

## Palkkatutkimus 2019 Voimisteluliiton jäsenseuroille

Tarja Mahkonen



<b>Tekijä(t)</b> Mahkonen Tarja	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Palkkatutkimus 2019 Voimisteluliiton jäsenseuroille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40 + 11
<p>Urheiluseurat ovat vuosikymmenien ajan toimineet vapaaehtoistyöntekijöiden varassa. Nykymaailmassa vaatimukset kasvavat seuratoimintaa kohtaan. Niin voimisteluseurat (kuin muutkin urheiluseurat) pyrkivät vastaamaan tähän vaateeseen palkkaamalla ammattilaisia töihin. Nykyään puhutaan paljon seurojen ammattimaistumisesta ja paine palkkauksiin on kova. Tietoa kaikista työnantajan velvollisuuksista ei kuitenkaan ole ja epävarmuutta aiheuttavat palkanmaksuun liittyvät asiat. Seurat eivät tiedä, mitä työntekijöille kuuluisi maksa tai miten palkan määrittäisivät. Voimisteluliitto saa paljon avunpyyntöjä jäsenseuroilta palkanmaksua koskien.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Suomen Voimisteluliiton toimeksiannosta, mitä voimisteluseuroissa tällä hetkellä maksetaan työntekijöille. Työntekijöillä tarkoitetaan hallinnollisia työntekijöitä, valmentajia sekä ohjaajia. Lisäksi pyrittiin selvittämään syitä, miten kyseisiin palkkatasoihin on päädytty. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin kaikille Voimisteluliiton jäsenseuroille. Kysely oli strukturoitu sisältäen pääosin valmiit vastausvaihtoehdot. Kysely lähetettiin 343:lle seuralle ja vastauksia saatiin 197kpl. Vastausprosentti oli 57,5%.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että hallinnollisille työntekijöille maksetaan yleisimmin 10-19,99€/h. Ohjaajille ja valmentajille maksettava palkka sen sijaan vaihteli suuresti. Tuloksista ei selvinnyt tekijät, jotka vaikuttavat maksetun palkan määrään. Tulosten perusteella seuran koko, kotipaikkakunnan koko sekä sijainti eivät määritä palkkatasoa. Palkkatason määrittävät muut, tutkimuksen ulkopuoliset tekijät.</p> <p>Tutkimuksen avulla Voimisteluliitolla on selkeä näkemys siitä, mitä jäsenseuroissa tällä hetkellä työntekijöille maksetaan. Liitto voi hyödyntää tietoa opastaessaan seuroja palkkausasioissa. Myös seurat voivat käyttää tuloksia suoraan hyödykseen pohtiessaan palkkatasoja omassa toiminnassaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palkat, palkkatyö, urheilu- ja liikuntaseurat, voimistelu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kolmas sektori.....	3
2.1	Lyhyt katsaus historiaan.....	3
2.2	Määritelmiä .....	4
2.3	Kolmas sektori työnantajana .....	5
2.4	Voimisteluliitto .....	6
2.4.1	Jäsenseurat .....	7
2.4.2	Toimintaympäristö.....	7
3	Urheiluseurat Suomessa .....	9
3.1	Urheiluseurojen kehitys ja aiempi tutkimus.....	9
3.2	Seuratoiminnan erityispiirteet .....	11
3.3	Laadukas seuratyö palkkatutkimuksen näkökulmasta .....	12
3.4	Seurat työnantajina .....	13
3.5	Urheiluseuroja koskeva työehtosopimus voimisteluseuroissa .....	13
4	Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus .....	15
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	15
4.2	Tutkimusmenetelmä teoria ja soveltaminen kyselyssä .....	15
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	16
5	Tutkimustulokset .....	18
5.1	Seurojen toimintaympäristö.....	18
5.2	Hallinnolliset työntekijät.....	19
5.3	Aikuisten tuntien ohjaajat .....	22
5.4	Lasten ja nuorten tuntien ohjaajat .....	23
5.4.1	Apuohjaajat .....	25
5.4.2	Ostopalvelut lasten ja nuorten tuntien ohjauksessa .....	25
5.5	Valmentajat.....	25
5.5.1	Päävalmentaja ja päätoimiset valmentajat.....	26
5.5.2	Tuntivalmentajat.....	26
5.5.3	Apuvalmentajat .....	27
5.5.4	Leirit ja kilpailut sekä tuntien suunnittelu .....	28
5.6	Muut palkkaukseen liittyvät asiat.....	28
6	Pohdinta.....	30
6.1	Tutkimuksen merkitys käytännössä ja kehitystarpeet työelämään.....	34
6.2	Tutkimuksen arviointia ja luotettavuus.....	35
6.3	Jatkotutkimustarpeet .....	36
	Lähteet .....	38
	Liitteet.....	42

Liite 1. Kysely.....	42
Liite 2. Saatekirje.....	52

# 1 Johdanto

Suomen urheilukulttuuri on yli sadan vuoden saatossa rakentunut vahvasti järjestötoiminnan kautta. Kolmannen sektorin toiminta on aina ollut yksi Suomen yhteiskunnallisen vastuun kulmakivistä. Lisäksi vastuu jakautuu valtiolle ja yksilöille. (Heinola 2004, 11.) Kolmannen sektorin toimintaa on ollut olemassa jo satojen vuosien ajan. Vaikka sitä on tutkittu paljon, vasta 1990-luvulla on alkanut rakentumaan yhteinen käsitteistö ja merkitykset sen ympärille. (Helander 1998, 55-61.)

Voimistelun keskusjärjestö Suomen voimisteluliitto ja sen jäsenseurat ovat osa kolmatta sektoria. Voimisteluliitto on kasvanut vuonna 1896 perustetusta Suomen ensimmäisestä keskusjärjestöstä nykyiseen muotoonsa ja on tänä päivänä yksi Suomen suurimmista lajiliitoista. Jäsenseuroja Voimisteluliitossa on yli 350 ja se työllistää suoraan 32 henkilöä. (Voimisteluliitto 2020.)

Yhteiskunnan ja kulttuurin muutokset luovat paineita seurojen toiminnalle. Moni voimistelu-seura on jo palkannut tai on aikeissa palkata päätoimisia työntekijöitä. Palkkaaminen yleistyy paitsi ammattimaistumisen paineiden vuoksi myös vapaaehtoistoiminnan luonteen muutosten vuoksi. Vaikka seuratoiminnassa on mukana edelleen mittava määrä vapaaehtoistyöntekijöitä, on sitoutuneisuus vapaaehtoistyöhön vähentynyt. Vapaaehtoistyötä tehdään lyhytjänteisesti ja sen varaan ei voi seuran arkitoimintaa laskea. Ammattimaistuminen kuvaa paitsi palkattua työvoimaa myös tapaa, jolla seuratyötä tehdään. (Koski 2012, 6-9.)

Tälle hetkellä voimisteluseuroja ei velvoita mikään työehtosopimus vaan ainoastaan työlainsäädäntö. Tämä toisaalta mahdollistaa sopimista työehdoista minirajojen puitteissa, mutta toisaalta tuo myös kentälle paljon epätietoisuutta. Voimisteluliitolla ei ole tietoa siitä, mitä sen jäsenseurat maksavat työntekijöilleen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa Voimisteluliitolle selkeä käsitys siitä, mitä sen jäsenseurat maksavat työntekijöilleen. Työntekijöillä tarkoitetaan niin hallinnollisia työntekijöitä kuin ohjaajia ja valmentajiaakin. Lisäksi pyritään selvittämään niitä toimintaympäristön tekijöitä, jotka ovat yhteydessä palkan tasoon. Pyritään saamaan vastaus siihen, miksi toisessa seurassa maksetaan samasta työstä enemmän kuin toisessa.

Voimisteluliitto voi käyttää tutkimuksen tuloksia apuna jäsenseuroilta tuleviin kyselyihin koskien palkkausta. Tulokset antavat kattavan kuvan nykytilasta maksettujen palkkojen suhteen. Tutkimusta voidaan myös toistaa muutaman vuoden välein, jotta saadaan selville myös kehitys palkanmaksun osalta.

Tulokset jaetaan vastanneilla jäsenseuroille, joten myös ne voivat käyttää tuloksia suoraan hyödykseen pohtiessaan sopivaa palkkaustasoa omaan toimintaansa. Materiaalia voi hyödyntää niin valmentajien ja ohjaajien kuin hallinnollisten työntekijöidenkin palkkauksessa.

Aineiston perusteella voidaan myös miettiä mahdollisesti koulutustarpeita seuroille. Materiaali herättää pohdintaa siitä, mitä tukea seurat palkanmaksuasioissa tarvitsevat ja miten sitä niille voisi vielä paremmin antaa. Aineistoa voidaan käyttää monipuolisesti levittämään tietoa ja taitoa työnantajan palkanmaksuvelvollisuuksista seuratyöhön.

## 2 Kolmas sektori

Kolmas sektori on yhteiskunnallinen käsite. Se on alue, joka jää yksityisen eli ensimmäisen sektorin, julkisen eli toisen sektorin ja perheiden eli neljännen sektorin väliin. Sektorit ovat pysyviksi muodostuneita instituutionaalisia käsitteitä yhteiskunnan talouden saralla. Kolmas sektori terminä tarkoittaa kansalaisyhteiskunnan järjestöjä ja säätiöitä sekä myös uusosuuskuntia. (Helander & Laaksonen 2020; Konttinen 2020.)

### 2.1 Lyhyt katsaus historiaan

Kolmas sektori -termin juuret ylettyvät 1960-luvun Yhdysvaltoihin. Pikkuhiljaa 1970-luvulla termi tuli yleiseen käyttöön myös Euroopassa. 1980-luvulla termi ja kolmannen sektorin toiminta nousi valokeilaan ja sitä alettiin tutkia ja hyödyntää. Vaikka termi on suhteellisen uusi ja sen käsitteistö vastikään muodostunut, on sektorin toimintaa kuitenkin ollut jo peräti parin sadan vuoden ajan Suomessa. Kolmannen sektorin kansalaisjärjestöjen historia alkaa 1700- ja 1800 -lukujen vaihteesta. (Konttinen 2020; Berghäll 2020.) Myös Heinola yhtyy näkemykseen järjestötoiminnan pitkiin perinteisiin Suomessa ja kirjoittaa sen toiminnan alkaneen jo kauan ennen Suomen valtion syntyä. Tällöin järjestötoiminta tuotti palveluja ja kehitti niitä kansalaisille ennen vastuun siirtymistä julkishallinnolle. Näitä palveluita oli niin sivistys-, terveydenhoito- kuin sosiaalipalveluiden piirissä. Kun väestömäärä alkoi kasvaa ja sitä myöden myös valtion keräämät verorahojen määrät kasvoivat, alkoi palveluiden tuottaminen siirtyä luonnollisesti valtion ja kuntien tehtäväksi. (Heinola 2004, 10.)

Yksi kolmannen sektorin merkittävimmistä projekteista käynnistettiin vuonna 1990 Yhdysvalloissa Johns Hopkins -yliopistossa. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) -tutkimuksen tarkoituksena on ollut löytää kolmannelle sektorille yhteinen käsitteistö ja tutkimuskieli. Projektin on mahdollistanut tutkimuksellaan ja seurannallaan kansainvälisen vertailun. (Helander 1998, 18-19.) Tutkimuksen tarkoitus oli syventää käsitteen ymmärrystä voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen toiminnasta. Projektissa toteutettiin laaja, kansainvälinen empiirinen tutkimus ja sen tuloksena koettiin tarvetta kehittää ja yhtenäistää kolmannen sektorin käsitteistöä. Toisaalta samoihin aikoihin vallalla oli myös kaksi muuta tutkimussuuntaa kolmannen sektorin saralla. Putnamilainen tutkimussuunta keskittyi sosiaalisen pääoman tutkimukseen ja bourdieulainen suunta, joka keskittyi valtakysymyksiin. (Konttinen 2020.) Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project -hankkeen puitteissa luotiin kehykset ajatukselle tiivistä ja laajasta käsitteestä. Tiiviin käsitteen sisälle mahtuu kolmannen sektorin ydin: järjestöt ja säätiöt. Laajempi kehikko käsitteeseen sisällyttää myös kirkot, poliittiset puolueet, toimintakeskukset, kumppanuusyhtiöt sekä ns. oman avun ryhmät. (Helander 1998, 55-61.)

Kolmannesta sektorista ja järjestötoiminnasta on laajassa mittakaavassa puhuttu vasta pari vuosikymmentä. On kuitenkin perusteltua sanoa, että koko Suomen rakentuminen on tapahtunut järjestötoiminnan kautta. Suomessa yhteiskunnallinen vastuu on kolmijakoinen. Sen kulmapisteet ovat valtio, järjestöt sekä yksilöt. (Heinola 2004, 11.)

## 2.2 Määritelmiä

Määritelmät kolmannesta sektorista yleisluontoisesti ovat hyvin yhdenmukaisia, joskin viivahde-eroja löytyy sen mukaan, mistä näkökulmasta käsitettä tarkastellaan. Kolmannen sektorin toiminta kuitenkin yleisesti määritellään kuvauksin ”markkinoiden ulkopuolella toimiva”, ”voittoa tavoittelematon”, ”vapaaehtoistoimintaan perustuva”, ”ei-julkinen”. (Rönneberg 1998, 10; Helander 1998, 26.) Määritelmät ovat pysyneet jokseenkin samanlaisia.

”Kolmas sektori määritellään usein sektoriksi, joka ei ole markkinoita eikä julkista taloutta. Sitä eivät myöskään hallitse poliittiset eivätkä taloudelliset säännöt, vaan ennen kaikkea ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvät moraaliset säännöt.” (Suikkanen 1998, 47.)

Toiminta on julkisesta vallasta vapaata (non-governmental), sitä ohjaavat toimintaan osallistuvat ihmiset, toimintaan osallistuminen on vapaaehtoista ja toiminnalla ei pyritä tuottamaan taloudellista voittoa. (Pihlaja 2010, 21.)

Kolmas sektori voidaan määritellä jäännöksinä niistä toiminnoista, joissa sen paremmin muodollinen pakko kuin taloudellisen voiton tavoittelukaan tavaroiden ja palveluiden vaihdossa eivät toimi määrittävän tekijänä.... ne toiminnot, jotka todella ovat vapaaehtoisia kahdessa mielessä: ne ovat vapaita pakosta sekä taloudellisen voiton tavoittelusta ja voittojen jakamisesta. (Helander 1998, 62.)

Myös Hellstèn (2015, 4) esittelee samankaltaisia määritelmiä kuvaillen kolmatta sektoria toimijana välittävässä roolissa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Hänenkin mukaansa kolmannen sektorin toimijoille on ”ominaista vapaaehtoistoimintaan perustuva, voittoa tavoittelematon sekä sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita omaava toiminta.” Lisäksi hän tuo ilmi niiden yhteiskunnallisen merkityksen palveluntarjoajina, huomioiden kuitenkin sen, ettei kolmannen sektorin toimijoiden avulla voida tuottaa lakisääteisiä palveluita. (Hellstèn 2015, 4.)

Toisaalta kolmannen sektorin tarkka rajaaminen on ongelmallista. Tämä kertoo siitä, että käsitteellä ei ole Suomessa täysin vakiintunutta sisältöä. Myös erot kansainvälisesti ovat suuret. Kolmannen sektorin asemaan vaikuttaakin eri maiden uskonnolliset ja taloudelliset

rakenteet. (Pihlaja 2010, 21.) Käsitteen määrittelyyn vaikuttaa se, tarkastellaanko sitä juri- disesta vai taloudellisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kolmannella sektorilla viita- taan kaikkiin niihin toimijoihin, jotka toimivat vapaaehtois pohjalla, voittoa tavoittelematto- masti ja pyrkivät toiminnallaan lisäämään hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa määritelmä on siis väljä, mikä lisää haastettava tarkkojen lukujen esittämiseen.

Suomessa kansalaisaktiivisuus on ollut vahvaa kautta aikojen. Kolmannen sektorin toi- minta on täysin kansalaisista lähtevää järjestötoimintaa. (Heinola 2004, 10.) Siten kol- matta sektoria voidaan käsitellä myös kansalaissektorina. ”Kolmas sektori tulee käsitteenä lähelle kansalaisyhteiskunnan käsitettä, ja toisinaan niitä on käytetty lähes synonyymeina. Kansalaisyhteiskunnasta puhuttaessa on kuitenkin tähdennetty muodollisiksi yhdistyksiksi järjestäytyneen puolen lisäksi ruohonjuuritason spontaania luonnetta, ja myös poliittista ulottuvuutta.” (Konttinen 2020.) Myös Pihlaja (2010, 22) sitoo tutkimuksessaan kolman- nen sektorin ja kansalaissektorin yhdeksi käsitteeksi. Hän määrittelee tutkimuksessaan kolmannen sektorin toiminnan periaatteiden ja tavoitteiden kautta ja kansalaisjärjestöt muodostavat toimijat sektorissa.

Kolmatta sektoria voidaan määritellä myös arvojen kautta. Läheisiä käsitteitä ovat sosiaa- linen pääoma ja yhteisöllisyys. (Pihlaja 2010, 21.) Tässä tutkimuksessa rajataan arvojen näkökulma kuitenkin pois tarkastelusta.

### **2.3 Kolmas sektori työnantajana**

Kolmannen sektorin juuret ja ydin ovat vapaaehtoistyössä, mutta työtä voidaan tehdä niin palkka- kuin vapaaehtoistyönäkin. Berghällin mukaan (2020) noin viidesosa suomalaisista on aktiivisesti mukana kolmannen sektorin toiminnassa, kun taas toinen on kokonaan sen ulkopuolella. Jäljellä jäävä osuus on toiminnassa jonkin verran mukana. Kansalaisjärjes- töissä työskentelee yli 80 000 palkattua työntekijää, ja järjestöjen liikevaihto on vuosittain noin viisi miljardia euroa. Kolmannen sektorin osuus bruttokansantuotteesta ja työvoi- masta on reilu kolme prosenttia. (Berghäll 2020). Toisaalta Pättiniemen mukaan järjes- töissä työskentelee vain 65 000 henkilöä (2007, teoksessa Laurinkari 2007, 99.) Erot lu- vuissa selittyvät juuri määritelmien eroavaisuuksilla, mitkä ovat kolmannen sektorin ra- jaukset missäkin tutkimuksessa. Vertailukelpoisia lukemia kolmannen sektorin työllistämi- sestä on täten haastava löytää.

