

# JALKAPALLOSEUROISSA PÄÄTOIMISESTI TYÖSKENTE- LEVIEN TYÖNKUVA JA TYÖHYVINVOINTI

PETTERI JAATINEN

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Vierumäen yksikkö  
Liikunnan ammattikorkeakoulututkinto  
Kevät 2008



# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b>	2
<b>2 Työhyvinvointi ja sen osa-alueet</b>	3
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet	3
2.2 Johtaminen ja esimiestoiminta	4
2.3 Osaaminen ja työn vaatimukset	5
2.4 Työympäristö ja olosuhteet	5
2.5 Työyhteisö ja ilmapiiri	6
2.6 Terveys ja hyvinvointi	7
2.7 Työhyvinvoinnin merkitys	8
<b>3 Työn kuormittavuus</b>	10
3.1 Fyysinen kuormitus	11
3.2 Henkinen kuormitus	11
3.3 Sosiaalinen kuormitus	12
<b>4 Suomalainen jalkapallo</b>	13
<b>5 Suomen Palloliiton toiminta</b>	15
5.1 Palloliiton toiminta-ajatus ja toiminta	15
5.2 Palloliiton toiminnan päämäärä, missio ja visio	15
<b>6. Piirien toiminta</b>	17
6.1 Piirin toiminta	17
6.2 Piirin toiminta-ajatus ja strategia	17
6.3 Alueelliset erot	18
<b>7 Seuratoiminnan muodot</b>	19
<b>8 Työnkuva</b>	22
<b>9 Tutkimustarkoitus ja tutkimusongelmat</b>	23
<b>10 Tutkimusmenetelmät</b>	24
10.1 Kohdehenkilöt	24
10.2 Mittari	24
10.3 Tutkimuksen suorittaminen	24
10.4 Tilastolliset menetelmät	25
<b>11 Tutkimustulokset</b>	26
11.1 Yleistä	26
11.2 Työsopimukset ja työnkuva	29
11.3 Työaika	31
11.4 Työkuormitus ja oireet	33
11.5 Työhyvinvoinnin kokeminen ja jaksaminen	34
11.6 Ulkopuolinen tuki	34
<b>12 Pohdinta</b>	36
Lähdeluettelo	41
<b>Liitteet</b>	

## JOHDANTO

Jalkapallo on Suomessa harrastetuin urheilulaji pelaajalisenssimäärin mitattuna. Tammikuun lopussa 2008 lisenssin lunastaneita pelaajia oli 114 276. Maassamme on noin 1000 seuraa, jossa jalkapalloa pelataan ja harjoitellaan. Lajin kasvu on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana mittavaa. Pelaajien lukumäärän lisääntyessä myös kilpailu-, koulutus, - ja muu lajiin liittyvä toiminta on kasvanut. Kaikkiaan jalkapalloperheeseen kuuluu tällä hetkellä noin 500 000 aktiivista toimijaa. Jalkapallon medianäkyvyys on ponnahtanut kokonaan uudelle tasolle niin maajoukkueiden kuin seurajoukkueiden myötä kotimaassa (Palloliitto 2008.)

Tämän toiminnan kasvun takana on osittain päätoimisten ihmisten määrän lisääntyminen jalkapalloseuroissa. ”Jalkapallo seurasi jääkiekon esimerkkiä ja alkoi panostaa toimintoihinsa ja ottaa siitä korvausta” (Heliskoski, 11.2.2008.) ”Palloliiton Kaikki Pelaa -järjestelmän aloittaminen laittoi seurat tarkastelemaan toiminnan laatua ja siihen liittyviä velvoitteita” (Valla, 19.2.2008.) Päätoimisten ihmisten historia seuroissa on kuitenkin erittäin lyhyt, eikä Palloliitossa ole ollut tarkkaa tietoa heidän määrästään.

Kansallisen liikuntatutkimuksen (2005-2006) mukaan yhä useampi lapsi ja nuori haluaisi harrastaa jalkapalloa säännöllisesti seurassa. Pelkästään vapaaehtoistoimin toteutettava seuratoiminta, on tulossa kuitenkin tiensä päähän tässä mielessä. Vanhemmat ovat valmiita sijoittamaan lastensa harrastuksiin varojaan yhä enemmän, jos toiminta on laadukasta ja mielekästä. Lajin uskottavuuden kannalta on tärkeää, että päätoimisesti työskentelevät ihmiset tekevät juuri niitä asioita, joissa he ovat parhaimmillaan. Suomen selviytyminen aikuisten arvokisoihin tai seurajoukkueiden menestyminen on kovan työn ja ennen kaikkea ammattitaitoisten ihmisten varassa, samoin kuin on lasten ja nuorten liikunnallisen harrastus- ja kilpatoiminnan kehittäminen jatkossa. Huippujalkapallo tarvitsee tuekseen riittävän leveän harrastajapohjan josta löytyy tulevia huippuja. Jalkapallon merkitys on myös yhteiskunnallisesti suuri. Laji liikuttaa viikoittain jopa 200 000 ihmistä. Lasten ja nuorten liikkumattomuus on jo nyt kallista yhteiskunnallisesti ajateltuna.

Jos toimintaan mukaan haluavat ihmiset jäävät sivuun ohjatusta toiminnasta on lasku jatkossa vielä suurempi. Lasten ja nuorten kilpailu- ja harrastustoimintaan sekä aikuisten vastaavaan toimintaan tarvitaan päätoimisia henkilöitä suunnittelemaan, organisoimaan, ohjaamaan, kouluttamaan, valvomaan, investoimaan ja hallinnoimaan sitä laajaa viitekehystä, jossa jalkapalloa toteutetaan sen eri muodoissa.

Päätoimisesti työskentelevien henkilöiden puheista on usein käynyt ilmi työnpiristaleisuus, vähäiset resurssit suhteessa työn määrään, väsymys, työstä irrottautumisen vaikeus ja määrittämätön työnkuva. Yleinen trendi työelämässä, tällä hetkellä on tehokkuus, muutosherkkyys, organisaatioiden uudelleenjärjestely ja uuden oppiminen. Nämä seikat eivät ainakaan helpota seuroissa työskenteleviä ihmisiä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päätoimisten ihmisten työnkuvaa ja työhyvinvointia jalkapalloseuroissa. Tutkimuksen kohteena ovat kaikki jalkapalloseurat, joissa on päätoimisia työntekijöitä. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan työssä esiintyviä epäkohtia. Samalla selvitetään, millaisia toiveita päätoimisilla on työnsä suhteen ja minkälaista tukea he työssään tarvitsisivat lajin kattojärjestöltä ja sen piiriorganisaatioilta omaan työssä jaksamiseensa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN OSA-ALUEET

Tänä päivänä työ asettaa tekijälleen monenlaisia vaatimuksia. Ihmisten tulisi olla tehokkaita, innovatiivisia, koulutettuja, sitoutuneita, päämäärätietoisia, sosiaalisia ja paljon muuta. Yhä kiristyvässä tahdissa ja vähemmällä resursseilla työskentelyllä on kuitenkin hintansa. Ihmiset uupuvat, väsyvät ja menettävät mielenkiintonsa työtään kohtaan. Nykyisin eläkkeelle jäädään helpommin henkisistä syistä kuin aiemmin.

Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat osa-alueet ovat olleet jo pitkään mukana yleisessä työhön liittyvässä keskustelussa. Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo jonkin aikaa. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. (Työterveyslaitos 2005.) Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä ja persoonakohtaista. Ihmisen sen hetkinen elämäntilanne vaikuttaa oleellisesti työhyvinvoinnin kokemukseen.. Elämäntilanteeseen taas vaikuttaa usea eri asia, joista muodostuu elämänhallinnan tunne eli koherenssi. Koherenssilla tiedetään tutkimusten mukaan olevan yhteys työhyvinvointiin ja sen ilmenemiseen. Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, jonka elämässä useat eri asiat kietoutuvat toisiinsa ja ilmenevät erilalla elämän eri tilanteissa. (Manka 2006).

### 2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä. Eläkeyhtiö Ilmarinen (2003)määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan seuraavista osa-alueista.: johtaminen, osaaminen, työyhteisö, terveys ja hyvinvointi. Suomen Terveystalon alueylilääkäri Tanja Vuorelan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat kokemukset työn hallinnasta sisällöllisesti ja määrällisesti, työpaikan pelisäännöistä, vastuiden ja valtuuksien ja ihmissuhteiden osalta (Suomen Terveystalo 2007). Työeläkeyhtiö Varman (2005) listassa ovat johtaminen, työympäristö, terveys, motivaatio, osaaminen ja elämäntilanne. Marja-Leena Mankan (2006) mukaan työyhteisössä hyvin monet seikat vaikuttavat työhyvinvointiin; kuten ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki. Näiden neljän eri listan koonnista tarkastellaan myöhemmin johtamista, osaamista, terveyttä ja hyvinvointia, työympäristöä ja työilmapiiriä.

Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla edellä lueteltuja hyvinvoinnin osa-alueita. Näyttää siltä, että riippumatta työnantajasta – kunta, valtio, yritys - jokaisessa työyhteisössä näytävät nousevan esille samantyyppiset hyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät päätöksentekoon, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen. (Manka 2006, 18.)

Osa-alueita on mahdotonta laittaa tärkeysjärjestykseen, sillä työhyvinvointi koetaan aina persoonallisesti ja yksilöllisesti

## **2.2 Johtaminen ja esimiestoiminta**

Johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin perusta. (Juuti & Vuorela 2002, 7). Esimiestoiminnalla on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Johtamisen vaikutukset ovat nopeasti havaittavissa niin negatiivisesti kuin positiivisestikin esimerkiksi työilmapiirissä, joka taas heijastuu työhyvinvointiin. Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen eli ihmisten johtamiseen (leadership) ja suorituksen tai asioiden johtamiseen (management). Hyvän ja kyvykkään johtajan tulisi hallita niin ihmissuhdejohtaminen kuin olla tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen oman organisaation toiminnan kehittämisen suhteen. Hyvä ihmisten johtaminen lähtee siitä vakaumuksesta ja luottamuksesta, että ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja saada hyviä tuloksia aikaan omassa työssään. Hyvän johtamisen kulmakivenä voidaan pitää vuorovaikutustaitojen hyödyntämistä sekä työntekijöiden kuuntelemista ja heidän osaamisensa ja mielipiteiden huomioonottamista. Huonon johtamisen tunnusmerkkeinä ovat mielivaltaisuus, epäoikeudenmukaisuus, epäjohtamismukaisuus, vähätteleminen, röyhkeys, kuuntelemattomuus ja epätasa-arvo. Tänä päivänä erilaiset työtä koskevat lait suojaavat työntekijää ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua. Kunta-alan 11-vuotisseurantatutkimus osoitti, että johtamistyylin muutos oli tärkein työhön liittyvä tekijä, joka ennusti vastaavasti heikkenemistä tai paranemista työntekijöiden työkyvyssä. (Elo 2005, 311).

