. Usein työntekijä vastasi lajin levityksestä markkinoiden seuraa erilaisten tapahtumien kautta. Lisäksi työntekijät kävivät esittelemässä lajeja kouluissa ja päiväkodeissa.

3.2 Palkka

Seuratyöntekijöiden kuukausipalkka vaihteli osa-aikaisten 500 eurosta päätoimisen työntekijän 3 000 euroon. Kaikkien työntekijöiden palkan keskiarvo oli 1 840 euroa.

Osa-aikaisten kuukausipalkka vaihteli 500 eurosta 2 500 euroon. Päätoimisten työntekijöiden (väh. 35 h/vk, n=89) matalin kuukausipalkka oli 1 000 euroa ja korkein 3 000 euroa. Päätoimisten työntekijöiden kuukausipalkan keskiarvo oli 2 200 euroa. Tämä vastaa urheilujärjestöjen työehtosopimuksessa määriteltyä asiantuntijatehtävien peruspalkkaa, 2 169 euroa kuukaudessa (JHL 2016, 13). Joka toisen seuratuon avulla palkatun työntekijän palkka jäi alle suositellun tason. Keskipalkka on lähellä aiemman palkkaushankekyselyn (Koski 2012, 78) tasoa (2 100 euroa). Vuoden 2012 kyselyssä 85 prosenttia työntekijöistä piti palkkaansa liian pienenä vastuuseen ja työn määrään suhteutettuna (mt. 78).

Tuntipalkka päätoimisilla työntekijöillä oli 6,40–19,10 euroa, keskiarvo 13,80 euroa (taulukko 2). Osa-aikaisten tuntipalkassa oli suurta vaihtelua: 7,60–23,80 euroa. Viikkotyötunteja osa-aikaisilla työntekijöillä oli 10–33.

TAULUKKO 2 Osa-aikaisten ja päätoimisten työntekijöiden tuntipalkka (€/h).

	Pienin	Suurin	Keskiarvo
Osa-aikainen	7,60	23,80	14,80
Päätoiminen	6,40	19,10	13,80

Kaikkien työntekijöiden keski-ikä oli 33 vuotta. Työntekijän ikä vaikutti palkan suuruuteen. Päätoimisten osalta nuorimman, 15–24-vuotiaiden, ikäryhmän palkka oli keskimäärin 1 900 euroa kuukaudessa (taulukko 3). Tämä poikkesi esimerkiksi 25–34-vuotiaiden ja 35–44-vuotiaiden päätoimisten työntekijöiden ikäryhmien palkan keskiarvosta yli 300 euroa. Nuorimman ikäluokan keskimääräinen kuukausipalkka alitti urheilujärjestöjen työehtosopimuksen määrittämän peruspalkan yli kahdella sadalla eurolla. Korkeinta palkkaa maksettiin ikäluokassa yli 45-vuotiaat palkkakeskiarvon ollessa 2 330 euroa kuukaudessa. Vanhimman ikäluokan kuukausipalkka oli keskimäärin noin 100 euroa korkeampi kuin ikäluokassa 25–34- sekä 35–44-vuotiaat. Sukupuolten välisiä palkkaeroja ei ollut havaittavissa.

TAULUKKO 3 Päätoimisten keskimääräiset palkat ikäluokittain (€/kk).

	15–24 v.	25–34 v.	35–44 v.	Yli 45 v.
Palkan keskiarvo	1 900 €/kk	2 270 €/kk	2 230 €/kk	2 330 €/kk

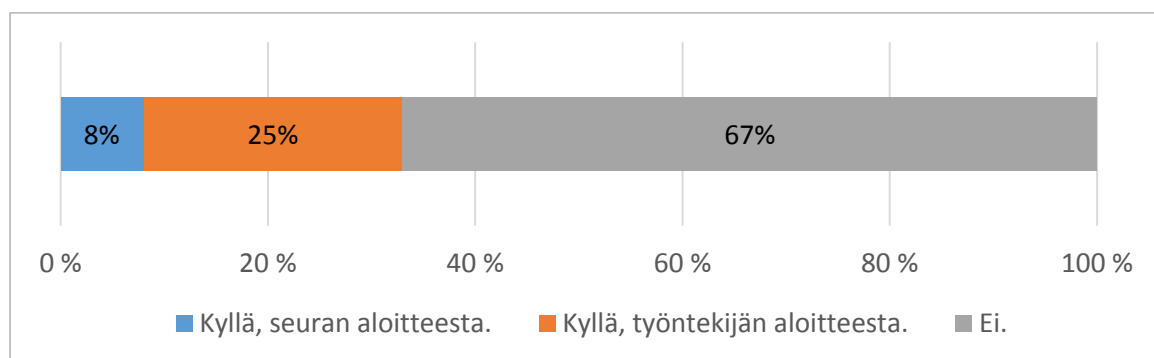
Työntekijöiden palkka nousi asteittain koulutustason mukaan. Erot eivät kuitenkaan olleet kovin suuria, kun tarkasteltiin esimerkiksi päätoimisten työsuhteiden tuntipalkkoja. Keskiasteen tutkinnon suorittaneille maksettiin noin 13,20 euroa tunnilta, ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden työntekijöiden tuntipalkka oli keskimäärin 14,90 euroa. Korkeimmin koulutettujen palkka oli siis 13 prosenttia suurempi päätoimisissa työsuhteissa.

Osa-aikaisissa työsuhteissa tuntipalkkojen ero koulutustaustan mukaan tarkasteltuna oli suurempi: keskiasteen tutkinnon suorittaneiden 13,90 eurosta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden 16,70 euroon. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneille maksettiin siis 20 prosenttia suurempaa tuntipalkkaa keskiasteen suorittaneisiin verrattuna.

Työnimikkeen mukaan tarkasteltuna suurinta tuntipalkkaa maksettiin toiminnanjohtajille, valmennuspäälliköille ja valmentajille. Näissä tehtävissä keskituntipalkka oli noin 15 euroa tunnilta. Juniori- ja nuorisopäälliköiden keskituntipalkka oli 14 euroa. Matalinta tuntipalkkaa maksettiin liikunnanohjaajille ja seuratyöntekijöille sekä -koordinaattoreille, joiden keskituntipalkka oli 13 euroa.

3.3 Työntekijän vaihtuminen

Suurimmassa osassa seuroista (67 %) rekrytoitu työntekijä pysyi työsuhteessa koko hankkeen ajan (kuvio 6). Työntekijä vaihtui 48 seurassa, useimmiten työntekijän irtisanoutumisen vuoksi. Seura irtisanoi työntekijän 12 tapauksessa. Työntekijä vaihtui hankke aikana yleisimmin vain kerran. Kymmenellä seuralla oli vähintään kolme työntekijää seuratuksi hankkeen aikana.