Kun puhutaan kolmannen sektorin työllistämisaikutuksista, törmätään usein kaksihaari- seen ajattelumalliin. Toisaalta sieltä haetaan ratkaisua työttömyysongelmaan. Kolman-

nesta sektorista haetaan apua palkkatyön ehtymisongelmiin ja mietitään, kuinka suuri työllistämisaikutus sillä voisi olla. Toisaalta keskustelussa korostuu taas vapaaehtoistoiminnan työpanos ja sen yhteiskunnallinen merkitys. Vapaaehtoistyö nähdään osana syrjäytymistä ehkäisevänä toimintona. Kaiken kaikkiaan kolmannen sektorin työvoimaosuus on koko ajan noususuhdanteinen. On kuitenkin selvää, että kolmannen sektorin tarjoama työllistyminen ei voi olla (ainut) ratkaisu työttömyys- ja työvoimapoliittisiin ongelmiin. (Heller 1998, 89-90.)

## **2.4 Voimisteluliitto**

Koska Suomen urheilukulttuuri on hyvin lajikeskeistä, on liittojen toiminta myös lajiprofiloitunut. Suomen Voimisteluliiton juuret ylettyvät 1800-luvun lopulle asti. Vuonna 1896 perustettiin Suomen Naisten Voimisteluliitto ja se oli ensimmäinen valtakunnallinen keskusjärjestö. Aluksi sen toimihenkilöt hoitivat tehtäviä kotoa käsin oman toimensa ohessa. Ensimmäinen päätoiminen toimistonhoitaja palkattiin vuonna 1923 ja hän hoiti sihteerin tehtäviä yksin. (Kleemola 1996, 87.)

Voimistelutoiminta kasvoi vuosikymmenten edetessä ja 1950-luku toi tullessaan kilttoiminnan sekä kansainvälisen Gymnaestrada-perinteen. Voimistelua oli 1990-luvulle asti useassa kattojärjestössä: Suomen Voimisteluliitto, Suomen Naisten Liikuntakasvatussliitto SNLL, Työväen Urheiluliitto TUL, ruotsinkielinen FSG. Vuonna 1994 SNLL toiminta jatkui Suomen Voimistelu- ja Liikuntaseurat SVoLi ry:nä, jonka alle yhdistyi TUL:n naisvoimistelujaosto ja rytmisen voimistelun jaosto. FSG:n kanssa tehtiin yhteistyösopimus. Kymmenen vuoden kuluttua, vuonna 2004, saatiin neuvottelut päätökseen, minkä lopputuloksena SVL ja Suomen Voimistelu- ja Liikuntaseurat ry fuusioituivat. Fuusio oli merkittävä tapahtuma Suomen liikunnan saralla. Vuonna 2005 aloitti toimintansa yksi Suomen suurimmista liitoista, Suomen Voimisteluliitto. (Suomen Voimisteluliitto 2017.)

Suomen Voimisteluliitto kuuluu Suomen suurimpien liittojen joukkoon. Se on suurin naisten ja tyttöjen liikuttaja Suomessa. Jäseniä voimisteluliitossa on yhteensä 132 000. Jäsenistä noin 85% on naisia/tyttöjä. Vuonna 2018 toteutunut budjetti oli 5,8 miljoonaa euroa. (Suomen Voimisteluliitto 2018, 25.) Voimisteluliitossa työskenteli vuonna 2019 päätoimisia työntekijöitä 32 henkilöä. Lukema sisältää olympiavalmentajat. Lisäksi liitto työllistää OTO-kouluttajia. (Heikkilä 11.2.2020)

Voimisteluliiton tarkoitus on toimia jäsenseurojen edunvalvojana ja apuna sekä edistää liikunta- ja voimistelutoimintaa Suomessa. Tarkoitus on määritelty Voimisteluliiton säännöissä näin:

”Liiton tarkoituksena on toimia niiden yhdistysrekisteriin merkittyjen, liittoon kuuluvien jäsen-  
ten valtakunnallisena liittona, jotka liiton ja omien sääntöjensä edellyttämällä tavalla edistävät  
Suomen kansan voimistelu- ja liikuntaharrastusta niin, että mahdollisimman moni voisi har-  
rastaa monipuolista voimistelua ja liikuntaa eri toiminta- ja tavoitetasoilla sekä suorittavat jä-  
senistönsä keskuudessa liikuntakasvatustyötä. Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eet-  
tiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. Toiminnan tavoitteena on laaja-alaisen ja tasa-  
arvoisen liikuntakulttuurin edistäminen.” (Voimisteluliitto 2020.)

Vuoden 2020 kevätkokouksessa tullaan sääntöihin tekemään muutos, joka huomioi lisäksi  
huippu-urheilun voimistelussa. (Heikkilä 11.2.2020.)

Toimintasuunnitelmassa Voimisteluliitto kuvailee tehtävänsä näin:

”Voimisteluliiton päätehtävinä on kehittää voimistelua ja auttaa sekä palvella seuroja voimis-  
telutoiminnan toteuttajina. Näillä priorisoinneilla edistetään voimisteluseurojen tekemää kan-  
sainterveyttä edistävää työtä, ja tavoitetaan ja liikutetaan yhä useampaa suomalaista.” (Suo-  
men Voimisteluliitto 2020, 4.)

#### **2.4.1 Jäsenseurat**

Voimisteluliitossa on vuoden 2020 alussa jäsenseuroja 364. Näistä 22:en seuran toiminta  
on toistaiseksi tauolla. Taukoon syitä voivat olla esimerkiksi se, ettei johtokuntaa ole saatu  
kokoon tai seuralla ei ole ohjaajia tekemään käytännön töitä. Olympiakomitean, lajiliittojen  
ja aluejärjestöjen laatuohjelman mukaisia tähtiseuroja on 95. Tilastollisesti suurin ikä-  
ryhmä seuroissa ovat 7-12 -vuotiaat. Seuroissa työskentelee miltei 9000 valmentajaa ja  
ohjaajaa, joista noin 2/3 palkallisina. Seurojen hallinnon puolella taas luvut ovat toisenlai-  
sia. Yhteensä hallinnon tehtävissä työskentelee hieman alle 1300 henkilöä ja näistä vain  
250 palkallisena. (Voimisteluliiton Toimintakertomus 2018; Heikkilä 11.2.2020.)

#### **2.4.2 Toimintaympäristö**

Voimisteluliiton toimintaympäristönä ovat ensisijaisesti kansainväliset toimijat, opetus- ja  
kulttuuriministeriö (OKM), olympiakomitea, aluejärjestöt, muut lajiliitot, yhteistyökumppanit  
sekä kaiken keskiössä jäsenseurat. Jäsenseurat ovat liiton tärkein asiakasryhmä. Liitto on  
perustettu jäsenseuroja varten. (Heikkilä 11.2.2020.)

Yksi tärkeimmistä ja taloudellisen toiminnan kannalta oleellisimmista tahoista on OKM,  
joka on liiton suurin rahoittaja. Noin 25% toiminnan tuloista on OKM:n avustuksia. Erittäin  
merkittävä yhteistyötaho on Olympiakomitea, jonka ensisijainen tarkoitus on lisätä suoma-

laisten liikuntaa sekä menestystä urheilussa. Voimisteluliiton ja olympiakomitean yhtymäkohtia ovat muun muassa seuratoiminnan kehittäminen sekä tähtiseura -hanke. Olympiakomitea ja Voimisteluliitto sijaitsevat fyysisesti samassa rakennuksessa, mikä osaltaan edistää luontevaa yhteistyötä. Samassa rakennuksessa, Sporttitalossa, toimii myös 51 muun lajin liittoa, mikä on etu luontevan yhteistyön osalta myös lajien välillä. Voimisteluliitolla on myös viidellä eri aluejärjestöjen toimipaikalla fyysisesti oma työntekijä. Samoissa tiloissa toimiminen edesauttaa yhteistyötä siis myös aluejärjestöjen suuntaan. (Heikkilä 11.2.2020.)

Kansainvälisesti tärkein taho on FIG, jossa toimii voimistelun olympialajit. Voimisteluliitto osallistuu paitsi FIG:n myös Euroopan (UEG) Voimisteluliittojen tapahtumiin, kokouksiin ja koulutuksiin. Lisäksi liitto osallistuu Kansainvälisen joukkuevoimisteluliiton (IFAGG) yleiskokoukseen. (Voimisteluliiton Toimintasuunnitelma 2020.)

### 3 Urheiluseurat Suomessa

Urheiluliikkeen ja urheiluseurojen lukeminen kolmanteen sektoriin on Suomessa osa pitkää perinnettä (Reunanen 2019, 14.) Pursiseuroja pidetään Suomen ensimmäisinä urheiluseuroina, joskin ne eivät olleet täysin vapaaehtoisseuroja eivätkä täysin vastanneet nykyisiä kolmannen sektorin toimijoiden määritelmiä. Pursiseurat toimivat Venäjän laivaston suojelussa ja luonteeltaan olivat paitsi säätyläisten harrastustoimintaa myös puolivirallisia maanpuolustusjärjestöjä. (Kokkonen 2015, 30.)

Järjestöjen perustaminen vapautettiin 1880-luvun alussa ja urheiluseuroja perustettiin runsaasti. Tuohon aikaan voimistelu ja urheilu olivat selkeästi kaksi toisistaan erotettua toimintaa. Ensimmäiset voimisteluseurat perustettiin Helsinkiin; ruotsinkieliset mies- ja naisvoimisteluseurat sekä suomenkielinen miesvoimisteluseura. Urheilu- ja voimisteluseuroja perustettiin lähinnä kaupunkeihin, mutta järjestötoiminta levittyi maan jokaiseen kolkkaan. Urheilu- ja kilpailutoiminta olivat usein mukana kaikenlaisten seurojen toiminnassa. Tämän vuoksi tarkkojen lukujen määrittäminen on haastavaa. 1900-luvun alussa Suomessa oli noin 300 seuraa, joiden puitteissa harjoitettiin 12 erilaista urheilumuotoa. (Kokkonen 2015, 30.)

#### 3.1 Urheiluseurojen kehitys ja aiempi tutkimus

Suomen urheilukulttuurin kehitys voidaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kattaa vuodet 1900-1930. Tälle ajalle ominaista oli fyysisen aktiivisuuden ja urheilun aseman vahvistuminen väestön keskuudessa. Uusia seuroja perustettiin ja samalla myös kansallisia järjestöjä syntyi. Toinen vaihe (1930-1960) aloitti kilpailullisuuden korostamisen ja sitä kautta myös seurat alkoivat fokuoitua yhteen lajiin. Kansallisia järjestöjä oli vaiheen alussa 7, kun taas 1960-luvulla niitä oli jo 37. Fokusoituminen lajeittain lisäsi myös kattojärjestöjen määrää. Tällä ajanjaksolla rakennettiin myös paljon liikuntatiloja, etenkin sisälajeille. Kolmatta vaihetta (1960-1980) kutsutaan kilpailun ja valmennuksen vaiheeksi. Urheilukulttuuri muokkaantui entisestään kilpailuun tähtääväksi ja kilpaurheilusta muodostui sen perimmäinen tarkoitus. 1980-luvulta tähän päivään saakka ulottuu neljäs vaihe. Tälle vaiheelle on ominaista toisaalta kilpailullisuus mutta myös terveyttä ylläpitävän liikunnan lisääntyminen. Voidaan sanoa, että urheilu on levinnyt sekä määrällisesti että laadullisesti. Tämä on vaikuttanut urheiluseuroihin siten, että niiden keskimääräinen jäsenluku on pienentynyt, mutta kokonaisjäsenmäärä seuroissa on kasvanut. Urheiluseurat ovat pirstaloituneet ja monilajiseurat jakautuneet omiksi seuroikseen. (Koski 1999, 299-301.)

Urheiluseurojen tutkimus on ollut verrattain hajanaista aina 2000-luvulle asti. Kalevi Heini-  
län johdolla tehtiin ensimmäinen peruskartoitus seuratoiminnasta Suomessa 1980-luvulla.  
Tätä kartoitusta täydennettiin 1990- ja 2000- luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivä-  
lissä. Kuitenkin vasta vuonna 2013 valmistuneessa selvityksessä urheiluseurojen kenttää  
on ruvettu tutkimaan järjestelmällisesti ja vertailukelpoisesti. Vaikeuksia tutkimuksessa  
tuottaa edelleen päällekkäistutkiminen sekä yksittäisten seurojen vastaustarkkuus sekä -  
into. Järjestelmällinen tutkimus vaatii siis vieläkin parempaa verkostoitumista eri tahojen  
kesken järjestökentässä. (Reunanen 2019, 22; Koski 2013; 20.)

Yhdistysrekisteristä voidaan luotettavasti löytää perustettujen yhdistysten tiedot. Niiden  
mukaan liikunta- ja urheiluseurojen perustaminen on noussut tasaisesti koko 1900-luvun  
ajan ja pongahtanut suureen nousuun 1980-luvun tienoilla. Kuitenkin seurojen lakkautta-  
mis- tai lopettamistiedoista ei ole tarkkoja tietoja. Tarkkaa kuvaa seurojen elinkaaresta ei  
siis ole saatavilla. (Koski 2013, 22; Koski & Mäenpää 2018, 31.)

Urheiluseurojen lukumäärän määrittämisessä kohtaavat yllä mainitut ongelmat. Ensinnä  
rekisterit eivät ole täysin ajan tasalla ja paikattomia ja toiseksi urheiluseuran määrittämi-  
nen on puutteellista. Lisäksi urheiluseura -käsitteen ohella puhutaan liikuntaseurasta - toi-  
saalta eri merkityksessä, toisaalta samassa. Liikuntaseura-termiä on ruvettu käyttämään  
jo 1980-luvulla kuvaamaan seurojen tarjoamaa moninaista liikuntaa, mutta pääosin seuro-  
jen omassa kielessä ”urheiluseura” on yleisempi termi. Toki löytyy myös seuroja, jotka  
käyttävät tiukasti vain liikuntaseura -termiä itsestään. Kuitenkin eri rekistereitä yhdistele-  
mällä ja käsitteelle rajanvetoja tehden voidaan antaa karkea arvio, jonka mukaan Suo-  
messä on noin 15 000 urheiluseuraa. (Mäenpää & Korkatti 2010, 16-19.)

Liikunta- ja urheiluseuroja jaetaan eri tavoin. Lajiliitoilla on omat tapansa jakaa jäsen-  
seurat ja eri tutkimusten yhteydessä käytetään erilaisia jakoja. Mäenpää & Koski (2016, 38)  
käyttävät karkeaa jakoa. Karkea jako perustuu seuran pääasialliseen tarkoitukseen. Täl-  
löin puhutaan neljästä eri luokasta ja nämä ovat kilpaseura, kuntoseura, monialaseura ja  
nuorisokasvatusseura. Tässä tutkimuksessa voimisteluseurat jaettiin vain kilpa- ja harras-  
turheilua tarjoaviin sekä näiden yhdistelmään.

Seuratoiminta voidaan jakaa myös yksityiskohtaisemmin yhdeksään eri kategoriaan ku-  
vaamaan niiden toimintaa. Nämä kategoriat ovat: erikoisseura, yleisseura, huippu-urheilu-  
seura, junioriurheiluseura, aikuisten kilpaurheiluseura, harrasteseura, kylä tai kaupungin-  
osaseura, kevytseura ja vammaisurheiluseura. (Mäenpää & Korkatti 2010, 19-20.)

### 3.2 Seuratoiminnan erityispiirteet

Seurojen yhteiskunnallinen vastuu liikuttajana on erittäin merkittävä huolimatta siitä, että lainmukaista vastuuta niillä ei ole. Tämä poikkeuksellinen asema on huomattu myös kansainvälisessä tutkimuksessa. Chaker (2004, 53) kirjoittaa, että urheilutoiminnan järjestäminen Suomessa on pääosin urheiluseurojen vastuulla, vaikka lainsäädäntö ei näin vaadi. Liikunta- ja urheiluseurojen merkitys erityisesti lasten ja nuorten liikuttajana on lähes yksinoikeudellinen. Seurat tavoittavat alle 18-vuotiaista 90% toimintansa pariin (vähintään hetkellisesti). Kolmannen sektorin toimijoista seuratoiminnan järjestöaktiivisuus näkyy suurimpana heti ammattiliittotoiminnan jälkeen. (Reunanen 2019, 25-26.) Saman asian vahvistaa myös Koski kirjoittamalla, että suomalaisista 2/3 on tekemisissä urheiluseurojen kanssa jollain tasolla. Vain ammattiliittojen toiminnassa on enemmän ihmisiä mukana. (Koski 1999, 305.)

Yhdistystoiminnan juuret ovat aatteellisuudessa ja tämä koskee myös urheiluseuroja. Hei­nilän arvion mukaan (teoksessa Koski & Mäenpää 2018, 34) ”liikunta on valjastettu useampaan aatteelliseen toimintaan kuin yksikään muu yhteiskunnallinen toimintamuoto.” Aatteellisia painotuksia on tutkittu 1986 vuodesta lähtien aina kymmenen vuoden välein ja painotuksissa on ollut muutoksia. Alkuperäisistä arvoista on myös osa jätetty pois niiden merkityksen vähenemisen vuoksi (esimerkiksi oikeisto- ja vasemmistolaisuus, yhteiskunnallinen luokkatietoisuus ja työväenaate). Tuoreimpaan kyselyyn tuotiin myös neljä uutta arvoa mukaan: monikulttuurisuus/kansainvälisyys, ammattimaisuus, suvaitsevaisuus ja yhdenvertaisuus. (Koski & Mäenpää 2018, 34.) Tämäkin kertoo siitä, että vaikka aatteellisuus on seuratoiminnan yksi ominaispiirre, aatteet elävät vuosikymmenten mukana.

Vapaaehtoisuus on yksi seuratoiminnan peruspilareista. Suomessa vapaaehtoistyön merkitys on mittava. Liikunnan parissa noin 500 000 ihmistä osallistuu vuosittain vapaaehtoistyöhön ja onkin perusteltua sanoa, että urheiluseurat eivät pyörisi ilman vapaaehtoistyöntekijöitä. Samaa aikaa kuitenkin ajan trendi, polarisoituminen, näkyy myös vapaaehtoistyössä. Osa vapaaehtoistyön tekijöistä ovat vain lyhyitä hetkiä mukana (”pätkätyönteko”) ja toisaalta tosiaktiivien osuus on lisääntynyt. (Koski & Mäenpää 2018, 63-64.)