### **2.3 Osaaminen ja työn vaatimukset**

Perustekijä työhyvinvoinnille on, että ihminen kokee osaavansa työnsä ja sen asettamat vaatimukset. Osaaminen ja työtehtävistä suoriutuminen saavat aikaan onnistumisen tunteen, joka palkitsee työntekijän. Ammatin ydinosaaminen on tietysti keskeisintä työn sujuvuuden kannalta. Oma osaaminen motivoi ja kannustaa kehittämään taitoja ja osaamista jatkossakin. Työnantajan järjestämällä kouluttautumismahdollisuudella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja sen kokemisen kannalta. ”Osaaminen on tärkein kilpailutekijä, koska muita tuotantotehtäviä pystytään kopiaamaan”( Manka 2006,17). Globalisoituvassa maailmassa työ vaatii tekijältään useita eri osaamisen alueita. Ihmisten on hallittava nyt ja tulevaisuudessa erilaisia tiimi- ja ryhmätyöskentelymuotoja. Työympäristön sosiaalisia taitoja on myös kyettävä kehittämään ja ylläpitämään positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseksi. (Manka 2006.)

### **2.4 Työympäristö ja olosuhteet**

Suomessa työstä ja sen tekemisestä on säädetty työturvallisuuslaki (2002.), jonka keskeisin sisältö kuuluu:

Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat ja muut haitallisesti vaikuttavat tekijät.

Käytännössä tämä tarkoittaa mm seuraavanlaisten asioiden huomioimista työympäristössä ja työntekijöitä kohtaan: lämpötila, valaistus, melu, värinä, ilmasto, säteily ja värit. Näillä tekijöillä on selviä yhteyksiä ihmisen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Näihin seikkoihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota työympäristöä ja ergonomiaa suunniteltaessa.

Työntekijöiden kuunteleminen ja mielipiteiden huomioonottaminen työn tekemisestä ja siihen tarvittavista apuvälineistä edesauttaa hyvinvoinnin lisääntymistä. (Työsuojelupiiri 2005.)

Myös työn sisällölliset tekijät työympäristössä vaikuttavat työhyvinvointiin erittäin ratkaisevasti. Työtä tulisi olla riittävästi, ei kuitenkaan liikaa eikä liian vähän. Työn tulisi vastata työntekijän osaamista, koulutusta ja siihen liittyä aikaansaamisen tunne työn merkittävyydestä. (Työturvallisuuslaitos 2003.)

## **2.5 Työyhteisö ja ilmapiiri**

Työyhteisöllä ja ilmapiirillä on iso merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Ilmapiirin voi vaikuttaa jokainen omalla tavallaan työskennellä ja suhtautumisellaan muihin ihmisiin. Työpaikkakulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työmoraali, millaiset säännöt, viralliset ja kirjoittamattomat säätelevät työntekoa. Työyhteisön vuorovaikutuksella ja sen toimivuudella on ratkaiseva rooli työyhteisön viihtyvyyden kannalta. Samoin suhtautuminen asiakkaisiin ja muihin työn kannalta oleellisiin osapuoliin muodostavat sen kokonaisuuden, missä työskennellään. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Myönteinen ilmapiiri ilmenee esimerkiksi seuraavina asioina: varmuus tulevaisuudesta, yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastualueiden selvyys, kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat. Kuten johtamisen luvussa 2.2 todettiin, esimiehen toiminnalla ja johtamistavalla on selkeä vaikutus edellä mainittujen seikkojen toteutumiseen. (Juuti & Vuorela 2002.)Kielteiseen ilmapiiriin kuuluvia seikkoja ovat: johtajuuden tai vastualueiden hämärtyminen, tiedon kulun puutteet, ”kuppikuntien” syntyminen, ”ei kuulu minulle tai meille” asenne. Kielteinen ilmapiiri johtaa sairauspoissaoloihin, henkilöstön nopeaan vaihtumiseen, valittamisen kierteeseen ja yleiseen toivottomuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2005.)

Ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi pitää niihin tarttua välittömästi. etteivät ongelmat kasva niin suuriksi, että niistä muodostuu ylitsepääsemättömiä konflikteja. Esimiehen rooli on erittäin tärkeä tällaisessakin tilanteessa, mutta työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat kaikki sen jäsenet. (Suomen Terveystalo 2007.)

## **2.6 Terveys ja hyvinvointi**

Terveys, hyvinvointi ja ihmisen toimintakyky ovat työhyvinvoinnin kannalta avainasioita. Jokainen ihminen kokee oman terveytensä ja hyvinvointinsa yksilöllisesti. Terveyttä ja hyvinvointia lisääviä asioita on monia, koska nekin ovat hyvin yksilöllisiä. Liikunta, ravinto, uni, tupakoimattomuus, rentoutuminen ovat sen listan kärkipäässä. Liikunnan puute on eräs tärkeimmistä huonokuntoisuutta, ennen aikaista rappeutumista ja fyysisen ja henkisen energian ehtymistä aiheuttavista tekijöistä. (UKK-instituutti 2003.)

Liikunnalla on vaikutusta niin fysiologisesti kuin psykologisesti. Tunnetuimmat fysiologiset vaikutukset säännöllisellä liikunnalla ovat sydän- ja verisuonitautien ennaltaehkäisy, veren - ja hapenkuljetuselimistön toimintakapasiteetin paraneminen sekä tuki- ja liikuntaelimestön vahvistuminen. Psykologisesti tarkasteltuna liikunta kohottaa itseluottamusta mahdollisten tavoitteiden saavuttamisesta. Liikunnan harrastamisen aikana ihmiset usein saavat muuta ajateltavaa kuin esimerkiksi työ. Liikunnan aikainen ja jälkeinen mielihyvä edesauttaa itsearvostuksen syntymistä. Sosiaalisesti liikunta avaa mahdollisuuden tavata ihmisiä ja kommunikoida. Yhdessä tekeminen on omiaan luomaan uusia ihmissuhteita ja kontakteja. ( UKK-instituutti 2003.)

Riittävä unensaanti on ihmiselle terveyden kannalta tärkeää. Lyhytkin univaje voi aiheuttaa väsymistä, hermostuneisuutta ja keskittymiskyvyn puutetta, joka heijastuu yleiseen mielialaan. Unen puutteella tiedetään olevan yhteyttä esimerkiksi ylipainoon ja diabetekseen altistumiselle. Levossa ja unessa ihmisen mieli ja keho korjaavat päivän aikana sattuneita rasituksia ja kuormituksia. (UKK-instituutti 2003.)

Oikeanlainen ravinto on yksi osatekijä hyvälle terveydelle. Oikeanlaiseen ravintoon katsotaan kuuluvan kasvikset, hedelmät, marjat, täysjyvätuotteet, kasvirasvalevitteet, kasviöljyt, kala, vaalea liha, rasvaton maito, vesi ja vähäsuolaiset elintarvikkeet. Yleinen lautasmallisuositus on että n 50 % ruuasta olisi kasviksia, n 25 % vähärasvaista kalaa, lihaa tai kanaa ja n 25 % perunaa, riisiä tai pastaa. ( Valion ravitsemusneuvottelukunta 2005.)

Tupakointi aiheuttaa useita tunnettuja sairauksia ja oireita. Hengityслиitto (2004.) listaa välittömiä tupakoinnin aiheuttamia haittoja: päänsärky, väsymys ja fyysisen kunnon lasku. Pidempi aikainen tupakointi lisää vaaraa sairastua keuhkosityöpään, sydäninfarktiin, verenpainetautiin ja osteoporoosiin.

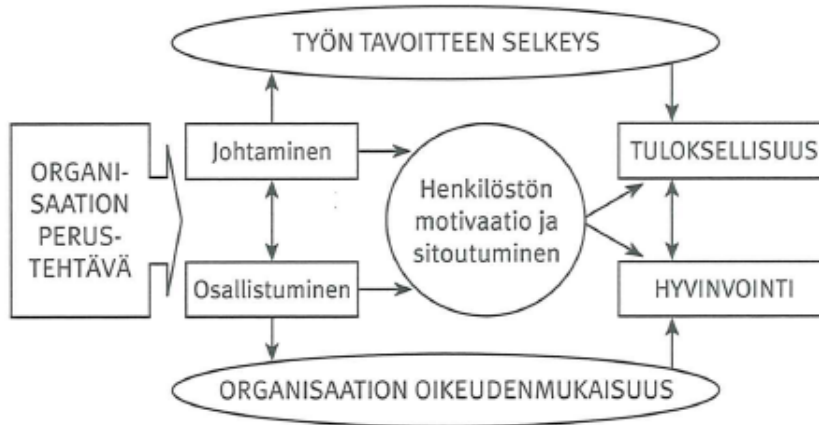
Rentoutumisella on fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin. Rentoutumisen fyysiset vaikutukset ilmenevät autonomisen hermoston tasapainottumisena, lihaskireyden ja jännityksen pienenemisenä, verenkierron ja aineenvaihdunnan vilkastumisena sekä verenpaineen ja sydämen sykkeen alenemisena. Rentoutunut ihminen on levollinen ja kärsivällinen sekä hänen kehonsa että mielensä voivat hyvin. Terveyden ja mielialan kohotessa myös työn psyykkinen rasitus pienentyy ja työ voidaan kokea mielekkäämpänä. Rentoutuminen on hyvin tärkeä nykyisen kiireisen ajan keskellä. (Hyvänolon terveyspalvelu 2005)

## **2.7 Työhyvinvoinnin merkitys**

Johtamisella, osaamisella, työyhteisöllä, työympäristöllä, terveydellä ja hyvinvoinnilla on ennen kaikkea positiiviset vaikutuksensa hyvinvointiin työssä. Työhyvinvoinnilla ja sen myötä tuloksellisuudella on olemassa selvä vaikutus yrityksen tai yhdistyksen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointiin tehdyt investoinnit maksavat itsensä takaisin mm.: pienentää sairauspoissolokustannuksia ja tapaturmakustannuksia. Se näkyy työtyytyväisyyden paranemisena, sekä lisää ihmisten motivaatiota ja työyhteisön positiivista ilmapiiriä. Ilmapiirin paraneminen vaikuttaa toiminnan laatuun joka lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kilpailukyky kohenee.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen parantaa yrityksen tai yhdistyksen imagoa mikä edesauttaa työntekijöitä hakeutumaan töihin ja pysymään siellä (Ahola & Ojala 2005.) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat yhteyksissä toisiinsa. Eläkeyhtiö Ilmarinen (2001.) kiteyttää asian seuraavasti: ”henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn avulla työn tuottavuus kasvaa, työn laatu paranee ja

samalla asiakastyytyväisyys lisääntyy. Kaikki tämä johtaa yrityksen tuloksen kasvamiseen”.



**Kuvio 7.1.1.** Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

*Kuvio 2. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Feldt & Kinnunen. 2005.).*

Kuvio 2. havainnollistaa kaikkia niitä eri tekijöitä jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen ja ilmenemiseen. Organisaation perustehtävä antaa ne puitteet jossa työtä tehdään. Johtamisella ja esimiestoiminnalla on merkitys työn tavoitteen selkeyteen. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan työn sisältöön ja sen määrittämiseen luo organisaatiosta oikeudenmukaisen. Henkilöstön sitoutuminen ja motivointi on helpompaa, kun he itse pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. Hyvinvoivassa työympäristössä on miellyttävä työskennellä, joka heijastuu työn tuloksellisuutena. (Feldt & Kinnunen 2005.)