KUVIO 6 Työntekijän vaihtuminen seuratuksia aikana.

Yleisin syy työntekijän vaihtumiseen oli työntekijän elämäntilanteen muutos. Muutto toiselle paikkakunnalle, opintojen aloittaminen tai koulutusta paremmin vastaavan työn löytäminen olivat yleisimmät syyt työsuhteen päättymiseen. Lisäksi irtisanoutumisen syyksi mainittiin liian kuormittava työmäärä seurassa.

Seuran irtisanoessa työntekijän syiksi ilmoitettiin esimerkiksi seuran taloudelliset vaikeudet ja työnantajan näkemys työntekijän puutteellisista työtaidoista. Muutamassa tapauksessa koettiin, ettei työntekijä soveltunutkaan seuraan tai työtehtäviinsä.

Työtehtävien kuormittavuuteen on syytä kiinnittää huomiota varsinkin silloin, kun aiemmin pelkin vapaaehtoisvoimin toimineeseen seuraan palkataan ensimmäinen työntekijä. Vaarana on, että työtehtäviä vieritetään palkalliselle työntekijälle kohtuuttomasti. Palkkaamisen tulisi tähdätä ensisijaisesti toiminnan kehittämiseen, ei muiden seurassa toimivien henkilöiden työpanoksen keventämiseen.

Neljässätoista seurassa työtuntien määrää vähennettiin, kun työntekijä vaihtui. Viidessä seurassa päätoimisen työntekijän työsuhde muutettiin uuden henkilön palkkaamisen myötä osa-aikaiseksi. Tuntimäärää laskettiin useammin niissä tapauksissa, joissa irtisanominen tapahtui työnantajan päätöksestä.

Työtuntien vähentämiselle ei ollut nähtävissä yhtä keskeistä tekijää. Päätoimisen työntekijän palkkaaminen voidaan kokea liian suureksi riskiksi seuran talouden kannalta. Seurassa saatettiin kokea epävarmuutta ja laskea työtuntien määrää seuratuksi hankkeen päättymisen lähestyessä.

Noin 17 prosentilla vastanneista seuroista oli hankeaikana ajanjaksoja, jolloin seurassa ei ollut seuratuella palkattua työntekijää. Suurin osa mainitsi syyksi uuden työntekijän hakuprosessin. Osalla seuroista katkoksia aiheutti taloudellinen epävarmuus: työsuhdetta ei uskallettu jatkaa ennen kuin saatiin varmistus seuratuena jatkumisesta. Myös lajien kausiluonteisuus vaikutti työsuhteisiin. Osassa hankkeista palkkaus keskeytettiin vuosittain muutamaksi kuukaudeksi, koska työtä ei ollut riittävästi sesongin ulkopuolella.

3.4 Työsuhteiden vakiintuminen

Kyselyajankohtana syyskuussa 2016 kaikista työntekijän palkanneista seuroista 48 prosenttia (n=70) ilmoitti, että työsuhde oli päättynyt. Päättäneistä työsuhteista yli puolet (n=37) loppui vuoden 2016 aikana. Yleisin päättymisajankohta oli heinäkuu 2016, jolloin seuratuksi piti viimeistään olla käytetty. Vuoden 2015 aikana päättyi 24 työsuhdetta, ja vuosina 2013–2014 muutama työsuhde.

Seuroilta kysyttiin, miksi työsuhde ei jatkunut hankkeen päätyttyä. Syyt olivat selkeästi jaoteltavissa kahteen teemaan: taloudellisiin ja työntekijälähtöisiin.

Moni työsuhteen päättäneistä seuroista totesi, ettei taloudellinen tilanne mahdollistanut työntekijän ylläpitämistä ilman seuratuksia. Myös vuonna 2012 tehdyssä tutkimuksessa puolet palkkaushankkeista päättyi seuran taloudellisten vaikeuksien takia (Koski 2012, 66).

Osa seuroista totesi epäonnistuneensa jäsenmäärän kasvattamisessa. Hankeajan päätyttyä työntekijän palkkakuluja ei haluttu kattaa nykyisten harrastajien maksuja nostamalla, joten palkkaus päättyi. Osa vastaajista totesi työsuhteen olleen alun perinkin kausiluontoinen tai ainoastaan hankeajaksi kohdistettu.

Seuratuen myöntämisen kriteerinä on suunnitelma hankkeen vakiinnuttamisesta tuen päättymisen jälkeen, joten ristiriitaa tukikriteereiden ja toteutuksen välillä on olemassa. Muutama vastaaja totesi, ettei seuralla ollut edellytyksiä pysyvään työsuhteeseen tai palkkaustukea haettiin ainoastaan uuden hankkeen käynnistämiseksi. Jatkuvuuden kannalta seuratuksen myöntämisprosessissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota hakemuksessa esitettävään vakiinnuttamissuunnitelmaan.

Työsuhteen päättymiseen johtivat myös työntekijälähtöiset syyt. Kuten työntekijän vaihtuessa, myös työsuhteen päättyessä syynä oli useimmiten työntekijän muutto toiselle paikkakunnalle, opiskelujen aloittaminen tai siirtyminen toisiin työtehtäviin.

Tekijä hakeutui parempiin töihin, taisi olla erimielisyyttä myös tavassa tehdä töitä.
(Puheenjohtaja)

Varsinkin ensimmäistä työntekijää palkatessaan seurat joutuvat pohtimaan tarkasti asemaansa työnantajana. Kuinka jakaa työmäärä kuormittamatta työntekijää liikaa? Mitkä työtehtävät kuuluvat vapaaehtoisille tai seuran hallitukselle, mitkä työntekijälle? On tarpeellista pohtia ja suunnitella jo etukäteen, kuinka palkatun henkilön työsuhdetta voidaan jatkaa seuratuksen päätyttyä ilman, että harrastamisen kustannukset kasvavat kohutuuttomasti.

Yhdeksässä prosentissa seuroista työsuhde päättyi ennenaikaisesti. Yhtä selittävää tekijää ei voitu avovastausten perusteella nostaa esiin. Työsuhteen loppumiseen vaikutti muun muassa työntekijän siirtyminen muihin tehtäviin, jolloin hänen tilalleen ei enää palkattu uutta henkilöä. Tämän lisäksi työsuhteen päättymiseen vaikuttivat esimerkiksi työntekijän terveydelliset syyt sekä seuran taloudelliset vaikeudet.

