

KIHUN JULKAISUSARJA 89

Lajiliitot valmentajien kouluttajina ja työllistäjinä

LAJILIITOT VALMENTAJIEN KOULUTTAJINA JA TYÖLLISTÄJINÄ

Hannula Joona, Blomqvist Minna, Lämsä Jari

KIHUn julkaisusarja, nro 89

ISBN 978-952-7290-34-7 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

© Huippu-urheilun instituutti KIHU, 2025

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman tekijän kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

SISÄLLYS

Päähavainnot.....	4
Valmentajakoulutukset.....	4
Valmentajien työllistäminen.....	4
Johdanto.....	5
1 Valmentamisen ammattimaistuminen.....	6
1.1 Käsitteistö.....	6
1.2 Valmentajakoulutus Suomessa.....	7
1.3 Valmentajien työllistäminen lajiliitoissa.....	9
2 Selvityksen toteutus.....	11
2.1 Tutkimuskysymykset.....	11
2.2 Aineisto	11
3 Tulokset.....	13
3.1 Valmentajakoulutukset.....	13
3.1.1 Järjestetyt koulutukset.....	13
3.1.2 Koulutusjärjestelmä.....	15
3.1.3 Koulutuksen kehittäminen.....	20
3.1.4 Oppimisen edistäminen.....	27
3.2 Valmentajien työllistäminen.....	31
3.2.1 Valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen esteet.....	33
3.2.2 Valmentajien palkkaamista ja ammattimaistumista edistävät tekijät.....	36
3.2.3 Valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen tavoitetilä.....	37
3.2.4 Lajiliittojen kentän nykytilan yleiskuva.....	38
4 Johtopäätökset.....	40
Lähteet.....	42
Liitteet.....	44

Päähavainnot

VALMENTAJAKOULUTUKSET

- Lajiliitot järjestivät vuoden 2024 aikana yhteensä 662 valmentajakoulutuskokonaisuutta, joista 91 % oli startti tai 1 tason koulutuksia. Koulutuksiin osallistui yhteensä noin 11 000 valmentajaa.
- Lajiliitoista vajaa kolmannes (29 %) järjesti ainoastaan yhden tai ei ainuttakaan valmentajakoulutusta.
- Lajiliitoista valtaosa (92%) arvioi, että koulutusmäärät vastaavat tarvetta ja niitä järjestetään alueellisesti kattavasti (63 %). Toisaalta vain alle viidesosan arvioi, että koulutettuja valmentajia on lajissa riittävästi ja että riittävästi valmentajia etenee koulutuspolutta (19 %).
- VOK-perusteiden päivittämiselle nähtiin erityisesti suuribudjettisissa lajiliitoissa kiireistäkin tarvetta. Osa lajiliitoista on jo kiinnittynyt valmentajakoulutusten suunnittelussa VOK-perusteiden sijaan enemmän kansainvälisten lajiliittojen linjauksiin.
- Koulutuksen ja osaamisen kehittäminen on valtaosalla lajiliitoista strateginen valinta (72 %), jolla on johdon tuki (81 %). Myös koulutuksesta vastaava henkilö on nimetty suurimmassa osassa lajiliittoja (87 %). Toisaalta vain noin kolmasosa lajiliitoista (31 %) arvioi, että koulutussuunnitteluun on resursoitu riittävästi työaikaa ja noin kaksi viidestä (42 %), että koulutuksiin on käytettävissä riittävästi talousresursseja.

VALMENTAJIEN TYÖLLISTÄMINEN

- Ammattivalmentajien työllistämisen nykytila on haastava: yhteensä 60 % lajiliitoista arvioi, että lajiliiton omassa lajissa on heikot mahdollisuudet tai ei lainkaan mahdollisuuksia työllistää ammattivalmentajia.
- Valmentajien työllistämisen ja ammattimaistumisen keskeisiksi esteiksi havaittiin
 1. talousresurssit,
 2. valmentajien tehtäväkuvien pirstaleisuus ja
 3. lajien maantieteellinen hajonta sekä olosuhteet.
- Valmentajien työllistymistä ja ammattimaistumista edistäviä tekijöitä puolestaan ovat
 1. yhteispalkkaukset ja tukimallit,
 2. lajiliiton koulutus ja tuki sekä
 3. sääntöpohjaiset vaatimukset.
- Nuorten olympiavalmentaja (NOV) -palkkatukimalli nähdään lajiliitoissa edelleen hyvin tarpeellisenä ja siihen ollaan pääsääntöisesti varsin tyytyväisiä.
- Valmentajien ammattimaistumisen edellytyksiä lajiliittojen näkökulmasta ovat ammattivalmentajan selkeän urapolun, koulutustason ja palkkatason määrittely.

Johdanto

Urheiluvalmentajien merkitys sekä urheilussa että yhteiskunnassa laajemminkin on saanut kasvavaa tunnustusta (Council of the European Union, 2017; 2020). Valmentajien rooli urheilun yhteiskunnallisten ja sosiaalisten hyötyjen tuottamisessa on merkittävä, mikä korostaa jatkuvan oppimisen tärkeyttä alalla. Valmennuksen ammattimaistuminen ei ole kuitenkaan edennyt täysin odotetusti tai suoraviivaisesti, sillä Euroopassa suurin osa valmentajista on edelleen vapaaehtoisia ja heikosti koulutettuja. (Moustakas ym., 2022, 93; North ym., 2019).

Urheiluvalmennuksen ammattimaistuminen on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi, minkä myötä huomiota valmentajien koulutukseen ja valmennusosaamisen kehittämiseen on kiinnitetty kasvavissa määrin. Yhtäältä taustalla on urheilun vaade saavuttaa menestystä ja toisaalta taas yhteiskunnan vaade jatkuvaan oppimiseen ja työelämän nopeasti muuttuviin osaamisvaatimuksiin vastaamiseen. Myös Suomessa valmennuksen ammattimaistuminen on asetettu tavoitteeksi ja sitä on tuettu sekä valtion että urheiluorganisaatioiden toimesta (ks. Suomen Olympiakomitea, 2024; 2025). Tämän selvityksen tarkoituksena on luoda tilannekuva lajiliittojohtoisesta valmentajakoulutuksesta sekä lajiliittojen roolista valmentajien työllistäjänä Suomessa. Selvityksen lähtökohta on valmentajien työn ammattimaistumiskehitys ja sen edistäminen organisaatiotasolla, erityisesti lajiliitoissa. Lajiliitot ovat keskeisessä roolissa valmennuksen ammattimaistumisessa standardien asettajina ja niiden asettamat vaatimukset välittyvät koko valmentajien ammattikuvaan, minkä vuoksi on tärkeää arvioida valmennustoimintaa ja sen ammattimaistumista juuri lajiliittojen osalta.

Suomessa toimii 74 valtakunnallista liikuntajärjestöä, jotka on valtion toimesta tunnistettu lajiliitoiksi. Lajiliitot vastaavat yhdessä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön kanssa suomalaisen huippu-urheilun menestyksestä. Lajiliitoilla on vastuu myös omien lajiensa valmennuksen kehittämisestä ja valmentajakoulutuksesta. Yksi konkreettisista toimista päätoimisten valmentajien määrän lisäämiseksi on nuorten olympiavalmentajien (NOV) palkkausmalli, joka käynnistyi vuonna 2006 (Manninen ym., 2012). Kyseessä on yhteispalkkausmalli, jossa osapuolina olivat alun perin Olympiakomitea, lajiliitto sekä urheiluopisto, -akatemia tai -seura. Nykyisin Olympiakomitea ei ole enää mukana palkkauksen osapuolena, mutta se lausuu edelleen tuen jakamisesta.

Arvioiden mukaan Suomessa toimii noin 80 000 valmentajaa (Puska ym., 2017). Ammattivalmentajien osuus tästä on vain murto-osa, sillä Tilastokeskuksen (2025) mukaan vuoden 2023 lopulla ”urheiluvalmentajat ja toimitsijat” ammattiryhmän työllisiä oli Suomessa yhteensä 3422. Määrä on kasvanut vajaalla tuhannella neljä vuotta aiemmasta 2485 valmentajasta, vaikkakin korkeimmillaan valmentajamäärä oli vuonna 2021 (3495 valmentajaa). Vuonna 2016 valtaosa valmentajista työskenteli urheiluseuroissa (73 %), kun taas lajiliittojen palveluksessa työskenteli valmentajista noin kymmenesosa (Puska ym., 2017). Lajiliittojen joukko on resursseiltaan varsin heterogeeninen, sillä resurssit ovat kasautuneet voimakkaasti suurimmille lajiliitoille. Esimerkiksi lajiliittojen vuosibudjetit vaihtelevat pienimpien lajiliittojen kymmenistä tuhansista eurosta suurimpien liittojen kymmeniin miljooniin euroihin. Tässä selvityksessä Suomen Paralympiakomitea luokitellaan myös lajiliitoksi, koska se toimii lajiliittona yhdeksässä paralajissa. Hankkeen kohderyhmä on siten 75 lajiliittoa.

1 Valmentamisen ammattimaistuminen

Ammattimaistuminen on yksi keskeisimmistä suomalaisen urheilujärjestelmän murrostekijöistä. Se heijastaa huippu-urheilun kiristyvää kansainvälistä kilpailua, valmentajan työn laajentunutta tehtäväkuvaa ja tiukentuneita vaatimuksia sekä urheiluorganisaatioiden tarvetta vastata muuttuviin odotuksiin esimerkiksi rahoituksen ja hallinnon osalta. Samalla ilmiö kytkeytyy erityisesti edellisvuosisadan ideologiseen kamppailuun amatööri- ja ammattilaisurheilun välillä. Ammattimaistuminen ja sen eri asteet ovat luoneet myös organisaatiotasolla eriytyneitä toimintatapoja suomalaisessa urheilujärjestelmässä.

Tässä luvussa kuvataan valmennuksen ammattimaistumista ensin määrittelemällä ammattimaistuminen ja sen lähikäsitteet. Lisäksi avataan tämän selvityksen kannalta oleellisia valmennustoiminnan kehittämisen osa-alueita: suomalaista valmentajakoulutusjärjestelmää ja valmentajien työllistämistä lajiliitoissa.

1.1 KÄSITTEISTÖ

Ammattimaistuminen on lakea käsite, joka voidaan ymmärtää eri tavoin. Ammattimaistumisella voidaan yhtäältä tarkoittaa prosessia, jonka seurauksena vapaaehtoisvetoisesta toiminnasta siirrytään palkattuun työvoimaan, kun taas toisaalta termillä voidaan viitata myös kokonaisvaltaisempaan toimintatapojen muutokseen esimerkiksi urheilussa. Urheilussa ammattimaistuminen edellyttää urheilijoiden ohella muidenkin toimien ammattimaistumista. Ammattimaistuminen tulisi nähdä monitasoisena ilmiönä: yksilöiden ammattimaistumista seuraa organisaatioiden ammattimaistuminen, minkä jälkeen ammattimaistuminen voi ilmetä koko järjestelmän tasolla. (Aarresola ym., 2022, 9–21.)

Ammattimaistumisen ohella puhutaan myös *ammattilaistumisesta*, joka painottaa siirtymää amatööreistä päätoimiseksi ja palkkaa saaviksi ammattilaisiksi. Urheiluvalmentajien yhteydessä vieläkin paremmin soveltuva termi voisi olla *amatillistuminen*, jolla puolestaan korostetaan kehitystä, jossa tietty toiminta tai tehtäväalue vakiintuu kohti selkeästi tunnistettavaa ammattia. Tällöin tehtäväalueelle muodostuu ammattilaisten joukko, niin sanottu ammattikunta. Toiminnan muuttuminen ammatiksi edellyttää yleensä palkanmaksun lisäksi mm. vakiintunutta koulutusjärjestelmää, ammattiyhdistyksen syntyä ja eettisen säännösten muodostumista. Lyhyesti sanottuna ammattimaistuminen on siis valmennuksen ja urheilutoiminnan järjestelmän kehitystä laajassa mielessä, amatillistuminen näyttäytyy erityisesti yksilötasolla toiminnan muuttuessa ammatiksi ja ammattilaistuminen puolestaan kiteytyy siirtymään amatööristatuksesta ammattilaisuuteen. Urheiluvalmennuksen ammattimaistuminen ja amatillistuminen ovat osa laajempaa kehitystä, jossa koko urheilujärjestöjen ja urheilutoimijakentän toiminta ammattimaistuu. Tässä selvityksessä käytetään urheiluvalmentajista puhuttaessa ensisijaisesti termiä ammattimaistuminen, sillä se kuvaa päätoimisuuden lisäksi myös muita valmennusosaamisen kehittämisen ulottuvuuksia kuten valmentajakoulutusten kehitystä ja valmennuksen laadun parantamista. Termiä amatillistuminen käytetään tarvittaessa kuvaamaan erityisesti niitä tilanteita, joissa valmentaja siirtyy vapaaehtois pohjalta päätoimiseksi ja palkatuksi työntekijäksi.

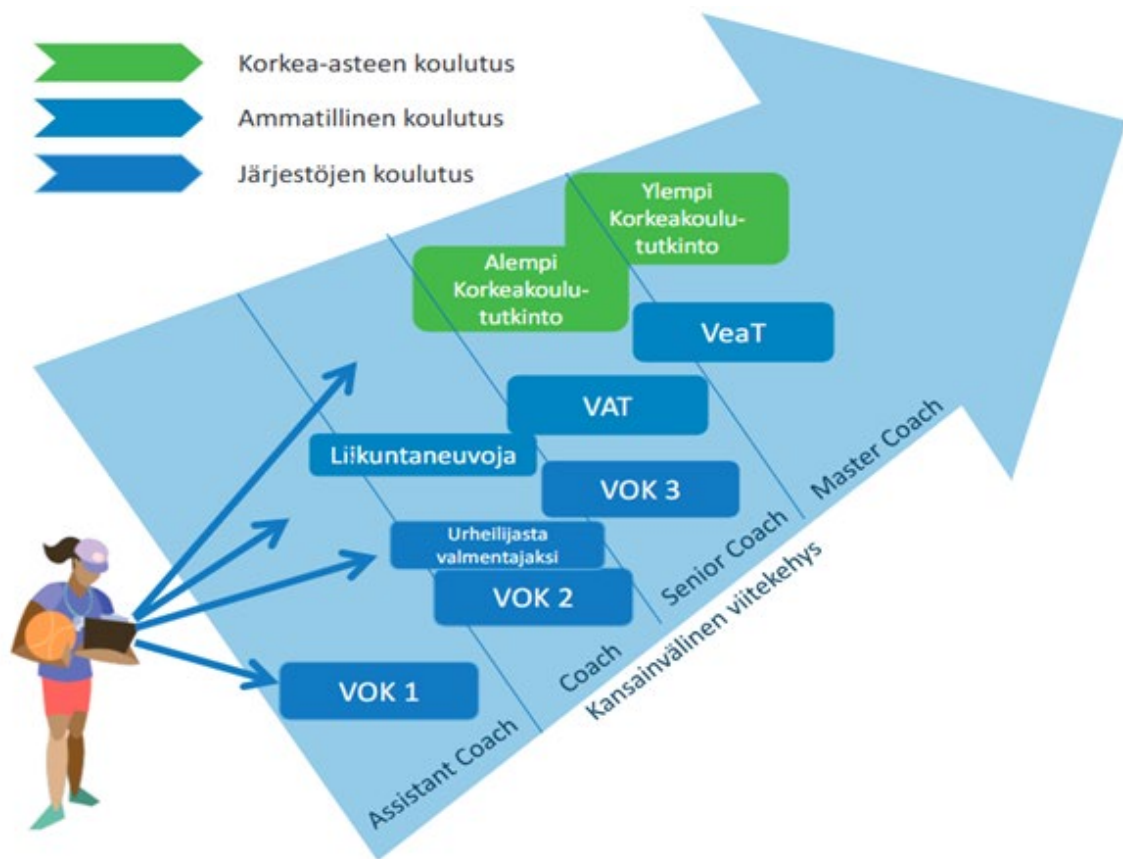
Urheiluvalmennuksen ammattimaistumista pidetään sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla yleisesti tavoiteltavana kehityssuuntana. Suomessa sen edistäminen on ollut sekä valtion että urheiluorganisaatioiden strateginen tavoite (ks. Suomen Olympiakomitea, 2024; 2025). Valmentajien ammattimaistumista kohtaan on esitetty kritiikkiäkin. Kriittisissä näkökulmissa kyseenalaistetaan, onko valmennuksen ammattimaistuminen kaikilta osin positiivinen tai ylipäänsä mahdollinen kehityssuunta. Huomiota on kohdistettu erityisesti ammattimaistumisen vaikutuksiin liikunnan harrastamisen hintaan sekä voimakkaasti kansalaistoimintaan pohjautuneen toimijakentän ammattimaistamiseen ja sen aiheuttamiin ristiriitatilanteisiin. Kaikkea urheilua ei olekaan järkevää tai mahdollista toteuttaa ammattimaisesti, sillä etenkin lasten ja nuorten urheilua tullaan jatkossakin pyörittämään suurilta osin vapaaehtoisten tukemana. (ks. esim. Aarresola ym., 2022, 65; Taylor & Garratt, 2010; Malcolm ym., 2014.) Ammattimaistumista onkin hyödyllisempää ajatella ennemmin jatkuvana kehitysprosessina kuin jonkinlaisena tavoitetilana tai päätepisteenä. Näin ollen ammattimaistumista voi tulkita ikään kuin suuntaviivana, jonka avulla valmennustoimintaa voidaan jatkuvasti kehittää eteenpäin. (Taylor & Garratt, 2010, 101.)