### 3 TYÖN KUORMITTAVUUS

Työ kuormittaa meitä kaikkia jollain tavalla, halusimme sitä tai emme. Työn kuormittavuutta esiintyy niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Työnkuvasta ja ammatista riippuen kuormittavuus vaihtelee merkittävästi. Työn kuormittavuus syntyy usean eri osatekijän summana. Kuormitustekijät johtuvat työstä tai työympäristöstä riippumatta kuka työtä tekee. Kuormittuminen on hyvinkin persoonakohtaista ja yksilöllistä. Kuormituksen määrä ja laatu voivat vaihdella hyvinkin paljon, esimerkiksi elämäntilanteista johtuen. Työn liiallinen määrä vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Samoin kiireestä johtuva ja liian tiukkaan aikatauluun sidottu työ aiheuttaa kuormittumista. Liian vähäinen työn määrä taas vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti. Tällöin puhutaan työn määrällisestä kuormituksesta. Laadullista kuormitusta aiheuttavat erityisesti suurta tarkkaavaisuutta, muistikapasiteettia ja paljon ihmiskontakteja sisältävät ammatit. Liian helpot ja yksinkertaiset työtehtävät verrattuna osaamiseen ovat myös laadulliseen kuormittavuuteen vaikuttavia seikkoja. (Työterveyslaitos 2005.)

Sopiva määrä kuormitusta ei ole haitaksi ihmiselle. Uudet tehtävät ja niistä innostuminen aiheuttavat stressiä, joka on positiivista silloin kun ihminen on innostunut ja haluaa saada aikaan tuloksia ja onnistumisia. Merkittävää on, kuinka paljon ja usein henkilö kokee stressiä ja miten voimakasta se on. Liian usein koettuna kuormittavuus johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Se ilmenee ensin negatiivisena stressinä, joka johtaa pitkittyessään työuupumukseen. Työuupumuksen tunnusmerkkejä ovat unihäiriöt, sydämentykytykset, hikoilu, immuunijärjestelmän heikkeneminen, muistin ja keskittymiskyvyn heikkeneminen ja vatsavaivat. Uupunut ihminen on väsynyt, hänen on vaikea tarttua työhön ja aloittaa uusia asioita. Väsymys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ja esimerkiksi uuden oppiminen on vaikeaa tai sitä kohtaan esiintyy haluttomuutta. Entistä nuoremmat henkilöt väsyvät aikaisemmin kun tehokkuuden nimissä ihmisistä yritetään ottaa kaikki irti. Erilaiset mielenterveysongelmat mm. masennus ja itsetunnon heikkeneminen ovat nousseet työkyvyttömyyden yleisiksi syiksi. (Työterveyslaitos 2005.)

### **3.1 Fyysinen kuormitus**

Fyysiseen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työmenetelmät, työasentoihin liittyvät tekijät, työn fyysinen raskaus, työssä vaadittava tarkkaavaisuus ja työvälineet. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti fyysiseen terveyteen ja pidemmällä aikavälillä työkykyyn. Tänä päivänä näyttöpäätetyöskentely ja jatkuva paikallaan istuminen aiheuttavat staattista rasittumista ja kuormitusta. Staattisen kuormituksen pääasiallinen syy liittyy usein työasentoihin ja niistä johtuviin yksipuoliseen kuormitukseen. Staattista lihastyötä vaativia tehtäviä voi helpottaa ergonomisilla ratkaisulla ja ennaltaehkäistä näin kuormituksen jatkuvuutta. Työympäristöstä johtuvat puutteet tai laiminlyönnit ovat omiaan lisäämään fyysisen kuormittavuuden lisääntymistä merkittäväällä tavalla. Työntekijän tulisi voida vaikuttaa omaa työtään ja ympäristöään koskeviin ratkaisuihin, jottei fyysinen kuormitus aiheuttaisi vielä psyykkistäkin kuormittavuutta kun henkilö ei itse pääse vaikuttamaan asiaan. (Työturvallisuuskeskus 2003.)

### **3.2 Henkinen kuormitus**

Yksilöllisesti tarkasteltuna hyvinvointi näkyy haluna tehdä työtä ja onnistua siinä. Elämän tilanteen ollessa hyvä ja vakaa, näkyy se yleensä myös työssä. Henkiseen kuormitukseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä on useita. Jos työntekijälle ei ole selvitetty työn tavoitteita selkeästi voi se aiheuttaa kuormitusta. Työmäärän ja työtahdin tulisi olla kohtuullisia kuormituksen välttämiseksi. Työntekijöille on tärkeää, että he pääsevät vaikuttamaan ja että heitä kuullaan työn määrään ja sen tahtiin liittyvissä asioissa. Esimiehiltä ja työtovereilta saatu palaute auttaa jaksamisessa, koska jos palautetta ei tule ollenkaan, ei työntekijä voi tietää miten suoriutuu tehtävistään. Kouluttautumisen ja uuden oppimisen mahdollisuus motivoi ihmisiä ja silloin, kun hän on kiinnostunut tehtävistään edesauttaa se jaksamista. Työssä ei tulisi olla kohtuutonta vastuuta, koska se aiheuttaa vääränlaista stressiä joka pitkittyessään voi aiheuttaa työuupumusta. Työn organisointiin, johtamiseen ja työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat tiiviisti yhteyksissä työn henkiseen kuormittavuuteen. (Ahola 2005.)

### **3.3 Sosiaalinen kuormitus**

Työn sosiaaliset kuormitustekijät tulevat pitkälti työyhteisön toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Yhteistyö eri toimijoiden välillä yrityksessä on avainasemassa. Jos yhteistyö ei toimi esimerkiksi eri osastojen välillä se saattaa johtaa klikkiytymiseen työpaikalla. Esimiesten ja työntekijöiden välinen toiminta heijastuu tutkitusti työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Hyvillä johtamisen tavoilla ja asiallisella esimies toiminnalla saavutetaan työntekijöiden luottamusta, joka edesauttaa sosiaalisen kuormittavuuden ennaltaehkäisyssä. Työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun puute johtaa väistämättömästi kuormitukseen joka ilmenee tyytymättömyytenä. Samoin epäasiallinen kohtelu tai suoranainen häirintä vaikeuttavat työssä jaksamista. Tiedon kululla ja viestinnällä on suuri vaikutus kuormituksen kannalta. Jos tiedon kulussa on puutteita tai sitä ei ole saatavilla aiheuttaa se epätietoisuutta, mikä lisää sosiaalista kuormittumista. Monet näistä asioista voivat kietoutua toisiinsa ja ihmisten erilainen persoona ja suhtautuminen vaikuttavat kokonaisuudessaan siihen miten sosiaalinen kuormittuminen koetaan. (Ahola 2005.)

## 4 SUOMALAINEN JALKAPALLO

Jalkapallo on globaali ja maailman suosituin peli sekä urheilumuoto. Jalkapallon suosiosta kertoo se, että edellisiin World Cup -karsintoihin Saksan lopputurnaukseen 2006 osallistui enemmän maita kuin Yhdistyneissä Kansakunnissa on jäsenvaltioita. Kansainvälisen jalkapalloliiton (FIFA) mukaan jalkapalloa harrastaa maailmassa yli 250 miljoonaa ihmistä. Jalkapallon arvellaan löytyvän noin miljardista kodista maapallollamme. Suomi on yksi niistä harvoista maista joissa jalkapallo ei ole yleisellä tasolla noussut vielä ainakaan maan ykköslajiksi (Kanerva, Arponen, Heinonen, Tamminen & Tikander 2003.) Pelaajalisensseiltään ja harrastajamääriltään mitattuna se on sitä.

Varhaisimmat tiedot Suomessa pelatuista otteluista löytyy 1870-luvulta. Järjestäytynyt toiminta alkoi vuonna 1906. Suomen Palloliitto perustettiin seuraavana vuonna. Ensimmäisten vuosikymmenten toimintaa leimasi olosuhteiden alkeellisuus, tiedon ja taidon puute, lyhyt harjoittelu- ja kilpailukausi, kiteytettynä: amatöörimäisyys. Palloliitto palkkasi ensimmäisen päätoimisen pääsihteerin vuonna 1936. Ensimmäinen kokopäiväinen valmennuspäällikkö oli Aatos Lehtonen joka aloitti 1947. Suomen sotavuodet 1939 -1945 verottivat suomalaisia huippupelaajia merkittävästi ja jalkapallomme tila oli vaikea. Jalkapallon leviämistä esti yleisurheilun ja pesäpallon suosio. Kouluissa ja suojeluskunnissa, missä urheilutoiminta oli vilkasta uskottiin Lauri ” Tahko ” Pihkalan sanaa ja siellä ei jalkapalloa pelattu. (Lautela, Wallen, Kanerva, Sjöblom, Tikander, Tuunainen & Virolainen 2007.)

Jalkapallon eteenpäin menoa ja leviämistä ei myöskään edesauttanut urheilun politisoituminen. Vasta vuonna 1956 jalkapalloilijat toimivat Palloliiton alaisuudessa, kun Työväen Urheiluliiton joukkueet liittyivät jäseniksi. 1960 - luvulla jalkapallo eli voimakasta kasvun aikaa. Suomi voitti Pohjoismaiden mestaruuden ja ensimmäiset suomalaiset pelaajat olivat siirtyneet ulkomaille Aulis Rytkösen vanavedessä. Katsomoissa oli väkeä todella ilahduttavasti, useissa otteluissa ylitettiin 10 000 katsojan raja. Kahden vahvan ja perinteikkään seuran HJK:n ja Hakan ottelua seurasi 1965 17 293 silmäparia.

Jalkapallon tilasta kertoo hyvin vielä se, että jääpallo kuului Palloliiton toiminnan alaisuuteen aina vuoteen 1972. (Kanerva, ym. 2003.)

Naisten jalkapallo otti ensi askeleensa 1970-luvun alussa. Nais- ja tyttöpelaaajien määrä on ollut kasvussa jatkuvasti. Pohjoismaisittain verrattuna Suomessa on vielä paljon kirittävää pelaajien ja harrastajamäärän suhteen. Maajoukkueen menestys EM-kisoissa 2005 (neljäs) on kaunein kruunu tähän mennessä naisjalkapallon historiassa. Pääkaupunkiseutu on hallinnut Suomessa pelattavia sarjoja hyvin vahvasti alusta asti. Suomi emännöi vuoden 2009 naisten EM-kilpailuja ensimmäistä kertaa. (Lautela, ym, 2007.)