Palkkausten ennenaikaista päättymistä voitaisiin ehkäistä esimerkiksi hyödyntämällä enemmän aluejärjestöjen seurakehittäjiä seurojen päivittäisen toiminnan tukena. Myös seuratuksen haku- ja jakoprosessissa voisi olla tarpeellista huomioida entistäkin tarkemmin seurojen edellytykset palkkaukseen. Erityisesti taloudellinen tilanne ja realistinen arvio jäsenkehityksestä seurassa ovat tärkeitä palkkauksen jatkuvuuden kannalta.

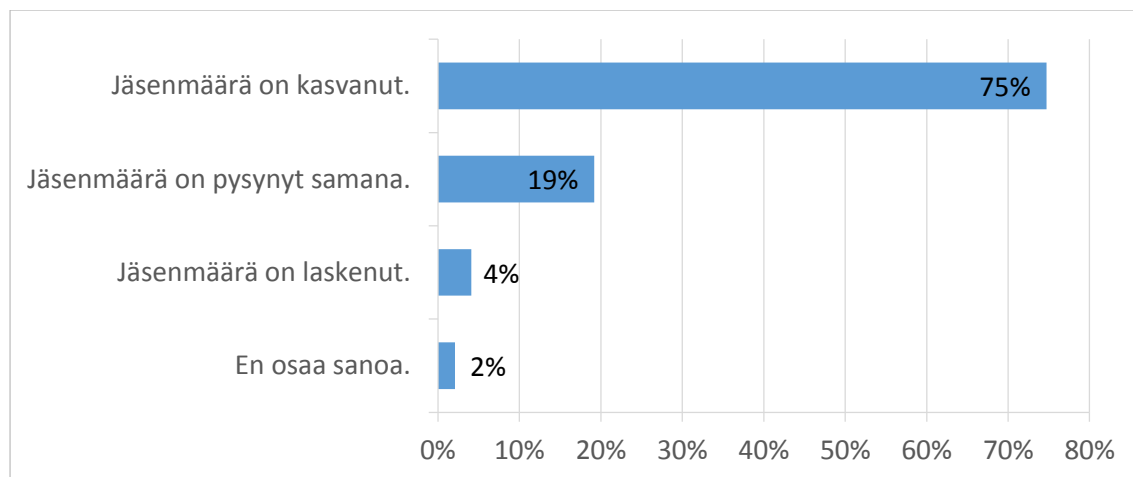
4 PALKKAUKSEN VAIKUTUKSET SEUROISSA

Suurin osa (95 %) vastaajista totesi työntekijän palkkaamisen olleen seuran kannalta hyvä ratkaisu. Usean seuran yhteishankkeista epäonnistuneiksi koettiin kuitenkin yli puolet. Seuratuen kriteerit ovat viime vuosina kannustaneet yhteishankkeisiin, mutta käytännön toteutus vaikuttaa kokemusten perusteella vaikealta. Yhteishankkeissa epäonnistumisiksi raportoitiin vapaaehtoisten määrän väheneminen, seuran talouden horjuminen, työntekijän valinnassa epäonnistuminen sekä vähäisiksi koetut toiminnan tulokset.

Työntekijän palkkaaminen vaikutti positiivisesti seuran jäsenmäärään (kuvio 7). Vain kuudessa seurassa (4 %) jäsenmäärä oli laskenut seuratukihankkeen aikana. Kasvusta raportoi 75 prosenttia seuroista (n=109).

Joissain seuroissa jäsenmäärän kasvu oli hankkeen aikana erittäin voimakasta: jäsenmäärä jopa kaksinkertaistui. Kasvu perustui useimmiten lisääntyneeseen junioritoimintaan sekä uusien lasten ja nuorten ryhmien perustamiseen. Havainto on samansuuntainen aikaisemman seurannan ja arvioinnin kanssa (esim. Koski 2012, 29; Paukku ym. 2014; Hentunen ym. 2015). Palkkaushankkeiden pilottivaiheessa suurin osa seuroista kykeni kasvattamaan palkkauksen avulla jäsenmääräänsä (Koski 2012, 29).

Seuran jäsenmäärän laskua tai ennallaan pysymistä perusteltiin usein ”haamu-jäsenten” poistamisella seuran rekisteristä. Jäsenrekisterin päivittämisen takia jäsenmäärän kasvua ei ollut merkittävästi tapahtunut.



KUVIO 7 Seuran jäsenmäärän muutokset seuratuksiaikana.

On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei työntekijän palkkaaminen automaattisesti takaa jäsenmäärän kasvua. Palkkauksen avulla pystytään kiinnittämään enemmän huomiota toiminnan laajentamiseen, mutta kasvu myös lisää työn määrää seurassa. Toisin sanoen jäsenmäärän ja työn määrän kasvaessa vastuu ei voi olla ainoastaan palkatulla työntekijällä, vaan myös vapaaehtoisten tarve kasvaa ja hallituksen vastuu lisääntyy.

Seuroilta kysyttiin, millaista tukea ne olisivat kaivanneet palkkausprosessin aikana. Tukea kaipasivat erityisesti ensimmäisen työntekijänsä palkanneet seurat (38 % vastaajista). Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä saamaansa tukeen. Seurojen oli mahdollista hakea sparrausta lajiliitoilta sekä liikunnan aluejärjestöiltä, ja osa seuroista oli tätä sparrausta hakenutkin. Rahallinen tuki mainittiin tärkeimmäksi, mutta osa vastanneista olisi kaivannut yleistä ohjeistusta työnantajana toimimiseen. Toivottiin konkreettisia toimintaohjeita esimerkiksi työntekijän palkkaamiseen, esimiehenä toimimiseen, työnantajan vastuuseen ja työsopimuksen laatimiseen. Muutama vastaaja totesi kaivanneensa vertaiskokemuksia muilta seuroilta palkkaushankkeen tueksi.

Lokakuussa 2016 julkaistiin [Seura-ammattilaisen palkkaaminen -työkirja](#), jossa käsitellään työntekijän palkkaamiseen liittyviä asioita. Työkirjassa tarkastellaan palkkaamista vaihe vaiheelta sekä tarjotaan esimerkkejä ja käytännön ohjeistuksia, jotka on tärkeää huomioida palkkauksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Työkirja sopii niin ensimmäisen työntekijän palkkausta suunnitteleville kuin ammattilaisen jo palkkanneille seuroille.