Organisatorisella tasolla urheilun ammattimaistumista ovat suomalaisessa urheilussa määritelleet Koski ja Heikkala (1998). Ammattimaistuminen näkyi lajiliitoissa yhdeksänä piirteenä, joita olivat 1) muodollisesti säännelty ajankäyttö, 2) organisaation vakituinen sijainti, 3) organisaation pysyvät resurssien hankintalähteet, 4) rekrytointikriteerit henkilöstölle, 5) ammattimainen asenne ja sitoutuminen, 6) tietotaito, 7) tehokkuus ja laatu, 8) vastuu sekä 9) hierarkkisin rakentein säädelty valta. Kuten mainittu, suomalaiset lajiliitot ovat resursseiltaan hyvin heterogeeninen joukko. Näin ollen myös ammattimaistumisen taso on lajiliitoissa hyvin moninaista.

Valmennuksen ammattimaistuminen on lisännyt valmentajiin kohdistuvia vaatimuksia. Tämän seurauksena myös valmentajien koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Urheiluvalmennuksen kehittämisen osa-alueina pidetään valmentajien rekrytointia, valmentajakoulutusta ja sen kehitystyötä, valmennuksen laatutyötä sekä toimenpiteitä valmentajien työllistämiseksi ja arvostuksen parantamiseksi. Näiden lisäksi kehittämiseen sisältyy suunnittelu- ja tutkimustyö sekä valmentajien toiminnan tuki. (Moustakas ym., 2022, 97.) Näistä osa-alueista tämän selvityksen puitteissa kiinnitetään huomiota erityisesti valmentajakoulutukseen sekä valmentajien työllistämisen toimenpiteisiin.

1.2 VALMENTAJAKOULUTUS SUOMESSA

Suomalainen koulutusjärjestelmä tarjoaa moninaisia reittejä valmentajaksi kouluttautumiseen. Valmentajakoulutukset voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: järjestöjen koulutukseen, ammatilliseen koulutukseen ja korkea-asteen koulutukseen (kuvio 1). Suomessa lajiliitot vastaavat omien lajiensa koulutuksista. Yhteiset valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen perusteet (VOK) tarjoavat kolmitasoisen viitekehyksen, jonka mukaisesti valmentajakoulutuspolku on suositeltu rakennettavan. Osa lajeista nojaa myös kansainvälisten lajiliittojen tuottamiin valmentajakoulutuksen rakenteisiin ja sisältöihin. Lajiliittojen koulutukset jakautuvat yhteisten VOK-perusteiden mukaisesti tasoille 1, 2 ja 3. Taso 1 keskittyy yksittäisen harjoituksen suunnitteluun ja toteutukseen, taso 2 taas harjoitus- tai kilpailukauden suunnitteluun ja toteutukseen. Tason 3 koulutus puolestaan keskittyy urheilijan uran kokonaisvaltaiseen tukemiseen ja valmennukseen. (Hämäläinen & Blomqvist, 2016, 335.) Valmennuksen ammatillisesta koulutuksesta valmentajan ammattitutkinto (VAT) ja valmentajan erikoisammattitutkinto (VEAT) ovat ammatillisia näyttötutkintoja, jotka perustuvat suomalaiseen valmennusosaamisen malliin (Puska ym., 2017, 8). Korkea-asteen valmennusopintoja puolestaan järjestävät Jyväskylän yliopisto sekä ammattikorkeakoulut (ks. esim. JOUVA, 2024).



Kuvio 1. Valmentajan koulutuspolut (Hämäläinen & Blomqvist, 2016)

Suomalaista valmentajakoulutusjärjestelmää on kehitetty määrätietoisesti viimeiset 15 vuotta. Työn etenemistä on seurattu, arvioitu ja tutkittu (ks. Hämäläinen & Blomqvist, 2016; Blomqvist ym., 2020; Mäkinen & Paavolainen, 2021). Valmentajakoulutusten tilannetta ja kouluttajatyövoimaa on selvitetty lajiliittojen koulutuksen laatukyselyllä viimeksi Olympiakomitean toimesta vuonna 2020. Kyselyyn vastasi 34 lajiliittoa ja sen avulla saatiin tietoa koulutusten määristä, suunnittelusta ja kehittämisestä sekä yhteisten linjausten ja oppimiskäsitysten toteutumisesta (Suomen Olympiakomitea 2021a). Koska valmentajan rooli ja tehtäväkuva sekä käsitykset valmentajan oppimisesta ja kehittymisestä ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, on sekä koulutusjärjestelmää että koulutuksen laatua tarpeen arvioida säännöllisesti.

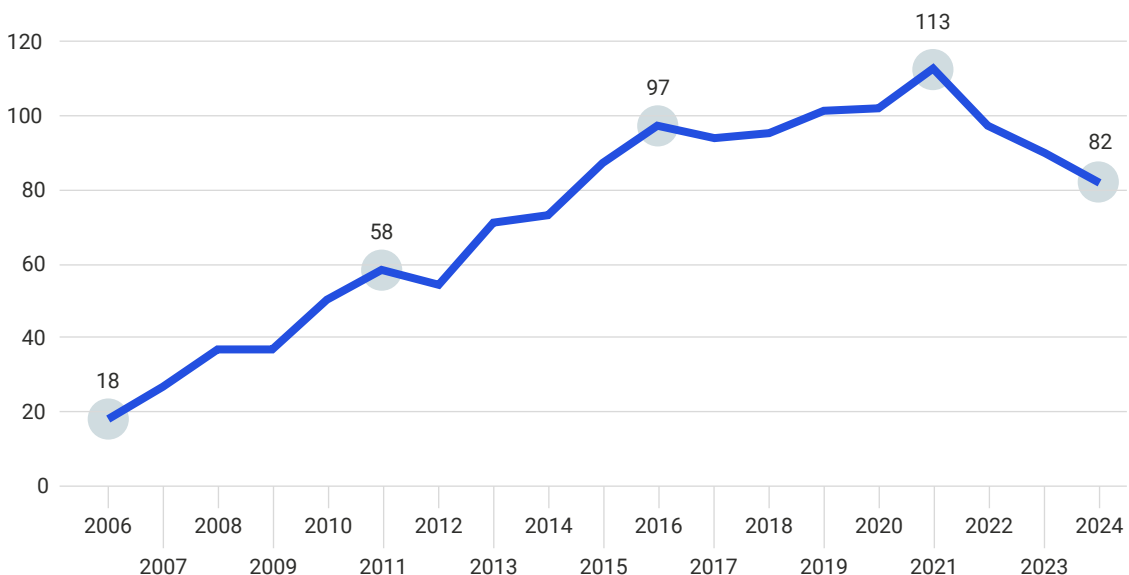
Valmennusosaamisen kehittäminen on Suomessa viime vuosikymmenten aikana perustunut erityisesti toimijoiden yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Koulutusjärjestelmän kehittämisessä korostetaan valmennuksen osaamisperusteisuutta sekä valmentajien jatkuvan oppimisen tukemista osana valmennuskulttuurin muutosta. Suomalainen valmennusosaamisen malli on toiminut tärkeänä työkaluna suomalaisen valmentajakoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Mallin avulla on kyetty luomaan yhteiset tavoitteet ja sisällöt eri koulutustasojille, jolloin koulutus on voitu paremmin kohdistaa valmentajien todellisiin osaamistarpeisiin heidän uransa eri vaiheissa. (Hämäläinen & Blomqvist, 2016.)

1.3 VALMENTAJIEN TYÖLLISTÄMINEN LAJILIITOISSA

Valmennus tunnustetaan nykyään merkittäväksi yhteiskunnalliseksi toiminnaksi, jolla on huomattava vaikutus yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin sekä huippu-urheilun menestykseen (Lara-Bercial ym., 2021). Suomessa toimii arviolta 80 000 valmentajaa, joista ammattivalmentajia on kuitenkin vain pieni osa; vuoden 2023 lopussa heitä oli yhteensä 3422 (Tilastokeskus, 2025; Puska ym., 2017). Lajiliittojen osuus ammattivalmentajien työllistämisestä on niin ikään melko pieni, noin 10 % vuonna 2016 (Puska ym. 2017). Tämä rajallisuus kytkeytyy lajiliittojen huomattaviin eroihin resursseissa; esimerkiksi Palloliitossa toimi vuonna 2024 yhteensä 141 päätoimista työntekijää, kun taas yhteensä 18 lajiliittoa toimi ilman ainuttakaan päätoimista työntekijää. Ilman päätoimisia työntekijöitä toimivat liitot työskentelevät vapaaehtoisten tai oman toimen ohella (OTO) toimivien varassa, mikä haastaa ammattivalmentajien palkkaamista samaan tapaan kuin seurakentälläkin.

Valmentajien työnimikkeet, tehtävänkuvat ja roolit lajiliitoissa voivat vaihdella riippuen liiton koosta, resursseista ja valmennustoiminnan laajuudesta sekä siitä, onko työ päätoimista, osa-aikaista vai vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Suuremmissa lajiliitoissa valmentajien nimikkeet voivat usein olla eriytyneempiä ja spesifejä (päävalmentaja, fysiikkavalmentaja, talenttivalmentaja jne.), kun taas erityisesti pienemmissä liitoissa on tyypillistä, että valmentajan tehtävänkuvaan voi kuulua myös vaikkapa koulutukseen ja hallintoon liittyviä tehtäviä. Yleisiä valmentajan nimikkeitä lajiliitoissa ovat maajoukkuevalmentaja, päävalmentaja, lajivalmentaja, vastuuvallmentaja, valmennuspäällikkö, valmennusjohtaja ja nuorten olympiavalmentaja.

Yksi konkreettisista toimenpiteistä ammattivalmentajien työllistämiseksi on nuorten olympiavalmentajien (NOV) palkkatukimalli, joka käynnistyi vuonna 2006. Tavoitteena oli tarjota yhä useammalle valmentajalle mahdollisuus päätoimiseen ja pitkäjänteiseen valmennustoimintaan. Käytännössä kyse on yhteispalkkauksesta, jossa osapuolina olivat alun perin Olympiakomitea, lajiliitto sekä urheiluakatemia, -opisto, tai -seura. Olympiakomitea kattoi kolmasosan palkkauksesta loppuosan jäädessä muiden tahojen (yleensä kahden muun) katettavaksi. Palkatuilta valmentajilta edellytettiin vähintään valmentajan ammattitutkinnon suorittamista tai sen suorittamista palkkauksen aikana. Vuosien 2020–24 välisenä aikana nuorten olympiavalmentajia on ollut vuosittain 82–113 (kuvio 2). Eniten NOVeja toimi vuonna 2024 jääkiekossa (14 kpl), hiihtoliiton alaisissa lajeissa (9 kpl), yleisurheilussa (8 kpl), koripallossa (8 kpl) ja jalkapallossa (7 kpl). Nämä viisi lajiliittoa työllistivät 56 % kaikista NOVeista.



Kuvio 2. Nuorten Olympiavalmentajien määrän kehitys.

NOV-yhteispalkkausjärjestelmä on tunnistettu toimivaksi tavaksi tukea ammattivalmentajien työllistymistä. Palkkatukimallia arvioitaessa vuonna 2012 kehittämiskohteiksi nousivat mm. yhteydenpidon lisääminen OK:n ja päätyönantajan välillä sekä OK:n tuen nostaminen 15 000 eurosta 20 000 euroon (Manninen, 2012). Lisäksi hiljattain julkaistussa valmentajien työnantajakäytänteitä käsittelevässä selvityksessä (Holopainen ym. 2025) nousi esiin myös valmentajien yhteispalkkauksiin liittyviä haasteita, kuten epäselkeyttä valmentajien työnkuissa ja työnantajien vastuunjaossa. NOV-tukimallia on sittemmin uudistettu mm. nostamalla vuodesta 2025 alkaen avustussumma vuonna 2012 suositettuun 20 000 euroon sekä laajentamalla tukea Nuorten Olympiavalmentajista myös Olympia- ja Paralympiavalmentajiin. Tämä Olympia- ja Paralympiavalmentajille suunnattu tuki ei edellytä yhteispalkkausta, ja tuki kohdistuu lajeissa toimiville maajoukkuevalmentajille. (Olympiakomitea, 2021b, 6.) Lisäksi tuen jakotapa on muuttunut siten, että tuki jaetaan nykyisin suoraan Opetus- ja kulttuuriministeriöstä lajiliitoille, jotka voivat puolestaan jakaa sitä eteenpäin yhteispalkkauksen muille osapuolille. Näin olen Olympiakomitea ei ole enää mukana palkkauksen osapuolena, mutta se lausuu edelleen NOV-tuen jakamisesta.