Tyypillistä yrityksille on, että ne toimivat jonkin organisaatorakenteen mukaisesti. Yleisimmät organisaatorakenteet ovat toiminnallinen rakenne, divisioonarakenne ja matriisirakenne. Vapaaehtois pohjalla toimivat seurat ovat jokainen oma yksilönsä ja niiden johtamismalli voi poiketa suurestikin näistä yritysmaailmasta tutuista malleista. Urheiluseuroista löytyy molempia ääripäitä: toiset seurat ovat jo hyvinkin organisoituja, toiset puolestaan toimivat ilman minkäänlaista varsinaista rakennetta. (Woodruff 2018.)

### 3.3 Laadukas seuratyö palkkatutkimuksen näkökulmasta

Tämän tutkimuksen näkökulmasta laatua voidaan arvioida ammattimaistumisen kautta. Liikuntakulttuurissa on viime vuosikymmenen aikana tapahtunut muutoksia, jotka juontavat juurensa yleisen elämänmenon muutoksiin. Nousevia trendejä ovat olleet kulutuskeskeisyys, työn luonteen ja vaativuuden muuttuminen vapaaehtoispotentiaalia rajoittavaksi, laajentuneet elinpiirit, jotka lisäävät mahdollisuuksien kirjoa sekä ihmisten oppiminen asiakkuuskäsitykseen. Nämä kaikki tekijät kasvattavat odotuksia ja vaatimuksia urheiluseuroja kohtaan. Urheiluseuroilta odotetaan ammattimaista otetta ja laadukasta toimintaa. (Koski & Mäenpää 2018, 24.)

Olympiakomitea, aluejärjestöt sekä lajiliitot ovat kehittäneet laadukkuutta takamaan Tähtiseura - laatuohjelman. Olympiakomitea mainitsee Tähtimerkin olevan tae laadusta niin nykyisille kuin uusillekin jäsenille ja heidän lähipiireilleen. Näin ollen laatuohjelma toimii osaltaan laadukkaan toiminnan mittarina urheiluseuroissa. (Olympiakomitea 2020.)

Tähtiseurat - laatuohjelman tarkoituksena on kehittää ja tukea suomalaisen urheilun perusjalkaa eli seuroja. Ohjelma on jaettu kolmeen osa-alueeseen: lasten ja nuorten urheilu, aikuisliikunta sekä huippu-urheilu. Saadakseen Tähtimerkin, seuran tulee täyttää laaditut laatukriteerit. Tällä hetkellä Suomessa on 525 tähtiseuraa. Näistä neljällä seuralla on kaikkien kolmen osa-alueen Tähtimerkit. Kaksi täyden kolmen merkin seuraa ovat voimisteluseuroja (Olarin Voimistelijat sekä Vantaan Voimisteluseura). (Olympiakomitea 2020.)

Tähtiseuran laatukriteerit ovat jaettu kaikille yhteisiin laatutekijöihin sekä osa-aluekohtaisiin laatutekijöihin. Tutkimuksen kannalta oleelliset kriteerit löytyvät kaikille yhteisistä laatutekijöistä ja näitä ovat:

1. Seuran talous on hyvin hoidettu
2. Seura on hyvä työnantaja
3. Seuran ohjaajat ja valmentajat sekä muut toimijat ovat koulutettuja ja heidän osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja sitä tuetaan

Laatukriteerit eivät siis määrittele tai pakota seuroja tiettyyn palkkatasoon, mutta seuran on toimittava hyvänä työnantajana. Työnantajan tärkein velvoite on palkanmaksu ja hyvä työnantaja hoitaa sen lainmukaisesti. (Olympiakomitea 2020.)

Tähtiseura - laatuohjelma sisältää myös huomattavan määrän muita kriteereitä. Kaikille yhteiset laatukriteerit sekä lasten ja nuorten urheilun sekä aikuisliikunnan osa-alueiden kriteerit on kirjattu kaikille näkyviksi tiedostoiksi Olympiakomitean internet-sivuille. Huippu-

urheilun kriteerit ovat yksilölliset ja lajiliitto kutsuu ohjelmaan huippu-urheiluun suuntautuneita seurojaan. (Olympiakomitea 2020.)

### **3.4 Seurat työnantajina**

Yksi seuratoiminnan kantavista aatteista on eteenpäin pyrkiminen ja menestyksen tavoittelu. Tämä yhdessä muiden tekijöiden kanssa on aiheuttanut viime vuosina valtavan paineen palkata työntekijä/työntekijöitä seuraan. Muita palkkaukseen kannustavia tekijöitä ovat sitoutuneen vapaaehtoistoiminnan vähentyminen sekä kasvaneet odotukset ja vaatimukset seuratoiminnalta. Asiakas/jäsen odottaa tiettyä palvelutasoa, johon yksin vapaaehtoisvoimin ei enää päästä. Nykyään puhutaankin seurojen ammattimaistumisesta ja tämä kattaa myös palkattujen työntekijöiden lisääntymisen seurakentällä. (Koski & Mäenpää 2018, 67.)

Päätoimisten valmentajien määrää on tutkittu Suomessa 2002 -vuodesta alkaen. Valmentajien määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Keskimääräiset palkkatulot ovat kuitenkin tipuneet. (Puska, Lämsä & Potinkara 2017, 4;21.)

Valtio on jakanut avustusta palkkaukseen vuodesta 2009 alkaen. Tavoitteena tuella on kehittää seuratoimintaa, laajentaa lasten liikunnan mahdollisuuksia ja lisätä aikuisliikuntaa. Kehittämistuen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tuki on onnistunut kehittämään kaikkia seuratoiminnan osa-alueita ja uusia palkkauksia on onnistuttu tekemään. Seurojen ohjaajien ja valmentajien koulutustaso on noussut ja asiantuntemuksen määrä kasvanut. (Koski 2012a, 28-48.)

### **3.5 Urheiluseuroja koskeva työehtosopimus voimisteluseuroissa**

Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus on laadittu työnantajaliitto Paltan (palvelualojen työnantajat) sekä julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n kesken. Tämä työehtosopimus on yleissitova. Yleissitovuus koskee kuitenkin vain alueellisia järjestöjä sekä liittoja. Urheiluseurat voivat siis vapaaehtoisesti halutessaan soveltaa urheilujärjestöjä koskevaa työehtosopimusta. Näin ollen urheilujärjestöissä ei lähtökohtaisesti ole käytössä työehtosopimusta vaan niissä noudatetaan työlainsäädäntöä. Laissa on määriteltä työehtojen minimitaso, joka pätee aina. (Olympiakomitea 2020; Työlainsäädäntö, työehtosopimuslaki 26.1.2001, 55.)

Työnantajana voimisteluseuran tärkein velvoite on palkanmaksu. Kaikki palkkaukseen liittyvät asiat, kuten palkanmäärä ja maksuajankohta, sovitaan työntekijän kanssa työsopi-

muksella. Työehtosopimus määrää palkan minimitason. Jos työehtosopimusta ei sovelleta, tulee palkanmäärä olla työlainsäädännön mukainen. Työlainsäädännön mukaan on ”työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka”. (Työlainsäädäntö 10 §; Olympiakomitea 2020.) Suomen valmentajien palvelu- ja edunvalvontajärjestö Saval on liittynyt myös Urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen alaisuuteen (Liityntäpöytäkirja 2018). Palkkasuosituksia on annettu yksityisille aloille Akavan erityisalat AE:n sekä nuoriso- ja liikunta-alan asiantuntijat ry:n suosituksesta sekä Erton toimesta (vähimmäispalkkasuositus yksityisille liikunta-aloille).

Urheilujärjestöjä koskevassa työehtosopimuksessa määritelty alhaisin palkka, tuntipalkaksi muutettuna, on 9,79€/h. Mikäli työehtosopimusta seurassa sovelletaan, tätä palkkaa voidaan käyttää apuohjaajilla ja -valmentajilla, eli sellaisilla henkilöillä, joilla ei ole koulutusta tai aiempaa osaamista työhön. Myös avustavat hallinnolliset työt voidaan laskea tähän (esim. postitus- ja vastaanottotehtävät.) Työ suoritetaan määräysten mukaan valvonnan alla ja on rutiininomaista. Tavanomainen seuratyö vaatii kuitenkin enemmän osaamista, koulutusta ja ammattitaitoa sekä on luonteeltaan itsenäistä. Näihin tehtäviin tuleekin käyttää vaatimustaso B-C:n palkkaluokkia tai sovitusti palkkaluokkaa D, joka on henkilökohtainen sopimuspalkka ylittäen C:n vaativuustason. (Urheiluseuroja koskeva työehtosopimus.)

Liikunta ja liikuntapalveluala -työsuhteen ehdot yksityiselle sektorille -suositus on määrittänyt vähimmäispalkkatason välille 12,87€-19,06€/h. Palkkaan vaikuttavat tehtävät vaativuustaso ja koulutuksen vaadittu määrä. Suosituksissa huomioidaan myös erikseen sijainti eli pääkaupunkiseudulla suositetaan hieman korkeampia palkkoja. Lisäksi suosituksessa on erikseen huomioitu työsuhteet, jotka perustuvat ainoastaan liikunnanohjauksiin tuntipalkalla. Tällöin tuntipalkkasuositus on 30,69€-39,36€. Näihin suosituksiin on huomioitu ohjaustuntien valmisteluun vaadittu aika. Tämä suositus ei ole kuitenkaan yleissitova työehtosopimus. (Liikunta ja liikuntapalveluala 2018, 2; 13-14.)

Toimihenkilöliitto Erton tekemät suositukset perustuvat palkkakyselyyn eikä kysymyksessä ole yleissitova työehtosuositus. Erton vähimmäispalkkasuosituksista sovelletaan aloilla, joilla ei ole työehtosopimusta. Suositukset ovat tehty yksityisille liikunta-aloille ja niissä huomioidaan ohjaustyön vaativuustaso, fyysinen taso, ohjausta edeltävä työ sekä mahdollinen sijainti pääkaupunkiseudulla. Suositukset ovat ainoastaan tuntipalkkaisille ohjaajille ja suosituspalkat ovat välillä 30,25€/h-38,92€/h. (Erto 2019, 2-4.)

## 4 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Seurojen ammattimaistuminen on jo muutaman vuosien ajan ollut yleisenä puheenaiheena. Seuroilta odotetaan koko ajan enemmän ja samaan aikaan sitoutuneiden vapaaehtoisten innokkuus laskee. Voimisteluliitto saakin paljon yhteydenottoja jäsenseuroiltaan liittyen palkanmaksuasioihin. Vaikka Voimisteluliiton tehtävä ei ole toimia ammattiliittona, se haluaa tutkittua tietoa tämänhetkisistä palkanmaksutasoista jäsenseuroissaan voidakseen opastaa paremmin apua pyytäviä. Voimisteluliitto on myös kiinnostunut siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, minkä tasoista palkkaa missäkin seurassa maksetaan.

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tarkoitus oli tutkia sitä, mitä voimisteluseuroissa tällä hetkellä maksetaan työntekijöille. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää toimintaympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat maksetun palkan määrään. Työntekijöillä tarkoitetaan tutkimuksessa seuran palkkalisloilla olevia hallinnollisia työntekijöitä, ohjaajia ja valmentajia. Lisäksi kartoitettiin ostopalveluiden hintaa ohjaajien ja valmentajien keskuudessa.

Työn tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

Minkälaista palkkaa voimisteluseurat maksavat työntekijöilleen?

Mitä kulukorvauksia maksetaan?

Mitkä seuran toimintaympäristön tekijät vaikuttavat palkkatasoon?

### 4.2 Tutkimusmenetelmä teoria ja soveltaminen kyselyssä

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään lukumäärin numeerisia kysymyksiä ja prosenttiosuuksia. Usein määrällisessä tutkimuksessa myös riippuvuussuhteet kiinnostavat. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Tarkoituksena oli selvittää laajan joukon numeerisia tuloksia. Kvantitatiivinen menetelmä edellyttää riittävän suurta otosta ja siihen tässä tutkimuksessa oli mahdollisuus. Kvantitatiivinen tutkimusprosessi etenee vaiheittain ja aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tässä tutkimuksessa käytössä oli Survey Pal -tutkimuspalvelu, johon kysely laadittiin. Vastausvaihtoehdot annettiin valmiina lukuun ottamatta viimeisen osion vapaa sana - kysymystä. (Heikkilä 2014, 9-10; Kananen 2011, 77.)

Usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään myös ”eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytäkään riittävästi selvittämään

asioiden syitä.” (Heikkilä 2014, 9.) Tutkimusongelmien asettelussa olisi pitänyt huomioida paremmin tämä seikka. Kyselyllä haluttiin vastauksia kahteen erityyppiseen asiaan (palkkatasot sekä syyt palkkatasoihin) ja jälkimmäinen jäi osittain vastausta vaille.

Kysymyslomakkeessa noudatettiin pääasiassa hyvän lomakkeen sääntöjä. Lomake oli selkeä ja jaoteltu eri osa-alueiden mukaan. Jokaisen osion alussa oli kerrottu lyhyesti, mitä kyseessä olevassa osassa termeillä tarkoitetaan. Lomakkeessa oli mainittu, voiko valita useamman vai yhden vaihtoehdon ja jälkimmäisessä tapauksessa vastausvaihtoehdot olivat toisensa poissulkevia. Hyvän kyselylomakkeen ominaisuuksiin kuuluu myös riittävän lyhyt pituus sekä vastausten helppo syötettävyys ja käsiteltävyys. Näissä kohdissa lomake ei täyttänyt hyvän kyselyn kriteereitä. (Heikkilä 2014, 33.)

Lomakkeessa käytettiin pääasiassa suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten etuina ovat vastaamisen nopeus ja käsittelyn helppous. Joukossa oli kysymyksiä, jotka oli mahdollista ohittaa vastaamatta ja kysymyksiä, joihin oli pakko vastata päästäkseen eteenpäin. Kyselyn analysoinnin kannalta olisi ollut järkevämpää käyttää pakotettua vastausta kaikissa kysymyksissä ja lisätä tarvittaessa ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon. Toisaalta tämä vaihtoehto kuitenkin saattaa helppoudellaan houkuttaa vastaamaan, vaikka sopivampi vastaus olisi jokin toinen vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 37.)

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Työ toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimustapa oli kysely (liite 1). Kysely pidettiin mahdollisimman lyhyenä, niin, että vastaajalla kuluisi aikaa kyselyyn vastaamiseen viidestä kymmeneen minuuttia. Kyselyssä annettiin valmiit vastausvaihtoehdot ja tarvittaessa vaihtoehto ”muu, mikä \_\_\_\_\_”. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus avoimessa vastauskentässä kertoa lisää seuran palkkausasioista.

Kysely oli jaettu kuuteen osaan. Kyselyn alussa kartoitettiin seuran toimintaympäristöä, jotta voitiin tehdä päätelmiä siitä, mitkä toimintaympäristön tekijät mahdollisesti vaikuttavat palkkatasoon. Kysymyksissä kartoitettiin seuran kokoa, seuran kotipaikkakunnan kokoa, kilpailijoita alueella ja seuran tarjontaa. Kyselyn toisessa osassa tarkasteltiin hallinnollisten työntekijöiden palkkoja. Kolmas ja neljäs osa käsittelivät ohjaajien palkkoja, viides osa valmentajien palkkoja sekä kuudes osa muita yleisiä palkkukseen liittyviä asioita. Jokaisen osan alussa selvitettiin lyhyesti, mitä käytetyillä termeille tässä kyselyssä tarkoitettiin.

Kysely testattiin ensin yhdellä aktiivisella seuralla ja täten saatiin palautetta sen toimivuudesta vastaajan kannalta. Saadun palautteen pohjalta tehtiin tarvittavia muutoksia kysymyksiin.

Kysely jaettiin Voimisteluliiton nimissä valmiin rekisterin avulla kaikille voimisteluseurojen puheenjohtajille saatekirjeen kera (liite 2). Kyselyä nostettiin esiin Voimisteluliiton seuraapäivillä, joita järjestetään eri puolella Suomea syys-lokakuun aikana. Lisäksi kyselyä mainostettiin Voimisteluliiton tiedostuskanavissa (internetsivut ja facebook-ryhmät.) Vastaajille lähetettiin muistutusviesti kaksi kertaa kyselyn aukiolon aikana. Ensimmäinen muistutus lähetettiin puolessa välissä vastausaikaa ja toinen kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä.

Kysely toteutettiin Survey Pal-kyselyalustalla, jonka avulla tuloksista saatiin osittain valmiit analyysit. Survey pal ei kuitenkaan tuota ristiinanalysointi-tuloksia ja ristiintaulukointi tehtiinkin jokaisen osa-alueen kohdalla erikseen excel-työkalun avulla (hallinnolliset työntekijät, ohjaajat sekä valmentajat). Ristiintaulukoinnilla etsitään asioiden välisiä riippuvuussuhteita taulukoimalla kahta muuttujaa samanaikaisesti (Kananen 2011, 77.) Jokainen toimintaympäristön tekijä ristiintaulukoitiin erikseen jokaisen osa-alueen kysymyksen kanssa. Jokaisesta osa-alueesta otettiin tarkasteluun alin palkka, ylin palkka ja mediaanipalkka ja niitä verrattiin toimintaympäristön tekijöihin. Täten yritettiin löytää mahdollisia yhteisiä tekijöitä.

Kyselyn tulokset julkistettiin yksityiskohtaisesti kaikkien raporttia toivoneiden vastaajien kesken joulukuun puolessa välissä. Yleisempi raportti jaetaan kaikille Voimisteluliiton jäsenseuroille myöhemmin.

Analysoinnin jälkeen Voimisteluliitto osaa vastata jäsenseuroilleen, minkälaista palkkaa keskimäärin tietyntyyppisen toimintaympäristön omaavan seuran työntekijöille maksetaan. Voimisteluliitolla on selkeä, tutkittuun tietoon perustuva käsitys tämänhetkisestä palkkatasosta seuroissa. Kysely on jatkossa tarkoitus toteuttaa tasaisin väliajoin seuroille. Vaikka Voimisteluliiton tarkoituksena ei ole ryhtyä jakamaan palkkasuosituksia, kehitetään kyselyn avulla työelämää jäsenseuroissa kohti ammattimaisempaa otetta.