4.1 Onnistumiset

Vastaajia pyydettiin jakamaan konkreettisia esimerkkejä ja kokemuksia sekä palkkaushankkeissa koetuista onnistumisista että vaikeuksista. Avovastauksia luokiteltiin teemojen avulla. Onnistumisten pohtimiseen ohjattiin seuraavalla kysymyksellä: *"Nimeä työntekijän palkkaamiseen liittyviä onnistumisia seuranne kannalta. Mainitse 1–3 asiaa, jotka olivat tärkeitä. Miten työntekijän palkkaaminen on vienyt seuranne eteenpäin?"* Onnistumiset ja tärkeät tekijät seuran kehityksen kannalta luokiteltiin viiteen teemaan. Nämä teemat olivat:

1. Toiminnan kasvu: seuran toiminnan, jäsenten, seuratoimijoiden ja tapahtumien määrän kasvu
2. Seuran toiminnan ja valmennuksen laadun parantuminen: lisääntynyt koulutus, urheilullinen menestys, valmennuksen ammattimaistuminen
3. Viestintä ja tiedonkulku, seuran imago
4. Seuran sisäiset suhteet ja yhteishenki
5. Henkilövalinnan onnistuminen.

Toiminnan määrän ja laadun kasvu tulivat ilmi kyselyn avovastauksissa. Toiminnan kasvulla viitattiin erityisesti seuran jäsenmäärään. Jäsenmäärää kasvattamalla laajennettiin seuran toimintaa ja perustettiin kokonaan uusia harrastajaryhmiä. Tämän lisäksi useat seurat raportoivat lisääntyneestä yhteistyöstä paikallisten koulujen ja iltapäiväkerhojen kanssa. Seuratukihankkeen avulla onnistuttiin myös laajentamaan toimintaa kokonaan uusille alueille:

Harrastajamäärä on kasvanut ja toiminta laajentunut maantieteellisesti, siten [on] saatu lapsia mukaan alueilla, joilla ei aikaisemmin ole ollut lajin tarjontaa. (Kamppailulajiseuran edustaja)

Onnistuneessa tapauksessa työntekijän palkkaaminen on tuonut mukanaan myös myönteisiä taloudellisia vaikutuksia:

Toiminta [on] kasvanut niin, että henkilö voidaan pitää palkattuna myös tuen loppumisen jälkeen. (Jalkapalloseuran toiminnanjohtaja)

Työsuhteen jatkaminen seuratukihankkeen jälkeen on seuratuena tavoitteiden kannalta ihanteellinen tilanne. Tuen avulla käynnistetty toiminta muutti seuran toimintakulttuurin siten, että työsuhteet jatkuivat myös seuratuena päättyttyä. Hanketuen avulla on mahdollista luoda pysyviä työsuhteita. Tämä ei suinkaan ole itsestäänselvyys, vaan vaatii muun muassa suunnitelmallisuutta, tarkkaa taloudenpitoa ja seuran jäsentuottojen kasvua.

Seuran toiminta kehittyi työntekijän myötä järjestelmällisempään ja ammattimaisempaan suuntaan. Usein mainittiin seuran valmennuksen laadun parantuminen joko ammattivalmentajan ja valmennuspäällikön myötä tai koulutuksen lisääntymisen kautta. Toiminnan laadun kehittymistä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

Seuramme toiminta on nyt laadukkaampaa, systemaattisempaa ja organisoidumpaa kuin koskaan seuran historiassa aiemmin. (Sulkapalloseuran edustaja)

Kolmas teema onnistumisissa oli seuran viestinnän kehittyminen. Työntekijän avulla monessa seurassa pystyttiin parantamaan sekä sisäistä tiedonkulkua että näkyvyyttä ulospäin. Paremmen tiedottamisen myötä seuran näkyvyys ja tunnettuus lisääntyivät.

Hankkeen aikana yhteisöllisyys ja ilmapiiri seuran sisällä tai yhteishankkeissa hankeseurojen välillä parani. Muutama seuroista totesi jäsenten olevan aiempaa tyytyväisempiä seuran toimintaan. Osa seuroista raportoi vapaaehtoisten kuormittumisen vähentyneen työntekijän palkkaamisen myötä. Useat vastaajat nostivat esiin työntekijän myönteiset ominaisuudet, jotka edesauttoivat koko seuran kehittymistä. Positiiviseksi seuran toiminnan näkökulmasta koettiin esimerkiksi työntekijän oma aktiivisuus, kiinnostus ja motivaatio sekä hyvät vuorovaikutustaidot.

4.2 Vaikeudet

Onnistumisten lisäksi vastaajilta kerättiin kokemuksia palkkaushankkeen aikana kohdattuista vaikeuksista ja epäonnistumisista. Näiden käytännön kokemusten esiin tuominen ja analysointi ovat erityisen tärkeitä seuratuena kehittämisen kannalta. Jakamalla kokemuksia voidaan tukea samojen ongelmien kanssa kamppailevia seuroja ja mahdollisesti ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä. Vaikeuksia käsittelevät vastaukset luokiteltiin viiteen teemaan, jotka olivat:

1. Työntekijän ohjaus
2. Taloudelliset tekijät
3. Työn kuormittavuus
4. Ajankäyttö ja työajanseuranta
5. Henkilövalinnan epäonnistuminen.

Useimmiten raportoitiin työntekijän ohjaukseen ja seuran talouteen liittyvistä ongelmista. Moni vastanneista koki, ettei työntekijän ohjaamiseen, johtamiseen ja tehtävien määrittelyyn ollut tarpeeksi aikaa. Työhön perehdyttämisessä olisi ollut parannettavaa. Aineistosta nousi selkeästi esiin usean seuran kokemus työn ohjaamisen haasteellisuudesta, kun esimiehenä toimi vapaaehtoinen henkilö. Useimmiten työntekijän esimies oli seuran puheenjohtaja: palkattua työntekijää johti henkilö, joka toimi päivätyökseen muualla ja huolehti esimiehen vastuusta omalla vapaa-ajallaan. Kyseinen asetelma on tyypillinen urheiluseuroille ja voi vaikeuttaa päivittäistä toimintaa. Puheenjohtajalta edellytetään suurta vastuuta ja paljon ”ilmaista työtä” seuran hyväksi. Ajankäytön ongelmaa kuvattiin seuraavasti:

On hankalaa toimia esimiehenä, kun oma ansiotyö vie valtaosan työpäivästä.
(Palloiluseuran puheenjohtaja)

Taloudelliset tekijät olivat toinen aineistossa usein esiintyvä ongelma. Palkkauskustannusten kattaminen ja rahoituksen riittävyys aiheuttivat vaikeuksia. Useampi seura koki haastavaksi löytää riittävästi tuloja ilman toimintamaksujen kohtuutonta korottamista. Osassa seuroista palkkausta ei ollut mahdollista jatkaa, koska varainhankinta ei riittänyt kattamaan työntekijän palkkakuluja:

Emme saavuttaneet sellaisia taloudellisia tavoitteita joita meillä oli, jotta olisimme kyenneet jatkamaan hanketta tai palkkausta hankeen päätyttyä. (Voimisteluseuran toiminnanjohtaja)

Palkkaukseen liittyvien kulujen todettiin olevan iso menoerä urheiluseuran taloudelle. Palloilulajin toiminnanjohtaja totesi kilpailukykyisen palkkauksen urheiluseurassa olevan vaikeaa. Työsuhteen vakinaistaminen oli haasteellista taloudellisen epävarmuuden ja harrastajamäärän vaihtelun vuoksi. Toki samankaltaisten taloudellisten epävarmuuksien kanssa painivat myös yksityisen ja julkisen puolen työnantajat. Pelkällä epävarmuudella ei siis voida perustella palkkaamisessa kohdattuja vaikeuksia.