Suomalaiset seurajoukkueet ilahduttivat Hakan, ja Kuusysin avulla Eurocupin otteluissa 1980-luvun puolivälissä selviytymällä kolmannelle kierrokselle asti. Maajoukkue voitti satunnaisia otteluita, pelasi jopa tasapelejä jalkapallon suurmaita vastaan, muttei ole selviytynyt vielääkään EM- tai MM-kilpailuihin. Jalkapallon riemullisimmat hetket koettiin HJK:n raivattua tiensä Mestarien liigaan kesällä 1998. HJK löi kaikki aikaisemmat yleisöennätykset ja uudet kirjattiin luvuin 34 146 katsojaa Olympia Stadionilla. Vaikka suomalainen jalkapallo ammattimaistui kunnolla vasta 1990-luvun lopulla, on Suomesta lähtenyt ulkomaille loistavia pelaajia jo vuosikymmeniä. Pasi Rautiainen, Jari Litmanen, Sami Hyypiä, Joonas Kolkka, Mikael Forssell, Antti Niemi, Jussi Jääskeläinen ja monia muita. Varsinaisesta ammattilaisuudesta ei silti voida puhua sellaisella merkityksellä kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Jalkapallosta ei ole tullut taloudellisesti kannattavaa toimintaa vaikka suomalainen jalkapallo on ottanut isoja harppauksia eteenpäin. Osittain tämän kehityksen jarruna on ollut puute päätoimisista osaavista ihmisistä. (Kanerva, ym 2003.)

Suomalaista jalkapalloa vaivannut kotikutoisuus on poistunut pikkuhiljaa koulutuksen, ulkomailla pelaavien ja valmentavien henkilöiden, tiedon lisääntymisen, matkustamisen, vierailujen ja junioreiden kansainvälisiin turnauksiin osallistumisen avulla. Palloliiton valmennuspäällikön Jyrki Heliskosken mukaan (11.2.2008) suomalaiset jalkapalloihmiset ovat erittäin sitoutuneita ja motivoituneita toimintaan ja jalkapallon kehittämiseen, mutta heidän lukumääränsä on vielä turhan pieni.

## **5 SUOMEN PALLOLIITON TOIMINTA**

Suomen Palloliitto vietti 100-vuotis juhliaan vuonna 2007. Palloliitto on yksi suurimmista suomalaisista liikunta- ja urheilualan järjestöistä niin harrastajamääriltään kuin toiminnaltaan. Suomen Palloliitto ry, (Finlands Bollförbundet), perustettiin 19.5.1907 Helsingissä. Palloliitto liittyi jo seuraavana vuonna Kansainväliseen Jalkapalloliittoon (FIFA) ja Euroopan Jalkapalloliiton jäseneksi se tuli hyväksytyksi (UEFA) 1954. (Palloliitto 2001).

### **5.1 Palloliiton toiminta-ajatus ja toiminta**

Suomen Palloliitto on jalkapallon erikoisliitto, joka Kansainvälisen Jalkapalloliiton FIFA:n jäsenenä vastaa Suomen kaikesta jalkapallotoiminnasta, sen kehittämisestä sekä kasvatus, koulutus, - ja harrastustoiminnan, että kilpa- ja huippu-urheilun alueilla. Palloliitto perustaa toimintansa ihmis – ja asiakaslähtöiseen ajattelumalliin Palloliitto toteuttaa toimintaansa keskusjohtoisesti toimistostaan käsin ja laaja-alaisemmin piirien välityksellä. Piirit puolestaan jalkauttavat Palloliiton toimintaa alueellisesti seurojen, joukkueiden, toimihenkilöiden ja yksittäisten pelaajien luo. Palloliiton toiminta on erittäin monipuolista ja laaja-alaista aina huippu-urheilusta harrasteturnausten järjestämiseen. Palloliiton toiminnan viesti on yhteiskunnallisesti laaja. Palloliitossa vaalitaan koulutuksen kautta vastuuta niin ammattilaisista kuin päiväkotien lasten liikunnan tukemisesta ja uusien työpaikkojen tai harrastemuotojen löytämisestä jalkapalloperheeseen. (Palloliitto 2001.)

### **5.2 Palloliiton toiminnan päämäärä, missio ja visio**

Suomen Palloliiton toiminnan päämäärinä ovat jalkapalloilumme nostaminen pysyvästi kansainväliselle huipputasolle, lajin monipuolinen kehittäminen kokonaisuudessaan suosituimmaksi suomalaiseksi urheilulajiksi, Fair Play -hengen ulottaminen toiminnan kaikille tasoille. Tällä toiminnallaan se edesauttaa myös seurojen elinvoimaisuutta ja niiden kehittymistä (Palloliitto 2001.) Palloliiton missio eli olemassaolon syy on ”Jalkapalloa Jokaiselle”.

Se kertoo Palloliiton moninaisuudesta ja tehtävästä laajemminkin. Visiolla eli unelmalla tai tavoitteella, 2020 Euroopan TOP 10 tarkoitetaan, että Suomi on eri mittareilla mitattuna kymmenen parhaan Euroopan jalkapallomaan joukossa jalkapallon eri osa-alueilla. (Palloliitto toimintasuunnitelma 2008.)

## **6 PIIRIEN TOIMINTA**

Palloliiton alaisuuteen kuuluu 12 piiriä: Helsingin, Itä-Suomen, Kaakkois-Suomen, Keski-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Pohjois-Suomen, Satakunnan, Tampereen, Turun, Uudenmaan, Vaasan ja Ahvenanmaan piirit. Piirin tarkoituksena on johtaa, valvoa ja ohjata alueellaan jalkapalloilun ja futsalin kehitystä yhteistyössä liiton kanssa ja toimia jäsenseurojensa yhdyssiteenä. Toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet sekä dopingaineiden käytön vastustaminen. Toiminnassa kunnioitetaan ympäristön ja luonnon asettamia vaatimuksia sekä tasa-arvon toteutumista. (Palloliitto 2001.)

### **6.1 Piirin toiminta**

Piiri toteuttaa toimintaansa liiton ohjeita noudattaen mm antamalla virikkeitä ja neuvoja jalkapallo- ja futsalharrastuksen laajenemiseksi. Se pyrkii edistämään reilun pelin hengessä ruumiillista ja henkistä kasvua jäsenistönsä keskuudessa tekemällä aloitteita ja antamalla neuvoja jäsenseurojen työn tehostamiseksi. Piirit auttavat neuvoillaan uusien seurojen perustamista. Piirien kilpailutoiminto järjestää alueellaan kansallisia ja kansainvälisiä kilpailuja sekä koulu- ja työpaikkajalkapalloiluun liittyvää harrastustoimintaa. Jalkapallon sisällöllistä kehittämistä piirit tukevat järjestämällä valmentajien, erotuomareiden ja toimihenkilöiden koulutusta. Jalkapallon olosuhteiden kehittämistyötä piirit tekevät yhdessä niin seurojen kuin kunnan tai kaupungin liikuntatoimen kesken. Näitä käytännön toimia johdetaan piirien toimistoista. Piirien normaaliin työvahvuuteen kuuluvat vähintään piirin toiminnanjohtaja, kilpailupäällikkö ja nuorisopäällikkö. Piirien organisaatioissa on vaihteleva määrä eri valiokuntia jotka omilla toimillaan yhdessä piirihallituksen ja piirin henkilökunnan kanssa johtavat piirin toimintaa. Yleisimpiä valiokuntia ovat nuoriso-, kilpailu-, kurinpito-, olosuhde-, erotuomari - ja koulutusvaliokunnat. (Helsingin piiri 2001.)

## **6.2 Piirin toiminta-ajatus ja strategia**

Piirin toiminta-ajatuksena on tarjota jäsenistölleen kysyntä- ja tarvelähtöisesti jalkapalloilun kilpailu- ja harrastustoimintaan liittyviä palveluja. Piirin toiminta perustuu alueensa tarpeiden tuntemukseen, asiantuntijuuteen, palveluhenkisyteen ja vahvaan osaamiseen. Toiminnassa keskitytään jäsenistön odotuksiin, osaamiseen, tasavertaisuuteen, nopeuteen ja avoimuuteen. (Turun piiri 2001.)

## **6.3 Alueelliset erot**

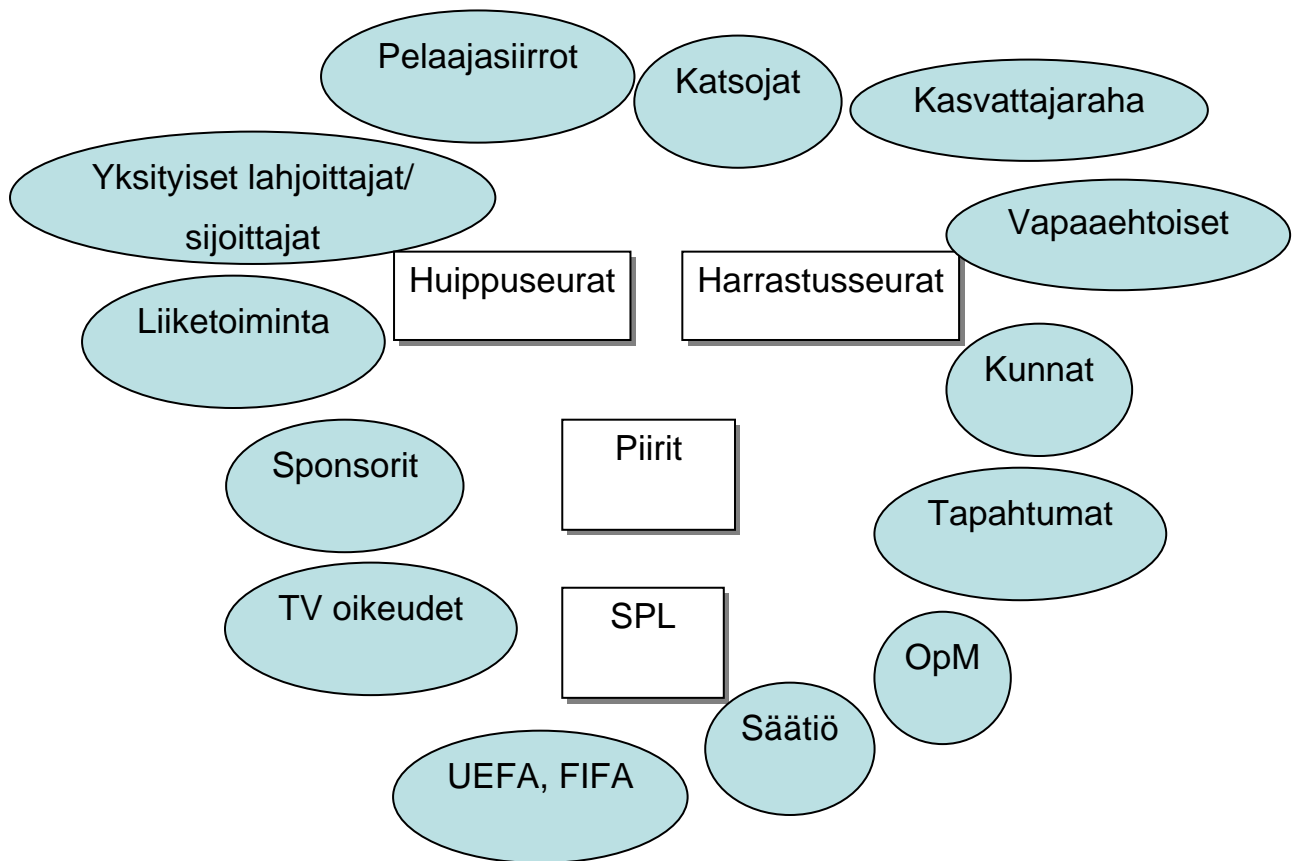
Vaikka piirien tehtävät ja tarkoitus ovat yhteneväisiä, niiden välillä on merkittäviä eroja. Suurimmat erot tulevat jo seura-, joukkue-, pelaaja- ja ottelumäärissä. Pääkaupunkiseudun Helsinki ja Uusimaa ovat omassa kategoriassaan niin pelaajamäärän, seurojen lukumäärän kuin päätoimisten ihmisten suhteen esimerkiksi Pohjois-Suomeen tai Itä-Suomeen verrattuna. Samoin toiminnallisesti erot ovat suuria. Kilpailu, - koulutus ja olosuhdeasioissa tapahtumien ja hankkeiden määrät ovat hyvin erilaisia piirien välillä. (Uudenmaan piiri 2008.)