## 5 Tutkimustulokset

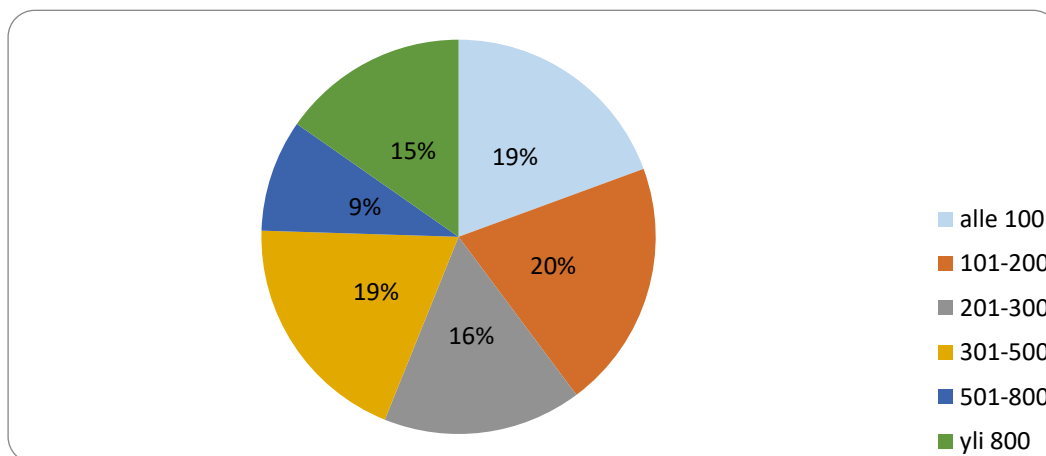
Kysely oli jaettu osa-alueisiin tehtävänimikkeiden mukaan. Palkkausta tutkittiin neljän eri ammattitehtävän tai tehtävänimikkeen kautta: hallinnolliset työntekijät, aikuisten ohjaajat, lasten ja nuorten ohjaajat sekä valmentajat. Tämän jaon mukaan myös tulokset on jaoteltu. Ohjaajien ja valmentajien osalta huomioitiin myös apuohjaajat ja -valmentajat.

### 5.1 Seurojen toimintaympäristö

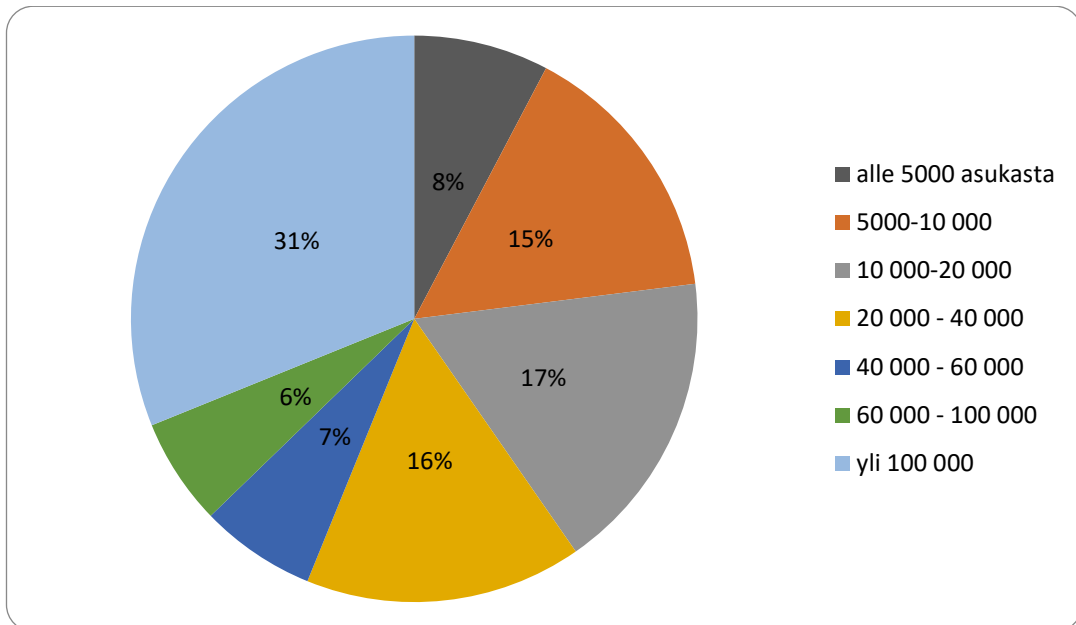
Kysely lähetettiin 343:lle seuralle ja vastauksia saatiin 197kpl. Vastausprosentti oli 57,5%. Kaikki vastanneet seurat tarjoavat harrastetoimintaa ja lisäksi kilpatoimintaa tarjoaa 58% vastaajista. Pelkästään kilpatoimintaa tarjoavia seuroja ei vastausten joukossa ollut. Seuran työntekijöitä kysyttäessä vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin (tämä ilmeni vapaan kentän teksteistä), joten sitä taustatekijää ei käytetty analysoinnissa.

Seuroista 88% ilmoitti, että toiminnalla on kilpailijoita ja annetut vaihtoehdot saivat ääniä tasaisesti (muut voimisteluseurat, muut urheiluseurat, kansalaisopistot ja vastaavat sekä yksityiset toimijat). Lisäksi avoimessa vastauksessa esiin tuotiin kaupungin laaja tarjonta (6 vastausta) ja kaupungin politiikka (2 vastausta). Seuroista 12% ilmoitti, ettei koe toiminnalleen olevan kilpailijoita.

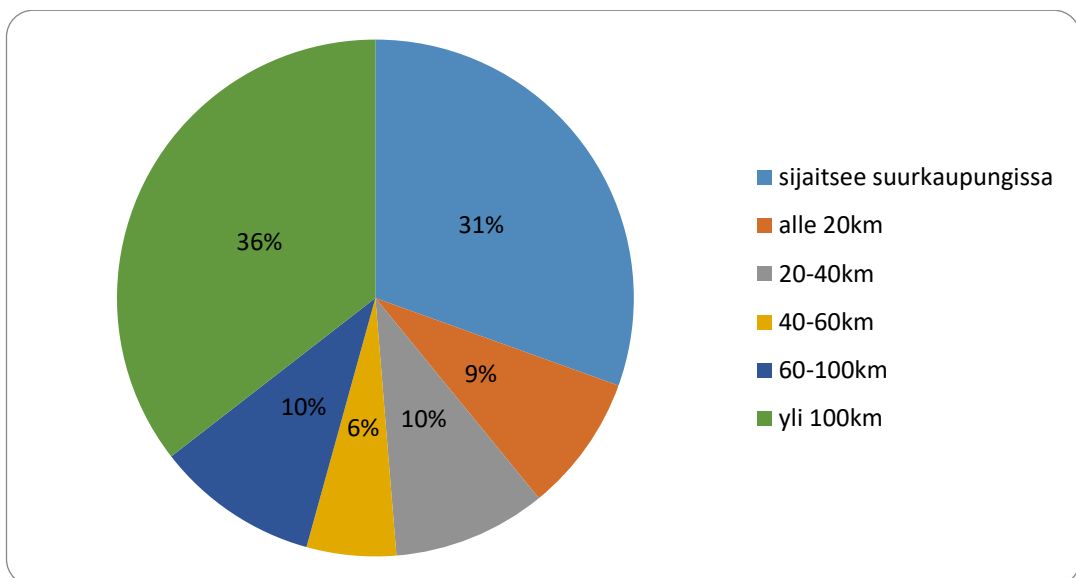
Tulosten analysoinnissa käytettiin taustekijöinä vertailussa seuran jäsenmäärää, seuran kotipaikkakunnan kokoa asukasluvulla mitattuna sekä seuran sijaintia suhteessa isoon kaupunkiin tai kaupunkikeskittymään. Kuvassa 1 (kuva 1.) on esitetty kaikkien vastanneiden seurojen jäsenmäärät, kuvassa 2 (kuva 2.) kotipaikkakunnan koko ja kuvassa 3 (kuva 3.) seuran sijainti suhteessa lähimpään suurkaupunkiin. Suurkaupungeiksi kyselyssä laskettiin Helsingin seutu (Helsinki, Espoo, Vantaa), Tampere, Jyväskylä, Turku ja Oulu.



Kuva 1. Seurojen jäsenmäärät (kaikki vastanneet = 100%)



Kuva 2. Seuran kotipaikkakunnan koko asukasluvun mukaan (kaikki vastanneet = 100%)



Kuva 3. Seuran kotipaikkakunnan koko sijainnin mukaan (kaikki vastanneet = 100%)

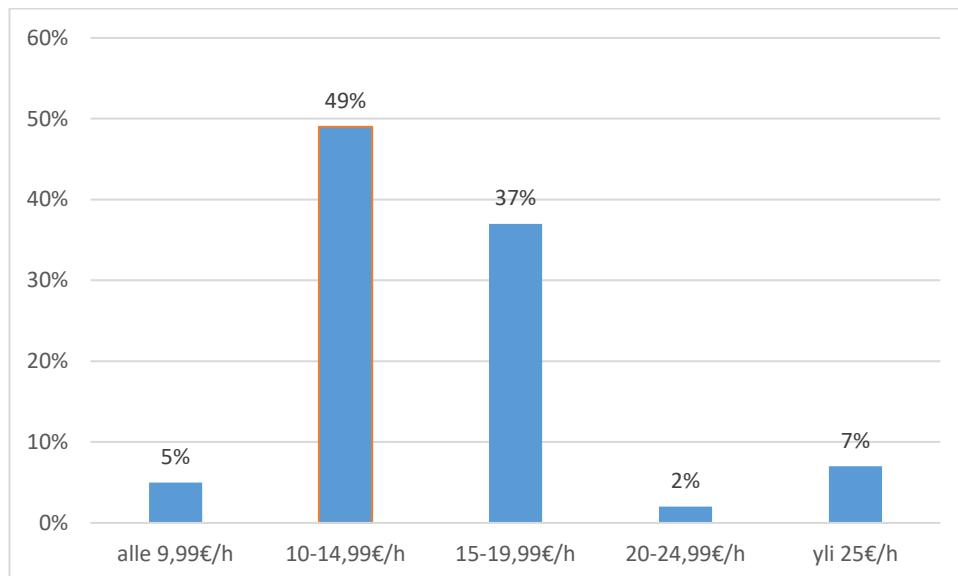
## 5.2 Hallinnolliset työntekijät

Vastanneista seuroista 40%:lla on palkattu hallinnollinen työntekijä ja 9%:lla on kolme palkattua hallinnollista työntekijää. 60% vastaajista ilmoitti, ettei seuralla ole palkattua hallinnollista työntekijää lainkaan. Huomattavaa kuitenkin on, että kyselyssä ei otettu kantaa siihen, ovatko työntekijät osa- vai kokoaikaisia.

Yli puolet (54%) seuroista, joilla ei ole hallinnollista työntekijää, ovat alle 100 jäsenen seuroja. Kun tarkasteluun otetaan kaikki alle 200 jäsenen seurat, on lukema 95%. Voidaan siis sanoa, että miltei kaikilla yli 200 jäsenen seuralla on vähintään yksi palkattu työntekijä. Vaikka seuran koko vaikuttaa hallinnollisen työntekijän palkkaamiseen, sillä ei ole vaikutusta palkan määrään.

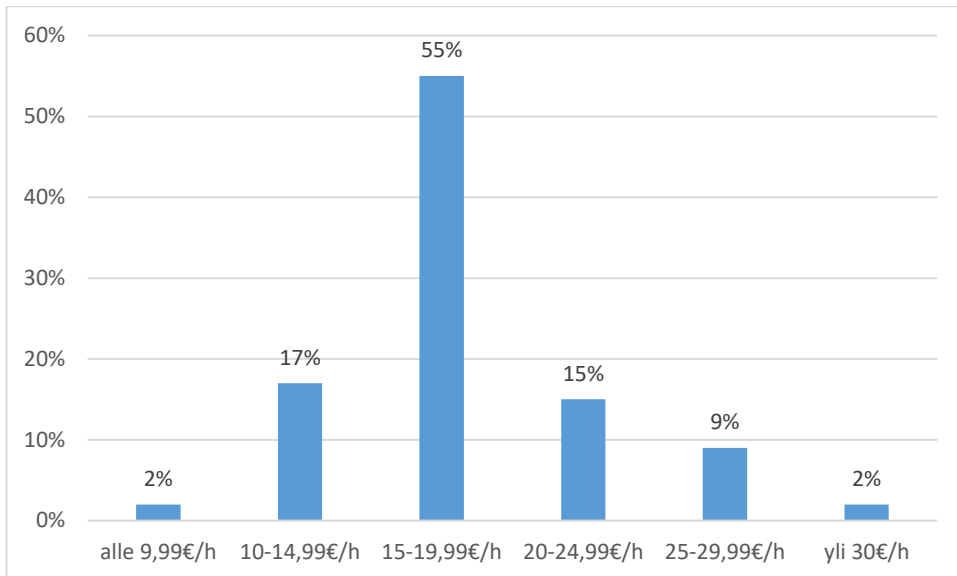
Toiminnanjohtaja on hieman todennäköisemmin seuroilla, jotka toimivat suurkaupungissa tai sen välittömässä läheisyydessä. Erot luvuissa ovat kuitenkin niin pieniä, että kyseessä voi olla myös tilastollinen sattuma. On perusteltua todeta, että kaupungin koko tai sijainti eivät vaikuttaneet siihen, onko seuralla palkattua hallinnosta työntekijää vai ei.

*Palkattu toimistoassistentti* (tai vastaavat tehtävät sisältävä työ) ilmoitettiin olevan 41:llä seuralla. Yleisin maksettu palkka on 10-14,99€/h (kuva 4). Toiseksi useimmiten maksetaan 15-19,99€/h. Vain 14% vastaajista ilmoitti maksavansa näitä palkkaluokkia vähemmän tai enemmän.



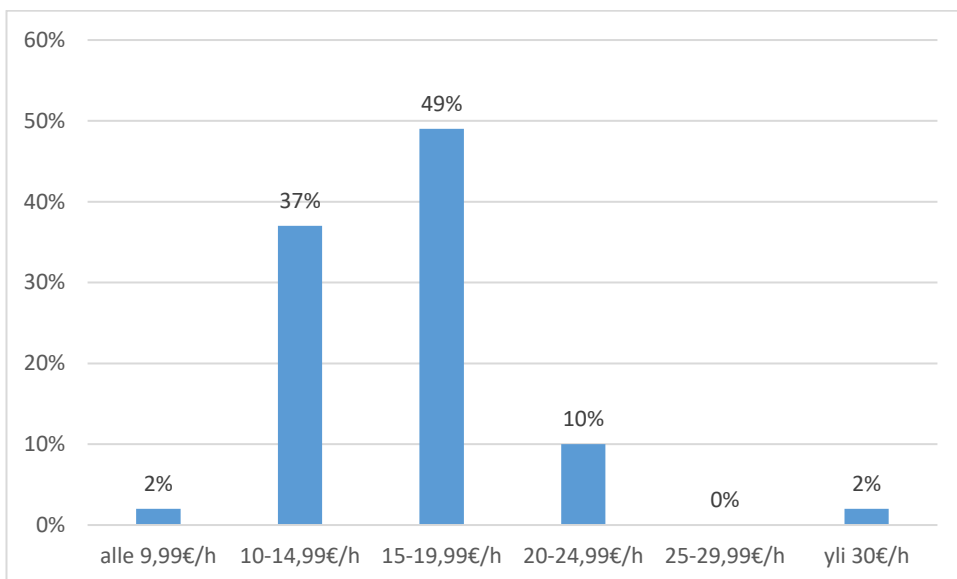
Kuva 4. Toimistoassistentille maksettava palkka

*Palkattu toiminnanjohtaja* (tai vastaavat tehtävät sisältävä työ) ilmoitettiin olevan 47:llä seuralla. Yli puolet vastanneista maksaa tehtävästä 15-19,99€/h (kuva 5). 17% vastanneista maksaa 10-14,99€/h ja miltei saman verran (15%) maksaa 20-24,99€/h.



Kuva 5. Toiminnanjohtajalle maksettu palkka

*Palkattu harraste- tai valmennuspäällikkö* ilmoitettiin olevan 49:llä vastanneista seuroista. Lähes puolet (49%) maksaa tehtävästä 15-19,99€/h (kuva 6.) Toiseksi yleisin palkkaluokka on 10-14,99€/h, jota ilmoittaa maksavansa 37% vastanneista. Vain muutama seura maksaa näiden palkkaluokkien ohi menevän summan.



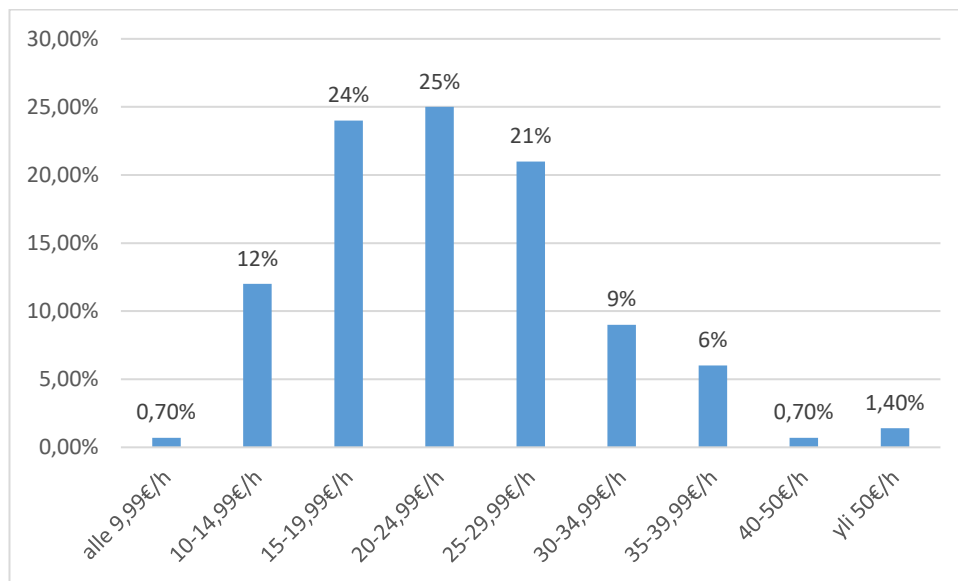
Kuva 6. Harraste/valmennuspäällikölle maksettu palkka

Kaikki hallinnollisten työntekijöiden korkeimpien palkkaluokkien edustajat (yli 20€/h) ovat pääasiassa suurissa kaupungeissa sijaitsevia seuroja (yli 100 000 asukkaan kaupungit), mutta sijainniltaan vaihtelevia. Seurat ovat myös pääasiassa isoja seuroja (yli 800 jäsentä), mutta joukossa on myös muutama tilastopoiikkeama.