Kolmantena teemana vastauksissa esiintyivät työn kuormittavuuteen liittyvät tekijät. Työn määrä kasvoi helposti liian suureksi ja henkisesti kuormittavaksi. Toimenkuvan määrittäminen ja työn määrän kohtuullistaminen olivat merkittäviä seurojen kohtamia vaikeuksia palkkaushankkeen aikana. Kuten erään palloiluseuran toiminnanjohtaja totesi:

Pienessä seurassa toiminnanjohtaja on kaikkea (valmentaja, talousvastaava, kesäkentänhoitaja, kilpailujenjohtaja ym.). (Toiminnanjohtaja)

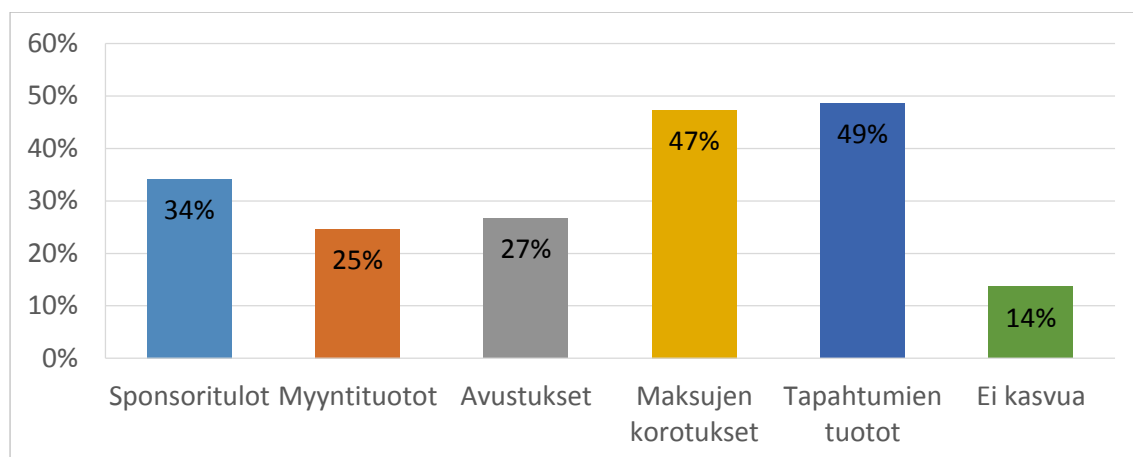
Lisäksi osa seuroista koki vaikeudeksi ajankäytön ja työajan seurannan. Joissakin tapauksissa raportointi työntekijän ajankäytöstä jäi epäselväksi ja aiheutti ristiriitoja. Työtuntien rajoissa pysyminen ja ylityötuntien välttäminen osoittautui vaikeaksi monessa seurassa.

Viides aineistossa toistunut teema liittyi työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Osa vastaajista totesi seuran epäonnistuneen rekrytoinnissa, eikä palkattu henkilö soveltunut hänelle osoitettuihin työtehtäviin. Joissakin tapauksissa yhteistyö esimerkiksi

työntekijän ja seuran vapaaehtoisten tai urheilijoiden välillä oli ongelmallista. Vastauksissa toistui henkilövalinnan merkitys ja haaste sopivan tekijän löytämiseksi seuran edellytyksiä vastaavaan työnkuvaan. Vastaukset osoittivat, että rekrytointiin panostaminen on palkkaamisen onnistumisen kannalta tärkeä vaihe. Työtehtävien ja työnjaon selkeä määrittäminen heti työsuhteen alussa helpottaa niin työnantajan kuin työntekijänkin arkea.

4.3 Muutokset seurojen varainhankinnassa ja vapaaehtoistyössä

Seuroilta tiedusteltiin viime vuosien aikana tapahtunutta tuottojen ja varainhankinnan muutosta. Valmiiden vaihtoehtojen avulla kysyttiin sekä tuottojen kasvusta että väheneemisestä. Tavoitteena oli selvittää, olivatko seurat kyenneet kasvattamaan talouttaan palkatun työntekijän myötä ja oliko kasvu ollut riittävää niin, että palkkaus jatkuisi myös seuratuon päättymisen jälkeen. Ainoastaan 14 prosenttia vastaajista totesi, ettei kasvua ollut tapahtunut millään esitetystä osa-alueista (kuvio 8). Lähes puolella vastaajista tuotot olivat lisääntyneet tapahtumien ja maksujen korotusten myötä. Tosin kysymyksenasettelu vaihtoehdon ”maksujen korotukset” osalta oli harhaanjohtava, sillä avovastauksissa osa vastaajista totesi kasvun tapahtuneen jäsenmaksujen määrässä. Maksuja ei siis nostettu, vaan jäsentuloja saatiin lisää harrastajamäärän kasvun myötä. Tämä vaihtoehto olisi pitänyt huomioida kysymyksessä omana vaihtoehtonaan. Noin kolmasosalla kasvua tapahtui sponsori- ja myyntituottojen osalta. Neljännes seuroista vastasi avustusten ja myyntituottojen tuoneen lisätuloja seuralle.



KUVIO 8 Seurojen tuottoihin ja varainhankintaan kasvua tuottaneet osa-alueet.

Yli 40 prosenttia seuroista vastasi, etteivät tuotot olleet vähentyneet millään osa-alueella. Yleisin tuottojen vähenemisen syy oli avustusten pieneneminen, mikä selittyy paljolti seuratukihankkeiden päättymisellä. Yleisin varainhankinnan väheneminen tapahtui sponsoroinnin osalta. Tätä perusteltiin vaikeudella löytää seuralle sponsoreita nykyisessä taloustilanteessa. Lisäksi liikuntatilojen käyttömaksujen korotukset lisäsivät seuran menoja ja vaikuttivat siten seuran tuottoihin ja talouteen.