## 7 SEURATOIMINNAN MUODOT

Seuralla tarkoitetaan rekisteröityä yhdistystä tai osakeyhtiötoimintaa harjoittavaa jalkapalloseuraa. Seura muodostuu yhdistyksen jäsenistä. Seurassa tulee olla vähintään kolme 15 vuotta täyttänyttä jäsentä. (Yhdistyslaki 1989.)

Seura määrittää oman toimintansa erilaisilla säännöillä, toiminta-ajatuksella, tarkoituksella, arvoilla ja strategialla. Jalkapalloseurojen normaalia toimintaa ovat harjoitus-, -valmennus-, koulutus-, leiri- ja kilpailutoiminta. Seurat rahoittavat toimintaansa erilaisilla maksuilla joita ovat jäsen- ja pelaaja-, osanottomaksut, kunnalta tai kaupungilta saatavilla avustuksilla, yhteistyökumppaneiden varoilla sekä omalla liiketoiminnallaan. Seuraa johtaa normaalisti seuran tai osakeyhtiön hallitus, jonka yhdistyksen jäsenet valitsevat seuran syyskokouksessa. Osakeyhtiömuotoisessa seurassa yhtiökokous valitsee hallituksen. Seurassa työskentelee seuran koosta, toiminnan tarkoituksesta ja sarjatasosta riippuen vaihteleva määrä ihmisiä. Suurimmissa seuraorganisaatioissa voi olla yli kymmenenkin päätoimista henkilöä kun taas useissa suomalaisissa jalkapalloseuroissa työskentelee vain 1-2 henkilöä. Seuran käytännön toimintaa johtaa usein toiminnanjohtaja tai toimitusjohtaja. Jalkapalloseuran urheilullisesta puolesta vastaa päävalmentaja tai valmennuspäällikkö. Pienemmissä seuroissa valmennuspäälliköt ja junioripäälliköt vastaavat toiminnasta ja sen organisoinnista. Seurojen päivittäisiin rutiineihin kuuluu viestintää, tiedottamista ja markkinointia. Seuroja koskevat tietyt velvollisuudet ja vastuut mm. työntekijöitä, piiriä, Palloliittoa, kuntaa ja verottajaa kohtaan. Seuran taloutta säätelee talousohjesääntö ja siihen liittyvät työnantajaa koskevat lait. Jäsenet odottavat seuran järjestävän toimintaa ja olosuhteita harrastamiseen ja kilpailemiseen. Jäsenistöllä on usein odotuksia myös toiminnan kehittämisestä, koulutuksesta, kasvatuksesta ja varainhankinnasta. (ESLU 2005.) Seurat kuuluvat maantieteellisesti tai hallinnollisesti jaettuihin kahteentoista Suomen Palloliiton piiriin. Seurat ovat piirinsä jäseniä, joilla on tiettyjä velvoitteita ja oikeuksia piiriä kohtaan. Piirin kautta seurat kuuluvat Palloliittoon, Euroopan jalkapalloliittoon (UEFA) ja Kansainväliseen jalkapalloliittoon. (FIFA)

Jalkapalloseuroilla on useita erilaisia sidosryhmiä toiminnassaan. Kuviossa 1. ovat ne yleisimmät tahot, joiden kanssa seurat ovat tekemisissä.



Kuvio1. Seurojen sidosryhmät (K.J.Lipponen 2007)

Kuvio 1 havainnollistaa kuinka monen sidosryhmän kanssa seurat ja niiden päätoimiset ja myös vapaaehtoiset voivat olla tekemisissä kauden aikana. Seuran luonteesta ja toiminnasta riippuen läheskään kaikki kohdat eivät koske jokaista seuraa. Se kuvastaa myös päätoimisten työn monipuolista ilmettä ja kuinka montaa osaamista vaativaa tekijää seuratoiminnassa on olemassa.

Seurojen erilainen luonne asettaa eri vaatimukset toiminnan tasolle. Lasten – ja nuorten harrastamiseen erikoistuneilta Sinettiseuroilta vaaditaan vastuullista henkilöä, joka vastaa seuran nuorisotoiminnasta ja seuran Sinettivelvoitteista. Veikkausliigajoukkueilla henkilömäärä on ymmärrettävästi kattavampi. Liigalisenssin täyttääkseen seuralta on löydyttävä 15 eri toimijaa toimitusjohtajasta – fysioterapeuttiin. Kaikkien ei tarvitse olla päätoimisia, mutta vastualueet on joka tapauksessa täytettävä. (Lundström 20.2.2008.)

## 8 TYÖNKUVA

Työ on tärkeä osa ihmisen elämää. Parhaimmillaan ihminen pääsee toteuttamaan työssään omaa itseään ja saavuttamaan omia tavoitteitaan. Työtä voidaan määritellä monin eri tavoin. Työterveyslääkäri Juhani Seppänen (2004) määrittelee sen seuraavasti:

1. Työtä on kaikki se toiminta mitä yleisesti pidetään työnä.
2. Työ on se vaiva, jonka työntekijä näkee vaihtaessaan omaa aikaansa sovittuun korvaukseen.

Työnkuva määritellään normaalisti työntekijän ja työnantajan välisessä työsopimuksessa. Sopimukseen kirjataan työntekijän pääasialliset työtehtävät ja hänelle kuuluvat toimenpiteet. Kirjallisella sopimuksella voidaan luotettavasti todistaa, mistä on sovittu. Työsopimuksen vähimmäisisältöön kuuluu lukuisia eri asioita palkanmääräytymisperusteista, työaikaan, vuosilomiin ja moniin muihin asioihin.

Työnkuva muodostuu laaja-alaisesti koulutuksesta, kokemuksesta, osaamisesta, työtilanteesta ja henkilön elämäntilanteesta. Nykyään työnkuvaan liittyy olennaisesti muutos. Organisaatiomuutokset, johtamistavan muutokset, tietotekniikan kehittyminen ja sen eri sovellukset muuttavat perinteistä työnkuvaa nopeastikin. Nämä muutokset näkyvät usein työhyvinvointiin liittyvissä asioissa negatiivisina ilmiöinä.

## 9 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää jalkapalloseuroissa päätoimisesti työskentelevien henkilöiden työnkuvaa ja työhyvinvointia. Samalla oli tarkoitus kartoittaa, millaista tukea ja resursseja päätoimiset toivoisivat Palloliiton ja piirien taholta oman työnsä sujumiseksi. Tutkimuksesta saatua tietoa on tarkoitus käyttää koulutuksessa ja muissa kehittämistoimenpiteissä, joiden kohteena on seurojen elinvoimaisuuden

Lajin kattojärjestöllä ei ole ollut täsmällistä tietoa seuroissa työskentelevien päätoimisten määrästä, pois lukien ammaattipelaajat. Päätoimisella työllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työsuhdetta, joka on sovittu joko kirjallisesti tai suullisesti työnantajan eli seuran ja työntekijän välillä. Päätoimisuudella tarkoitetaan sellaista työpanosta ja aikaa, joka kuuluu normaalin työviikkoon, joka on 37,5 tuntia. Päätoimiselle henkilölle on normaalisti osoitettu tai kerrottu ne vastuualueet tai tehtävät, jotka hänelle kuuluvat. Päätoiminen saa työstään sopimuksella määritellyn taloudellisen korvauksen. (Työsuojelupiiri 2003. )

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millä tavalla päätoimisia voitaisiin auttaa jaksamaan paremmin työssään ja tätä kautta edistää samalla suomalaista jalkapalloa. Työnkuvaan liittyvillä kysymyksillä haluttiin tietoa siitä, mitkä asiat päätoimisia eniten työllistävät ja vievät heidän aikaansa.

### **Tutkimusongelmat**

1. Millainen on päätoimisten henkilöiden työnkuva?
2. Mitkä tekijät kuormittavat työssä?
3. Miten päätoimiset kokevat oman työhyvinvointinsa ja jaksamisensa?
4. Millaista tukea tai toimenpiteitä päätoimiset henkilöt haluaisivat piireiltä ja liitolta?

## **10 TUTKIMUSMENETELMÄT**

### **10.1 Kohdehenkilöt**

Kyselyyn vastasi 68 henkilöä. Palloliitto pyysi sen piirejään lähettämään kyselyn niille seuroille, joissa tiesi työskentelevän päätoimisia henkilöitä. Osa vastaajista ei ollut vastannut kaikkiin kysymyksiin johtuen esimerkiksi siitä, ettei tiennyt asiaa tai siitä ei ole ollut kokemusta.

### **10.2 Mittari**

Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella jossa oli 29 kysymystä. 20 kysymyksistä oli vaihtoehtokysymyksiä. Väittämiä oli 2. Kohta 27 oli väittämä, jossa valittiin asteikolla väliä 5, täysin samaa mieltä, 1 täysin eri mieltä. Väittämä 28:n asteikko oli 5, erittäin paljon ...1 erittäin vähän / ei ollenkaan. Avoimia kysymyksiä oli 7. Työnkuvaa selvitettiin kysymyksillä, mitkä työalueet ovat tärkeimpiä ja mitkä vievät eniten aikaa. Työhyvinvointiin liittyen kysyttiin esimerkiksi kuten millaisia fyysisiä ja psyykkisiä oireita henkilöillä on ollut sekä miten päätoimiset edesauttavat omaa jaksamistaan työssään. Eri väittämällä tarkasteltiin työn sisällön mielekkyyttä, merkityksellisyyttä, ajatuksia seuratoiminnassa mukana olemisesta tulevaisuudessa ja saatua tukea eri jalkapallotahoilta. Tulokset on esitetty prosenttilukuina vaihtoehtokysymyksissä ja väittämässä. Avoimissa kysymyksissä vastaukset on esitetty frekvensseinä.