2 Selvityksen toteutus

2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän selvityksen tarkoituksena on kuvata, miten suomalaisen urheilun lajiliitot vastaavat valmentajakoulutuksesta ja ammattivalmentajien työllistämisestä. Hankkeessa lajiliittojen koulutus- ja valmennusvastaavilta haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

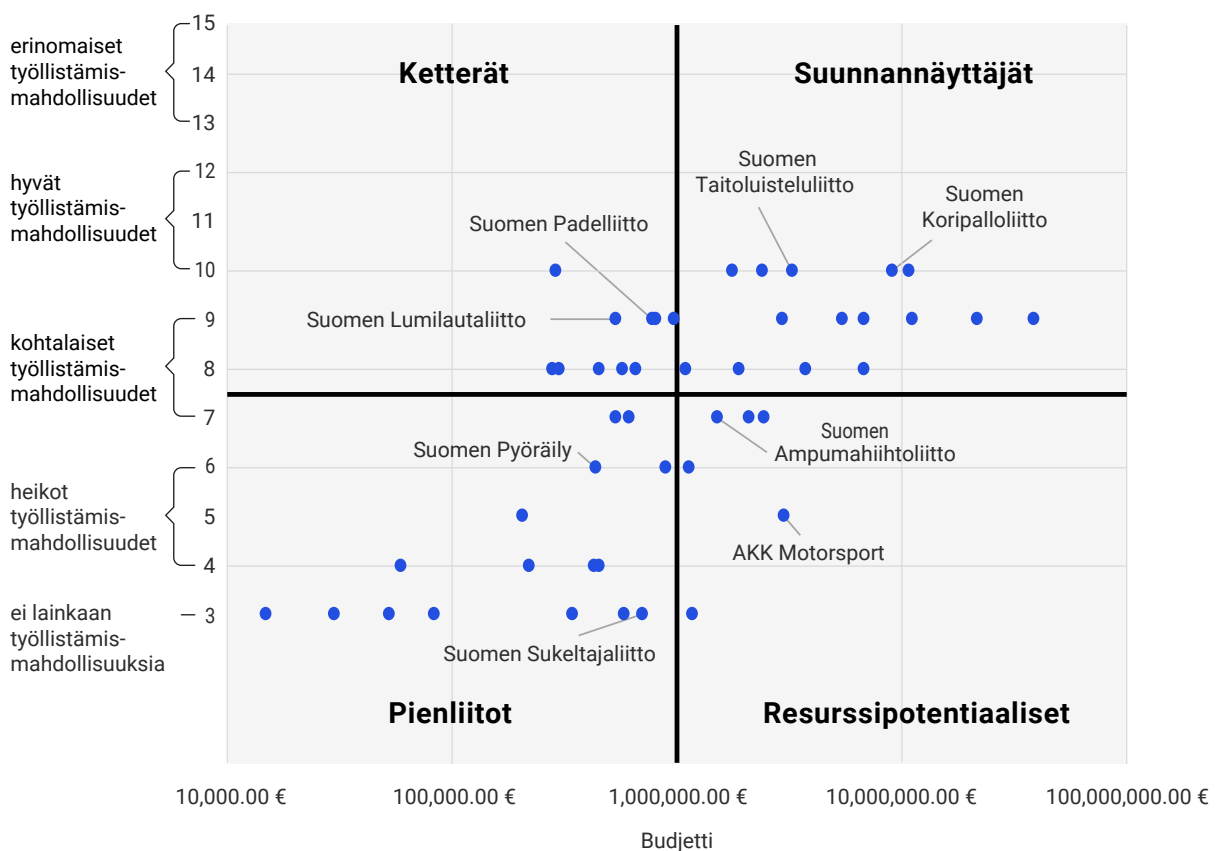
1. **Miten lajiliitot hoitavat valmentajien koulutustehtävänsä?**
 - a. Kuka/ketkä vastaavat valmentajakoulutuksista lajiliitoissa?
 - b. Millaisia ovat lajiliittojen valmentajakoulutuksen nykyiset laajuudet ja toteutusmuodot?
 - c. Millaisia yhteistyötahoja lajiliitot hyödyntävät valmentajakoulutuksiin liittyen?
 - d. Miten lajiliitot edistävät valmennusosaamisen kehittämisen kokonaisuutta lajeissaan?
 - e. Millaisia laatukriteerejä lajiliitot hyödyntävät valmentajakoulutuksissaan?
2. **Miten lajiliitot työllistävät valmentajia?**
 - a. Mikä on lajiliittojen ja lajien valmentajien määrä?
 - b. Miten lajiliitot edesauttavat valmentajien työllistymistä?
 - c. Millaisia tehtäväkuvia valmentajilla on lajiliittojen työsuhteissa?
 - d. Miten nuorten olympiavalmentajien tukimalli (NOV) toimii lajiliittojen näkökulmasta?
3. **Miten lajiliiton koko (vuosibudjetti, palkattujen työntekijöiden lukumäärä ja mahdollisuudet valmentajien palkkaamiseen) vaikuttaa valmentajakoulutukseen ja valmentajien työllistämiseen?**

2.2 AINEISTO

Selvityksen aineisto kerättiin kahdessa osassa keväällä 2025. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kysely kaikille 75 lajiliitolle Webropol-alustalla 24.4.–14.5. välisenä aikana. Kyselyn valmentajakoulutusta koskevat osiot pohjautuvat vuonna 2020 Olympiakomitean toimesta toteutettuun ”Koulutuksen laatuarviointikyselyyn” (Suomen Olympiakomitea 2021a). Kyselyä päivitettiin koulutusten osalta vastaamaan paremmin nykytilannetta ja laajennettiin ammattivalmentajien lajiliittoihin työllistämisen osalta. Suurin osa kysymysten vastausvaihtoehdoista oli vertailtavuuden säilyttämiseksi muotoiltu aiempien kyselyiden tapaan kolmiportaisesti asteikolla kyllä/kunnossa – tekeillä – ei/ei lainkaan. Kysely kohdennettiin lajiliittojen koulutuksesta tai valmennustoiminnasta vastaaville henkilöille. Mikäli koulutuksesta tai valmennuksesta vastaavaa henkilöä ei löytynyt, lähetettiin kysely lajiliiton toiminnan- tai puheenjohtajalle. Vastaajien sähköpostiosoitteet koottiin lajiliittojen internet-sivuilta. Vastauksia kyselyyn tuli lopulta 48 lajiliitosta, mikä vastaa 64 % koko kohderyhmästä.

Toisessa vaiheessa syvennettiin valmentajien työllistämisen teemaan haastatteluilla, joihin valittiin kahdeksan lajiliittoa (n=8) kyselyyn vastanneiden lajiliittojen joukosta. Haastateltavien valintaa varten muodostettiin nelikenttäjako (kuvio 3), jonka jokaisesta luokasta valittiin haastatteluun kaksi liittoa. Nelikenttäjaon tavoitteena oli kuvata lajiliittojen kenttää ottamalla huomioon eri lähtökohdista toimivat organisaatiot mahdollisimman kattavasti. Liitot jaettiin vuoden 2025 vuosibudjetin (KIHU:n tietokanta 2025) ja lajiliittojen itsearvioimien lajin työllistämismahdollisuuksien

perusteella neljään luokkaan. Lajiliitot arvioivat lajin työllistämismahdollisuuksia vastaamalla selvityksen aineistonkeruun ensivaiheessa toteutetussa kyselyssä kysymykseen ”Millaisia mahdollisuuksia lajisi toimintaympäristöillä on tällä hetkellä työllistää ammattivalmentajia?”. Lajiliitot arvioivat työllistämismahdollisuuksia asteikolla 1–5 kolmessa kategoriassa (lajiliitto, seurat, valmennuskeskukset ja urheiluakatemit). Nelikentän työllistämismahdollisuudet -akseli muodostui laskemalla lajiliiton lajin eri toimintaympäristöille antamat pisteet yhteen. Nelikentän luokiksi muodostuivat näin ollen suunnannäyttäjät (korkea budjetti, korkeaksi arvioitunut valmentajien työllistämismahdollisuudet lajissa), resurssipotentiaaliset (korkea & matala), ketterät (matala & korkea) ja pienliitot (matala & matala).



Kuvio 3. Lajiliittojen nelikenttä. Haastatellut lajiliitot nimetty kuvioon.

Haastatellut:

Suunnannäyttäjät: Suomen Koripalloliitto, Suomen Taitoluisteluliitto

Resurssipotentiaaliset: AKK Motorsport, Suomen Ampumahiihtoliitto

Ketterät: Suomen Lumilautaliitto, Suomen Padelliitto

Pienliitot: Sukeltajaliitto, Suomen Pyöräily

3 Tulokset

Tässä luvussa esitellään selvityksen tulokset kahdessa osassa: ensin valmentajakoulutusten ja sitten valmentajien työllistämisen osalta. Valmentajakoulutusten tulokset jäsentyvät kyselyn teemojen (järjestetyt koulutukset, koulutusjärjestelmä, koulutuksen kehittäminen ja oppimisen edistäminen) mukaisesti. Jokaisessa teemassa on mukana nostoja myös haastatteluissa esiin nousseista valmentajakoulutuksiin liittyvistä tuloksista. Kyselyn tuloksia tarkastellaan kahdessa vertailuryhmässä, johon lajiliitot on jaettu niiden vuosibudjetin mukaan. Ensimmäisen ryhmän muodostavat vuonna 2025 alle miljoonan euron vuosibudjetilla toimivat lajiliitot (n=27) ja toisen puolestaan yli miljoonan euron vuosibudjetilla toimivat lajiliitot (n=21). Tekstin sujuvuuden lisäämiseksi tähän resurssipohjaiseen luokitteluun viitataan raportissa jatkossa nimikkeillä ”pienet lajiliitot” ja ”suuret lajiliitot”. Tulokset koko aineiston osalta löytyvät raportin lopusta liitekuvioista 1–3. Vertailu aiempaan, vuonna 2020 toteutettuun, kyselyyn on sen sijaan toteutettu tulososiossa niiden lajiliittojen osalta, jotka ovat vastanneet molempiin kyselyihin (n=26). Kunkin alaluvun 3.1.2–3.1.4 lopussa on kooste keskeisistä muutoksista vuoden 2019 tuloksiin verrattuna ja kaikki tulokset tämän rajatun otoksen osalta löytyvät liitetaulukoista 1–3.

Valmentajien työllistämistä koskevia tuloksia puolestaan esitellään tämän luvun toisessa osassa ensin esittämällä kyselystä esiin noussut valmentajien työllistämisen yleiskuva ja sen jälkeen haastatteluista esiin nousseiden teemojen pohjalta. Lopuksi valmentajien työllistymistä tarkastellaan vielä haastateltavien valintaa varten muodostetun lajiliittojen nelikentän lävitse.

3.1 VALMENTAJAKOULUTUKSET

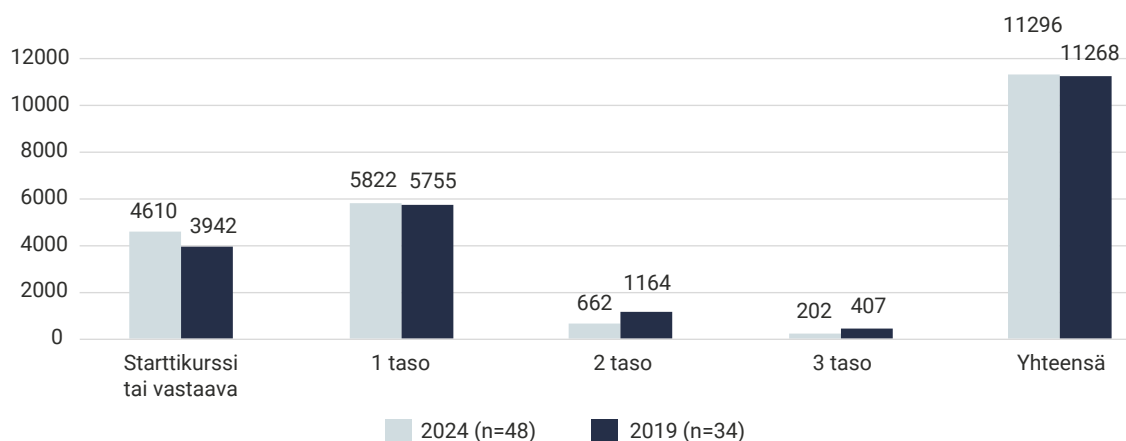
3.1.1 Järjestetyt koulutukset

Kyselyssä selvitettiin lajiliittojen järjestämien valmentajakoulutusten laajuuksia, osallistujamääriä, toteutustapoja ja yhteistyötahoja. Valmentajakoulutusten laajuuksista kysyttäessä koulutukset jaettiin neliporaisesti starttikoulutuksiin ja tasojen 1–3 VOK-koulutuksiin. Yhteistyötahoja selvitettäessä kysyttiin mahdollisista yhteistyötahoista myös VAT-koulutuksissa.

Kyselyyn vastanneet lajiliitot järjestivät vuonna 2024 yhteensä 622 valmentajakoulutuskokonaisuutta. Valmentajakoulutukset jakautuivat tasoittain niin, että hieman yli puolet (52 %) koulutuksista oli starttikoulutuksia, reilu kolmannes (39 %) tason 1 koulutuksia, 7 % tason 2 koulutuksia ja 2 % tason 3 koulutuksia. Lajiliitot puolestaan jakautuivat järjestettyjen koulutusten mukaan niin, että vajaa kolmannes lajiliitoista (29 %) järjesti ainoastaan yhden tai ei ainuttakaan koulutusta vuonna 2024. Neljännes lajiliitoista järjesti 2–5 koulutusta, reilu viidennes (21 %) järjesti 6–10 koulutusta, noin joka seitsemäs (15 %) järjesti 11–20 koulutusta ja vain joka kymmenes lajiliitoista (10 %) järjesti yli 20 koulutuskokonaisuutta. Näin ollen valmentajakoulutuksia paljon järjestäneitä lajiliittoja oli vain kourallinen, mutta lajiliitoista ahkerimmin koulutuksia järjestänyt kymmenys oli kuitenkin vastuussa lähes kahdesta kolmanneksesta (64 %) kaikista järjestetyistä koulutuksista. Järjestettyjen koulutusten määrän vaihtelu kuvastaa lajiliittojen heterogeenistä kenttää, jossa erot juuri koulutusten volyymeissa sekä resursseissa voivat olla hyvin suuria lajiliittojen välillä.

Lajiliittojen resurssien mukaan tarkasteltuna suuret lajiliitot järjestivät keskimäärin 25,3 valmentajakoulutusta, kun taas pienet liitot järjestivät keskimäärin 3,4 valmentajakoulutusta. Järjestettyjen koulutusten keskiarvoa ja kokonaismäärää tarkasteltaessa on mainittava, että kahden suuren lajiliiton osalta aineistossa on puuttuvaa tietoa, mikä voi hieman vaikuttaa lukuihin laskevien niiden. Huomionarvoista on myös, että molemmissa ryhmissä on mukana ainakin yksi vähintään 10 valmentajakoulutusta järjestänyt lajiliitto sekä liittoja, jotka eivät ole järjestäneet ainutkään valmentajakoulutusta. Näin ollen lajiliiton resurssien suuruus ei yksinään kuvaa lajiliiton mahdollisuuksia järjestää valmentajakoulutustaan, vaikka resurssit paljon näihin mahdollisuuksiin vaikuttavatkin. Järjestettyjen koulutusten seurannan kannalta olennaiset koulutusrekisterit ovat käytössä noin kahdessa kolmesta (65 %) liitosta ja kouluttajarekisteri hieman yli puolessa (55 %) liitoista (ks. liitekuvio 1).

Tason 2 koulutuksissa on 11 % tason 1 koulutuksissa olevasta valmentajamäärästä ja tasolla 3 on puolestaan 31 % tason 2 valmentajamäärästä. Vertailtaessa aiempiin kyselyihin vastaavat luvut ovat olleet 20 % ja 35 % vuonna 2019 sekä 20 % ja 9 % vuonna 2015. Koulutusten osallistujamäärien kehitys on kuitenkin hieman huolestuttava siinä mielessä, että edellisen kyselyn pienempi vastaajajoukko on raportoinut yhteenlaskettuna lähes samansuuruisen kokonaisosallistujamäärän, ja myöhempien tasojen koulutuksissa jopa suurempia osallistujamääriä kuin tämänvuotisessa kyselyssä. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Valmentajakoulutusten osallistujamäärät.

Valmentajakoulutusten toteutustavat ovat kyselyn mukaan varsin moninaisia. Lähikoulutus on yhä yleisin toteutusmuoto, mutta etä- ja verkkototeutukset ovat yleistyneet erityisesti startti- ja tason 1 koulutuksissa. Monimuoto- ja hybriditoteutukset sen sijaan yleistyvät erityisesti tasojen 2 ja 3 koulutuksissa. Haastatteluissa nousi esiin, että erilaisia toteutuksia on pyritty lisäämään, jotta rima koulutusten aloittamiseen olisi mahdollisimman matalalla ja koulutettavien valmentajien määrää pystyttäisiin siten kasvattamaan.