Muutokset seuran vapaaehtoistyössä

Työntekijän palkkaaminen vaikutti seuran vapaaehtoistyöhön monella tapaa. Suurin osa vastanneista totesi palkkaushankkeen ja jäsenmäärän kasvun tuoneen seuraan paljon uusia vapaaehtoisia, sillä esimerkiksi uudet junioriharrastajat toivat mukanaan uusia vapaaehtoisia vanhempia. Palkkauksen positiiviseksi vaikutukseksi mainittiin vapaaehtoisten työnjaon selkeytyminen ja hallinnollisten tehtävien siirtyminen palkatulle työntekijälle. Työntekijän avulla vapaaehtoisten tehtäviä jaettiin ja seurattiin aiempaa paremmin. Vapaaehtoisten työmäärä keveni, ja siten kynnys tulla mukaan seuran toimintaan madaltui.

Osa vastaajista taas koki vapaaehtoistyön kärsineen palkatun työntekijän myötä:

Vapaaehtoistyöntekijöillä on oletus, että palkattu henkilö ehtii tekemään kaiken työn ja he eivät ole oikein ymmärtäneet, että vapaaehtoistyötä pitää edelleen tehdä. (Voimisteluseuran edustaja)

Vapaaehtoistyön keveneminen voi kääntyä palkatun työntekijän taakaksi. Seurassa syntyy oletus, että palkattu työntekijä on vastuussa myös vapaaehtoisten tehtävistä. Useampi vastaaja totesi vapaaehtoistyön kärsineen aluksi, mutta lisääntyneen hiljalleen. Ehkä seuroissa huomattiin vähitellen, ettei kaikkia tehtäviä voida ohjata palkatulle työntekijälle? Myös Koski (2012, 35) toteaa, ettei vapaaehtoistyön määrän tarve suinkaan vähenene palkkaushankkeiden myötä. Paremmiin organisoidun toiminnan ansiosta vapaaehtoiset voivat olla valmiimpia toimimaan seuran hyväksi (mt. 36). Positiiviset kokemukset ja kohtuullinen työmäärä voivat edesauttaa vapaaehtoisten seuratoimintaan osallistumisista.

Monessa seurassa työntekijän palkkaaminen ei vaikuttanut merkittäväällä tavalla vapaaehtoistyöhön. Toiminta oli vakaalla pohjalla jo ennen palkkauksen alkamista tai vapaaehtoisten määrä pysyi hankkeen aikana ennallaan.

5 YHTEENVETO

Tyypillinen päätoiminen seuratyöntekijä oli keskiasteen tutkinnon suorittanut mies, joka tienasi noin 2 200 euroa kuukaudessa ja työskenteli keskimäärin 38 tuntia viikossa. Seurat päätyivät useimmiten palkkaamaan ennestään tutun henkilön. Noin puolet seuroista järjesti avoimen haun. Työntekijältä edellytettiin ennen kaikkea lajiosaamista, seuran toiminnan tuntemista ja työnkuvaan sopivaa persoonaa.

Työntekijän palkkaamiseen liittyi paljon haasteita mutta myös onnistumisia. Hankkeiden jälkeen jatkuvien työsuhteiden määrä (52 %) osoitti, että hankerahoituksen avulla oli mahdollista luoda hankeaikaa pidempiä työsuhteita urheiluseuroihin. On kuitenkin huomioitava, että valtaosa (89 %) jatkuvista työsuhteista sai seuratukea vielä vuonna 2015. Tällöin seuratuken loppumisesta ei ollut kulunut kyselyajankohtana kuin muutama kuukausi.

Palkkauksen jatkuminen edellyttää suunnitelmallisuutta, tuottojen kasvua ja seuran sisäistä yhteistyötä. Työnkuva on pystyttävä määrittämään selkeästi, eikä työntekijän palkkaaminen vähennä vapaaehtoistyön tarvetta seurassa.

Vaikeudet palkkaushankkeissa liittyivät ennen kaikkea työntekijän ohjaamiseen ja seuran taloudelliseen tilanteeseen. Useimmiten työntekijän esimiehenä toimi seuran puheenjohtaja. Tämä asetti vaikeuksia työn ohjaamiseen, sillä palkatun henkilön esimies oli päivätöissä muualla. Osittain tästä syystä moni seura kohtasi vaikeuksia esimerkiksi työntekijän perehdyttämisessä ja työtehtävien jakamisessa. Palkkaukseen liittyi taloudellisia riskejä. Useassa seurassa työntekijän tuntimäärää vähennettiin hankkeen aikana tai työsuhde päättyi ennenaikaisesti. Merkittävin syy oli epävarmuus seuran taloudellisesta tilanteesta. Tämä on tärkeä huomio palkkaushanketta suunniteltaessa. Seuran jäsenmäärän ja talouden on oltava vakaalla pohjalla, jotta työsuhteen jatkuvuus pystytään turvaamaan paremmin.

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että palkkaushankkeisiin kohdistettu seuratuken tarjosi mahdollisuuden ammattimaisempaan ja suunnitelmallisempaan perustoi-
mintaan. Palkatun työntekijän avulla voitiin kasvattaa seuran jäsenmäärää ja kehittää toiminnan laatua. Suurimpia uhkakuvia olivat palkatun henkilön näkökulmasta työn kuormittavuus ja suuri työmäärä suhteessa palkkaan sekä työtunteihin. Työnantajan kannalta vaikeaksi koettiin työntekijän ohjaaminen sekä seuran taloudellinen epävarmuus.

Suurin osa seuroista (95 %) oli tyytyväisiä saamaansa tukeen. Seuratuen merkitystä ja vaikutuksia pitää jatkossa tutkia pidemmällä aikavälillä ja tarkastella erityisesti jatkuvuutta ja toiminnan vakiintumista.