### **10.3 Tutkimuksen suorittaminen.**

Kysely toteutettiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2007. Kysely suoritettiin sähköpostin välityksellä Palloliiton 12 piiritoimiston kautta. Vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Asiasta muistutettiin vielä määräajan jälkeen ja annettiin viikko lisää vastausaikaa. Kokonaisaika vastausten antamiseen oli kolme viikkoa. Vastaajille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin linkki internet-kyselyyn sekä annettiin lisätietoja tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Kyselylomake on tehty webropol-ohjelmalla.. Webropol on internet-kyselyihin tarkoitettu kaupallinen palvelu.

#### **10.4 Tilastolliset menetelmät**

Tulokset on esitetty prosenttilukuina vaihtoehtokysymyksissä ja väittämissä. Avoimissa kysymyksissä vastaukset on esitetty frekvensseinä.

# 11 TUTKIMUSTULOKSET

## 11.1 Yleistä

Kyselyyn vastasi 68 henkilöä, joista naisia oli 32 % ja miehiä 68 %. Valmennuspuolelta juniori- ja valmennuspäälliköitä tai valmentajia oli 38 %. Vastaaajista hallintopuolen työntekijöitä oli 62 %, joista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Naisten ja miesten välinen ero valmennuspuolella oli huomattava. Naisia oli ainoastaan 4 % ja miehiä 96.

Taulukkoon 1 on koottu vastaajien lukumäärä piireittäin. Suurin osa vastauksista, yhteensä 68 % tuli väestökeskittymäpiireistä. Kaikista vastauksista 32 % tuli Uudenmaan piiristä, 16 % Helsingin piiristä, 10 % Tampereelta ja 10 % Turusta.

Taulukko 1. Vastaukset piireittäin. (n=68)

Piiri	f
Helsinki	11
Itä-Suomi	2
Kaakkois-Suomi	2
Keski-Pohjanmaa	3
Keski-Suomi	2
Pohjois-Suomi	3
Satakunta	4
Tampere	7
Turku	7
Uusimaa	22
Vaasa	2
Ahvenanmaa	3
	Yhteensä 68

Taulukosta 2 näkyy vastaajien ikäjakauma. Suurimmaksi ryhmäksi nousee 41- 45 - vuotiaat 24 % vastaajista. 31 – 35 vuotiaiden ja 46 – 50 vuotiaiden osuus oli 21 %. Ikärakenne kertoo, että päätoimisilla on aiempaa työkokemusta muilta aloilta. 71 % vastaajista oli työskennellyt päätoimisena muissa työsuhteissa ennen siirtymistään päätoimiseksi seuraan.

Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma.

ikä	f	%
25 v <	2	2,9
26 v - 30 v	9	13,2
31 v - 35 v	14	20,7
36 v - 40 v	7	10,3
41 v - 45 v	16	23,5
46 v - 50 v	14	20,6
51 v -	6	8,8
Yhteensä	68	100,0

Ammattikorkeakoulutasoisen tai opistoasteen koulutuksen oli saanut 59 % vastaajista. 12 %:lla oli takanaan yliopisto- tai korkeakoulututkinto. Kysyttäessä liikunta-alan koulutuksesta ilmeni, että 24 henkilöä oli suorittanut liikunta-alan ammattitutkinnon, yleisimpänä liikunnanohjaajan tutkinto. 50 henkilöä oli pelannut jalkapalloa jollain tasolla välillä: junioripelaamisen ja ammattilaisena ulkomailla pelaamisen välillä. 26 %:lla ei ollut minkäänlaista pelaajataustaa.

Päätoimisista oli 88 % työskennellyt 10 vuotta tai vähemmän seurassa. Alle 1 vuoden työskennelleitä oli 20 %, 1 - 3 vuotta 29 %, 4 - 6 vuotta 22, % ja 7 - 10 vuotta 16 %. 11 vuotta tai kauemmin työskennelleitä oli 12 %.

Vastanneista 52 % työskenteli seurassa, jossa oli 1-2 päätoimista. Ainoana seurassa työskenteleviä oli 27 %. Päätoimista 23 % teki seuratyötä jossa henkilöitä oli 3-4. Vastanneista 25 % työskenteli seurassa, jossa oli 5 tai enemmän päätoimisia..

Taulukko 3 osoittaa millä tasolla vastaajien seurojen miesten ja naisten edustusjoukkueet pelasivat. Sekä miesten, että naisten puolella ylimpien sarjatasojen seurat olivat hyvin edustettuina. Samoin myös miehissä kakkonen - kolmonen tai alempi ja naisissa kolmonen tai alempi. Naisten edustusjoukkue puuttui kokonaan 30 vastaajista.

Taulukko 3 Vastaajien seurojen miesten ja naisten sarjataso.

Miehet	f	Naiset	f
Veikkausliiga	18	Naisten liiga	12
Ykkönen	7	Ykkönen	6
Kakkonen	13	Kakkonen	8
Kolmonen tai alempi	19	Kolmonen tai alempi	12
Ei miesten edustusjoukkuetta	11	Ei naisten edustusjoukkuetta	30

Seurojen lisenssipelaajamäärät vaihtelivat suuresti. Pienimmissä seuroissa, joissa päätoimisia työskenteli, pelaajia oli alle 100. Suurimmissa seuroissa puolestaan pelaajia oli yli 1000. Vastaajista 46 % työskenteli seuroissa, joissa pelaajamäärä on 301 – 800 pelaajan välissä. Taulukosta 4 ilmenee seurojen lisenssipelaajien määrät.

Taulukko 4. Vastanneiden seurojen pelaajamäärät.

Pelaajamäärä	%	f
100<	7,4	5
101 - 300	13,2	9
301 - 500	23,5	16
501 - 800	22,1	15
801 - 1000	8,8	6
1000>	25,0	17
Yhteensä	100	68

## 11.2 Työsopimukset ja työnkuva

Kirjallisessa työsopimuksessa oli sovittu palkan määräytymisperusteista ja suuruudesta 56 henkilöllä. Työaika oli määritetty 45 tapauksessa ja työnjohto ja valvonta kahdella vähemmän. Matkakorvauksista ja päivärahoista oli sopinut 62 % vastanneista. Alle 60 % päätoimisista oli sopinut vuosiloman määrästä ja niihin liittyvistä korvauksista. Yli puolella oli puhelinetu työnantajan puolesta.

Kirjallinen työsopimus puuttui yli 16 % vastanneista. 12 ihmistä ei ollut sopinut kirjallisesti mitään ylityön määristä eikä korvauksista. Vakuutettuja vastanneista oli 45 %. Alle kolmanneksen kanssa oli kirjallisesti sovittu sairaus- ja tapaturmakorvauksista. Muita korvauksia oli mm autoetu, kouluttautumismahdollisuus, ateriatu ja asuntoetu, jotka jäivät kuitenkin yksittäisiksi tapauksiksi. Työsopimuksen kestoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että 60 % oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Välille 12 kuukautta ja 24 tai yli työsopimus kattoi 17 % määrän ihmisiä. Avoimet vastaukset, jotka koskivat piirien ja liiton tukitoimenpiteitä antavat viitteitä työsopimussisällön asioihin. Vastauksissa toivottiin selkeitä malleja työsopimuksen sisältöön. Yllättävän monelta puuttui kohtia työsopimuksen perusasioista.

Tehtävänimikkeitä kysyttäessä muodostui kolme selkeää ryhmää: toimitus-, toiminnan-, seurajohtajia ja markkinapäälliköitä 38 %. Valmennuspuolella ovat valmentajat, valmennuspäälliköt ja junioripäälliköt 35 %. Sihteereitä, toimistosihhteereitä, toimistotyöntekijöitä tai jokin muu ryhmä oli 26 % suuruinen.

Taulukko 6 havainnollistaa, mihin eri nimikkeillä olevien päätoimisten työtehtävät kohdistuvat. Verrattaessa näitä vastauksia eniten aikaa vieviin työtehtäviin oli tulos samanlainen. Toimitusjohtajien työn kuva painottuu vahvasti toiminnan organisoimiseen, hallinnon ja markkinoinnin ja viestinnän saralle. Lähes yhtä isoon osaan edellisten kanssa kuuluu varainhankinta, jonka olettaisi olevan suurempana osana toimitusjohtajien työtä. Valmennuspäälliköt joutuvat keskittymään paljon muuhunkin kuin itse valmennukseen.

Koulutus ja toiminnan organisointi kuuluu työnkuvaan erittäin olennaisesti valmennuspäälliköiden ja junioripäälliköiden osalta. Valmentajien työn kuva on hyvin selkeä. He saavat keskittyä itse asiaansa. Seurojen markkinointipäälliköiden työnkuva on hyvin monitahoinen vastausten perusteella. Heidän päätehtävänsä tulee esiin, mutta työnkuvaan kuuluu paljon muutakin. Sihteerit huolehtivat pääsääntöisesti hallinnosta ja toiminnan organisoinnista.

Taulukko 6 Työtehtävien jakautuminen nimikkeittäin.

	hallinto %	varainkeruu %	mark.viest. %	valmennus %	koulutus %	organisointi %	muut %	%
Toimitusjohtaja	26	18	20	4	3	25	5	100
Markkinointipäällikkö	17	17	33	0	17	17	0	100
Valmennuspäällikkö	2	0	0	31	31	31	5	100
Junioripäällikkö	11	0	0	22	33	33	0	100
Valmentaja	0	0	10	70	20	0	0	100
Sihteeri	53	5	16	0	0	26	0	100
Jokin muu	5	0	10	30	15	30	10	100

### 11.3 Työaika

Arvioitaessa normaalin työviikon työtuntimäärää voidaan taulukosta 7 havaita, että toimitusjohtajat, valmennuspäälliköt ja valmentajat tekevät viikoittain eniten työtunteja. Työtehtävät joissa on vastuu toiminnan johtamisesta ja organisoinnista olivat selkeästi eniten työtunteja aiheuttavia. Normaalialia 37,5 tunnin työviikkoa eivät toimitusjohtajat, valmennuspäälliköt ja valmentajat tee juuri ollenkaan. Markkinointipäälliköt, junioripäälliköt ja sihteerit saavat tehdä työnsä normaalin työajan mittaisena pääsääntöisesti. Samoin muissa tehtävissä työskentelevät mahtuvat samaan luokkaan edellisten kanssa. Työaikojen vertailu väittämään ”työn vaatimat ilta- ja viikonloppuajat eivät merkittävästi häiritse muuta elämääni” tukevat toisiaan koska n 40 % oli täysin eri tai eri mieltä väittämän kanssa. Työajoilla ja viikonlopputyöskentelyllä on merkittävä vaikutus tutkittavien elämään.

Taulukko 7. Työtuntien määrä viikossa tehtävittäin.

	< 30h	31-40h	41-50h	51-60h	60h<
Toimitusjohtaja	0	21	58	17	4
Markkinointipäällikkö	0	50	50	0	0
Valmennuspäällikkö	7	7	43	36	7
Junioripäällikkö	0	67	33	0	0
Valmentaja	0	29	14	43	14
Sihteeri	0	91	9	0	0
Jokin muu	0	57	43	0	0

Kysyttäessä kuinka usein eri henkilöt työskentelevät viikonloppuisin, voidaan taulukosta 8 havaita, että viikoittaisten työtuntien ja viikonloppuna työskentelemisen välillä on yhtäläisyyttä. Ottelukaudella varsinkin valmentajat, valmennuspäälliköt ja toimitusjohtajat työskentelevät melkein joka viikonloppu. Etenkin valmennuspäälliköt ja valmentajat ovat kiinni työssään huhtikuusta aina lokakuun loppuun. Huomioitavaa on, että viikonloput työllistävät kaikkia vastanneita jonkin verran.