Muissa palkkaluokissa (joissa enemmistö seuroista ilmoitti olevansa) on melko tasaisesti niin pieniä kuin isojakin seuroja eri kokoisista kaupungeista vaihtelevalla sijainnilla. Voidaan siis todeta, että isommissa kaupungeissa toimivat seurakunnat maksavat keskimäärin hiukan korkeampaa palkkaa hallinnollisille työntekijöilleen, mutta ensisijaisesti palkkaan tunnut vaikuttavan muut tekijät, jotka eivät kyselyssä tulleet ilmi. Kyselyn lopussa olleet avoimet vastaukset korostivat tätä päätelmää.

### 5.3 Aikuisten tuntien ohjaajat

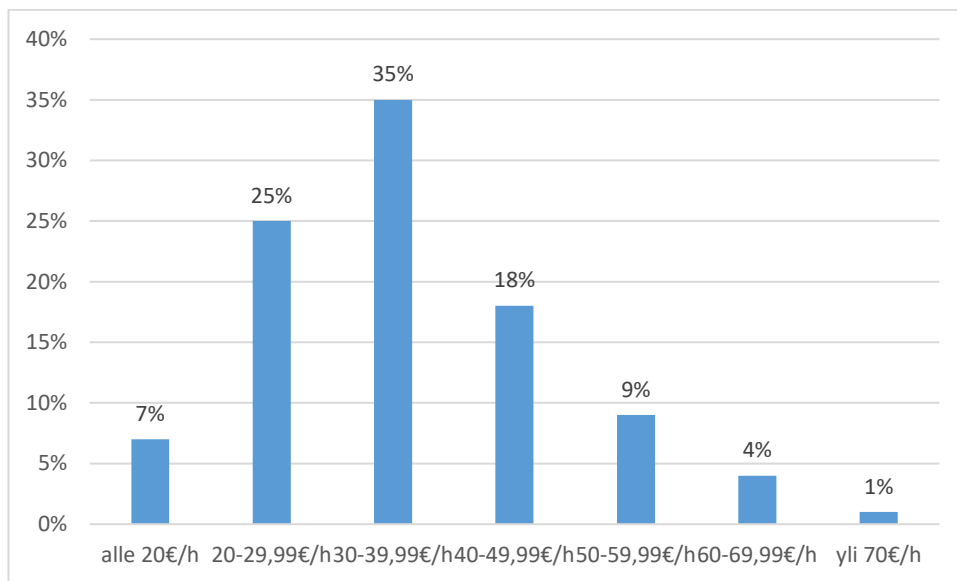
Vastanneista seuroista 87% tarjoaa aikuisliikuntaa (172kpl). Näistä seuroista 17% (29kpl) toimii ohjaajien osalta täysin vapaaehtoisvoimin eli palkkaa ei makseta (kulukorvauksia voidaan maksaa.) Aikuisten tuntien ohjaajille palkkaa maksaa 83% (143kpl) aikuisliikuntaa tarjoavista seuroista. Jakauma maksetun palkan osalta on laaja (kuva 7.) Eniten vastauksia keräsi palkkaluokka 20-24,99€/h mutta lähes yhtä usein maksetaan 15-19,99€/h tai 25-29,99€/h. Myös näitä suuremmat ja pienemmät palkkaluokat saivat jonkin verran vastauksia.



Kuva 7. Aikuisten ohjaajille maksettu palkka

Maksimissaan 30€/h -palkkaluokkaan asti hajonta taustatekijöitä verrattaessa on suurta; jokaisessa palkkaluokassa on tasaisesti edustusta eri kokoisista seuroista ja vaihtelevin sijainnein. Yli 30€/h maksavat seurakunnat puolestaan sijaitsevat kaikki yhtä poikkeusta lukuun ottamatta suuressa, yli 100 000 asukkaan kaupungissa, joka sijaitsee suurkaupungissa (Turku, Tampere, Oulu, Jyväskylä) tai pääkaupunkiseudulla. On kuitenkin huomattava, että kahden alimman palkkaluokan edustajista 25% on myös isoja kaupunkeja, joten, vaikka näyttää siltä, että isossa kaupungissa maksetaan suurempaa palkkaa, voidaan niissä yhtä lailla maksaa myös pienempää palkkaa.

Aikuisten tunteja tarjoavien seurojen keskuudessa 55% (95kpl) ilmoittaa käyttävänsä ostopalveluita aikuisliikunnan ohjaamiseen. Ostopalveluiden kohdalla palkan tason määräytyminen noudattaa suhdetta seuran sijaintiin. Mitä lähempänä suurkaupunkia seuran kotipaikkakunta sijaitsee, sen korkeampaa palkkiota maksetaan. Matalampia palkkaluokkia maksavista seuroista puolestaan suurin osa sijaitsee yli 60km:n päässä suurkaupungeista. Ostopalveluiden yleisin (35%) maksettava palkkio on 30-39,99€/h (kuva 8). Neljännes vastaajista ilmoittaa maksavansa 20-29,99€/h ja hieman alta viidennes 40-49,99€/h.

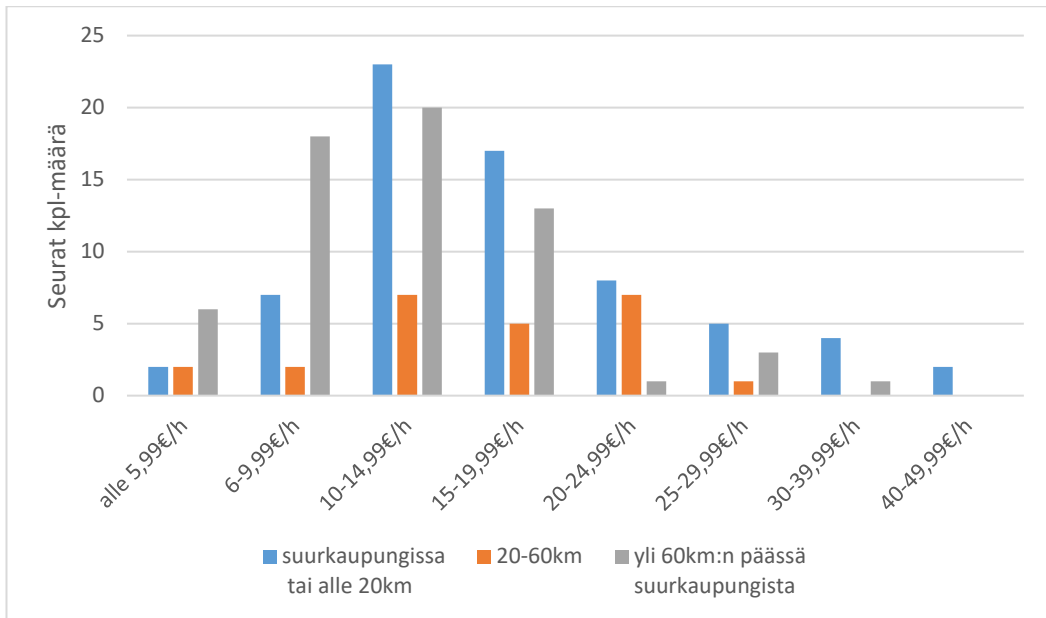


Kuva 8. Maksettu palkkio ostopalveluna toimiville aikuisten ohjaajille

#### 5.4 Lasten ja nuorten tuntien ohjaajat

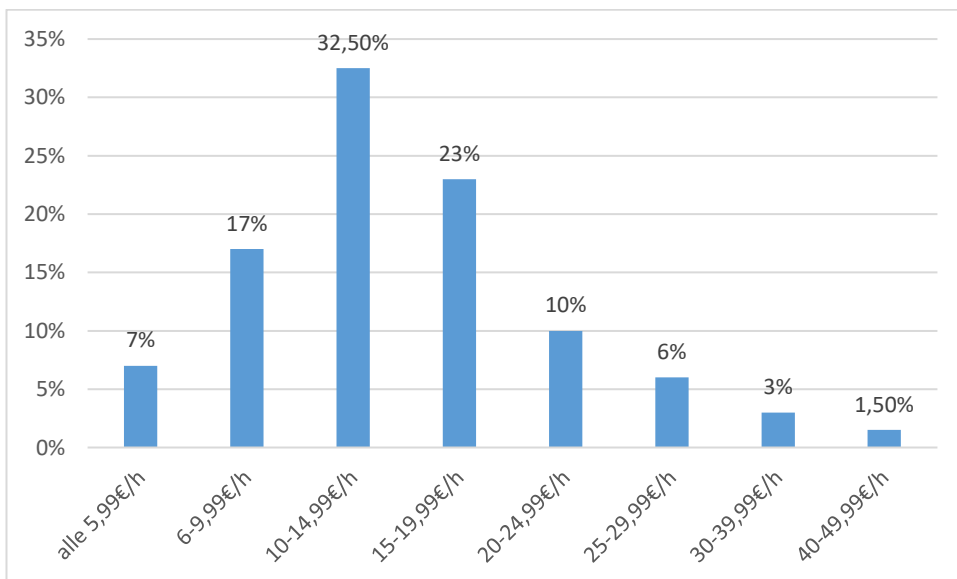
Lasten ja nuorten harrastetunteja tarjoaa 89% (176kpl) seuroista. Näistä 12,5% (22kpl) toimii vapaaehtoisvoimin lasten ja nuorten tuntien ohjaamisen osalta. Loput 87,5% (154kpl) maksaa palkkaa tai korvauksia. Apuohjaajia käytetään näistä 176:sta seurassa 89%:ssa (156kpl).

Lasten ja nuorten ohjaajien maksettavissa palkoissa on luettavissa hieman saman suuntaista viitettä kuin aikuisten tuntien ohjaajienkin keskuudessa. Kuvasta 9 voidaan tulkita, että on todennäköisempää, että seura maksaa korkeampaa palkkaa, jos se sijaitsee väkiluvultaan suuremmassa kaupungissa lähellä suurkaupunkeja (tai on sellainen) (Kuva 9.) Kuitenkaan iso kaupunki ei ole pakottava tekijä maksaa korkeampaa palkkaa.



Kuva 9. Sijainnin mukaan esitetty maksettavan palkan määrä lasten ja nuorten ohjaajille

Kun taustatekijät jätetään huomiotta, yleisin maksettava palkka lasten ja nuorten ohjaajille on 10-14,99€/h (kuva 10.) Palkkaluokat 6-9,99€/h sekä 15-19,99€/h saavat myös tasaisesti kannatusta. Viidennes vastaajista maksaa näiden palkkaluokkien alle tai yli menevä summan.

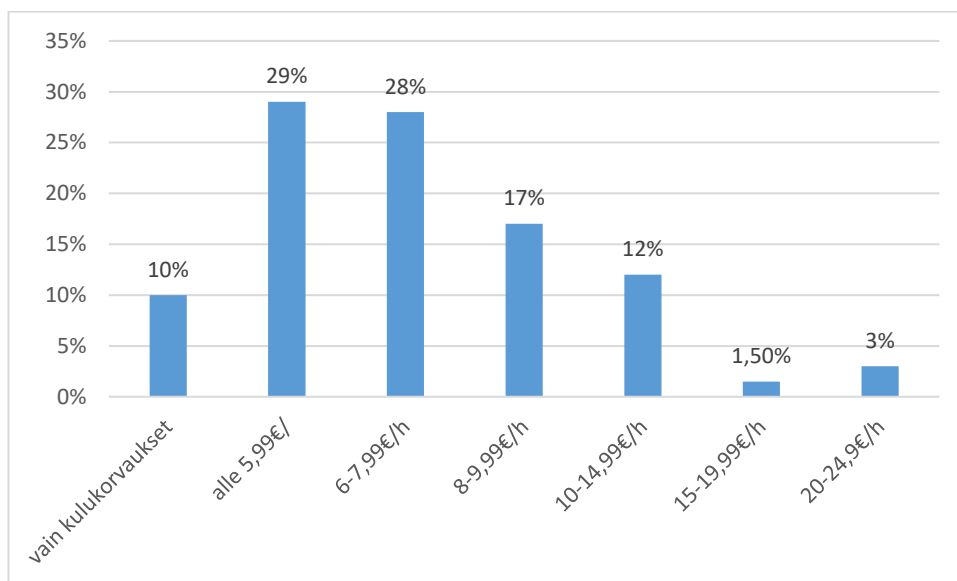


Kuva 10. Lasten ja nuorten ohjaajille maksettu palkka

### 5.4.1 Apuohjaajat

Apuohjaajia käytetään 156:ssa seurassa. Näistä 19% ei maksa palkkaa tai korvauksia apuohjaajille vaan apuohjaajat toimivat vapaaehtoisvoimin. Loput 81% maksaa palkkaa tai korvauksia.

Palkkaa maksavien keskuudessa apuohjaajille yleisin maksettava palkka on alle 5,99€/h tai 6-7,99€/h (kuva 11.)



Kuva 11. Apuohjaajille maksettava palkka

### 5.4.2 Ostopalvelut lasten ja nuorten tuntien ohjauksessa

Lasten ja nuorten tuntien ohjaamiseen ostopalveluita ilmoitti käyttävänsä 36 seuraa. Yleisin maksettu palkka on 30-39€/h. Tätä korkeampia ja matalampia palkkaluokkia maksetaan erilaisista taustekijöistä tulevista seuroissa, joten sijainnin, kaupungin koon tai suurkaupungin läheisyyden ei voida sanoa vaikuttavan maksettuihin palkkoihin ostopalveluina käytettävillä lasten ja nuorten ohjaajilla. Tämä oli selkeä ero aikuisten tuntien ostopalveluihin, joissa seuran sijainnilla oli suora vaikutus palkan määrään.

### 5.5 Valmentajat

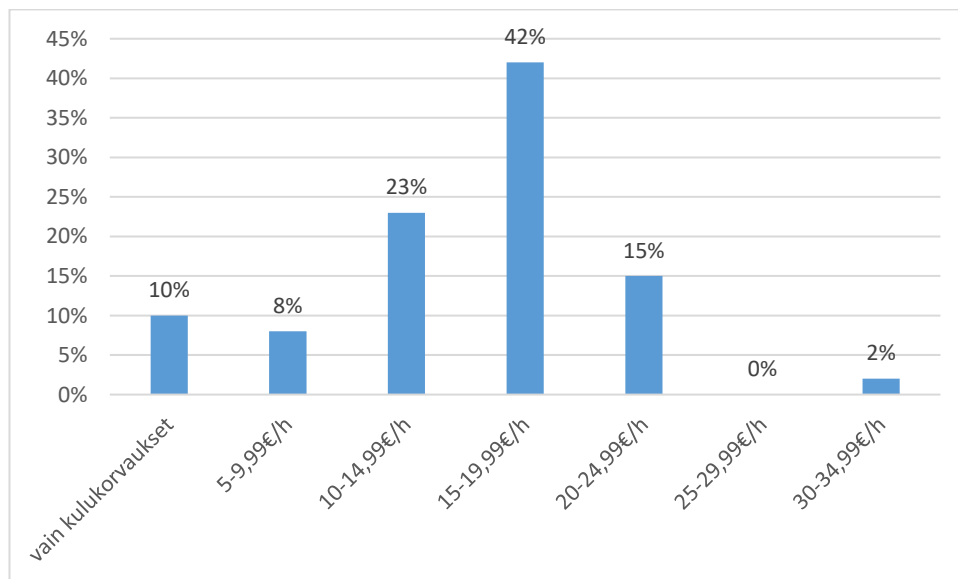
Vastanneista seuroista 91 seuraa tarjoaa valmennustoimintaa. Valmentajien kohdalla hajoitus ja tavat maksaa palkkaa ilmenivät olevan vielä hajanaisempia kuin ohjaajien kohdalla. Korvausta työstä maksetaan monella tavalla ja avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa käsitys moninaisuudesta vahvistuu. Erilaisia vaihtoehtoja on lähes yhtä paljon kuin valmennustoimintaa tarjoavia seuroja, kun huomioidaan kaikki tuntipalkan lisäksi maksetut

korvaukset, koulutukset, vaatteet, vastuulisät, muistamiset ja muut vastaavat. Pienempää tuntipalkkaa maksavat seurat saattavat korvata paljon muita kuluja ja tarjota työsuhte-  
etuja enemmän, kun taas korkeampaa palkkaa maksavat. Näiden tekijöiden riippuvuuksia  
toisistaan on kuitenkin mahdoton analysoida ja siten vetää johtopäätöksiä tämän kyselyn  
valossa. On myös huomioitava, että osassa seuroissa valmentajat tekevät vapaaehtois-  
voimin tehtävää.

### 5.5.1 Päävalmentaja ja päätoimiset valmentajat

Seuroista 57kpl ilmoitti, että heillä on palkattu *päävalmentaja*. Vastausten virhemarginaali on kuitenkin korkea, koska toisissa seuroissa on nimellinen päävalmentaja, mutta toi-  
mesta ei makseta korvausta. Tämä vastausvaihtoehto puuttui kyselystä kokonaan. Enem-  
mistö palkkaa maksavista sijoittui palkkaluokkiin 15-19,99€/h ja 20-25€/h. Näistä ei löyty-  
nyt analysoinnissa mitään yhdistäviä tai erottavia taustatekijöitä.

52:lla seuralla on toiminnassa mukana *päätoimisia valmentajia*. 42% vastaajista ilmoitti maksavansa päätoimisille valmentajille 15-19,99€/h (kuva 12.) Toiseksi eniten (23%) vas-  
tauksia sai palkkaluokka 10-14,99€/h ja kolmanneksi eniten (15%) 20-24,99€/h. 10% vas-  
tanneista ilmoitti maksavansa vain matka- tai kulukorvauksia.