LÄHTEET

- Hentunen, J., Turpeinen, S. & Pyykönen, J. 2015. *Lisää laatua, enemmän toimintaa. Seuratu-
tuen toimintavuoden tulokset 2014–2015*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja
312.
- Isosomppi, S. 2014. *Seuratuki 2014. Tuettujen hankkeiden hakemuserviointi*. Liikunnan
ja kansanterveyden julkaisuja 291.
- JHL 2016. *Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Urheilujärjestöjen työehtosopimus*.
www.finlex.fi/data/tes/stes3944-PT71Urheilujarj1404.pdf [Viitattu 18.10.2016.]
- Seura-ammattilaisen palkkaaminen – askeleet onnistumiseen* 2016. Kilpa- ja huippu-ur-
heilun tutkimuskeskus, LIKES-tutkimuskeskus, Keski-Suomen Liikunta ry & Valo
ry. www.urheilututkimukset.fi/web/julkaisut/7140/ [Viitattu 15.11.2016.]
- Koski, P. 2012. *Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset*.
Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263.
- Lehtonen, K., Paukku, J., Hakamäki, M. & Laine, K. 2013. *Seuratuki 2013. Haku- ja jako-
prosessien arviointi*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.
- OKM 2013. Urheilu- ja liikuntaseuroille myönnettiin tukea lähes neljä miljoonaa.
www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/06/seuratuki.html [Viitattu 29.9.2016.]
- OKM 2014. Seuratukea myönnettiin viisi miljoonaa euroa. www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/05/seuratuki_2014.html?lang=fi [Viitattu 29.9.2016.]
- OKM 2015a. Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki). www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset_seuratoiminnan_kehittamiseen.html?lang=fi [Viitattu 6.10.2016.]
- OKM 2015b. Seuratoiminnan kehittämistuki – hakuohje vuodelle 2016. www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/avustukset_liitteet/Seuratuki_2016_hakuohjeet.pdf [Viitattu 6.10.2016.]
- Paukku, J., Lehtonen, K. & Turpeinen, S. 2014. *Seuratuki 2013–2014. Toimintavuoden tu-
lokset*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 293.
- Pyykönen, J. 2015. *Seuratuki 2015. Tuettujen hankkeiden hakemuserviointi*. Liikunnan ja
kansanterveyden julkaisuja 308.
- Tilastokeskus 2015. *Palkat ja työvoimakustannukset: kokonaisansiot ammatin ja suku-
puolen mukaan 2014*. Päivitetty 15.4.2016. https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html [Viitattu 7.10.2016.]

LIITTEET

LIITE 1 Lajijakauma kyselyyn vastanneissa seuroissa.

Laji		Pro- senti- osuus
Amerikkalainen jalkapallo, lippupallo	2	1,3 %
Ampumahiihto	2	1,3 %
Ampumaurheilu	1	0,6 %
Cheerleading	1	0,6 %
Frisbeegolf	1	0,6 %
Hiihto	11	6,9 %
ITF Taekwon-do	1	0,6 %
Jalkapallo tai futsal	40	25,2 %
Judo	5	3,1 %
Ju-jutsu	1	0,6 %
Jääkiekko	9	5,7 %
Jääpallo	1	0,6 %
Keilailu	1	0,6 %
Kendo	1	0,6 %
Koripallo	9	5,7 %
Käsipallo	1	0,6 %
Kuntoliikunta	11	6,9 %
Lentopallo	8	5,0 %
Luistelu	3	1,9 %
Melonta	2	1,3 %
Miekkailu	3	1,9 %
Moottoriurheilu	2	1,3 %
Muu kamppailulaji	1	0,6 %
Mäkihyppy	2	1,3 %
Nyrkkeily	3	1,9 %
Paini	4	2,5 %
Pesäpallo	10	6,3 %
Potkunyrkkeily	1	0,6 %
Purjehdus	1	0,6 %
Pyöräilylajit	4	2,5 %
Ratsastus	1	0,6 %
Ringette	1	0,6 %
Salibandy	16	10,1 %
Soutu	1	0,6 %
Squash	1	0,6 %

Sulkapallo	3	1,9 %
Suunnistus	9	5,7 %
Taekwondo	2	1,3 %
Taitoluistelu, muodostelmaluistelu	4	2,5 %
Tanssi	7	4,4 %
Tennis	3	1,9 %
Uinti, uimahypyt, muodostelma- ja taitouinti, räpyläuinti	10	6,3 %
Voimanosto	1	0,6 %
Voimistelu	20	12,6 %
Yleisurheilu	17	10,7 %
Yhdistetty	2	1,3 %
Jokin muu, mikä	8	5,0 %

LIITE 2 Kyselyrunko ja saateviesti

Tervetuloa vastaamaan seuratuon palkkauskyselyyn!

Tämä kysely on tarkoitettu niille seuroille, jotka ovat saaneet opetus- ja kulttuuriministeriön seuratueta palkkausta varten vuosien 2013–2015 välisenä aikana. Kysely on suunnattu erityisesti niille seuroille, joissa on palkattu seuratuon avulla päätoiminen tai osa-aikainen työntekijä. Jos tukea on käytetty esimerkiksi kesätyöntekijän palkkaukseen, teidän ei tarvitse vastata tähän kyselyyn. Pyydämme seuroja, jotka ovat suunnitelleet työntekijän palkkaamista vastaamaan kyselyyn, vaikka palkkaus ei olisi toteutunut. Kyselyn avulla kootaan tietoja esimerkiksi palkkausprosessista, tuen avulla palkatuista työntekijöistä sekä heidän työtehtävistään.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyn tarkoituksena ei ole arvioida tai arvostella yksittäisten palkkausten onnistumista. Seurannan kannalta on tärkeää saada kuuluviin kaikenlaiset kokemukset seuratyöntekijän palkkaamisesta. Tulosten avulla pyritään kehittämään seuratueta. Kiitos siis vastauksistasi jo etukäteen!

Kyselyssä on sekä avoimia että monivalintakysymyksiä ja vastaaminen kestää arviolta 30 minuuttia. Pyydämme teitä vastaamaan viimeistään ma 19.9.2016 mennessä.

Kyselyyn vastataksenne tarvitsette seuraavia seuran toimintaa koskevia tietoja:

- Seuratuella palkatun työntekijän työsuhteen kesto
- Palkatun työntekijän ikä, sukupuoli, koulutustausta, palkka ja työaika
- Työntekijän palkkaamiseen ja työtehtäviin liittyvät

Halutessanne voitte tutustua liitteenä olevaan kyselylomakkeen runkoon.

Kyselyn toteuttaa LIKES-tutkimuskeskus opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen toimeksiannosta.

Huom! Jos ette toimi enää seuran palveluksessa, otattehan yhteyttä osoitteeseen miitta.riekki@likes.fi, jotta saamme toimitettua kyselyn eteenpäin.

PERUSTIEDOT SEURASTA

Seuran nimi

Seuran kotikunta

Seuran maakunta

Lajit, joiden toimintaan seuratueta on käytetty

Seuratueta on käytetty

Yhden seuran toimintaan

Usean seuran toimintaan, kuinka monen?

Vuodet, joina saitte seuratukea palkkaukseen

2013

2014

2015

Onko seurassanne muita työntekijöitä (väh. puolipäiväinen) seuratuella palkatun henkilön lisäksi?

Ei

Kyllä, montako?

Palkkasitteko seuratuena avulla työntekijän?