Taulukko 8 Vapaat viikonloput nimikkeittäin.

	3 <	2	1	0
Toimitusjohtaja	25	25	29	21
Markkinointipäällikkö	0	100	0	0
Valmennuspäällikkö	0	7	43	50
Junioripäällikkö	33	33	0	33
Valmentaja	14	0	14	71
Sihteeri	82	9	9	0
Jokin muu	0	29	43	29

## 11.4 Työkuormitus ja oireet

Yleisesti eniten aikaa vievät työtehtävät olivat hallinto ja toiminnan organisointi (24) Harjoitus – ja valmennustoiminta oli toiseksi suurin (16) ja kolmanneksi oli varainkeruu ja talouden hallintoon (13) liittyvät tehtävät. Muut eniten aikaa vievät tehtävät olivat yksittäisiä tapauksia, joita ei voi yleistää. Kuormittavimmat tekijät päätoimisilla jalkapalloseuroissa työskentelevillä henkilöillä ovat:

1. työn liiallinen määrä 11
2. työajat 9
3. työtehtävien laaja-alaisuus tai pirstaleisuus 8
4. resurssien puute 8
5. kiire / aikapula.8
- 6.määrittämätön työnkuva 3

Päätoimisten fyysisiä ja psyykkisiä tunnusmerkkejä liiallisesta määrällisestä tai laadullisesta kuormituksesta ovat järjestyksessään seuraavat oireet:

- 1.väsymys 30
- 2.unettomuus tai univaikeudet 18
3. ärtyneisyys 16
4. päänsärky 7
5. niska-hartia kivut 6
6. stressi 6
7. uupuminen 5

Tutkittavien keskuudessa esiintyvät oireet ovat tyypillisiä työn määrällisestä tai laadullisesta kuormituksesta johtuvia seurauksia.

## 11.5 Työhyvinvoinnin kokeminen ja jaksaminen

Vastaajista 91 % piti työtään mielekkäänä ja merkityksellisenä. Samoin 91 % koki työssään vapauden tehdä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla. 83 % sai mielestään vaikuttaa riittävästi työnsä sisältöön. Puolet vastaajista ilmoitti jaksavansa työssään hyvin. Yli 67 % tunsu olonsa turvalliseksi työssään. 70 % piti työtään palkitsevana. 72 % pystyi halutessaan hakeutumaan koulutukseen kehittyäkseen työssään. Vastaajista 79 % uskoi olevansa mukana seuratyössä päätoimisena vuoden kuluttua, kun taas 57 % uskoi olevansa mukana 3-5 vuoden kuluttua päätoimisena. Tulokset kertovat työhyvinvoinnin positiivisten puolien auttavan ihmisiä jaksamaan työssään jatkossakin.

Liikunta nousi vastaajien keskuudessa ylivoimaisesti suosituimmaksi keinoksi huolehtia omasta työssä jaksamisesta (33). Suosituimpia lajeja olivat kävely, lenkkeily, kuntosalilla käynti ja jalkapallon pelaaminen. Toiseksi tuli uni ja lepo (12). Tässä kohdassa oman ajan ottaminen tarvittaessa ja lomat olivat vastaajille tärkeitä. Terveellinen ravinto (7) ja ystävien kanssa keskustelu (6) olivat seuraavina keinoina. Perheen kanssa oleminen koettiin myös auttavan työssä jaksamista. Useat näistä ovat kietoutuneena toisiinsa ja tukevat työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

## 11.6 Ulkopuolinen tuki

Päätoimisista henkilöistä 63 % tunsu saavansa tukea seuransa puheenjohtajalta erittäin paljon tai paljon. Eniten tukea omaan toimintaansa vastaajat saivat seuran omilta päätoimisilta tai oto-henkilöstöltä 72 %. Seuran hallitukselta ja vapaaehtoisilta saatu tuki koettiin hieman pienemmäksi. Piirien puolelta tukea päätoimiset kokivat saavansa eniten nuoriso – ja valmennuspäälliköiltä 38 %.. Piirin kilpailupäälliköltä saatava tuki oli suuruusluokassa 30 %. Palloliiton henkilöstöltä saatava tuki koettiin erittäin pieneksi. 58 – 51 % ilmoitti tuen määrän vähäiseksi, erittäin vähäiseksi / ei ollenkaan kun sitä kysyttiin koskien liiton kilpailu-, valmennus-, koulutus- tai nuoriso- ja seuratoimintoa koskien. Nuoriso- ja seuratoiminnolta saatava tuki koettiin parhaaksi liiton osalta, 20 % vastasi saavansa tukea erittäin paljon tai paljon.

Kysyttäessä, miten liitto tai piirit voisivat tukea päätoimisten jaksamista työssään, oli viesti selvä. Eniten haluttiin koulutusta seurojen päätoimisille henkilöille (16). Toiseksi toivottiin taloudellista tukea uusien henkilöiden palkkaamiseen ja resurssipulaan (12). Kolmas konkreettinen tukitoimi olisi ns vertaisryhmien tapaamiset ja keskustelujen käyminen esimerkiksi koulutusten ja maaotteluiden yhteydessä (11). Neljänneksi haluttaisiin liiton tai piirien toimesta selkeitä ohjeita päätoimisten toimen- ja työkuvioiden sisällöistä (8).

## 12 POHDINTA

Tutkimuksen tulokset vahvistavat kentillä, kentän laidoilla, koulutustilaisuuksissa ja päätoimisten puheissa esiintyneet asiat todeksi työn kuormittavuudesta, työkuvan laaja-alaisuudesta ja työhyvinvoinnin vähenemisestä. Yli puolet vastanneista (n=68) työskenteli seurassa, jossa oli ainoastaan 1-2 päätoimista työntekijää. Tämä on ensimmäinen selkeä asia, joka aikaan saa sen, että työmäärä on aivan liian suuri. Jalkapallossa suuri osa toiminnasta tapahtuu iltaisin ja viikonloppuisin, joka johtaa vääjäämättä siihen, että työajat aiheuttavat painetta ja kuormitusta. Kun seuran hallinnolliset asiat ja toiminnan organisointi tapahtuu ns. toimistoajalla 9 -17 välillä, jatkuu monen päätoimisen päivä iltaan asti kentän laidalla valmennuksen tai koulutuksen parissa. Usealla eri foorumilla on tullut esiin päätoimisten suuret työmäärät, työn pirstaleisuus, työajat, resurssien puute ja osalla jopa työuupumus. Työn liiallinen määrä selittyy resurssien puutteella, joka taas johtaa aikapulaan ja kiireeseen. Resurssien puute aiheuttaa työn laaja-alaisuutta ja pirstaleisuutta varsinkin sellaisissa seuroissa, joissa päätoimisia on vain yksi tai kaksi. Avoisista vastauksistakin kävi ilmi, että tällöin tuntuu usein siltä, että kaikkea tulisi osata, mutta mihinkään ei voi keskittyä kunnolla. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat seikkoja, jotka tutkitusti aiheuttavat työssä kuormittumista.

Suomessa ammattimaisella urheiluseuratoiminnalla on historiallisesti ajateltuna lyhyt ajanjakso takanaan. Jalkapallon kasvu alkoi leveämmällä rintamalla voimakkaammin noin kymmenen vuotta sitten. Jalkapallo seurasi jääkiekon mallia ja seurat alkoivat vähitellen palkata päätoimisia valmennuspäälliköitä ja junioripäälliköitä. Suomessa taloudellinen tilanne parani pikku hiljaa 1990-luvun alkuvuosien laman jälkeen. Suomalaisten pelaajien siirtyminen ulkomaille herätti myös seuroissa toiveita ja haluja kehittää omaa toimintaansa yhä ammattimaisemmaksi. Viimeisen viiden vuoden aikana päätoimisten määrä on lisääntynyt erittäin merkittävästi. Kaikki Pelaa – ohjelman mukanaan tuomat velvoitteet ovat varmasti herättäneet monen seuran hallituksen jäsenet tarkastelemaan toiminnan sisältöä tarkemmin kuin aikaisemmin.

Toiminnan määrällinen ja laadullinen kehittyminen on ohittanut seurojen tarjoamat resurssit. Joidenkin seurojen toiminnallinen laatu ja määrä on hyvää, mutta seurojen luottamushenkilöpohjalta johdettava toiminta on auttamattomasti jäljessä nykyaikaisesta toimintatavasta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat asian niin taloudellisten kuin henkilöresurssienkin kohdalta. Jos seurat haluavat jatkossa olla mukana kehityksessä, on näihin asioihin kiinnitettävä ja seuran johtamista tarkasteltava ammattimaisemmasta näkökulmasta.

Työkuvaan liittyvissä asioissa saatiin vahvistus sille, että lähes kaikki päätoimiset tekevät hyvin moninaisia työtehtäviä seuroissa. Esimerkiksi valmennuspäälliköt ja junioripäälliköt tekevät paljon toiminnan organisointiin liittyviä tehtäviä, mikä on aina pois itse valmennustehtävistä joihin heidät on alun perin todennäköisesti palkattu. Seurojen tulisi jatkossa pystyä kohdentamaan tehtävät edes muutamaaan toimihenkilön vahvaan osaamiseen alueeseen, jottei ammattitaito huku väärin tehtäviin. Suomalaisen jalkapallon kehityksen kannalta tällä on merkittävä rooli tulevaisuutta ajatellen.

Kyselyyn vastanneista toiminnanjohtajat, valmennuspäälliköt ja valmentajat tekivät yli 80 %:sti 41-60 tunnin työviikkoja, jossa ei vapaita viikonloppuja juuri ollut. Verrattaessa työtunteja ja vapaita viikonloppuja siihen, minkä osan päivittäisestä työajasta eri henkilöt normaalisti tekevät ns. toimistoaikana havaitaan, että päätoimiset työskentelevät paljon ns. normaalin työajan ulkopuolella eli iltaisin ja viikonloppuisin, mikä kuormittaa heitä.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat erittäin sitoutuneita omaan työhönsä ja seuraansa. Päätoimiset hoitivat työnsä itseään säästämättä, koska olivat seuraan palkattuja ja koska kukaan muu ei niitä asioita olisi voinut tehdä. Työhyvinvointia selvitetessä tämä sitoutuminen tuli esiin ilmiönä 24/7 sekä vaikeutena irrottautua työstä ja siihen liittyvistä asioista. Monissa vastauksissa tuli ilmi, että yksi henkilö joutui vastaamaan lähes kaikesta toiminnasta seuran sisällä.

Se johti tilanteeseen, jossa mihinkään ei voi keskittyä kunnolla ja työstä tulee rutiinien hoitamista ilman selkeää paneutumista johonkin, puhumattakaan toiminnan kehittämisestä.