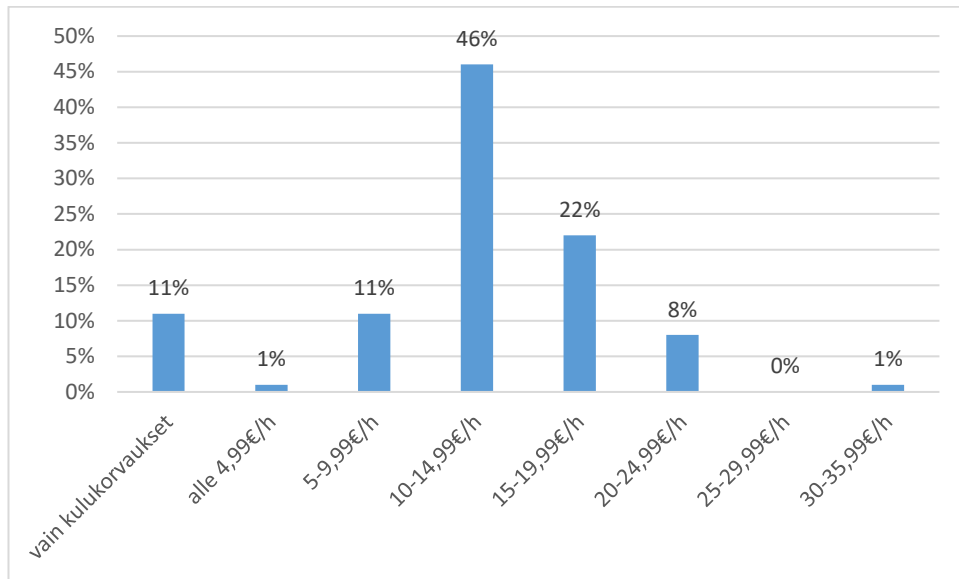


Kuva 12. Päätoimisille valmentajille maksettu palkka

### 5.5.2 Tuntivalmentajat

Seuroista 79:llä on toiminnassa mukana tuntivalmentajia. Palkkaluokkia tarkasteltaessa

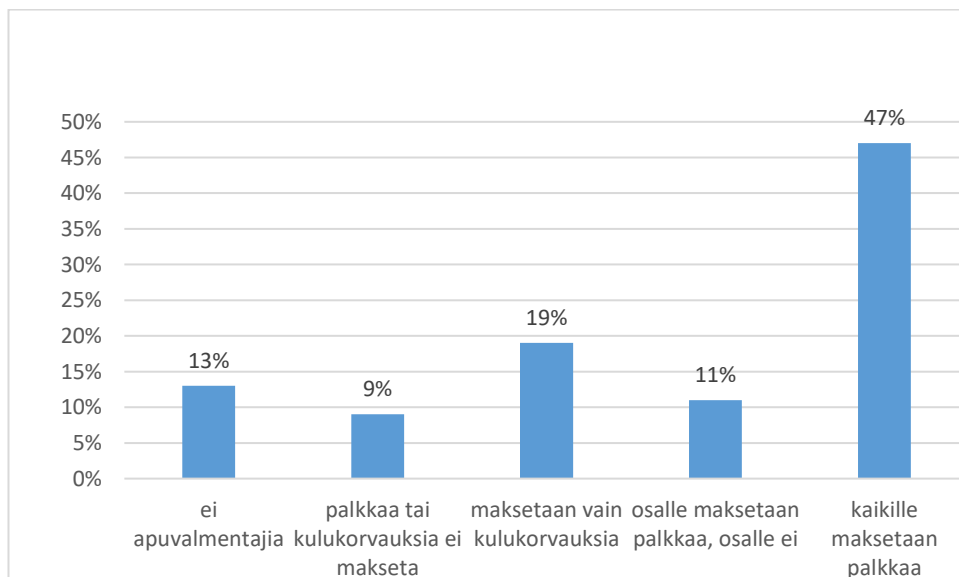
taustatekijöistä ei löytynyt mitään yhteisiä nimittäjiä. Yleisin maksettava palkka on 10-14,99€/h ja toiseksi useimmiten maksetaan 15-19,99€/h (kuva 13.) Muut palkkaluokat saivat satunnaisia vastauksia.



Kuva 13. Tuntivalmentajille maksettu palkka

### 5.5.3 Apuvalmentajat

Valmennustoimintaa tarjoavien seurojen keskuudessa 13% ilmoitti, ettei niillä ole apuvalmentajia käytössä lainkaan (kuva 14). Lähes puolet ilmoitti maksavansa palkkaa apuvalmentajille. Hieman vajaa kymmenesosa ei maksa palkkaa tai korvauksia lainkaan.



Kuva 14. Apuvalmentajien käyttö ja heille maksettava korvaus seuroissa

Eniten vastauksia apuvalmentajien palkkaluokista saivat "alle 5,99€/h", "6-7,99€/h" ja "8-9,99€/h". Myös 10-14,99€/h keräsi jonkin verran vastauksia, mutta tämän isompaa palkkaa apuvalmentajille ei makseta missään kyselyyn vastanneista seuroista.

#### **5.5.4 Leirit ja kilpailut sekä tuntien suunnittelu**

Leireistä ja kisoista maksamisen käytäntö on kirjavaa. Hieman suurempi osuus seuroista ilmoittaa maksavansa näistä valmentajille ja keskimäärin 45% seuroista ei maksa kisoihin ja leireihin osallistumisesta. Palkan/korvausten määrä ei noudata mitään kaavaa. Osa maksaa tuntipalkan, osa päivärahan, osa vain matkakorvaukset ja osa näiden yhdistelmiä. Myös "muu sovittu summa" - vastausvaihtoehto sai viidenneksen vastausten määrästä. Suunnittelutyöstä kysyttäessä vastaukset jakautuivat seuraavasti:

Sisältyykö päätoimiston ohjaajien ja valmentajien palkkaan suunnittelutyö?

En osaa sanoa 3,3%

Ei 7,8%

Kyllä 88,9%

Maksetaanko tuntipalkkaisille ohjaajille palkkaa suunnittelutyöstä?

En osaa sanoa 2,1%

Ei 88,3%

Kyllä 9,6%

Maksetaanko tuntipalkkaisille valmentajille palkkaa suunnittelutyöstä?

En osaa sanoa 3,3%

Ei 73,9%

Kyllä 22,8%

#### **5.6 Muut palkkaukseen liittyvät asiat**

Palkkataulukkoja on käytössä noin puolella vastanneista seuroista. Näistä suurin osa on lasten ja nuorten ohjaajilla sekä aikuisten tuntien ohjaajilla. Valmentajien osalta käytetään palkkataulukoita 60%:ssa "Kyllä"-vastanneista seuroista. Hallinnollisille työntekijöille vain 9:llä seuralla on palkkataulukko.

Vapaaehtoisesti lähetetyt palkkataulukot sisälsivät tärkeitä huomioita ja niissä oli monipuolisesti huomioitu palkkaan vaikuttavia tekijöitä. Kyselyssä vastaajat valitsivat kaikki palkkaan vaikuttavat tekijät annetuista vaihtoehdoista. Kaikki vaihtoehdot saivat vastauk-

sia. Useimmiten palkkaan vaikuttaa työntekijän kokemus liikunnanohjaamisesta/valmentamisesta (86,8% vastanneista), työntekijän lajikoulutus (84,6%), työntekijän pohjakoulutus (73,6%) sekä työntekijän aikaisempi työkokemus (72,5%). Yli puolet vastaajista ilmoitti myös työntekijän työkokemuksen omassa seurassa vaikuttavan palkkaan (65,9% vastanneista). Työnkuvaan kuuluvat mahdolliset lisävastuut (kuten vastuvalmentajana toimiminen) vaikuttavat palkkaan 38,5%:lla vastaajista ja viidenneksellä (18,7%) ohjattava ryhmä tai joukkue vaikuttaa. Vastaajista 22% vastasi lisäksi ”muu, mikä?” -vaihtoehdon. Muista tekijöistä mainittiin työntekijän aktiivisuus ja sitoutuneisuus, työn sijainti, seuran oma koulutus, työntekijän palkkapyyntö (ryhmää ei pystytä pitämään ilman ko. ohjaajaa), oma voimistelukokemus, ea-taito, tuuraamisbonus sekä positiivinen palaute asiakkailta.

## 6 Pohdinta

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaista palkkaa seurat maksavat työntekijöilleen. Tutkimustulokset jakautuivat sen osalta viiteen osaan: hallinnollisten työntekijöiden palkat, aikuisten ohjaajien palkat, lasten ja nuorten ohjaajien palkat, valmentajien palkat sekä muut palkkaukseen liittyvät asiat. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä seuran toimintaympäristön tekijät vaikuttavat palkkaustasoon.

Mikään työehtosopimus ei velvoita urheiluseuroja. Seuroissa on siis noudatettava työlainsäädäntöä, mikä määrittää minimiehdot työsuhteelle. (Olympiakomitea 2020.) Suomessa työlainsäädäntö ei (toistaiseksi ainakaan) sisällä minimipalkan määrää vaan työntekijälle on maksettava ”tavanomainen ja kohtuullinen palkka”. (Työsopimuslaki, luku 2, 10§.) Tämä jättää palkan määrittelyn harkinnanvaraiseksi. Usein urheiluseuran johto koostuu vapaaehtoisista, joilla ei välttämättä ole työnantajaosapuolen riittävää tietotaitoa. Lisäksi työntekijät saattavat olla ensimmäisessä työssään. Nämä tekijät yhdessä aiheuttavat osaltaan erittäin suuren hämmennyksen kaiken kaikkiaan palkanmaksussa.

Tuloksista ilmeni, että yleisin maksettu palkka toimistosihteerille tai vastaavan työnkuvan omaavalle on 10-20€:n välillä. Vaikka Urheilujärjestöjä koskevaa työehtosopimusta ei olekaan noudatettava, voidaan todeta, että nämä keskimääräiset palkat ovat linjassa Urheilujärjestöjä koskevan työehtosopimuksen suositusten kanssa. Kyseisen työehtosopimuksen mukaan assistentin palkka tulisi olla noin 11-14€. Tosin kyselystä ei tule ilmi, minkälaisia vaatimustasoja seurojen sihteerin työssä on. Mikäli sihteerin on ainut työntekijä ja vastaa toiminnasta yksin (eli tekee lähes toiminnanjohtajan tehtäviä) olisi syytä miettiä korkeimman palkkaluokan käyttöönottoa.

Toiminnanjohtajalle maksettava palkka on rikkonaisempi seurojen kesken. Pieni enemmistö (55%) maksaa 15-20€/h. Toiseksi eniten maksetaan joko 10-15€/h tai 20-25€/h. Toiminnanjohtajan työ sisältää voimisteluseuroissa laajan operatiivisen vastuun sekä usein taloudellisen vastuun laaditussa budjetissa pysymisestä sekä esimiestehtäviä. Näin ollen toiminnanjohtajan palkan pitäisi kohdata vastuun määrä. Työehtosopimusta mukaillen toiminnanjohtajan palkkaa määrittäessä tulisi huomioida työn vastuu, henkilön ammattitaito ja kokemus. Palkan tulisi siis ylittää vaatimustaso C. Käytännössä tämä tarkoittaa yli 15€/h palkkaa. Toki seuran koko (kuinka laajaa toiminta on) sekä alaisten määrä tulee huomioida myös palkassa. Jos toiminta on pientä, esimerkiksi yhteen lajiin keskittyvää ja alaisia vain muutama, on toki vastuukin pienempi. Jos taas kyseessä on seura, jossa on

monia voimistelulajeja, paljon aktiivista toimintaa (mm. kilpailutoimintaa) ja paljon työntekijöitä toiminnanjohtajan alaisuudessa, on palkan oltava korkeampi.

Valmennus- tai harrastepäällikölle seuroissa yleisin maksettu palkka on 15-20€/h. Kuten toiminnanjohtajan palkkaa määriteltäessä tulisi myös tässä huomioida vastuun laajuus ja työn itsenäisyys sekä mahdolliset alaiset. Mikäli seurassa on sekä toiminnanjohtaja sekä valmennus/harrastepäällikkö, tulisi selkeästi määrittää kenen työtehtäviin kuuluu esimiesvastuu, operatiivinen vastuu ja taloudellisen toiminnan vastuu.

Aikuisten ohjaajille maksetaan useimmiten (70%) 15-30€/h. Lasten ohjaajien huippu sen sijaan on 10-15€ ja jonkin verran myös 15-25€/h. Mielenkiintoista on huomioida, miksi näin on? Arvotetaanko aikuisten ohjaaminen korkeammalle ja miksi? Molempien ikäryhmien ohjaaminen sisältää samat asiat: suunnittelun ja fyysisen työn. Molempia töitä tehdään sekä ilman koulutusta tai koulutettuna. Kyselystä ei selviä todellista syytä, miksi lasten ja nuorten ohjaajat saavat keskimäärin aikuisohjaajia vähemmän palkkaa. Yksi syy voi olla, että lasten ja nuorten ohjaajissa on enemmän nuoria ohjaajia, jotka ovat vasta ohjaajauransa alkutaipaleella. Hei eivät ole ehtineet kartoittaa vielä kokemusta ja koulutusta. Tämä laskee mediaanipalkkaa lasten ja nuorten ohjaajien tarkastelussa.

Apuohjaajille yleisin (74%) maksettu palkka on alle 10€/h. Työehtosopimukseen peilaten tämä on liian alhainen. Kuitenkin työlainsäädäntöön nojaten alle 10€/h-summia voidaan pitää kohtuullisina ja selkeästi tavanomaisina palkkoina apuohjaajille. Mikäli siis seurassa ei sovelleta työehtosopimusta, voidaan alle 10€:n tuntipalkkaa pitää apuohjaajalle sopivana. Apuohjaajan työnkuvaan ei kuulu suunnittelua tai vastuuta tunnin vetämisestä. Apuohjaaja on paikalla ainoastaan avustamassa vastuuhjaajaa.

Kyselyn mukaan päätoimisille valmentajille maksetaan useimmiten 15-20€/h ja tuntivalmentajille 10-15€/h. Suurimmalla osalla päätoimisten valmentajien palkkaan sisältyy suunnittelutyö, kun taas tuntivalmentajille maksetaan suunnittelusta erikseen. Tämä selittää palkkojen eroja.

Valmentamista ammattina on tutkittu Suomessa viimeksi 2016 ja näiden tulosten mukaan valmentajan yleisin (42%) palkka on noin 16-22€/h (2500-3500€/kk). Enemmän maksetaan 23%:lle valmentajista mutta on huomioitavaa, että tutkimuksessa ovat mukana kaikki maajoukkue- ja olympiavalmentajia myöten. (Puska yms. 2017, 22.) Näin ollen on oletettavaa, että voimisteluseurojen mediaanipalkka voimistelupalmentajille on kyseessä olevaa

tutkimusta alhaisempi. Pääpiirteittäin voimisteluvallmentajien palkkoja voidaan pitää kohtuullisina ja tavanomaisina.

Valmentajien palkkojen vertailu tämän kyselyn pohjalta osoittautui toisaalta todella haastavaksi. Avoimista vastauksista voidaan lukea, että tapoja korvata työtä tai antaa työsuhteita on lähes yhtä paljon kuin kyselyyn vastanneita seuroja. Kuitenkin laadukkaasta ja ammattimaisesta toiminnasta puhuttaessa on syytä kyseenalaistaa palkan korvaaminen muilla tavoin. Tämä johtaa problematiikkaan ammattimaisuuden, palkanmaksun ja vapaaehtoistoiminnan välillä. Vaikka toisaalla seura toimisi täysin vapaaehtoisvoimin ja valmentajat saisivat kiitokseksi kaudesta treenivaatteet, se ei tee seurasta automaattisesti vähemmän osaavaa tai epäammattimaista kuin palkkaa maksavista. Näissä seuroissa halutaan ja on mahdollista pitää kiinni vapaaehtoisuuteen perustuvasta tavasta toimia. Toisaalla taas on halu tai olosuhteiden vaatima pakko perustaa työsuhteita ja miettiä asianmukaiset palkat.

Kaiken kaikkiaan kyselystä tuli ilmi seurojen ahdinko palkanmaksun suhteen. Useissa seuroissa maksetaan palkkaa ilman kunnollisia perusteita. Myös itse tehtyjä palkkataulukkoita on käytössä noin puolella kyselyyn vastanneista seuroista. Lähempään tarkasteluun saadut palkkataulukot osoittavat, että niitä suunniteltaessa on mietitty hyvinkin tarkasti työnkuvia, kokemuksia, koulutuksia ja muita palkkaan vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin taulukkojakin käyttävät seurat toivovat apua palkkojen määrittelyyn. Kyselyn avoimessa osassa näkyi turhautuneisuus selkeiden sääntöjen puuttumiseen.

Valmentaminen on suhteellisen uusi ammatti Suomessa ja sitä on tutkittu vasta 2000-luvun alulta lähtien (Lahtinen, Viitasalo, Lämsä, Linja & Kujala 2002, 9.) Olisiko syytä pikkuhiljaa neuvotella työehtosopimus, joka kattaisi myös urheiluseurat? Mikä olisi lajiliittojen rooli tässä prosessissa?

Paitsi palkan määrää, kyselyn avulla haluttiin selvittää myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat palkkaan. Toimintaympäristöä käsitteleviä kysymyksiä olivat seuran koko, seuran työntekijöiden määrä, seuran sijainti suhteessa suurkaupunkeihin ja seuran paikkakunnan koko. Seuran työntekijöiden määrä jouduttiin kuitenkin analysointivaiheessa jättämään kokonaan pois, koska vastauksista ilmeni, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin.

Kyselyyn valituista tekijöistä ei löytynyt mitään selkeää yhtenäistä tekijää. Ainoastaan aikuisten ohjaajien ostopalvelut noudattivat tiettyä kaavaa; mitä lähempänä suurkaupunkia

seura sijaitsee sen suurempaa tuntihintaa pitää ostopalveluna toimivalle ohjaajalle mak-  
saa. Tämä selittynee normaalilla markkinatilanteella. Isoissa kaupungeissa työsuoritteiden  
tarvitsijoita on tarjoajia enemmän ja ostopalveluna toimiva ohjaaja voi määrittää oman hin-  
tatasonsa itse. Ostopalveluna toimiva ohjaaja ei mahdollisesti myöskään ole sidoksissa  
seuraan kuten palkkalistoilla toimiva ohjaaja saattaa olla. Tässä olisikin mielenkiintoinen  
tutkimussuunta. Kuinka suuri osuus ohjaajista on oman seuran kasvattajia? Vaikuttaako  
tämä palkkaan? Ehkä oman seuran kasvatti ei halua/osaa/viitsi pyytää yhtä lailla palkkaa  
kuin ulkopuolinen.

Sijainnilla ei ollut merkitystä muihin ammattiluokkiin (hallinnolliset työntekijät, lasten ja  
nuorten ohjaajat tai valmentajat.) Myöskään seuran koko ei vaikuttanut palkan määrään.  
Tulee kuitenkin huomioida, että seuran koko vaikutti siihen, oliko palkattuja työntekijöitä  
vai ei. Palkan määrään se ei vaikuttanut. Myöskään seuran paikkakunnan koolla ei ollut  
merkitystä palkan määrään.