Kyllä

Ei

PERUSTIEDOT PALKKAAMISESTA

Seuratuella palkattiin

Päätoiminen työntekijä

Osa-aikainen työntekijä

Päätoiminen työntekijä, jonka työsuhde on muuttunut osa-aikaiseksi (milloin kk/vv)

Muu tilanne, millainen

Vaihtuiko työntekijä seuraturahankkeen aikana? (Huom. Voit valita useampia vaihtoehtoja, jos esim. ensimmäinen työsuhde on irtisanottu seurasta ja toinen työntekijän puolesta.)

Ei

Kyllä, työntekijän aloitteesta

Kyllä, seurasta aloitteesta

Jos työntekijä on vaihtunut, voit halutessasi eritellä ja perustella syitä tapahtuneelle.

Oliko palkkauksessa katkoksia seuratuena aikana? (Esim. lomautuksen, uuden työntekijän haun takia.)

Ei

Kyllä, miksi ja kuinka pitkiä katkoksia

Oliko seuratuella palkattu työntekijä työsuhteessa hankeaikana loppuun saakka?

(Huom. Mahdollisia henkilövaihdoksia ei tarvitse huomioida.)

Kyllä, seuralla oli työntekijä koko hankeajan

Ei, työsuhde päättyi ennalikaisesti (työsuhteen kesto kk)

Jos palkkaus päättyi ennalikaisesti, voit halutessasi eritellä ja perustella syitä tapahtuneelle.

TIETOJA PALKATUSTA TYÖNTEKIJÄSTÄ

Nämä tiedot täytetään kaikista seuratuella palkatuista henkilöistä.

Palkatun työntekijän sukupuoli

Nainen

Mies

Muu / työntekijä ei halua määritellä

Palkatun työntekijän ikä palkkaushetkellä

Palkatun työntekijän koulutustausta (ylin suoritettu tutkinto)

Peruskoulu

Keskiaste (ammatillinen koulutus / ylioppilastutkinto)

Alempi korkeakouluaste (amk / kandidaatin tutkinto)

Ylempi korkeakouluaste (ylempi amk / maisterin tutkinto)

Tutkijakoulutusaste (tohtorin tutkinto)

En osaa sanoa

Millä nimikkeellä työntekijä palkattiin työtehtäväänsä?

Työntekijälle tehtiin

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus (vakinaisen)

Määräaikainen työsopimus (työsuhteen pituus kk)

Useita määräaikaisia työsopimuksia (montako, kuinka pitkiä)

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, joka muutettiin määräaikaiseksi

Määräaikainen työsopimus, joka muutettiin toistaiseksi voimassa olevaksi

Työsuhde alkoi (kk/vv)

Työsuhde päättyi (kk/vv) / Työsuhde jatkuu edelleen

Jos työsuhde on päätynyt, perustele miksi työsuhteesta ei tullut pysyvä.

Työntekijän palkka (e/kk)

PALKKAAMINEN JA TYÖNKUVA

Huom! Vaikka palkkaamisia olisi ollut useita seuratuksihankkeen aikana, täytä seuraava osio ainoastaan ensimmäisen palkatun henkilön osalta.

Järjestettiinkö työntekijän palkkaamiseen avoin haku?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Oliko palkattu henkilö ollut aiemmin palkkatyössä urheiluseurassa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Oliko palkattu henkilö toiminut aiemmin muissa tehtävissä teidän seurassanne? (Esim. hallitus, vapaaehtoistyö, valmennus)

Kyllä, missä tehtävissä?

Ei

En osaa sanoa

Mitkä tekijät vaikuttivat eniten henkilövalintaan? Valitse enintään kolme seuraavista:

- Lajiosaaminen
- Talousosaaminen
- Johtamisaosaaminen
- Hallinto-osaaminen
- Koulutustausta
- Aiempi työkokemus
- ”Hyvä tyyppi”
- Oman seuranne toiminnan tunteminen
- Suositukset
- Seurakentän tunteminen
- Hakijan verkostot
- Vähäinen hakijamäärä
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä

Nimettiinkö työntekijälle esimies?

- Ei
- Kyllä, kuka? (Tehtävä / titteli seurassa?)
- En osaa sanoa

Voit halutessasi kertoa lisää esimiehen tehtävistä ja siitä, miten työntekijän ohjaus onnistui.

Kerro työntekijän työtehtävistä ja vastuista. Mitä seurassa on konkreettisesti tapahtunut uuden työntekijän myötä? Anna esimerkkejä!

Onko seuran jäsenmäärä muuttunut seuratukiaikana?

- Ei, jäsenmäärä on pysynyt samana
- Jäsenmäärä on kasvanut
- Jäsenmäärä on laskenut
- En osaa sanoa

Voit halutessasi perustella vastauksesi edelliseen kysymykseen tai kertoa lisää.

Arvioi, miten työntekijän palkkaaminen on vaikuttanut seuran vapaaehtoistyöhön.

Pohdi monen seuran yhteispalkkauksen hyviä ja huonoja puolia.

ARVIOINTI JA SEURAN NYKYTILANNE

Nimeä työntekijän palkkaamiseen liittyviä onnistumisia seuranne kannalta. Mainitse 1-3 asiaa, jotka olivat tärkeitä. Miten työntekijän palkkaaminen on vienyt seuraanne eteenpäin?

Nimeä työntekijän palkkaamiseen liittyviä vaikeuksia. Mainitse 1-3 asiaa, jotka olivat haasteellisia tai joissa epäonnistuttiin. Mitä tekisitte toisin?

Millaista tukea olisitte tarvinneet ennen työntekijän palkkaamista?

Oliko seuratuella avulla palkkaaminen hyvä ratkaisu seuranne kannalta?

Kyllä

Ei

Voit halutessasi perustella vastaustasi edelliseen kysymykseen.

Ovatko seuranne tuotot / varainhankinta kasvaneet viime vuosina jollakin seuraavista osa-alueista?

Sponsoritulot

Myyntituotot

Avustukset

Jäsen- ja toimintamaksujen korotukset

Tapahtumien tuotot

Muut liiketoiminnan tuotot (esim. vuokrat, koulutukset)

Ei kasvua millään osa-alueella

Jokin muu, mikä

Ovatko seuranne tuotot / varainhankinta vähentyneet viime vuosina joillakin seuraavista osa-alueista?

Sponsoritulot

Myyntituotot

Avustukset

Jäsen- ja toimintamaksut

Tapahtumien tuotot

Muut liiketoiminnan tuotot (esim. vuokrat, koulutukset)

Ei vähentymistä millään osa-alueella

Jokin muu, mikä