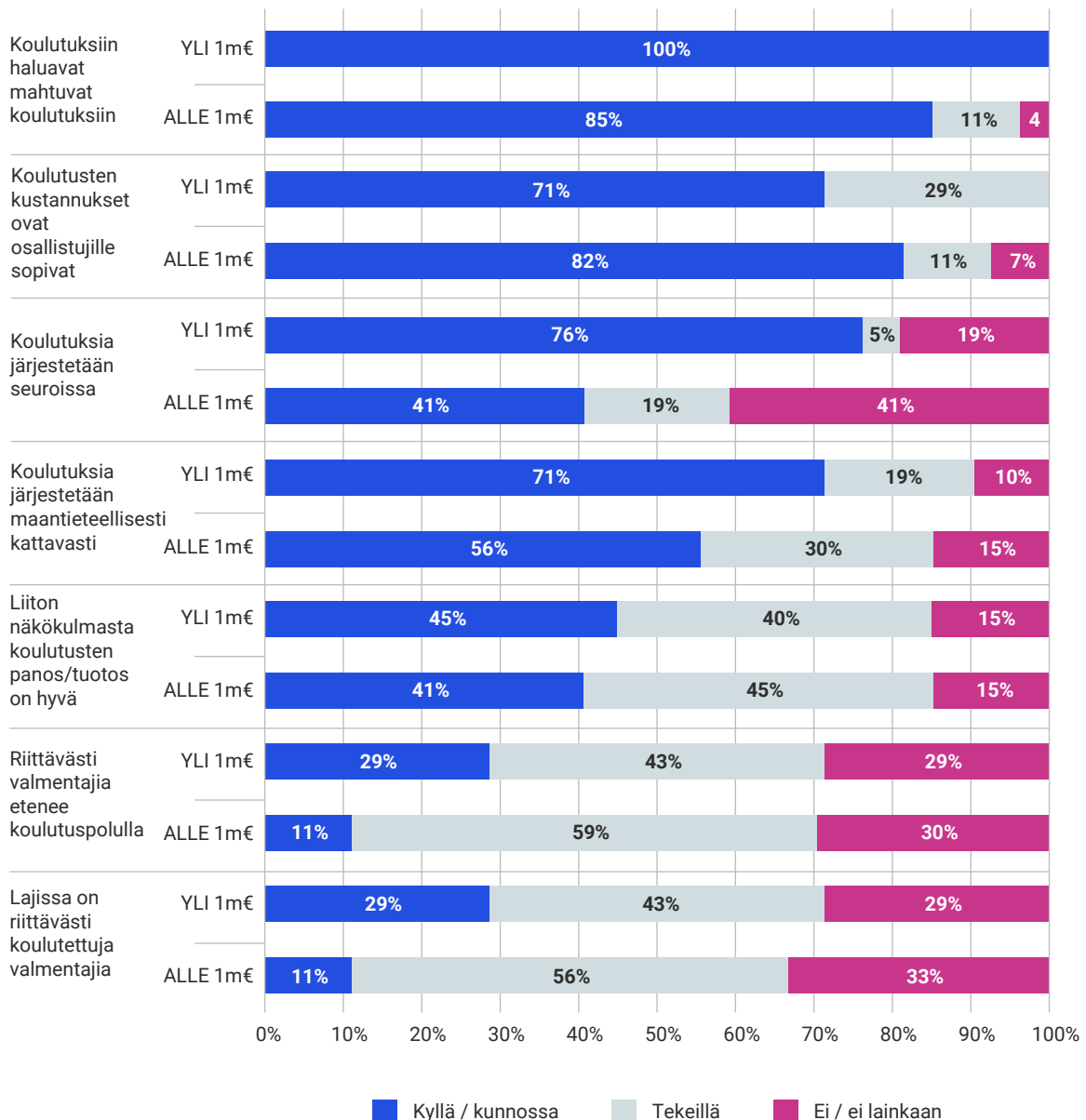
“Itseopiskelu- ja digialustoilla on mahdollistettu se, että ei ainakaan aikataulut rassaa tekijöitä. Olemme rakentaneet mallia, jossa on jatkuva haku päällä. Pystyy milloin tahansa lähtemään mukaan koulutukseen, tekemään itseopiskeluja. (Suomen Lumilautaliitto)

Vajaa kaksi kolmannesta (63 %) lajiliitoista kuvaa lisäksi tekevänsä yhteistyötä koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Pienillä lajiliitoilla lukema on 56 % ja suurilla taas 71 %. Yleisimpiä yhteistyökumppaneita lajiliittojen valmentajakoulutuksessa ovat urheiluopistot. Startti- ja tason 1 koulutuksissa yhteistyötahot ovat usein paikallisen tason seuroja, aluejärjestöjä ja urheilun toimintaympäristöjä, kun taas korkeammilla koulutustasoilla mukaan tulevat yhä enemmän urheiluopistot, Olympiakomitea, SUEK ja kansainväliset lajiliitot. Myös lajien välillä tehdään yhteistyötä valmentajakoulutuksissa; esimerkiksi tietyt kamppailu- ja lumilajit järjestävät koulutuksia yhteistyössä oman lajiryhmänsä kanssa.

3.1.2 Koulutusjärjestelmä

Koulutusjärjestelmän osalta kyselyssä selvitettiin koulutustarpeisiin vastaamista, koulutussuunnittelua sekä koulutusprosessia. Lajiliittojen koulutusjärjestelmät on kuvattu kansainvälisen viitekehyksen (kuvio 1) mukaisesti huomioiden suomalaiset ammatilliset ja korkea-asteen koulutukset kaikkiaan puolessa lajiliitoista. Tekeillä tämä kuvaus on vajaassa kolmasosassa (31 %) lajiliittoja ja lopuissa vajaassa viidesosassa (19 %) lajiliittoja koulutusjärjestelmää ei ole kuvattu viitekehyksen mukaisesti.

Kuviosta 5 ilmenee, että koulutuksiin haluavat valmentajat mahtuvat kyllä lajiliittojen mukaan koulutuksiin, sillä kaikista vastanneista yli yhdeksän kymmenestä (92 %) lajiliitosta oli yhtä mieltä väitteen kanssa. Ongelmana pidetään pikemminkin koulutettavien valmentajien löytämistä, sillä vain joka viides (19 %) kaikista lajiliitoista vastasi, että lajissa on riittävästi koulutettuja valmentajia ja että valmentajia etenee riittävästi koulutuspolulla (ks. liitekuvio 1). Valmentajamäärän ja koulutuspolulla etenemisen ongelma korostuu erityisesti pienten lajiliittojen joukossa, jossa ainoastaan 11 % vastasi koulutettuja valmentajia olevan ja etenevän riittävästi koulutuspolulla. Lisäksi eroa suurten ja pienten liittojen välillä löytyi koulutusten järjestämisessä seuroissa, sillä suurista liitoista noin kolme neljästä (76 %) järjesti valmentajakoulutuksiaan seuroissa, siinä missä vain 41 % pienistä liitoista järjesti koulutuksia seuroissa. Pienissä liitoissa sen sijaan arvioitiin koulutusten kustannusten olevan sopivalla tasolla osallistujille; jopa neljä viidesestä (82 %) pienestä liitosta ja myös 71 % suurista liitoista piti koulutusten kustannuksia sopivina



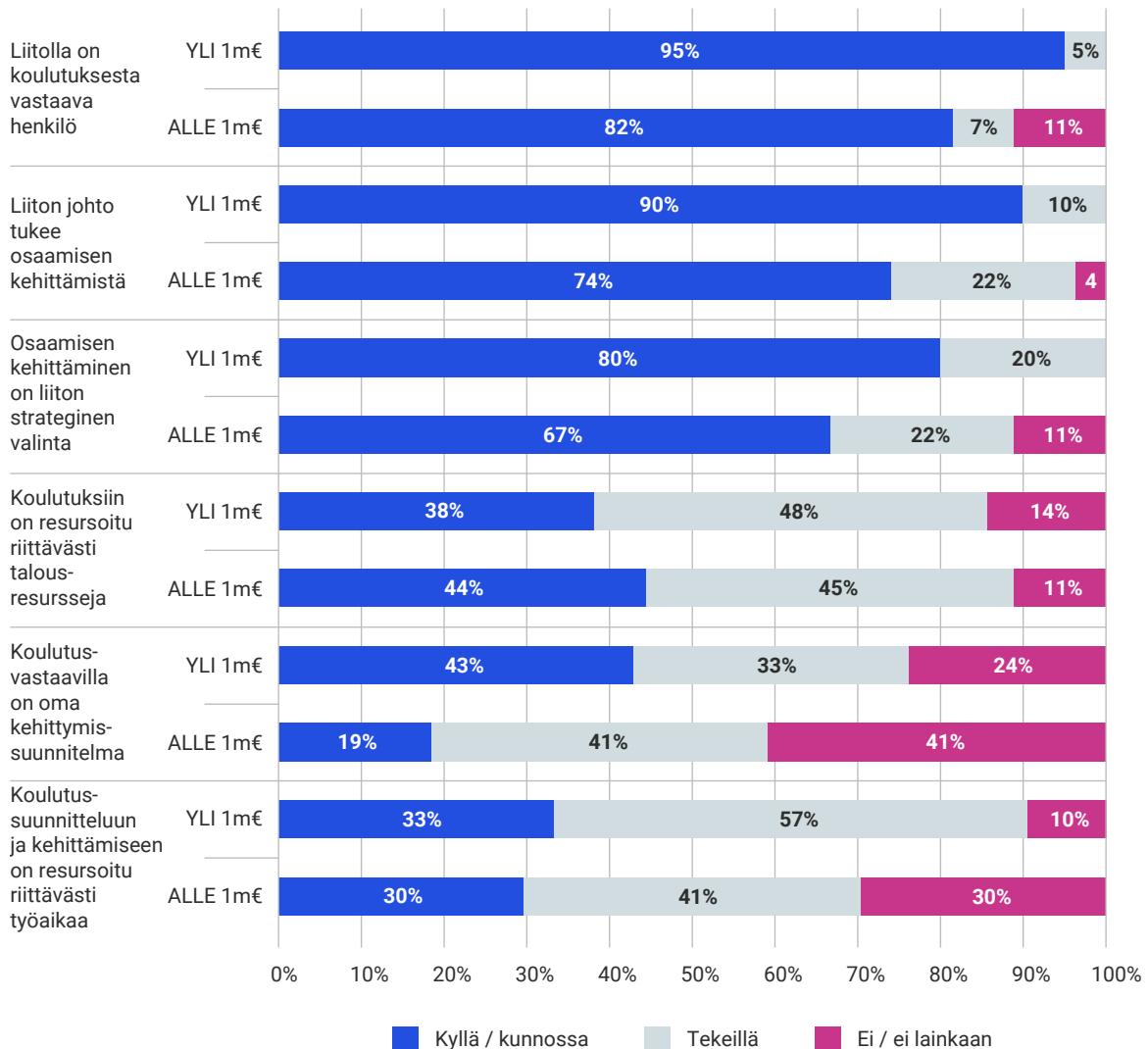
osallistujille.

Kuvio 5. Koulutustarpeisiin vastaaminen

Valmentajakoulutukset ja valmennusosaamisen kehittäminen ovat tällä hetkellä selkeästi esillä suomalaisissa lajiliitoissa (kuvio 6). Valtaosalla (87 %) koko lajiliittojen joukosta on nimetty koulutuksesta vastaava henkilö. Tosin erityisesti pienissä lajiliitoissa valmentajakoulutukseen liittyviä tehtäviä voi hoitaa vaikkapa puheenjohtaja, hallituksen jäsen tai muu oman toimen ohella toimiva henkilö. Koulutuksesta vastaavien henkilöiden nimeäminen ei siten itsessään tarkoita välttämättä suoria lisäpanostuksia valmentajakoulutuksiin.

Osaamisen kehittäminen on liiton strateginen valinta jopa neljässä viidestä (80 %) suuresta lajiliitosta ja myös kahdessa kolmesta (67 %) pienestä liitosta. Myös lajiliittojen johdon koetaan tukevan osaamisen kehittämistä: jopa 90 % suurista liitoista oli tätä mieltä siinä missä myös 74 % pienistä liitoista oli yhtä mieltä väitteen kanssa.

Koulutuksiin käytettyjen resurssien näkökulmasta parannettavaa on niin työajan kuin talousresurssien kohdistamisessa koulutuksiin. Vain vajaa kolmannes kaikista lajiliitoista vastasi, että koulutussuunnitteluun ja kehittämiseen on resursoitu riittävästi työaika (ks. liitekuvio 1). Koulutuksiin kohdistettujen talousresurssien osalta hieman yllättävästi pienten lajiliittojen joukosta 44 % vastasi talousresursseja olevan kohdistettu riittävästi koulutuksiin, kun suurista liitoista vain 38 % on tätä mieltä.



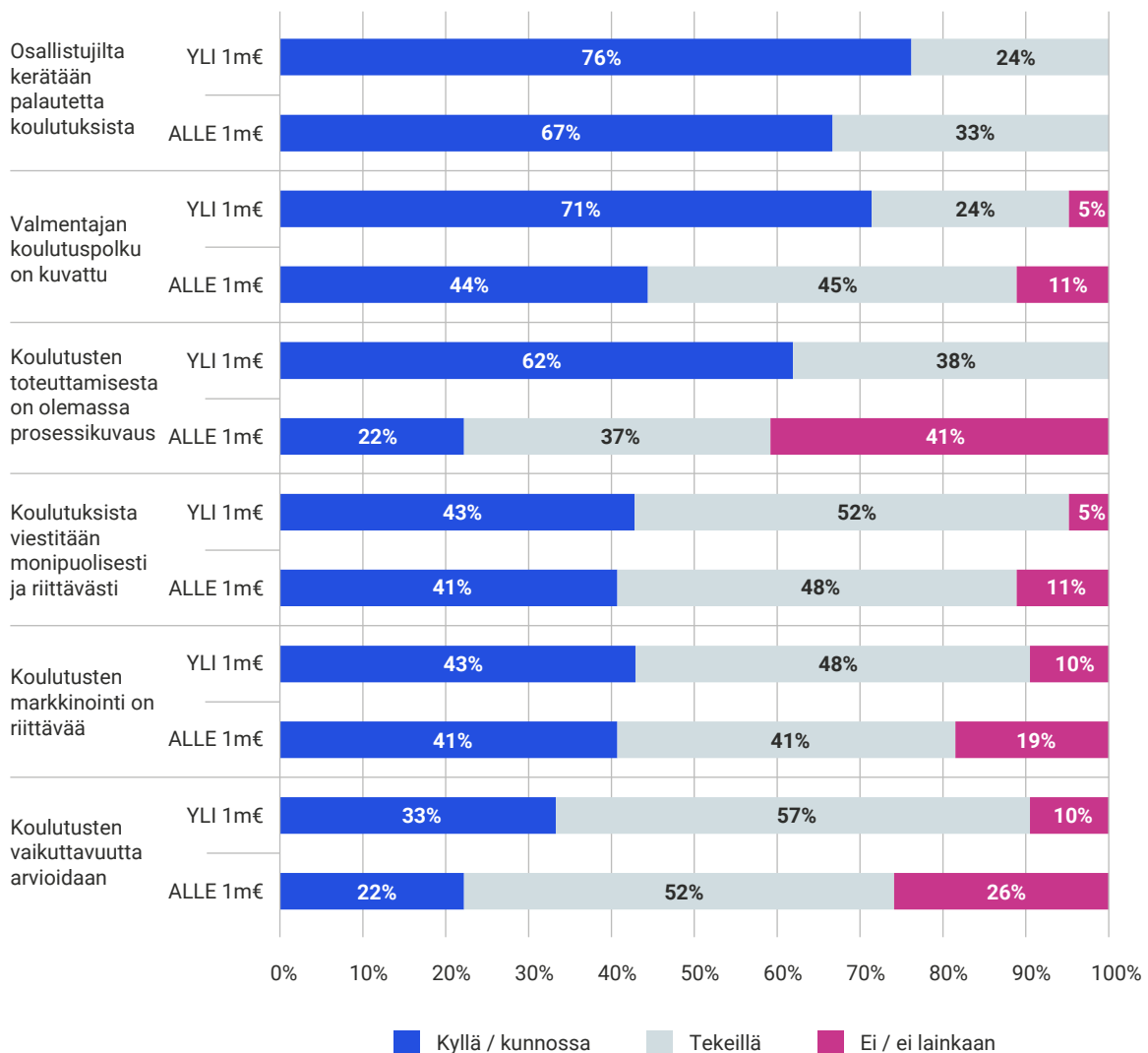
Kuvio 6. Koulutussuunnittelu.

Koulutusprosessin osalta erityisesti palautteen kerääminen osallistujilta on kohtuullisen hyvällä tasolla (kuvio 7). Noin kolme neljästä (76 %) suuresta lajiliitosta ja myös kaksi kolmesta (67 %) pienestä liitosta kerää osallistujilta palautetta koulutuksistaan. Sen sijaan osa-alue, jolla löytyy vielä runsaasti kehitysvaraa, on valmentajakoulutusten vaikuttavuuden arviointi. Tällä tarkoitetaan valmentajakoulutuksiin käytettyjen resurssien arviointia siitä näkökulmasta, millaisia konkreettisia muutoksia sillä saadaan aikaan ihmisissä tai rakenteissa (vaikutus) sekä sen seurauksena saatavaa laajempaa hyötyä ihmisten hyvinvoinnille ja yhteiskunnalle, tai tässä tapauksessa urheilulle (vaikutavuus). Urheilullista hyötyä voidaan ajatella olevan esimerkiksi me-

nestys, harrastajamäärien kasvu tai laadukkaampi urheilun arki. Koulutusten vaikuttavuutta arvioidaan ainoastaan joka kolmannessa (33 %) suuresta lajiliitosta ja noin joka viidennessä (22 %) pienessä liitossa.