Se, että yhdistäviä tekijöitä ei löytynyt, saattaa kertoa monesta asiasta. Sijaintia tarkastel-  
taessa on mahdollista, että pienillä seuroilla kauempana kasvukeskuksista/suurkaupun-  
geista ei ole yksinkertaisesti varaa maksaa riittävää palkkaa, jonka takia ehkä päädytään  
kulukorvauksiin tai muihin muistamisiin. Pienissä seuroissa saattaa myös seurasydän syk-  
kiä vielä vapaaehtoistyön nimiin ja halutaan tehdä seuran eteen hommia ilman palkkiota.  
Toisaalta taas pienillä paikkakunnilla kauempana suurkaupungeista seuroilla voi olla ti-  
lanne, ettei ammattitaitoisia työntekijöitä saa ilman merkittävää palkanmaksua.

Seurojen pitkä vapaaehtoistyöperinne selittää varmasti osaltaan myös sekavaa palkan-  
maksutilannetta. Seuratyötä on tehty yli sadan vuoden ajan ja pääasiassa vapaaehtoisvoi-  
min. Riippuu täysin seurasta, kuinka osaava johto työnantaja-asioissa seuralla on. Jos  
johdossa on henkilöitä, joita työnantajana toimiminen ei ole koskaan koskettanut, on ym-  
märrettävää, ettei palkanmaksu ja muut työsuhte asiat ole hallussa. Mitä vähemmän  
asiaa tuntee, sen suurempi mörkö se usein on. Seuroissa ei yksinkertaisesti tiedetä, mitä  
pitäisi maksaa työntekijälle. Työlainsäännön ”kohtuullinen ja tavanomainen palkka” on vie-  
ras käsite. Voi myös olla, että palkanmaksaminen toiselle tuntuu epäjohtonmukaiselta, jos  
toinen tekee saman vapaaehtoisesti. Missä silloin kulkee tavanomaisen palkan raja?

Seuratoiminta kaiken kaikkiaan voi olla haastava ympäristö työskennellä ja toisaalta toi-  
mia työnantajana. Voimisteluseurassa (kuten muissakin lajeissa) kohtaavat rakkaus omaa  
lajia kohtaan, intohimo työhön, kehittämishalukkuus ja jatkuva pyrkimys eteenpäin ja laa-  
duksaampaan toimintaan. Samalla toiminta halutaan pitää kustannuksiltaan mahdollisim-

man matalana, jotta jokaisella suomalaisella olisi mahdollisuus harrastaa voimisteluseurassa näin halutessaan. Työntekijä saattaa olla unelma-ammattissaan ja kutsumus ohittaa kohtuullisen palkan. Työntekijä ei osaa pyytää ja työnantaja ei ymmärrä maksaa.

## 6.1 Tutkimuksen merkitys käytännössä ja kehitystarpeet työelämään

Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen. Seuratoiminnan ammattimaistumisesta puhutaan paljon, ja yhteiskunta muokkautuu koko ajan enemmän asiakassuuntautuneemmaksi. Asiakas maksaa palvelusta ja odottaa laatua. Toisaalta samaan aikaan myös kansalaistoiminta on vahvasti nousussa. Urheiluseurat elävät tässä ristiriidassa; toimiako historiaan nojaten edelleen vapaaehtoisvoimin, ”oman kylän seurana” vai pyrkiäkö eteenpäin kohti ammattimaisuutta ja sitä myöden myös työsuhteisia ohjaajia, valmentajia ja muuta henkilökuntaa?

Jo yli 20 vuotta sitten Kleemola (1996, 355) pohti voimisteluseurojen tulevaisuutta. Jo tuolloin hän arveli seuratoiminnan muuttuvan voimakkaasti ja epäili, ettei puhtaasti kansalais-toiminnasta enää muutamien vuosikymmenten päästä voida puhua. Hän jo arveli, että seuratoiminta ammattimaistuu niin ohjauksen, valmennuksen kuin seurajohdonkin osalta. (Kleemola 1996, 35.)

Työntekijän palkkaaminen vie aina taloudellisia resursseja seuran budjetista. Oikean palkan määrittäminen on monen asian summa. Tutkimuksen ja teoriataustan huomioon ottaen voi todeta, ettei yhtä oikeaa palkkaa ole. Jokainen seura on yksilö. Kolmannen sektorin ja urheiluseurojen pitkää historiaa tarkasteltaessa on perusteltua sanoa, että jokainen seura on oman polkunsä näköinen. Kymmenien vuosien ajan muovautuneet toimintatavat määrittävät osaltaan sitä, kohtaavatko seurassa työnantajana toiminen, kohtuullinen palkkataso ja ammattimaiset ohjaajat ja valmentajat. Palkanmaksu ei ole tae laadukkaasta toiminnasta vaan urheiluseura voi toimia laadukkaasti niin vapaaehtoisvoimin kuin palkallisten työntekijöidenkin avulla. Mutta jos seura tahtoo palkata työntekijät, ei palkan määrittäminen ole tällä hetkellä yksinkertainen tehtävä. Tämän tutkimuksen avulla saatiin kuitenkin arvokasta tietoa tämänhetkisistä mediaanipalkoista voimisteluseuroissa. Nämä mediaanipalkat määrittävät osaltaan lainmukaista ”tavanomaista ja kohtuullista” palkkaa. Tämän tutkimuksen tulokset yhdistettynä Urheiluseuroja koskevaan työehtosopimukseen toimivat jo hyvänä ohjenuorana voimisteluseuran johdolle.

Kaiken kaikkiaan tärkeää olisi saada voimisteluseurojen johto koulutettua palkkausasioihin ja työnantajan toimimiseen kattavasti. Tällöin he voisivat faktaan perustuen ohjeistaa omia

työntekijöitään ja tehdä päivänvalon kestäviä työsopimuksia. Näin ollen paljon mututuntu-  
maa ja olettamuksia saataisiin pikkuhiljaa kytkettyä pois voimisteluseurojen kentältä.

Niin kauan kuin voimisteluseuroissa toimitaan ilman työehtosopimusta, työlainsäädäntöä  
noudattaen, ovat palkkaustasot jatkuva päänsärky seurajohdolle. Toisaalta hyvistä työnte-  
kijöistä kilpaillaan ja paine maksaa reilumpaa palkkaa kasvaa. Toisaalta voimisteluseuro-  
jen perimmäinen tarkoitus on edelleen liikuttaa suomalaisia mahdollisimman kattavasti ja  
hintojennousu asiakkaan suuntaan ei ole toivottavaa. Tasa-arvoista ja läpinäkyvyyttä li-  
säävää palkkausta edistää palkkataulukon käyttäminen. Koska yhteistä palkkataulukkoa  
ei ole käytettävissä, olisi voimisteluseuran johdon hyvä miettiä omaa toimintaansa tuke-  
maan kriteerit seuran sisällä käytettävään taulukkoon. Ehkä Voimisteluliitto voisi tukea  
tätä toimintamallia antamalla yhteisiä suosituksia tai ohjeistuksia siitä, mitä palkanmää-  
rässä on hyvä huomioida. Tutkimuksen perusteella voimisteluseuroissa tarvitaan apua  
palkkausasioissa ja sen vuoksi Voimisteluliiton tuki näissä asioissa olisi tehtävä mahdolli-  
simman helpoksi saada. Jokaisella työntekijällä on oikeus tasa-arvoiseen ja kohtuulliseen  
palkkaan, mikäli seura palkkaukseen on päätenyt. On kuitenkin lopuksi vielä huomioitava,  
että palkanmaksu ei ole toimivan seuran vaatimus. On kunnioitettavaa, että vielä 2020-  
luvulla löytyy seuroja, jotka toimivat täysin vapaaehtoisvoimin!

## **6.2 Tutkimuksen arviointia ja luotettavuus**

Tutkimuksen vastausprosentti oli 57,5%, mitä voidaan pitää melko hyvänä. Katoanalyysia  
ei tehty, joten tutkimuksessa ei selviä, kuinka hyvin vastausjoukko kuvaa perusjoukkoa.  
Kysely testattiin ennen sen julkaisemista. Varsinaisessa tutkimuksessa paljastui virhetul-  
kinta työntekijöiden määrää kysyttäessä ja sen vuoksi kyseinen kysymys rajattiin pois  
analysoinnista. Muita virhetulkintoja kysymysten sisällöstä ei löydetty. Avoimeen kysymyk-  
seen vastattiin myös ahkerasti ja lisäksi vapaaehtoisesti lähetettyjä palkkataulukoita kertyi  
14kpl. Näiden seikkojen valossa voidaan todeta, että tutkimus antaa luotettavan kuvan  
siitä, mitä seuroissa maksetaan työntekijöille.

Tämän tutkimuksen suurin ongelma oli sen laajuus. Palkkaukseen liittyviä asioita on run-  
saasti, ja seuroissa toimii erilaista palkattua henkilökuntaa jo todella paljon. Työtehtävät  
ovat räätälöityjä seurojen tarpeiden mukaan ja palkkaustasot vaihtelevat sen mukaan.  
Palkkojen keskinäinen vertailu oli haastavaa. On myös huomioitavaa, että kaikissa seu-  
roissa ei edelleenkään makseta palkkaa lainkaan. Työtehtävien kirjo ja erilaiset työkuvi-  
en yhdistelmät kasvattivat kyselyn pituutta ja aiheuttivat rajaamiseen vaikeuksia.

Koska kyselyllä saatiin vastaus lähinnä vain numeerisiin tutkimusongelmiin, olisi ehkä alun perin ollut järkevää eriyttää kyselyt. Ensimmäisessä osassa olisi voitu tutkia palkkatasoja ja toisessa osassa syitä palkkatasoihin. Jälkimmäinen osa olisi voitu toteuttaa kvalitatiivisin menetelmin, jotta olisi saatu parempi kokonaistulos. Nyt tulos palkkaustason syitä koskevaan kysymykseen oli se, etteivät syyt selvinneet tämän kyselyn avulla. On kuitenkin huomattava, että myös tämä tieto on merkityksellinen. Maksetun palkan määrää selittävät syyt ovat muita, kuin tähän tutkimukseen valitut tilastolliset taustatekijät.

### **6.3 Jatkotutkimustarpeet**

Tutkimus herätti paljon mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Olennaisempina ehkä tutkimus siitä, miksi jossain seurassa maksetaan samasta työstä enemmän kuin vastaavasta työstä toisessa seurassa? Syiden ja toimintaympäristön tekijöiden suhde palkkatasoon olikin yksi tutkimuksen tutkimusongelmista, mutta jäi vaille vastausta.

Teoriataustaa lukiessani tutustuin tutkimukseen, jossa mainittiin, että kukaan ei ole koskaan jäänyt eläkkeelle koripalloseurasta (Vilanen 2013, 38.) Tämä herätti heti mielenkiintoni ja yksi jatkotutkimusaiheista voisikin olla uran kehittyminen voimisteluseurassa. Onko voimisteluseurasta jääty eläkkeelle ja, millainen on urakehitys voimisteluseurassa?

Tästä tutkimuksesta nousi esille myös palkkaerot aikuisten ohjaajien ja lasten sekä nuorten ohjaajien kesken. Usein seuroissa lasten ja nuorten ohjaajina toimivat aloittelevat ohjaajat, joten osa palkkaeroista selittynee tälle. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tietää tutkimustietoon perustuen, arvotetaanko aikuisten ohjaaminen korkeammalle?

Voimisteluseuran työnantajana toimimisen yksi suurista haasteista on toimiminen ilman työehtosopimusta. Kaikki työehdot täytyy harkita erikseen, niin, että ne toteuttavat työlainsäädännön minimiehdot. Usein voimisteluseuran johdossa toimii vapaaehtoistoimijat ja työnantajan velvoitteet eivät ole tuttuja. Työsopimukseen liittyvät asiat voivat olla myös työntekijäpuolella uusia ja näin ollen koko palkkaus muodostuu epämääräiseksi möröksi, jota ei haluta tai ehditä alkaa selvittämään. Näin ollen sovitaan vain työntekijän nykyhetken kannalta oleelliset asiat, mikä aiheuttaa ongelmia jatkossa. Myös suuret määrät oletuksia ja epämääräistä tietoa liikkuu voimisteluseurojen keskuudessa. Tämä asia tuli todistettua tutkimusentekovaiheessa eri keskusteluissa seuratoimijoiden kesken. Yleisiä harhaluuloja aiheuttaa se, että työntekijät tekevät seuratyötä esimerkiksi toissijaisena työnään ja kuvittelevat samojen ehtojen olevan voimassa kuin jonkin täysin toisen alan päätyössään. Toisaalta myös seurajohto saattaa kuvitella, että heitä sitoo jokin tietty työ-

ehtosopimus. Mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka moni seura soveltaa käytännössä työehtosopimusta? Miksi sitä noudatetaan ja miksi ei? Koetaanko työehtosopimus helpottavana vai vaikeuttavana asiana?

## Lähteet

- Berghäll, A. 2020. Moni-ilmeinen kolmas sektori. Ammattinetti. Luettavissa: [http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/32\\_artikkeli;jsessionid=4C316A46D7352CA1330C3F0EA3B8BEC7?link=true](http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/32_artikkeli;jsessionid=4C316A46D7352CA1330C3F0EA3B8BEC7?link=true). Luettu 14.1.2020.
- Chaker, A-N. 2004. Good governance in sport - A European survey. Council of Europe Publishing. Strasbourg.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori - käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Gaudeamus. Helsinki.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 2020. Suomalainen kolmas sektori. Tiivistelmä raportista. Luettavissa: [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja\\_yhdistystoiminta/aiemmat\\_artikkelit/suomalainen\\_kolmas\\_sektori](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja_yhdistystoiminta/aiemmat_artikkelit/suomalainen_kolmas_sektori). Luettu 14.1.2020.
- Hellstèn, K. 2015. Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittäminen - kohti kumppanuuksia. Palvelutori Turussa -projekti. Turku. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/7016880/cd14fc72-38b9-470c-8aee-9bd12ee5b23d>. Luettu: 17.1.2020.
- Heikkilä, S. 11.2.2020. Talouspäällikkö. Suomen Voimisteluliitto Ry. Puhelinhaastattelu.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus -diasarja. Luettavissa: <http://www.tilastollinen-tutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 30.8.2019.
- Heinola, T. 2004. Kansalaisjärjestöjen innovaatiopotentialin hyödyntäminen. Esiselvitys Sitralle. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27172543/heinola-2.pdf> 2004. Luettu 14.1.2020.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä.
- Kleemola, I. 1996. Naisliikuntaa 100 vuotta. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kokkonen, J. 2005. Suomalainen liikuntakulttuuri - juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseosäitiön tutkimuksia n:o 3. Helsinki.

Konttinen, E. 2020. Kolmas sektori - käsite. Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalin sanasto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>. Luettu 14.1.2020.

Koski, P. 1999. Characteristics and contemporary trends of sport clubs in the Finnish context. Teoksessa Heinemann, K. (toim.) Sport clubs in Various European countries. Series club of Cologne vol. 1, s. 193-316. Hoffmann Verlag & Schattauer. Stuttgart.

Koski, P. 2012. Palkattu seuraan - mitä siitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. Likes-tutkimuskeskus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.likes.fi/filebank/572-Seuratukiloppuraportti2012.pdf>. Luettu: 14.2.2020.

Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Valtion liikuntaneuvoston julkaisussa 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

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

Lahtinen, J., Viitasalo, J., Lämsä, J., Linja, T. & Kujala, A. 2002. Valmentaminen ammattina Suomessa. Suomen Valmentajat ry. Helsinki.

Liikunta ja liikuntapalveluala - työsuhteen ehdot yksityiselle sektorille 1.4.2018-31.3.2020. Akavan erityisalajat AE ry ja Nuoriso- ja liikunta-alan asiantuntijat ry. Luettavissa: [https://www.nuoli.info/application/files/4315/2422/4441/Liikunta-ja\\_liikuntapalvelualan\\_tyosuhteenehdot\\_netti.pdf](https://www.nuoli.info/application/files/4315/2422/4441/Liikunta-ja_liikuntapalvelualan_tyosuhteenehdot_netti.pdf). Luettu: 10.2.2020.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012. Luettavissa: <https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittamisesta-ja-kehittamisesta.html>. Luettu: 14.1.2020.

Olympiakomitea 2020. Seura työnantajana. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratyonantajana/page499675.html>. Luettu: 28.1.2020.

Olympiakomitea 2020. Tähtiseurat - seurojen laatuohjelma. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>. Luettu: 9.2.2020.

Olympiakomitea 2020. Tähtiseurien laatutekijät. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurien-seurojen-laatuohjelma/tahtiseurien-laatutekijat/>. Luettu: 10.2.2020.

Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu nro. 61. Helsinki. Luettavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas\\_sektori\\_ja\\_julkinen\\_valta.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas_sektori_ja_julkinen_valta.pdf). Luettu: 16.1.2020.

Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. KiHun julkaisusarja nro. 53. Jyväskylä. Luettavissa: [https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisu/2017\\_pus\\_valmentami\\_sel15\\_30962.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisu/2017_pus_valmentami_sel15_30962.pdf). Luettu: 7.2.2020.

Pättiniemi, P. 2007. Yhteisötalous Suomessa. Teoksessa J. Laurinkari (toim.) Yhteisötalous. Johdatus perusteisiin. Palmenia. Helsinki. 2007, s.93–120.

Reunanen, J. 2019. ”Se on semmonen kollektiivinen vastuu” Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu osana kolmannen sektorin muutosta. Pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Rönberg, L. 1998. Hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.) Näkymätön kolmas sektori, s. 10-22. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Suikkanen, A. 1998. Unohdetusta sektorista epäonnistumisen ajan pelastajaksi. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.) Näkymätön kolmas sektori, s. 41- 81. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Toimihenkilöliitto Erto 2019. Vähimmäispalkkasuositus yksityisille liikunta-aloille 1.4.2019 alkaen. Luettavissa: [file:///C:/Users/35845/Downloads/V%C3%A4himm%C3%A4ispalkkasuositus%20yksityisille%20liikunta-aloille%201.4.2019%20alkaen%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/35845/Downloads/V%C3%A4himm%C3%A4ispalkkasuositus%20yksityisille%20liikunta-aloille%201.4.2019%20alkaen%20(2).pdf). Luettu: 10.2.2020

Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus 1.2.2018-31.1.2021. Palvelualueiden työnantajat Palta & Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Luettavissa: [file:///C:/Users/35845/Downloads/EK26valmentajat1802%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/35845/Downloads/EK26valmentajat1802%20(3).pdf). Luettu: 5.9.2019.