Kehittämällä toimintaa seuroissa ja jakamalla vastuuta selkeisiin painopistealueisiin voitaisiin parantaa toiminnan laatua. Seuroissa nämä toimenpiteet vaatisivat uusia henkilöresursseja. Työtehtävien nimeämisestä ja avoimista vastauksista selvisi hyvin, että seuroissa työnkuvat ja toimenkuvat ovat erittäin laajat ja päätoimisten pitää tehdä ja osata kaikkea lajiin liittyvää. Liiallisella työmäärällä, resurssien puutteella ja työajoilla oli selvä vaikutus

henkilöiden työn kuormittavuuteen. Työnantajat eli seurat voisivat pohtia tätä kysymystä. Onko väsyneellä tai ylikuormitetulla henkilöllä jotain annettavaa seuralle, toimihenkilöille ja pelaajille? Väsymys, ärtyneisyys, univaikeudet ja päänsärky olivat yleisimmät oireet liiallisesta kuormituksesta. Joidenkin asenne oli muuttunut välinpitämättömäksi tai jopa kyyniseksi työtaakan edessä. Seurojen on pystyttävä ottamaan jatkossa enemmän vastuuta työntekijöidensä työhyvinvoinnista, jottei tämän kaltainen kierre jatku.

Omaa työssä jaksamistaan päätoimiset ylläpitivät liikunnan, lepäämisen, terveellisen ruuan ja ystävien kanssa keskustelun avulla. Seurojen tulisi huomioida työntekijöidensä suuri työmäärä, antaa positiivista palautetta tehdystä työstä ja jopa palkita välillä päätoimisiaan hyväksi katsomallaan tavalla. Vaikka tutkittavat kokivat ajoittain väsymystä ja ärtyneisyyttä 91 % koki oman työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, mitä voidaan pitää korkeana lukuna. Työhyvinvointia lisäävä tekijä on varmasti se, että 84 % pääsi vaikuttamaan oman työnsä sisällön suunnitteluun. Usealle päätoimiselle omasta harrastuksesta, intohimosta, on tullut ammatti mikä voi peittää alleen työn kuormituksesta aiheutuvat oireet aika ajoin.

Päätoimiset kokivat saavansa eniten tukea omaan työhönsä seuran omilta henkilöiltä. Seuran puheenjohtaja, muu palkattu tai oto-henkilöstö koettiin läheisimmäksi. Liiton ja piirin organisaatiot koettiin jopa erittäin kaukaisiksi tahoiksi, joilta ei tukea omaan toimintaan tuntunut saavan.

Tämä tulos tukee kansainvälisiä liikuntatutkimuksia joissa organisaatiot mielletään byrokraattisiksi ja kankeiksi (S.Kaski 8.1.2008) Liiton ja piirin nuorisotoiminnoista vastaajat kokivat saavansa eniten apua ja tukea toimiinsa.

Liiton ja piirien tulisi jalkauttaa toimintaansa mahdollisuuksien mukaan ja käydä seuroissa päätoimisten luona vaikka keskustelemassa asioista ja tiedustelemassa mahdollista apua. Joissakin piireissä näin jo tapahtuukin.

Palloliitolta ja sen piireiltä toivottiin oman työssä jaksamisen tueksi kohdistettua koulutusta, taloudellista tukea, vertaisryhmien keskusteluja sekä selkeää ohjeistusta työn- ja toimenkuvista. Vastauksista saatu tieto on vahvistanut käsitystä koulutuksen tarpeesta ja johtanut jo tiettyihin toimenpiteisiin Palloliitossa. Syksyllä 2008 käynnistyy jalkapallon seurajohtamisen liikunnan ammattitutkinto Vierumäen urheiluopistolla. Tampereella pidettiin elokuussa 2007 päätoimisten henkilöiden neuvottelupäivät Suomi–Azerbaidzhan ottelun yhteydessä. Uusien päätoimisten palkkaukseen on tulossa mahdollista tukea vuosille 2008–2010 ESR-rahoitushankkeen myötä. Tämän tyyppisillä toimilla ja niitä edelleen kehittämällä voidaan odottaa olevan positiivinen vaikutus jatkossa, päätoimisten henkilöiden työhyvinvoinnin kannalta.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi kysymysten asettelu rajattava koskemaan tarkemmin tiettyjä tehtävämikkeitä tai toimenkuvia. Verrattaessa esimerkiksi valmentajaa ja toimistosihteerä saataisiin varmasti erilaisia tuloksia työn kuormittavuutta aiheuttavista seikoista. Kysymysten luokittelu voisi tuoda myös tarkempaa tietoa syy-seuraus suhteista kuin nyt.

Jalkapalloseurat ovat oikealla tiellä halutessaan kehittää omia toimintojaan ammattimaisempaan suuntaan. Laji mahdollistaa harjoittelun, kilpailun ja harrastamisen eri muodot nykyään ja tulevaisuudessa yhä monipuolisemmin. Sen pitää kuitenkin pystyä jatkossa tarjoamaan mahdollisuus yhä useammalle jalkapalloilijalle olla mukana hyvin johdetussa, ohjatussa, valmennetussa ja koulutetussa toiminnassa säilyttääkseen asemansa suurimpana joukkuelajina. Tämä hyvin organisoitu toiminta vaatii yhä lisää päätoimisia jalkapalloihmisiä, joilla on oltava riittävästi resursseja käytössään toiminnan toteuttamiseksi laadukkaasti.

Palloliiton, sen piirien, yhteistyökumppanien ja seurojen on yhdessä kyettävä luomaan jatkossa uusia resursseja seuroille ja niiden päätoimisille henkilöille. Palloliiton oma visio 2020 on muutoin vaarassa, jos seurat ja niissä työskentelevät eivät voi hyvin. Seurojen on myös syytä muistaa, että seurojen elinvoimaisuus ja laadukas toiminta on kiinni seuran omista työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnistaan. Seurojen ja niissä päätoimisesti työtä tekevien ihmisten hyvinvointi heijastuu vääjäämättömästi koko suomalaiseen jalkapallokenttään niin huippu-urheilussa, lasten ja nuorten toiminnassa kuin liikunnallisessa harrastustoiminnassa.

## LÄHDELUETTELO

- Ahola, K. 2005. Psykkisen ja sosiaalisen työkuormituksen arviointi työterveyshuollossa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Ahonen, G & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY. Helsinki.
- Autio, T. 2005. Ketään ei veloiteta mahdottomiin. Spurtti Oy. Savio.
- Elo, T. 2005. Johtaminen organisaatiossa. Teoksessa. Feldt, T & Kinnunen U, Työ leipälajina. s. 311-315. PS-kuntannus. Jyväskylä.
- Feldt, T & Kinnunen, U. 2005. Toim. Mauno, S. Työ leipälajina. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kanerva, J, Arponen, A, Heinonen, M, Tamminen, & J, Tikander; V. 2003. Jalkapallon pikku jättiläinen. WSOY. Helsinki.
- Lautela, Y, Wallen, G, Kanerva, J, Sjöblom, K, Tikander, V, Tuunainen, S & Virolainen, M. 2007. Rakas jalkapallo. Teos. Helsinki.
- Lindström K, Elo A-L, Kandolin I, Ketola R, Lehtelä J, Leppänen A, Lindholm H, Rasa P-L, Sallinen M, Simola & A. 2002. Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Palloliitto. 2008. Nuorisotoimintalinja. Helsinki.
- Palloliitto. 2008. Toimintasuunnitelma. Helsinki.
- Peltola, H. 2000. Hikeä ja hurmosta. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Syrjänen, J. 2006. Hullu työtä tekee. Taskukirja Loisto Oy. Helsinki.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002 / 738.
- Vuorela, T. 2007. Työssä jaksamiseen voi vaikuttaa. Suomen Terveystalo. 3. s 21.
- Yhdistyslaki. 26.5.1989 / 503.

## Haastattelut

Heliskoski, J. 2008, Valmennuspäällikkö, Suomen Palloliitto, Espoo, 11.2.

Kaski, S. 2008, Urheilupsykologi, Clearmind, Helsinki, 8.1.

Lundström, P. 2008 Kilpailupäällikkö, Veikkausliiga, Helsinki, 20.2.

Valla, J. 2008, Juniorivalmentaja, HJK. Helsinki, 30.1.

## Painamattomat lähteet

Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu. Seuratoiminta.  
Luettavissa.<http://www.eslu.fi/seuratoiminta/> Luettu 17.2.2008

Eläkeyhtiö Ilmarinen. Työhyvinvointi.2001. Luettavissa:  
[http://www.ilmarinen.fi/tyohyvinvointi/01\\_osa\\_alueet/](http://www.ilmarinen.fi/tyohyvinvointi/01_osa_alueet/). Luettu 15.12.2007.

Eläkeyhtiö Varma. Työhyvinvointi Julkaisut. Luettavissa.  
<http://www.varma.fi/Tyoelamassa/Evita/> Luettu 14.12.2007

Helsingin piiri 2001. Luettavissa.<http://helsinki.palloliitto.fi/piiri/>. Luettu 10.1.2008

Hyvänolon terveys- ja hierontapalvelu. 2005. Luettavissa: [http:// www.k.e.h.o.s.i.fi..](http://www.k.e.h.o.s.i.fi..)  
Luettu 16.1.2008

Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006.  
Luettavissa.<http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikuntatutkimus2/>. Luettu 27.2.2008

Kimmo.J.Lipponen. 2007. Päätoimisten seurapäivät esitys. 22.8. Tampere.

Palloliitto 2001. Luettavissa..<http://www.palloliitto.fi/palloliitto/>. Luettu 20.1.2008

Patentti- ja rekisterihallitus 2002. Luettavissa.  
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>. Luettu 6.1.2008

Turun piiri.2001.Luettavissa.  
[http://turku.palloliitto.fi/piiri\\_tiedottaa/piirin\\_saannot\\_ja\\_ansiomerkkisaa/](http://turku.palloliitto.fi/piiri_tiedottaa/piirin_saannot_ja_ansiomerkkisaa/).Luettu  
10.1.2008

Työsuojelupiirit.2003. Luettavissa [www.tyosuojelu.fi/fi/](http://www.tyosuojelu.fi/fi/) .Luettu 20.12.2008

Työturvallisuuskeskus. 2003. Luettavissa.<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>.  
Luettu 14.1.2008

Työturvallisuuslaitos 2005. Luettavissa.<http://www.ttl.fi/internet/suomi/tutkimus>. Luettu  
3.1.2008

Työvoimatoimisto 2007. Luettavissa <http://www.mol.fi/mol/fi/haku.jsp>. Luettu 20.2.2008

UKK-instituutti.2003. Luettavissa.<http://www.ukkinstituutti.fi/fi/> Luettu 12.1.2008

Uusimaa. 2008. Luettavissa <http://www.uusimaa.palloliitto.fi/piiri> Luettu 28.2.2008

Valtionravitsemusneuvottelukunta. 2003. Luettavissa:  
<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/laatujaturvallisuus/valtionravitsemusneuvottelukunta>. Luettu 13.1.2008