Koulutusprosessiin liittyen suurimmat erot suurten ja pienten lajiliittojen välille syntyivät valmentajan koulutuspolkujen ja koulutusten toteuttamisen kuvaamisessa. Valmentajien koulutuspolku on kuvattu 44 %:lla pienistä lajiliitoista ja jopa 71 %:lla suurista liitoista. Resursseilla on siten selvästi vaikutusta selkeiden koulutuspolkujen luomiseen ja kuvaamiseen. Koulutusten toteuttamisen kuvaamisen osalta puolestaan ero on vieläkin suurempi: 62 %:lla suurista liitoista on olemassa koulutusten toteuttamisesta prosessikuvaus, kun pienistä liitoista koulutusten prosessikuvaus on ainoastaan 22 %:lla.

”Tässä on pieni laji niin täytyy sanoa, että aika vaikea löytää valmentajia, koska semmoista lajikohtaista valmentajakoulutusta ei ole. Voisi sanoa, ettei tietenkään. (Suomen Sukeltajaliitto)



Kuvio 7. Koulutusprosessi

Valmentajakoulutuksen panostuksiin ja vaikutuksiin liittyen kahdessa haastattelussa nousivat esiin valmentajalisenssit, joilla voidaan velvoittaa valmentajia suorittamaan tietty koulutustaso toimiakseen päävalmentajana tietyillä sarjatasoilla. Valmentajalisenssit ovat yksi keino vahvistaa valmentajakoulutuksen roolia lajeissa sekä konkreettinen tapa tehdä näkyväksi, kuinka valmentajakoulutus vaikuttaa lajin toimintaan. Kyselyn mukaan 53 %:lla suurista lajiliitoista on käytössä valmentajalisenssit, kun taas pienistä liitoista valmentajalisenssit ovat käytössä ainoastaan 8 %:lla.

“ Meillä on tietty sarjat, missä ei saa toimia valmentajana ilman tiettyä koulutusta, ja se tulee nyt vuoden kuluttua laajenemaan kaikkiin sarjoihin niin, että meillä tulee uusi niin sanottu valmentajalisenssi... niin se pitää sitten jokaisen päävalmentajana toimivan juniorivalmentajan käydä saadakseen toimia pöytäkirjaan merkittynä päävalmentajana kaikilla sarjatasolla juniorivalmennuksessa. (Suomen Koripalloliitto)

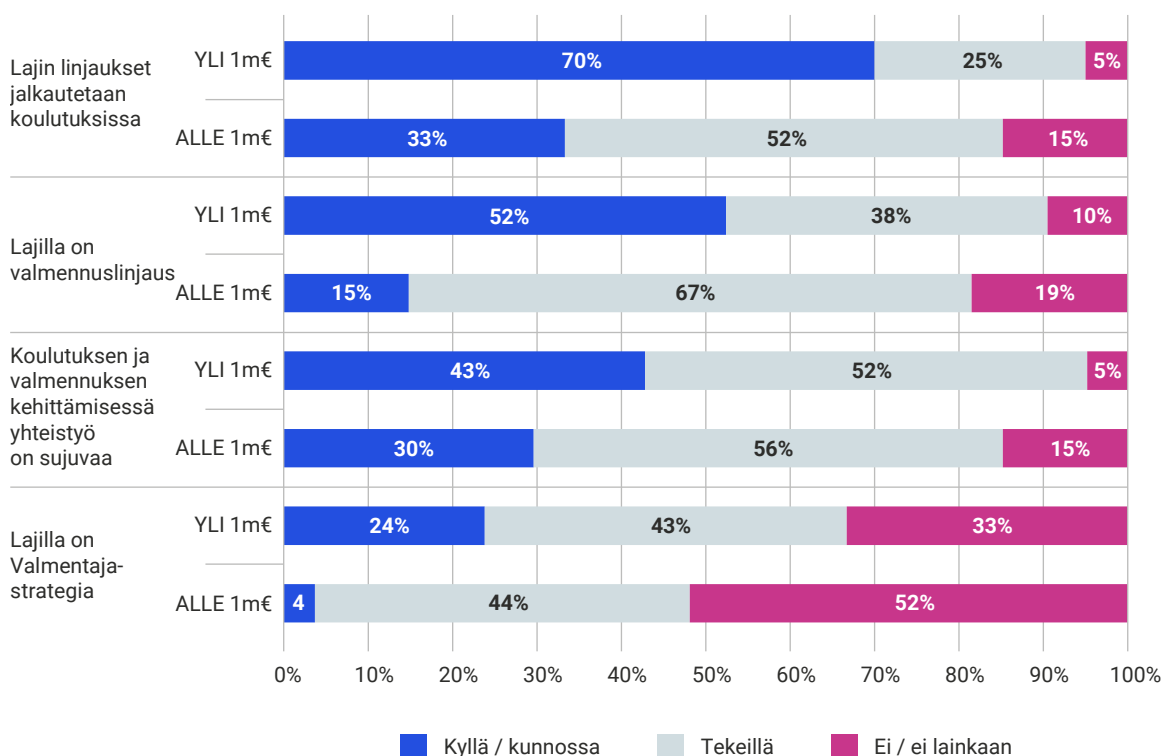
Valmentajalisenssijärjestelmään siirtyminen osoittaa lajiliitolta vahvaa ohjausta ja toisaalta edellyttää koulutuspolun rakentamista systemaattisesti tasoiksi. Kuten yllä esitetyistä kyselyn tuloksista ilmeni, on tässä vielä varsin suuria eroja lajiliiton resursseista riippuen. Lisenssivaatimukset, jatkuvan oppimisen eetos ja säännöllinen viestintä koulutuksista ovat vahvoja ohjaimia osallistumiselle ja tukevat koulutuksen systemaattisuutta.

Muutokset koulutusjärjestelmän osalta vuoteen 2019 verrattuna:

- Useampi lajiliitto kuvaa koulutusjärjestelmänsä eurooppalaisen viitekehyksen mukaan (2024: 62 % ja 2019: 50 %).
- Lajiliitot arvioivat yleisemmin, että lajissa on riittävästi koulutettuja valmentajia (2024: 23 % ja 2019: 12 %) ja että riittävä määrä valmentajia etenee koulutuspolulla (2024: 23 % ja 2019: 15 %).
- Lajien koulutusvastaavilla on yleisemmin oma kehityssuunnitelma (2024: 38 % ja 2019: 19 %) ja osaamisen kehittämisellä on liiton johdon tuki (2024: 85 % ja 2019: 73 %).
- Lajiliitoista pienempi osuus arvioi, että koulutusten kustannukset ovat osallistujalle sopivat (2024: 65 % ja 2019: 85 %).
- Harvempi lajiliitto arvioi, että koulutuksiin käytetään riittävästi talousresursseja (2024: 31 % ja 2019: 50 %).

3.1.3 Koulutuksen kehittäminen

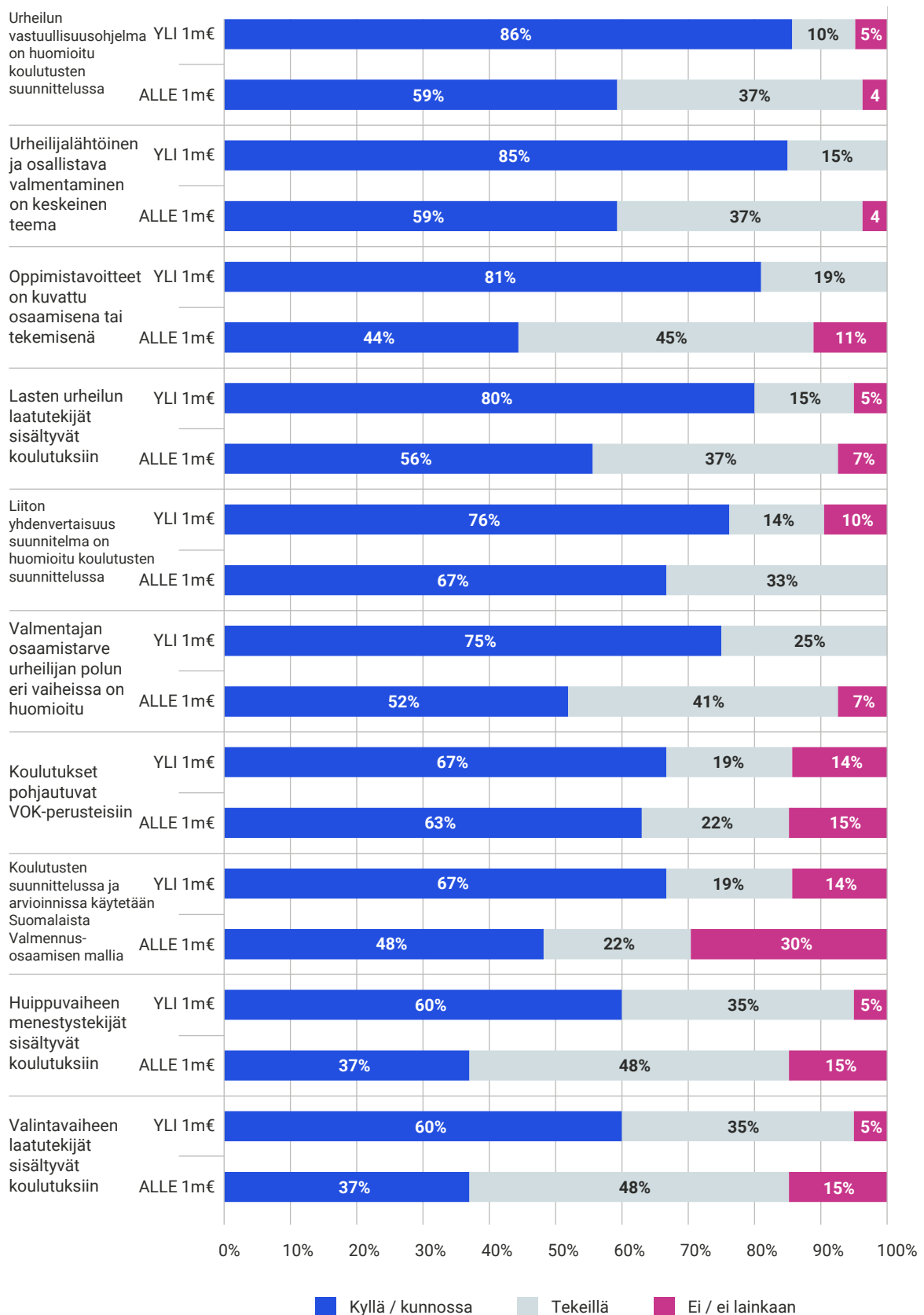
Koulutusten kehittämisen osalta kyselyssä selvitettiin valmennuksen ja koulutuksen yhteistyötä, urheilun yhteisiä linjauksia, koulutusten sisällöllistä kehittämistä, aiemman osaamisen tunnistamista ja kouluttajien nykytilaa. Valmentajastrategia on kyselyn mukaan kunnossa vain 12 %:lla kaikista lajiliitoista, eikä lähes puolella (44 %) lajiliitoista ole valmentajastrategiaa lainkaan (ks. liitekuvio 2). Tilanne korostuu, kun asiaa tarkastellaan lajiliittojen resurssien kautta. Pienistä liitoista vain yksi on vastannut, että valmentajastrategia on olemassa tai kunnossa ja 52 % puolestaan on vastannut, ettei valmentajastrategiaa ole. Suurista lajiliitoista sen sijaan vajaa neljännes (24 %) vastasi, että lajilla on valmentajastrategia. Lisäksi valmennuslinjaus on kyselyn perusteella kunnossa yhä harvemmalla. Valmennuslinjaus löytyi vain 38 %:lta lajiliitoista vuonna 2024, kun viisi vuotta aiemmin valmennuslinjaus oli kunnossa vajaalla puolella (46 %) saman otoksen lajiliitoista. Myös valmennuslinjausten suhteen pienemmillä resursseilla toimivat lajiliitot ovat haastavassa asemassa, sillä vain 15 %:lla pienistä liitoista on valmennuslinjaus lajille. Tämä näkyy myös lajin linjausten jalkauttamisessa, minkä osalta yli kaksi kolmannesta (70 %) suurista lajiliitoista jalkauttaa lajin linjauksia koulutuksissa. Pienistä liitoista vain kolmannes (33 %) pystyy jalkauttamaan linjauksia koulutuksissaan, mihin varmasti vaikuttaa se, ettei resursseiltaan tai harrastajamääriltään pienemmillä lajeilla edes välttämättä ole näitä määritettyjä linjauksia jalkautettavaksi. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Valmennuksen ja koulutuksen yhteistyö

Urheilun yhteisistä linjauksista (kuvio 9) laatutekijöiden sisällyttäminen koulutuksissa vaikuttaa olevan varsin hyvin kunnossa etenkin suurten lajiliittojen osalta. Lasten urheilun laatutekijät sisältyvät koulutuksiin 80 %:lla suurista liitoista ja valinta- sekä huippuvaiheen laatutekijät 60 %:lla. Pienistä liitoista lapsuusvaiheen laatutekijät sisältyvät koulutuksiin yli puolella (56 %), mutta valinta- ja huippuvaiheen laatutekijät ainoastaan reilulla kolmanneksella (37 %). Koulutukset pohjautuvat VOK-perusteisiin noin kahdessa kolmesta lajiliitosta resursseista huolimatta (63 % pienet liitot, 67 % suuret liitot). VOK-perusteiden päivittämiselle nähtiin kyselyn avoimissa vastauksissa kiireistäkin tarvetta, erityisesti suurissa lajiliitoissa. Osa lajeista ja lajiliitoista vaikuttaisi niin kyselyn avoimien vastausten kuin haastattelujen perusteella kiinnittyneen valmentajakoulutusten suunnittelussa VOK-perusteiden sijaan enemmän kansainvälisten lajiliittojen linjauksiin.

Myös urheilun vastuullisuusohjelman ja liittojen yhdenvertaisuussuunnitelmien huomioiminen koulutuksissa on melko hyvällä tasolla nykyisin erityisesti suurissa lajiliitoissa. Suurista lajiliitoista 86 %:lla vastuullisuusohjelma huomioidaan koulutusten suunnittelussa ja myös yhdenvertaisuussuunnitelma huomioidaan 76 %:lla. Pienten liittojen osalta osuudet ovat 59 % ja 67 %. Pienemmillä resursseilla toimittaessa liittojen yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat siten hie- man urheilun vastuullisuusohjelmaa yleisemmin käytössä, kun suuremmilla liitoilla tilanne on päinvastainen. Joka tapauksessa vastuullisuusohjelman ja yhdenvertaisuussuunnitelmien huomioiminen on kasvanut merkittävästi edellisestä kyselystä, jossa osuudet olivat 46 % ja 42 %. Samojen vastaajien osalta vuoden 2024 osuudet ovat nyt 77 % ja 73 % (ks. liitetaulukko 1), joten panostuksia vastuullisuuden ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi valmentajakoulutuksissa on selvästi tehty.



Kuvio 9. Urheilun yhteiset linjaukset.