Vilanen, M. Urheiluseura työnantajana. Seuratoiminnasta työttömyystuelle, sairaseläkkeelle vai työeläkkeelle? Opinnäytetyö. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. 2013. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65644/Vilanen\\_Marika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65644/Vilanen_Marika.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 2.9.2019.

Voimisteluliitto 2020. Suomen Voimisteluliitto Ry:n säännöt. Luettavissa: [https://www.voimistelu.fi/Portals/0/Liitto/Dokumentit/Suomen%20Voimisteluliitto,%20s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t\\_syyskokouksen%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%2015.11.2014.pdf](https://www.voimistelu.fi/Portals/0/Liitto/Dokumentit/Suomen%20Voimisteluliitto,%20s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t_syyskokouksen%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%2015.11.2014.pdf). Luettu: 10.2.2020.

Voimisteluliitto 2020. Voimisteluliiton historiaa. Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/fi/Yhteystiedot/Voimisteluliitto/Historiaa>. Luettu: 29.1.2020.

Voimisteluliitto 2019. Voimisteluliiton vuosikertomus 2018. Luettavissa: [https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/kev%C3%A4kokous/Vuosikertomus2018\\_netti.pdf](https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/kev%C3%A4kokous/Vuosikertomus2018_netti.pdf). Luettu: 2.2.2020.

Voimisteluliitto 2019. Voimisteluliiton toiminta- ja taloussuunnitelma 2020. Luettavissa: [https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/syyskokous/uusin%20Toimintasuunnitelma%202020\\_lowres.pdf](https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/syyskokous/uusin%20Toimintasuunnitelma%202020_lowres.pdf). Luettu: 2.2.2020.

Woodruff, J. 2018. Describe each of the three major types of organizational structure. Small business. House chronicle. Luettavissa: <https://smallbusiness.chron.com/describe-three-major-types-organizational-structure-10765.html>. Luettu: 24.2.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely

OSA 1: Seura ja seuran toimintaympäristö

1. Seuran tai yleisseuran voimistelujaoston jäsenmäärä:

- alle 100
- 101-200
- 201-300
- 301-500
- 501-800
- yli 800

2. Seura/voimistelujaosto tarjoaa:

- vain harrastetoimintaa
- vain laji-/kilpatoimintaa
- sekä harraste- että kilpatoimintaa

3. Seuran kaikkien työntekijöiden määrä yhteensä:

(sisältää hallinnolliset työntekijät, kaikki ohjaajat ja valmentajat sekä tuntiohjaajat ja vastaavat)

- ei ole
- 5 tai alle
- 6-20
- 21-50
- 51-70
- 71-100
- yli 100

4. Seuran kotipaikkakunnan koko:

- alle 5000 asukasta
- 5000-10 000
- 10 000-20 000
- 20 000 - 40 000
- 40 000 - 60 000
- 60 000 - 100 000
- yli 100 000

5. Seuran kotipaikkakunnan etäisyys lähimmästä suurkaupungista:

pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo ja Vantaa), Tampere, Turku, Jyväskylä, Oulu

- sijaitsee suurkaupungissa
- alle 20km
- 20-40km

- 40-60km
- 60-100km
- yli 100km

6. Seuratoiminnan kilpailijaksi paikkakunnallamme koen:

(Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- muut voimisteluseurat
- muut urheiluseurat
- kansalaisopistot ja vastaavat
- yksityiset toimijat (esim. kuntokeskukset, trampoliinipuistot)
- ei kilpailijoita
- Jokin muu, mikä

OSA 2: Seuran hallinto-/toimistotyöntekijöiden palkat

Kyselyssä tarkoitetaan henkilöitä, joiden pääasialliset työnkuvat vastaavat alla olevia. Työntekijöiden nimikkeet voivat vaihdella.

*Toimistoassistentin* tai vastaavan henkilön vastuuna ovat esim. asiakaspalvelu ja jäsenrekisterin ylläpito, laskutus, palkanmaksu sekä toimii apuna seuran toimintojen toteuttamisessa.

*Toiminnanjohtajan* tai vastaavan henkilön työnkuvaan kuuluu laajempi operatiivinen vastuu, esim. seuran toimintojen kehittäminen ja toteuttaminen yhdessä hallituksen kanssa, toimintasuunnitelman ja budjetin laatiminen, mahdolliset esimiestyöt sekä jäsenrekisterin itsenäinen hoito, mikäli seuralla ei ole muita palkattuja toimistotyöntekijöitä.

*Harraste- tai valmennuskoordinaattorin tai -päällikön* pääasiallinen työnkuva muodostuu hallinnollisista suunnittelu- ja kehittämistöistä. Työtehtäviin voi kuulua esim. osaamista-voitteiden luominen, valmennus-/harrastetoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, sekä ohjaajien/valmentajien koulutuksen suunnittelu. Tehtävään voi kuulua myös ohjaustyötä, mutta pääasiassa ohjausta tai valmennusta tekevien palkkoja kysytään osissa 3-5.

**HUOM! Jos maksetaan kuukausipalkkaa, jaa kuukausipalkka työsopimuksen kuukausituntimäärällä.** Esim. työsopimuksen kk-palkka on 2300€ ja henkilö tekee kokopäiväistä työtä 37,5h/vko. Tämä tekee 150h kuukaudessa (4x37,5h), jolloin saadaan:  $2300\text{€}/150\text{h} = 16\text{€/h}$ .

7. Toimistoassistentin tai vastaavat tehtävät sisältävän työn palkka:

- ei makseta palkkaa / toimistoassistenttia ei ole
- alle 9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- yli 25€/h

8. Toiminnanjohtajan tai vastaavat tehtävät sisältävän työn palkka seurassa:

- ei makseta palkkaa / toiminnanjohtajaa ei ole
- alle 9,99€/h

- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- yli 30€/h

9. Harraste-/valmennuspäällikön (tai koordinaattorin) palkka seurassa:

- ei makseta palkkaa / päällikköä ei ole
- alle 9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- yli 30€/h

OSA 3: Aikuisten ohjaajien palkat

Tässä kyselyssä aikuisten ohjaajilla tarkoitetaan ohjaajia, jotka ohjaavat seuran ryhmäliikuntaa tai muuta aikuisliikuntaa, esim. esiintyviä ryhmiä, telinevoimistelun harrasteryhmiä, kuntosaliryhmiä tai muuta liikuntaa.

**HUOM! Tunti = 60 min, laskethan palkan tarvittaessa vastaamaan tuntihintaa.**

Esim. Jos palkka 45 minuutista on 21€, niin 60minuutista palkka on 28€. Kaava:  $21/0,75$ , josta 0,75 on saatu laskemalla  $45/60$ .

**HUOM! Jos ette maksa palkkaa aikuisten ohjaajille, voitte siirtyä suoraan osaan 4 ja kirjoittaa tiedon kyselyn loppuun avoimeen kenttään!**

10. Seuramme:

- ei tarjoa aikuisliikuntaa
- tarjoaa aikuisliikuntaa

11. Alin maksettava palkka aikuisten ohjaajille:

- alle 9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- yli 30€/h

12. Ylin maksettava palkka aikuisten ohjaajille:

- alle 9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h

- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- 50-59,99€/h
- 60-69,99€/h
- yli 70€/h

13. Yleisin maksettava palkka aikuisten ohjaajille:

- alle 9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-34,99€/h
- 35-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- yli 50€/h

14. Mikäli seuranne ostaa aikuisliikunnan ohjaustyötä ostopalveluna (esim. toiminimi, kevytyrittäjä tms. eli ette maksa palkkaa vaan työstä korvauksen laskua vastaan), mikä on yleisin laskutettava tuntihinta\*?

\*työtunnin hinta, ei sisällä mahdollisia matkakorvauksia tms.

- aikuisten ohjaajia ei ole ostopalveluina
- alle 19,99€/h
- 20-29,99€/h
- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- 50-59,99€/h
- 60-69,99€/h
- yli 70€/h

OSA 4: Lasten ja nuorten tuntien ohjaajien palkat

**HUOM! Tunti = 60 min, laskethan palkan tarvittaessa vastaamaan tuntihintaa.**

Esim. Jos palkka 45 minuutista on 21€, niin 60minuutista palkka on 28€. Kaava:  $21/0,75$ , josta 0,75 on saatu laskemalla  $45/60$ .

**HUOM! Jos ette maksa palkkaa lasten ja nuorten ohjaajille, voitte siirtyä suoraan osaan 5 ja kirjoittaa tiedon kyselyn loppuun avoimeen kenttään!**

15. Seuramme:

- ei tarjoa lasten ja nuorten harrastetunteja
- tarjoaa lasten ja nuorten harrastetunteja

16. Alin maksettava palkka lasten ja nuorten ohjaajille:

- alle 5,99€/h
- 6-7,99€/h

- 8-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- yli 30€/h

17. Ylin maksettava palkka lasten ja nuorten ohjaajille:

- alle 5,99€/h
- 6-7,99€/h
- 8-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- 50-59,99€/h
- 60-69,99€/h
- yli 70€/h

18. Yleisin maksettava palkka lasten ja nuorten ohjaajille:

- alle 5,99€/h
- 6-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- yli 50€/h

19. Mikäli seuranne ostaa lasten ja nuorten ohjaustyötä ostopalveluna (esim. toiminimi, kevytyrittäjä tms. eli ette maksa palkkaa vaan työstä korvauksen laskua vastaan), mikä on yleisin laskutettava tuntihinta\*?

\* työtunnin hinta, ei sisällä mahdollisia matkakorvauksia tms.

- lasten ja nuorten ohjaajia ei ole ostopalveluina
- alle 19,99€/h
- 20-29,99€/h
- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- 50-59,99€/h
- 60-69,99€/h
- yli 70€/h

20. Maksetaanko lasten ja nuorten apuohjaajille palkkaa:

- apuohjaajia ei ole
- ei makseta palkkaa eikä korvauksia
- maksetaan palkkaa tai korvauksia

21. Apuohjaajien yleisin maksettava palkka:

- vain matka- tai muita kulukorvauksia
- alle 5,99€/h
- 6-7,99€/h
- 8-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- yli 25€/h

OSA 5: Valmentajien palkat

**HUOM! Jos ette maksa palkkaa valmentajille, voitte siirtyä suoraan osaan 6 ja kirjoittaa tiedon kyselyn loppuun avoimeen kenttään!**

22. Seuramme:

- ei tarjoa valmennustoimintaa
- tarjoaa valmennustoimintaa

23. Päävalmentajan palkka:

Henkilö, joka hoitaa päävalmentajan tehtäviä. Voi olla joko päätoiminen tai tuntityöntekijä.

- päävalmentajaa ei ole
- alle 4,99€/h
- 5-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-34,99€/h
- 35-39,99€/h
- yli 40€/h

24. Muiden päätoimisten valmentajien yleisin maksettu palkka:

- päätoimisia valmentajia ei ole
- korvataan vain matka- tai muita kulukorvauksina
- alle 4,99€/h
- 5-9,99€/h

- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-34,99€/h
- 35-39,99€/h
- yli 40€/h

25. Muiden tuntivalmentajien yleisin maksettu palkka:

- tuntivalmentajia ei ole
- korvataan vain matka- tai muita kulukorvauksia
- alle 4,99€/h
- 5-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- 20-24,99€/h
- 25-29,99€/h
- 30-34,99€/h
- 35-39,99€/h
- yli 40€/h

26. Seuran apuvalmentajille:

valitse sopivin vaihtoehto

- seurassa ei ole apuvalmentajia
- ei makseta palkkaa tai kulukorvauksia
- maksetaan vain kulukorvauksia
- osalle maksetaan palkkaa, osalle ei
- kaikille maksetaan palkkaa

27. Apuvalmentajien yleisin maksettava palkka:

- alle 5,99€/h
- 6-7,99€/h
- 8-9,99€/h
- 10-14,99€/h
- 15-19,99€/h
- yli 20€/h

28. Mikäli seuranne ostaa valmennustyötä ostopalveluna (esim. toiminimi, kevytyrittäjä tms. eli ette maksa palkkaa vaan työstä korvauksen laskua vastaan), mikä on yleisin laskutettava tuntihinta\*?

\* työtunnin hinta, ei sisällä mahdollisia matkakorvauksia tms.

- ostopalveluina toimivia valmentajia ei ole
- alle 19,99€/h

- 20-29,99€/h
- 30-39,99€/h
- 40-49,99€/h
- 50-59,99€/h
- 60-69,99€/h
- yli 70€/h

29. Maksetaanko valmentajille korvausta kilpailuihin osallistumisesta?

- ei makseta korvausta
- maksetaan korvaus

30. Kilpailupäivistä valmentajille maksetaan:

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- tuntipalkka
- päiväraha
- matkakorvaus
- muu sovittu summa

31. Maksetaanko valmentajille korvausta leireille osallistumisesta?

- kyllä
- ei

32. Leiripäivistä valmentajille maksetaan:

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- tuntipalkka
- päiväraha
- matkakorvaus
- muu sovittu summa

OSA 6: Muut palkkaukseen liittyvät kysymykset

33. Sisältyykö päätoimisten ohjaajien ja valmentajien työnkuvaan suunnittelutyö?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

34. Maksetaanko tuntipalkkaisille ohjaajille palkkaa suunnittelutyöstä?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

35. Maksetaanko tuntipalkkaisille valmentajille palkkaa suunnittelutyöstä?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

36. Onko seuralla käytössään palkkataulukko/-taulukkoja?

- kyllä
- ei

37. Käytössämme on palkkataulukko:

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- toimistotyöntekijöille
- valmentajille
- lasten ja nuorten ohjaajille
- aikuisten ohjaajille

38. Palkkaan vaikuttavat tekijät:

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- työntekijän aikaisempi työkokemus
- työntekijän työkokemus seurassa
- työntekijän kokemus liikunnanohjaamisesta/valmentamisesta
- työntekijän pohjakoulutus (ammattitutkinnot, AMK, yliopisto)
- työntekijän lajikoulutus (voimisteluliiton tai muut vastaavat koulutukset, tuomarikoulutus)
- työntekijän muu alan koulutus (ryhmäliikunnan, liikuntatuotteiden, tanssin ohjaamisen jne.)
- ohjattava ryhmä/joukkue
- työkuvaan kuuluvat mahdolliset lisävastuut (esimerkiksi vastuvalmentajana toimiminen)
- Jokin muu, mikä

39. Muuta huomioitavaa palkkauksesta

Tähän voit kirjoittaa vapaasti huomioita seuranne käytännöistä palkkaukseen liittyen. Kerrothan esimerkiksi, jos työntekijöille maksetaan matkakuluja tai saavatko he työsuhde-etuja? Jos saavat, minkälaisia? Kerro tässä myös, jos ohjaajille / valmentajille ei makseta lainkaan palkkaa.

Haluan raportin kyselytutkimuksen tuloksista sähköpostiini:

- kyllä
- en

Haluan osallistua arvontaan:

Pääpalkintona kahden hengen osallistuminen kevään 2020 Convention-tapahtumaan Tampereelle tai seurakohtainen sparrauskäynti seuran valitsemasta aiheesta. Lisäksi arvomme useita tuotepalkintoja.

- kyllä
- en

Vapaaehtoinen palkkataulukkojen lähettäminen

Toivoisimme seurojen palkkataulukkoja nähtäväksi. Voit lähettää palkkataulukosta kuvan joko sähköpostilla osoitteeseen: xxx tai whatsappilla numeroon: xxx. Kaikki palkkataulukot käsitellään anonyymisti. Merkitsethän palkkataulukkoon, mitä työntekijäryhmää (toimisto/ohjaajat/valmentajat) se koskee.

## Liite 2. Saatekirje

Hyvä puheenjohtaja,

Kiinnostaako sinua mitä muissa seuroissa maksetaan työntekijöille? Mietitkö usein, mikä olisi sopiva palkka seuratyöntekijöille? Vastaamalla Voimisteluliiton palkkatutkimukseen, saat kattavan tietopaketin palkkaukseen liittyvistä asioista Voimisteluliiton jäsenseuroissa. Välitähän viestin tarvittaessa seuran palkka-asiat tuntevalle henkilölle.

Kyselytutkimuksella selvitetään palkkausta seuroissa niin hallinto- ja toimihenkilöiden kuin lasten, nuorten ja aikuisen ohjaajien sekä valmentajien osalta. Kyselyyn vastataan oikeiden linkin kautta XXXXXX ja vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. On erittäin tärkeää, että vastaat kyselyyn myös siinä tapauksessa, että seurallanne ei olisi yhtään palkattua työntekijää. Varaa vastaamisen yhteyteen seuranne palkkatiedot, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman mutkatonta. Mikäli seurallanne on käytössä palkkataulukkoita, ota nekin esiin valmiiksi.

**Kyselyn vastausaika on 31.10.2019 asti.** Kyselyn päättymisajan jälkeen työstämme kaikille vastanneille seuroille laajan tietopaketin seurojen palkka-asioista. Viestimme myöhemmin tutkimuksen tuloksista suppeammin myös viestintäkanaviemme kautta. **Kaikkien vastanneiden kesken arvomme myös kaksi pääpalkintoa:** Voittajat saavat valita joko kahden hengen osallistumisoikeuden kevään 2020 Convention-tapahtumaan Tampereelle tai seurakohtaisen asiantuntijasparrauksen seuran valitsemasta aihealueesta. Lisäksi arvomme useita tuotepalkintoja. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista.

Mikäli haluat raportin tutkimuksen tuloksista, jätähän loppuun yhteystietosi. Yhteystietoja ei yhdistetä kyselyn vastauksiin. On erittäin tärkeää, että jokainen jäsenseura vastaa kyselyyn. Näin saamme luotettavaa tietoa palkkaukseen liittyvistä asioista, joista on myös konkreettista apua seuroille toiminnan kehittämisessä. Tulemme myös toistamaan kyselyä jatkossa, jotta pystymme tutkimaan palkkauksen kehittymistä jäsenseuroissamme.

Palkkatutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötä. Lisätietoja ja kysymykset kyselyyn liittyen opinnäytetyön tekijältä: Tarja Mahkonen / [tarja1.hamalainen@saunalahti.fi](mailto:tarja1.hamalainen@saunalahti.fi).