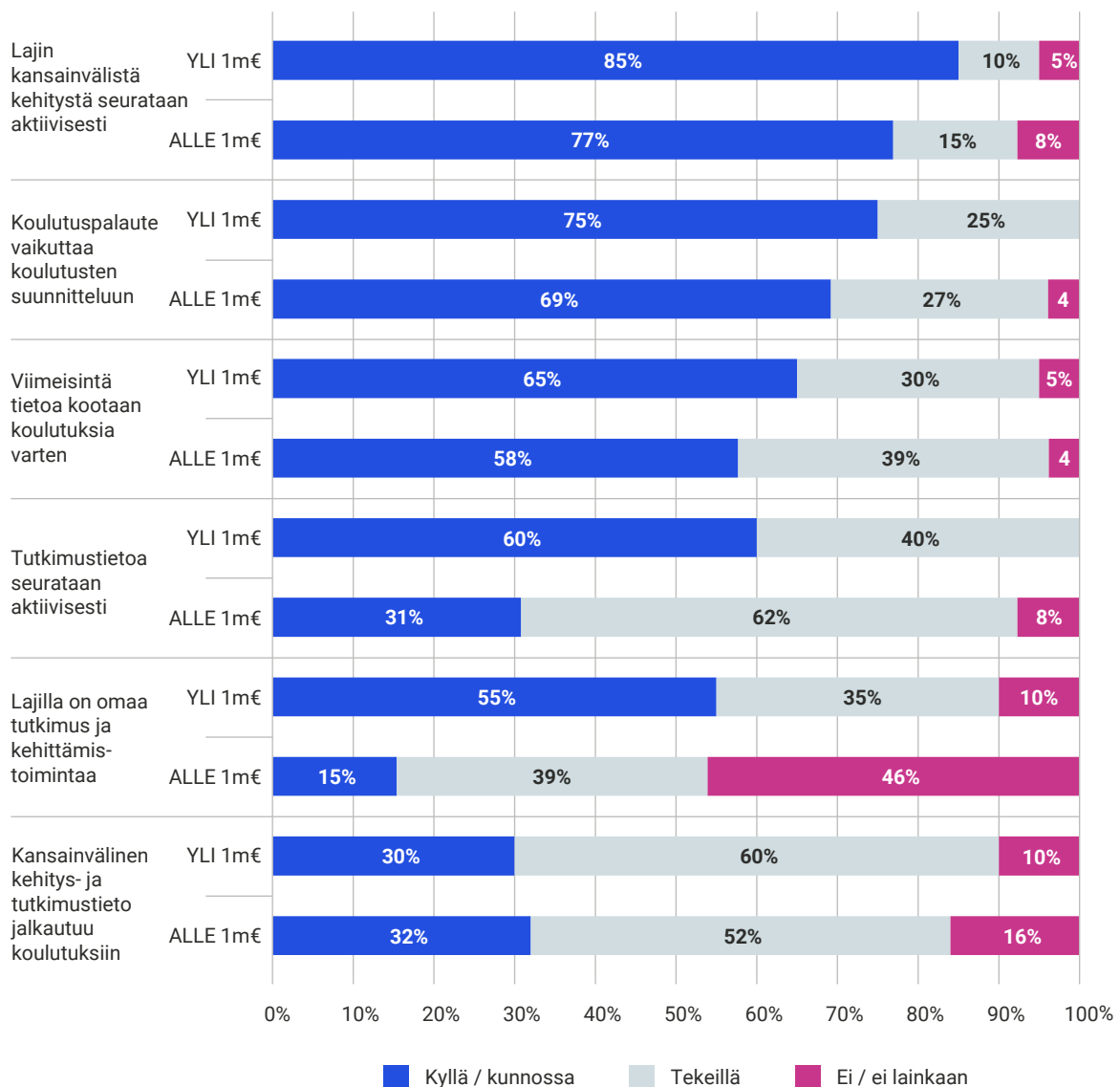
Haastatteluissa nousee esiin, että valmentajakoulutuksen merkitys ja organisoitumisen tapa vaihtelevat hieman lajiliitoittain. Joissakin liitoissa koulutustoiminta on laajaa ja systemaattista, toisissa taas hajanaisempaa ja resurssien rajoittamaa. Valmentajakoulutusta on pyritty jäsentämään ja yhdenmukaistamaan VOK-mallin avulla, mutta lajikirjon monimuotoisuuden vuoksi mal-
lista elää pikemminkin useita muunnelmia.

“ Tasot 1, 2 ja 3, ja sitten se juniorivalmentajakoulutus... on vähän niin kuin ykkös- ja kakkostason välissä, lainausmerkeissä 1,5 [tason koulutus]. Ja siinä on sellainen, että se ei ole edellytyksenä edetä seuraavalle tasolle...
(Suomen Padelliitto)

“ Valmentajakoulutuksia itsessään ei oikeastaan tarjota, että ne on kaikki toimitsijakoulutuksia.
(AKK Motorsport)

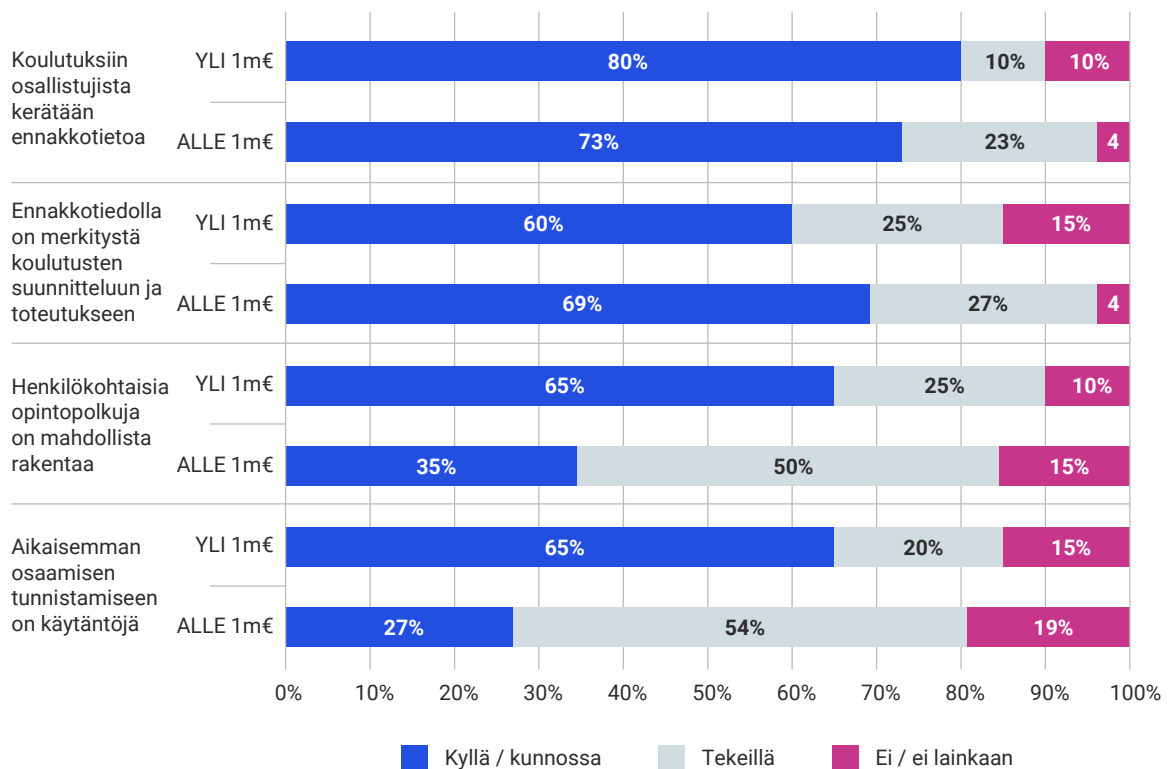
Resurssien ohella syitä valmentajakoulutuksen vaihteleviin toteutusmuotoihin voi löytyä esi-
merkkien mukaisesti kansainvälisen lajiliiton vahvasta asemasta, lajien erityistarpeista tai vaika-
kapa valmennuskulttuurien eroista. VOK-viitekehys näkyikin joissakin liitoissa vahvana ja jopa
lisenssiehtoihin kytkettynä, toisissa sitä on muokattu oman lajin tarpeisiin, ja osassa liitoista liit-
totasoista valmentajakoulutusta ei käytännössä järjestetä lainkaan.

Tutkimustietoa seurataan ja hyödynnetään edelleen valmennusosaamisen kehittämisessä mel-
ko niukasti (kuvio 10). Vain vajaa puolet (44 %) lajiliitoista seuraa aktiivisesti tutkimustietoa, kol-
me viidestä (61 %) kokoaa viimeisintä tietoa koulutuksia varten ja neljä viidestä (80 %) seuraa
lajinsa kansainvälistä kehitystä aktiivisesti. Kaikki näistä toimenpiteistä toteutuvat keskimäärin
useammin suuremmilla resursseilla toimivien liittojen joukossa. Kansainvälinen tutkimustieto
jalkautuu koulutuksiin vain vajaalla kolmanneksella (31 %) lajiliitoista.



Kuvio 10. Koulutusten sisällöllinen kehitys

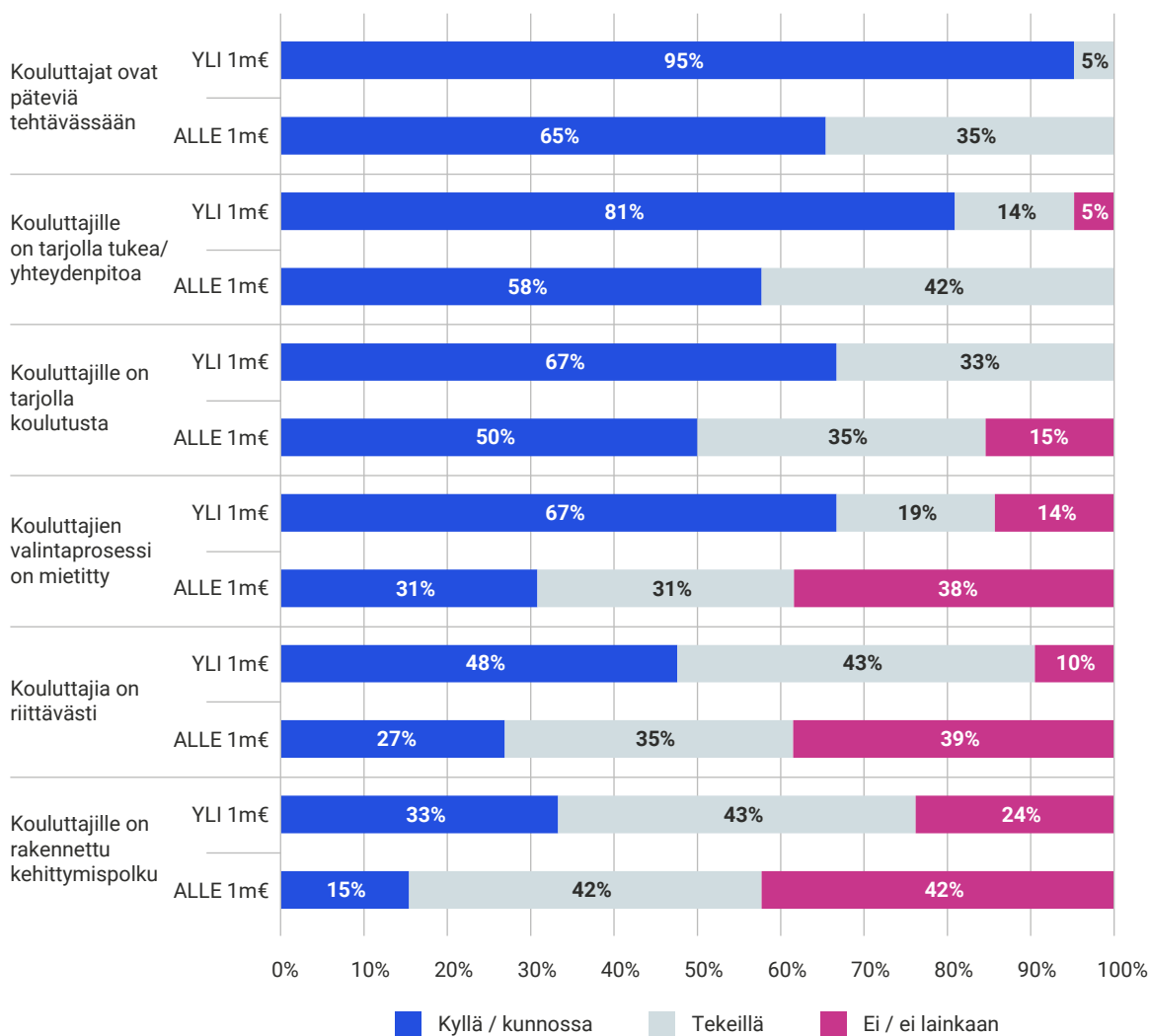
Koulutuksiin osallistuvien aiempaa osaamista tunnistetaan pääosin melko hyvin (kuvio 11). Osallistujista kerätään ennakkotietoa 80 %:ssa suurista liitoista, mutta ennakkotiedolla on merkitystä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa vain 60 %:lla suurista liitoista. Pienissä liitoissa sen sijaan ennakkotietoa kerätään 73 %:ssa liitoista, ja kerättyä tietoa myös hyödynnetään lähes yhtä suuressa osassa (69 %) liittoja. Suurin ero pienten ja suurten liittojen väliltä löytyi väitteestä ”Aikaisemman osaamisen tunnistamiseen on käytäntöjä”: suurista liitoista käytäntöjä on noin kahdella kolmesta (65 %), kun taas pienillä liitoilla vain noin joka neljännellä (27 %). Myös henkilökohtaisten opintopolkujen rakentamisessa muodostui suuri ero suurten ja pienten lajiliittojen välille. Myös tässä noin kaksi kolmesta (65 %) suurista liitoista mahdollistaa henkilökohtaisten opintopolkujen rakentamisen, kun pienistä liitoista se on mahdollista noin kolmasosassa (35 %).



Kuvio 11. Aiempi osaaminen

Kouluttajia pidetään varsin pätevinä tehtävissään erityisesti suurissa lajiliitoissa (kuvio 12). Jopa 95 % suurista lajiliitoista piti kouluttajiaan pätevinä ja myös pienistä liitoista noin kaksi kolmesta (65 %) oli tyytyväinen kouluttajiensa pätevyYTEEN. Yksikään liitto ei vastannut olevansa tyytymätön kouluttajiensa pätevyYTEEN, vaan loput vastaajat löytyivät ”tekeillä” -kategoriasta. Kouluttajista kuitenkin koetaan olevan pulaa: riittävästi kouluttajia vastasi olevan alle puolet (47 %) suurten liittojen joukosta ja vain reilu neljännes (27 %) pienistä liitoista. Suurin ero suurten ja pienten lajiliittojen välille muodostui kouluttajien valintaprosessissa, joka on mietitty kahdessa kolmesta (67 %) suuresta liitosta ja vajaassa kolmanneksessa (31 %) pienistä liitoista.

Kouluttajiin on lisätty panostuksia verrattuna aiempiin vuosiin. Kouluttajien valintaprosessi on mietitty nykyisin yli puolessa (56 %) lajiliitoista, kun vuonna 2019 näin tapahtui vain 42 %:lla lajiliitoista. Kouluttajan kehittymispolun rakentamisessa on niin ikään tullut parannus edelliseen kyselyyn, vaikka edelleen kehittymispolku on kunnossa vain joka viidennessä (20 %) liitossa. Aiemmin kouluttajien kehityspolku oli ainoastaan 12 %:lla lajiliitoista. (ks. Liitetaulukko 2.)



Kuvio 12. Kouluttajat

Muutokset koulutuksen kehittämisen osalta vuoteen 2019 verrattuna:

- Suurempi osuus lajiliitoista on huomionnut urheilun vastuullisuusohjelman (2024: 77 % ja 2019: 46 %) ja liiton yhdenvertaisuussuunnitelman (2024: 73 % ja 2019: 42 %) koulutusten sisällöissä
- Urheilijalähtöinen ja osallistava valmentaminen on keskeinen teema useamman lajiliiton koulutuksessa (2024: 81 % ja 2019: 69 %)
- Lajeilla on aiempaa yleisemmin omaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa (2024: 52 % ja 2019: 31 %) ja tutkimustietoa seurataan aktiivisemmin (2024: 52 % ja 2019: 42 %)
- Useampi lajiliitto kerää (2024: 80 % ja 2019: 58 %) ja hyödyntää ennakkotietoa koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa (2024: 64 % ja 2019: 46 %)

- Aikaisemman osaamisen tunnistamiseen (2024: 60 % ja 2019: 50 %) ja henkilökohtaisten opintopolkujen rakentaminen (2024: 60 % ja 2019: 46 %) on yleisempää
- Lajiliitot arvioivat yleisemmin, että kouluttajien valintaprosessit on mietitty (2024: 56 % ja 2019: 42 %) ja kouluttajat ovat päteviä tehtävässään (2024: 92 % ja 2019: 73 %)
- Urheilun yhteisistä linjauksista VOK-perusteet (2024: 77 % ja 2019: 92 %) ja valintavaiheen laatutekijät (2024: 54 % ja 2019: 65 %) ovat sisältyneet koulutuksiin aiempaa harvemmassa liitossa
- Pienempi osuus lajiliitoista hyödyntää koulutuspalautetta koulutusten suunnittelussa (2024: 72 % ja 2019: 84 %) tai jalkauttaa kansainvälistä tutkimustietoa koulutuksiin (2024: 28 % ja 2019: 38 %)

3.1.4 Oppimisen edistäminen

Oppimisen edistämisen osalta kyselyllä selvitettiin mm. koulutusten toimintatapoja, verkostojen muodostamista, osaamisen arvioinnin käytänteitä, käytössä olevia oppimisympäristöjä sekä muita toimintatapoja valmennusosaamisen kehittämiseen. Oppimisen edistämisen toimintatavat olivat käytössä kauttaaltaan yleisemmin suurissa liitoissa (taulukko 1). Poikkeuksen muodostivat valmentajien palautteen kerääminen valmennettavilta sekä osaamisen arviointi käytännön tilanteissa, jotka olivat yleisempiä pienissä lajiliitoissa. Suurin ero resurssien mukaan jaettujen ryhmien väliltä löytyi sähköisistä oppimisalustoista, joita suuret lajiliitot käyttävät lähes poikkeuksetta (95 %), kun taas pienissä liitoissa digitaalisten alustojen käyttö on varsin jakautunut (38 % käytössä, 35 % ei käytössä). Merkittäviä eroja suurten ja pienten liittojen välillä löytyi lisäksi valmentajien verkostojen syntyminen edistämässä (suuret: 67 %, pienet: 42 %), koulutusten toteuttamisessa valmentajan omassa toimintaympäristössä (suuret: 67 %, pienet: 46 %) sekä osallistujien itsearvioinnissa (suuret: 86 %, pienet: 69 %).

Koulutusten toimintatavoista monet ovat yleistyneet lajiliitoissa, mitä toivottiinkin vuoden 2019 kyselyn tuloksia esitellessä koosteessa (Olympiakomitea 2021, 23). Esimerkiksi yhä useammassa lajiliitossa käytössä on ajantasaiset ja tarkoituksenmukaiset materiaalit (2024: 68 % ja 2019: 42 %), sähköinen oppimisympäristö (2024: 83 % ja 2019: 62 %) ja verkostoitumista edistävät toimintatavat (2024: 68 % ja 2019: 54 %). Toisaalta toimintatavoista muutamat ovat myös menettäneet suosiotaan edellisen kyselyn jälkeen. Esimerkiksi lajiliitoista pienempi osuus jakaa valmennustietoa liiton lehdessä (2024: 20 % ja 2019: 35 %) tai hyödyntää tutorointia tai mentoointia koulutuksissa (2024: 36 % ja 2019: 46 %). (Ks. liitetaulukko 3.)

Taulukko 1. Koulutusten toimintatavat ja arviointi

Yli 1 m€ lajiliitot		Käyttöaste
1.	Liitolla on käytössä sähköinen oppimisalusta tai digitaalinen oppimisympäristö	95 %
2.	Osallistujat tekevät itsearviointia	86 %
3.	Käytössä on ajantasaiset ja tarkoituksenmukaiset materiaalit	76 %
4.	Osaamista arvioidaan käytännön tilanteissa	70 %
5.	Valmentajien verkostojen syntymistä edistetään koulutuksissa (koulutusryhmä ja valmentajan arjen verkostot)	67 %
6.	Koulutusta toteutetaan valmentajan omassa toimintaympäristössä	67 %
7.	Mentorointia ja tutorointia käytetään koulutuksissa	48 %
8.	Osallistujat keräävät palautetta vertaisvalmentajilta	42 %
9.	Valmentajan keräävät palautetta valmennettavilta	42 %
10.	Osallistujat osallistetaan koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen	37 %

Alle 1 m€ lajiliitot		Käyttöaste
1.	Osaamista arvioidaan käytännön tilanteissa	77 %
2.	Osallistujat tekevät itsearviointia	69 %
3.	Käytössä on ajantasaiset ja tarkoituksenmukaiset materiaalit	65 %
4.	Koulutusta toteutetaan valmentajan omassa toimintaympäristössä	46 %
5.	Valmentajan keräävät palautetta valmennettavilta	46 %
6.	Valmentajien verkostojen syntymistä edistetään koulutuksissa (koulutusryhmä ja valmentajan arjen verkostot)	42 %
7.	Mentorointia ja tutorointia käytetään koulutuksissa	40 %
8.	Osallistujat keräävät palautetta vertaisvalmentajilta	39 %
9.	Liitolla on käytössä sähköinen oppimisalusta tai digitaalinen oppimisympäristö	39 %
10.	Osallistujat osallistetaan koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen	31 %

Kyselyllä selvitetystä muista valmennusosaamisen kehittämisen keinoista (taulukko 2) yleisimpiä suurilla lajiliitoilla olivat valmentajaseminaarien järjestäminen (85 %), valmentajien verkostotapaamisten järjestäminen (75 %) ja valmentajien tapaaminen seurakäynneillä (75 %). Pienten liittojen yleisimpiä valmennusosaamisen kehittämisen keinoja puolestaan olivat valmentajien tapaaminen seurakäynneillä (50 %), valmentajien verkostoitumisen edistäminen (42 %) ja kaikille avoimet koulutusmateriaalit (38 %). Keinoista kaikille avoimet koulutusmateriaalit oli ainoa, jota toteutetaan pienissä liitoissa enemmän kuin suurissa.

Erilaisia sosiaalisen median kanavia hyödynnetään osaamisen kehittämiseen 40 %:ssa lajiliitoista, kun aiemmin somea hyödynnettiin vajaassa neljänneksessä (23 %) liitoista (ks. liitetaulukko 3). Sosiaalisen median ja digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntämisen lisääntyminen on osoitus paitsi teknologisesta kehitysaskelleesta, myös pyrkimyksestä saavuttaa ajallisesti ja tilallisesti joustavampia osaamisen kehittämisen tapoja. Näin ollen kynnystä koulutuksiin osallistumiseen ja valmennusosaamisen kehittämiseen on mahdollista madaltaa.

“...tämä on vähän sellainen laji, että tuossa somessa näkyy paljon. Ja kaikki koulutuksetkin on saatu sinne suht kiinnostavan näköisiksi. Ollaan laitettu vähän videoklippiä, mitä koulutuksissa tehdään ja muuta, niin kyllä niissä on aika hyvä kysyntä.
(Suomen Padelliitto)

Taulukko 2. Muut keinot valmennusosaamisen kehittämiseen

Yli 1m€ lajiliitot		Käyttöaste
1.	Liitto järjestää valmentajaseminaareja	85 %
2.	Valmentajille on verkostotapaamisia tai kerhoja	75 %
3.	Liitto tapaa seurakäynneillä valmentajia	75 %
4.	Valmentajien verkostoitumista edistetään	65 %
5.	Liitolla on erilaisia valmentajan osaamista tukevia työkaluja esim. nettisivuilla	55 %
6.	Seurojen hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi jaetaan liiton toimesta	55 %
7.	Tutorointia tai mentorointi käytetään myös formaalin koulutuksen ulkopuolella	48 %
8.	Erilaisia somekanavia hyödynnetään osaamisen kehittämisessä	45 %
9.	Liiton seurat järjestävät liiton koulutuksia	43 %
10.	Liiton lehdessä on valmennustietoa	30 %
11.	Koulutusmateriaalit ovat avoimia kaikille	25 %
12.	Liitto jakaa aktiivisesti tutkimustietoa	25 %

Alle 1m€ lajiliitot		Käyttöaste
1.	Liitto tapaa seurakäynneillä valmentajia	50 %
2.	Valmentajien verkostoitumista edistetään	42 %
3.	Koulutusmateriaalit ovat avoimia kaikille	39 %
4.	Erilaisia somekanavia hyödynnetään osaamisen kehittämisessä	27 %
5.	Seurojen hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi jaetaan liiton toimesta	27 %
6.	Liiton seurat järjestävät liiton koulutuksia	23 %
7.	Valmentajille on verkostotapaamisia tai kerhoja	23 %
8.	Tutorointia tai mentorointi käytetään myös formaalin koulutuksen ulkopuolella	19 %
9.	Liitto järjestää valmentajaseminaareja	19 %
10.	Liitolla on erilaisia valmentajan osaamista tukevia työkaluja esim. nettisivuilla	19 %
11.	Liiton lehdessä on valmennustietoa	15 %
12.	Liitto jakaa aktiivisesti tutkimustietoa	15 %

Muutokset oppimisen edistämisen osalta vuoteen 2019 verrattuna:

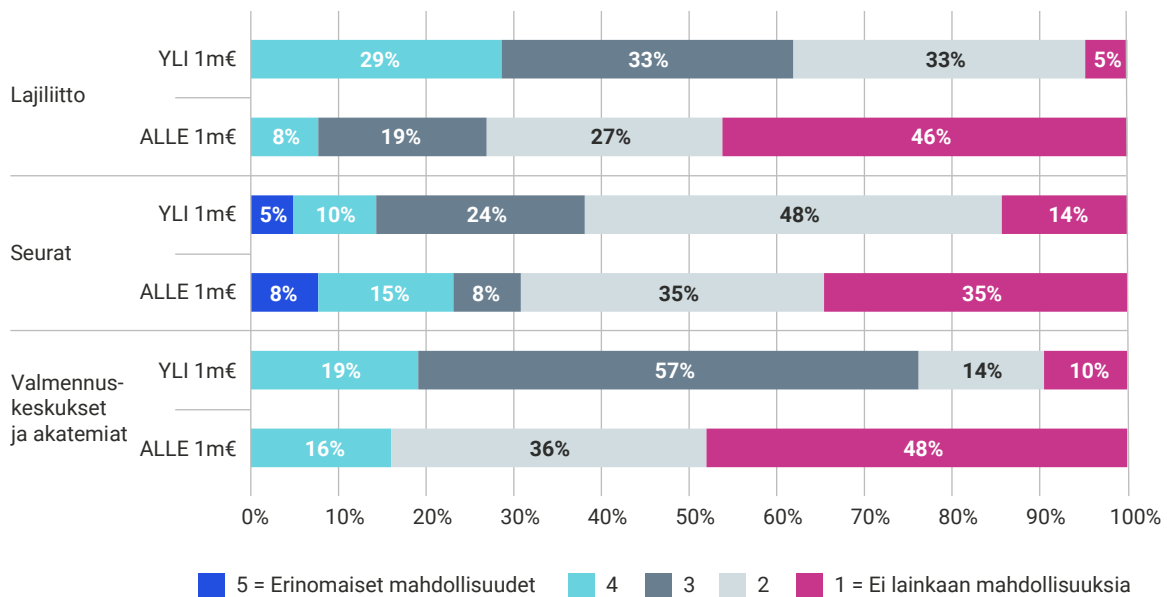
- Yhä useammassa lajiliitossa käytössä on ajantasaiset ja tarkoituksenmukaiset materiaalit (2024: 68 % ja 2019: 42 %), sähköinen oppimisympäristö (2024: 83 % ja 2019: 62 %) ja verkostoitumista edistävät toimintatavat (2024: 68 % ja 2019: 54 %)
- Valmennusosaamisen kehittämiseksi valmentajille järjestetään myös yleisemmin verkostotapaamisia tai kerhoja (2024: 68 % ja 2019: 46 %) ja hyödynnetään erilaisia somekanavia (2024: 40 % ja 2019: 23 %)
- Pienempi osuus lajiliitoista jakaa valmennustietoa liiton lehdessä (2024: 20 % ja 2019: 35 %) tai käyttää tutorointia tai mentorointia koulutuksissaan (2024: 36 % ja 2019: 46 %)

3.2 VALMENTAJIEN TYÖLLISTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään selvityksen toisen osan, valmentajien työllistämisen, tuloksia. Haastatteluissa tarkasteltiin lajien valmennuskulttuuria, valmennuksen ammattimaistumisen edellytyksiä, nykytilaa ja tavoitetilaa sekä ammattivalmentajien työllistämisen tukitoimia. Haastattelujen tehtävänä oli täydentää selvityksen ensivaiheessa toteutetun kyselyn tuloksia erityisesti lajiliittojen valmentajille tarjoamien työllistymismahdollisuuksien osalta. Ensin esitellään kyselyn tuottama yleiskuva valmentajien työllistämisestä, minkä jälkeen haastatteluista nousseet tulokset esitellään kolmen pääteemaan jakaen. Teemoista ensimmäisenä kuvataan valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen esteitä, toisena palkkaamista edistäviä tekijöitä ja viimein lajiliittojen tavoitetilaa valmentajien työllistämisessä. Kussakin alaluvussa teemojen viitekehystenä hyödynnetään muodostettua lajiliittojen nelikenttää, ja lopuksi työllistämisosion yhteenveto esitetään kuvaamalla lajiliittojen kentän nykytilaa.

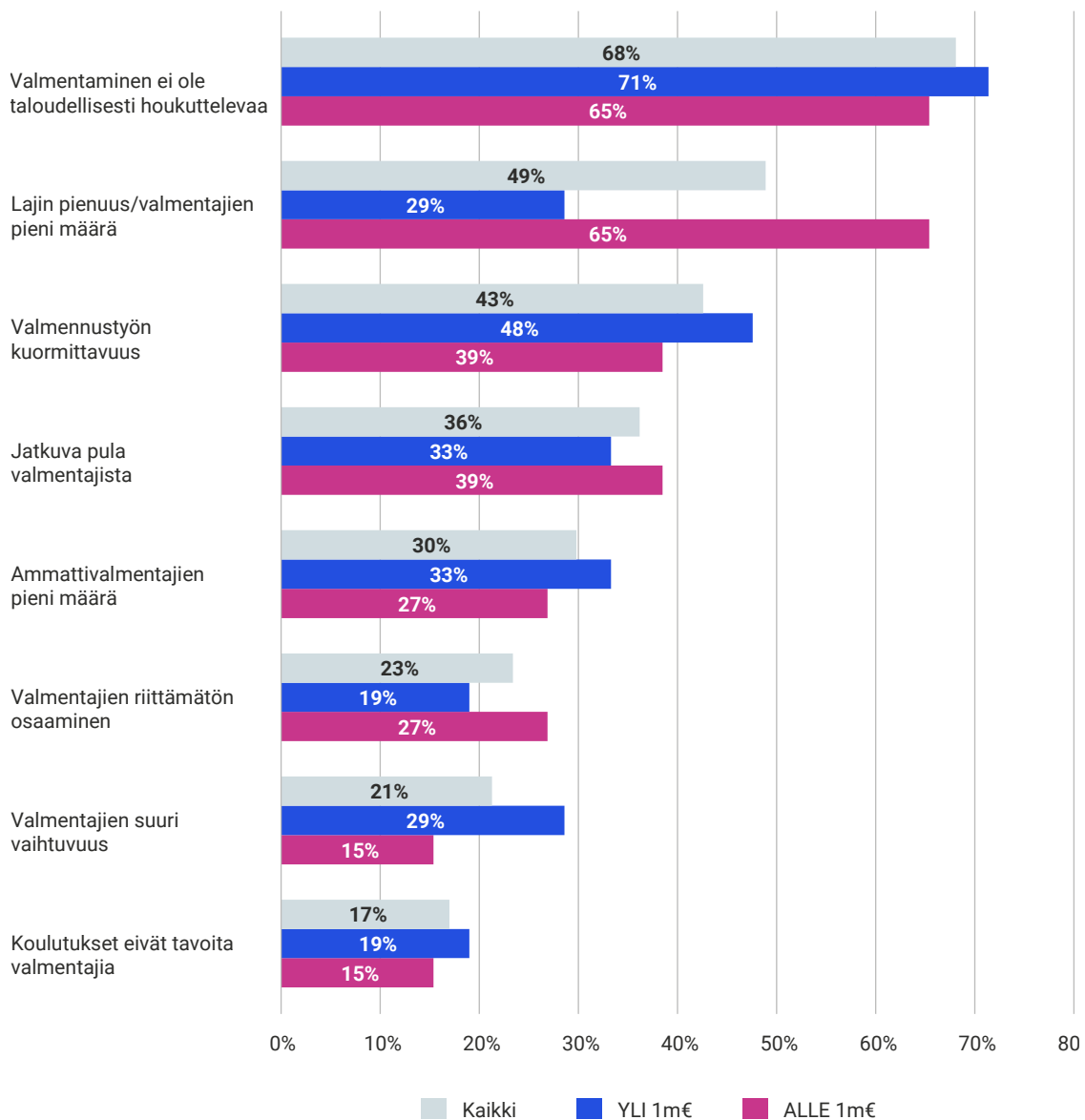
Tämänvuotisessa kyselyssä kartoitettiin valmentajakoulutusten lisäksi valmentajien työllistämistä lajiliitoissa ja liittojen alaisissa lajeissa. Suurissa lajiliitoissa on kyselyn mukaan palkattuna keskimäärin 4,6 päätoimista ja 9,7 osa-aikaista valmentajaa. Pienissä lajiliitoissa sen sijaan on keskimäärin 0,4 päätoimista ja 2,2 osa-aikaista valmentajaa (puuttuvat tiedot täydennetty lajiliittojen nettisivuilta). Ammattivalmentajien määrän lisäämistä peräänkuulutettiin kyselyn avoimissa vastauskentissä erityisesti urheilun lapsuus- ja nuoruusvaiheisiin, jotta laadukasta valmennusta ja tukea voitaisiin tarjota uran alkuvaiheesta lähtien. Toisaalta palkkaukset ovat mahdollisia ainoastaan riittävän laajalla harrastajapohjalla. Näin ollen pienissä lajeissa prioriteetti voi olla myös saada täysipäiväinen valmentaja yleisesti lajin pariin. Ammattivalmentajien kokonaismäärän seuraamista haastaa se, että valmentajarekisteri on kyselyn mukaan käytössä vain vajaassa puolessa (48 %) suurista ja vajaassa kolmanneksessa (31 %) pienistä lajiliitoista. Tämän hetken paras arvio ammattivalmentajien kokonaismäärästä on tilastokeskuksen vuoden 2023 ”urheiluvallmentajat ja toimitsijat” ammattiryhmän työllisten määrä 3422 (Tilastokeskus, 2025).

Yleisesti ammattivalmentajien työllistämisen nykytila on haastava (kuvio 13). Yhteensä 60 % lajiliitoista arvioi, että lajiliiton omassa lajissa on heikot mahdollisuudet tai ei lainkaan mahdollisuuksia työllistää ammattivalmentajia. Sen sijaan vain 18 % arvioi, että lajissa on hyvät tai erinomaiset mahdollisuudet ammattivalmentajien työllistämiseen. Pienissä lajiliitoissa parhaat työllistämismahdollisuudet vastattiin olevan seuroissa (23 % erinomaiset tai hyvät työllistämismahdollisuudet) ja heikoimmat mahdollisuudet valmennuskeskuksissa ja akatemioissa (84 % heikot mahdollisuudet tai ei lainkaan työllistämismahdollisuutta). Suurissa lajiliitoissa puolestaan vahvimmat työllistämismahdollisuudet vastattiin olevan lajiliitoilla itsellään (29 % hyvät mahdollisuudet) ja heikoimmat seuroissa (62 % heikot tai ei lainkaan työllistämismahdollisuutta).



Kuvio 13. Ammattivalmentajien työllistämisen nykytila
urheilun toimintaympäristöissä

Valmentajatyövoiman haasteita selvitettiin kyselyssä pyytämällä lajiliittoja valitsemaan korkeintaan kolme suurinta haastetta annetuista vaihtoehdoista. Valmentajatyövoiman ylivoimaisesti suurimpana haasteena näyttäytyi se, ettei valmentaminen ole valmentajille taloudellisesti houkuttelevaa (kuvio 14). Yhteensä kaksi kolmesta (68 %) lajiliitosta oli tätä mieltä. Seuraavaksi suurimmat haasteet olivat lajin pienuus/valmentajien pieni määrä (49 %) sekä valmennustyön kuormittavuus (43 %). Lisäksi avoimissa vastauksissa nousivat esiin valmentajien huono saataavuus pienemmillä paikkakunnilla sekä se, ettei valmennus välttämättä kuulu kaikkien lajien lajikulttuuriin. Seuraavaksi kuvaa valmentajatyövoiman haasteista terävöitetään edelleen haastateluissa nousseiden teemojen avulla.



Kuvio 14. Valmentajatyövoiman suurimmat haasteet.

3.2.1 Valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen esteet

Lajiliittojen haastatteluissa tunnistettiin kolme keskeistä estettä valmentajien työllistämiseen ja ammattimaistumiseen liittyen. Esteitä ovat resurssipula, työn sisältöjen sekä organisoinnin haasteet ja lajien perusrakenteiden ja olosuhteiden haasteet.

Talousresurssit ovat keskeisin este valmentajien palkkaamiselle, etenkin pienemmissä lajeissa ja lajiliitoissa. Lajiliitot nostivat useissa haastatteluissa ensimmäisenä valmentajien palkkaamista ja ammattimaistumista estävänä tekijänä esiin yksiselitteisesti rahan. Rahan lisäksi resurssipula liittyy etenkin pienemmissä lajeissa valmentajien määrään.

“Pienen lajin haasteena on se, että pelkästään pyöräilyvalmennukseen keskittyviä henkilöitä meillä ei Suomessa pahemmin ole. (Suomen Pyöräily)

Toiseksi, valmentajien tehtäväkuvat ovat pirstaloituneita: maajoukkue-, seura- ja akatemiavastuiden lisäksi valmentajat toimivat kouluttajina, alue- ja leirivalmentajina, sekä seuroissa usein myös hallinnollisissa tehtävissä. Osaamisvaatimukset ovat laajentuneet lajitaitojen lisäksi mm. hallinnollisiin taitoihin sekä pedagogiseen kouluttajaosaamiseen. Osin siksi koulutusta ja laaja-alaisuutta korostetaan valmentajien urapoluissa.

“Minusta isoin haaste on kuitenkin näiden valmentajien tehtäväkuva... palkataan yksi tai kaksi ammattivalmentajaa, ja sitten ne vetää neljälle tai viidelle joukkueelle harjoituksia ja juoksee viikonloput peleissä. Se on vähän sellaista tehdastyöskentelyä... Harjoitusryhmät saattavat olla aika isoja, kolmea-, neljääkymmentä lasta samaan aikaan harjoituksissa. Valmentamisen kanssa varsinaisesti ei ole enää kovin paljon tekemistä. Se on enemmän massojen hallintaa ja organisointia. (Suomen Koripalloliitto)

Tehtäväkuvien lisäksi pirstaloituneita ovat myös valmentajien työsuhteet. Päätoimisia, osa-aikaisia, oman toimen ohella (OTO) toimivia ja täysin vapaaehtois pohjaisia valmentajia on lähes kaikissa lajeissa. Perinteisesti OTO- ja vapaaehtoisvalmentajat muodostavat merkittävän osan valmennustyövoimasta, erityisesti seuratasolla. Myös työnantajatahoja voi olla samalla valmentajalla useita, sillä yhteispalkkaukset ovat yleisiä erityisesti pienemmissä lajeissa.

“Pienten lajien valmennuksessa on välillä tyypillistä, että tulot tulevat useammasta lähteestä, jolloin se, että jos vaikka lajissa, urheiluakatemiassa tai seurassa teet vuositasolla useampia projekteja, kisaprojekteja, harjoitusprojekteja tai vastaavia, niin siitä sitten muodostuu se kokonaisuus. (Suomen Pyöräily)

Laajojen ja epäselvien tehtäväkuvien sekä valmennustyön epäsäännöllisyyden ja kausiluonteisuuden vuoksi ammattivalmentajuus ei näyttäydy välttämättä houkuttelevana uravaihtoehtona niissäkään lajeissa, joissa rahaa valmentajien palkkaamiseen saattaisi löytyä. Toisaalta niissäkin tilanteissa, joissa päätoiminen työsuhde on mahdollinen, paisuneet tehtäväkuvat voivat vähentää valmennustyön houkuttelevuutta.

“Varmaan yksi perussy on: ei välttämättä ole uskoa siihen, että tällä pystyisi tienaamaan riittävästi. Sitten valinta menee johonkin toiseen ammattiin. (Suomen Lumilautaliitto)

“Kun teet sitä aikasi, niin kuinka pitkään sellaista työtä jaksaa tehdä. Monet siirtyvät ammattivalmentajuudesta oto-valmentamiseen sitä kautta, kun toteaa, että se on oman elämänhallinnan näkökulmasta paljon parempi vaihtoehto toimia sillä tavalla. Niin kuin sanoin, on aika paljon päätoimisia tehtäviä, mutta monin paikoin vielä ne tehtävänkuvat ovat jotenkin aika mahdottomia ja vaikeita niille valmentajille. (Suomen Koripalloliitto)

Kolmantena valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen esteenä haastatteluissa nähtiin lajien olosuhteisiin ja maantieteelliseen hajanaisuuteen liittyvät haasteet. Osassa lajeista urheilutoiminta on keskittynyt hyvin paljon tietyille alueille ja paikkakunnille, mikä voi rajata myös valmentajien saatavuutta. Jos lajin olosuhteet sijoittuvat harvaan asutuille alueille, voi valmentajien houkuttelemisen lajin pariin hankaloitua, vaikka lajilla olisikin taloudellisia resursseja.

“Meillä on valtava iso maa, joka on tyhjillään - ei ole niitä ammattivalmentajia. Jos ajatellaan, missä kaikkein eniten väki on, niin tästä voisi sanoa, että Jyväskylästä etelään. Meillä on siellä valtava potentiaali, mutta meillä ei ole valmennusresurssia riittävästi. Ei ole myöskään olosuhteita ihan niin reilusti kuin mitä niitä pitäisi olla. (Suomen Ampumahiihtoliitto)

Toinen piirre, joka voi haastaa suuremmallakin budjetilla toimivia lajiliittoja liittyy lajin omaan lajikulttuuriin. Osassa lajeista valmennuksen rooli on vasta tunnistettu ja muotoutumassa, ja valmentajien sijaan saatetaan puhua vaikkapa kouluttajista, toimitsijoista tai mentoreista. Erityisesti ”Resurssipotentiaaliset” -luokan lajiliitoista löytyy esimerkkejä, joissa talousresursseista huolimatta valmentajien palkkaamisen edellytykset ovat heikot, sillä kaikissa lajeissa ei välttämättä edes nähdä perinteiseen tapaan tarvetta valmentajille.

3.2.2 Valmentajien palkkaamista ja ammattimaistumista edistävät tekijät

Yhteispalkkaukset ja tukimallit, lajiliiton koulutus ja tuki sekä sääntöpohjaiset vaatimukset ovat kolme keskeisintä haastatteluissa esiin noussutta valmentajien palkkaamista ja ammattimaistumista edistävää tekijää. Erityisesti nuorten olympiavalmentaja- ja muut tukimallit ovat kriittisiä mahdollistajia; ilman niitä valmentajien määrä olisi monessa lajissa selvästi pienempi.

Resurssien puutteessa yhteispalkkaukset (liitto–urheiluopisto/akatemia–seura) ja erityisesti NOV-tukimalli toimivat käytännön mahdollistajina valmentajien työllistämiseksi: niillä paikataan resurssien puutetta ja sitoutetaan valmentajia useampiin työympäristöihin sekä helpotetaan myös päätoimisuuden toteutumista. Useissa haastatteluissa todetaan suoraan, että ilman NOV-tukea tai vastaavia tukia valmentajamäärä laskisi.

“Kyllä meidän kaikki toimintamme, päävalmentamista lukuun ottamatta, tukeutuu tähän tukirahaan... Jos NOV-tuki lakkautettaisiin, niin näkisin, että myös tämä valmennus akatemiatasolla loppuisi kanssa. Ainakin se pienenisi tosi paljon, että ehkä kolmesta valmentajasta jäisi sitten yksi jäljelle.
(Suomen Lumilautaliitto)

Yleisesti lajiliitot ovat haastattelujen perusteella varsin tyytyväisiä NOV-tukimalliin ja erityisesti sitä hyödyntävät lajiliitot näkevät sen lähestulkoon elinehtona valmentajapalkkauksille. Tuen tarve eri puolilla nelikenttää vaihtelee hieman. Isoimmat liitot ja kokeneimmat työllistäjät eivät ole yhtä riippuvaisia tuesta kuin pienemmällä budjetilla toimivat, jotka osaavat yleisesti hyödyntää jo ansiokkaasti erilaisia tukimuotoja. Lisäksi vaikka NOV:ien täysipäiväinen työsopimus on parannus tuntiperusteisiin tai yhden kauden määräaikaisiin sopimuksiin, on valmentajien sopimuksissa edelleen matkaa vakinaisen työntekijän pitkäjänteiseen työn luonteeseen.

Toinen useissa haastatteluissa esiin noussut valmentajien työllistymisen ja ammattimaistumisen edistäjä oli lajiliiton koulutukset ja tuki. Koulutuksen suhteen tärkeänä nähtiin erityisesti koulutusjärjestelmän ja -polun rakentaminen mahdollisimman selkeäksi kokonaisuudeksi ja tuen osalta lajiliiton oleminen lajitoimijoiden saatavilla sekä työkalujen tarjoaminen näiden arkipäivään.

“Ollaan tosi heidän käytettävissään... Vanhemmatkin uskaltaa soittaa liittoon eri asioista... Valmentajat ovat löytäneet myös sen kanavan, että valmentajillekin täältä saa tukea... ja kehitetään tietysti kaikkia työkaluja, mistä voisi olla hyötyä esimerkiksi seurajohdolle. Nyt on tulossa sekä valmentajille että seurajohdolle verkkokoulutukset, jotka ovat maksuttomia ja jotka edellytetään kaikilta. (Suomen Taitoluisteluliitto)

Yllä olevassa otteessa nousee esiin myös kolmas valmennuksen ammattimaistumisen edistystekijä, lajiliiton asettamat sääntöpohjaiset vaatimukset. Erityisesti nelikentän ”suunnannäyttäjät” -luokan lajiliitot voivat pyrkiä nostamaan lajiensa valmentajien koulutus- ja osaamistasoa vaikkapa valmentajalisenssien tai päätoimisuusvaatimusten avulla. Pyrkimyksenä näillä sääntöpohjaisilla vaatimuksilla on isossa mittakaavassa ohjata seuroja ja valmentajia kohti ammattimaisempaa työtä.

3.2.3 Valmentajien palkkaamisen ja ammattimaistumisen tavoitetila

Haastatteluissa välittyi selvästi, että valmennuksen ammattimaistuminen nähdään edelleen tavoiteltavana suuntana lajiliittojen mielestä. Tavoitetila tuli haastatteluissa esiin kolmen toimenpiteen kautta. Valmentajien ammattimaistumisen edellytyksiä lajiliittojen näkökulmasta ovat ammattivalmentajan selkeän urapolun, koulutustason ja palkkatason määrittely. Lajiliittojen näkemysten mukaan ammattivalmennukselle tulee luoda kysyntää sekä alhaalta ylöspäin seurakentän ja ruohonjuuritason elinvoimaa vahvistamalla että ohjaamalla ja johtamalla valmentajien arvostusta koskevaa keskustelua ylhäältä alaspäin.

Ammattimaistuminen on nimetty tavoitelluksi suunnaksi mm. Suomen Olympiakomitean syksyn 2024 päivitetystä strategiasta (Olympiakomitea 2024). Samanaikaisesti tiettyihin ammattimaistumiseen liittyviin ilmiöihin, kuten esimerkiksi harrastuskustannusten kasvuun ja vapaaehtoistyövoiman korvaamiseen on suhtauduttu ymmärrettävästikin varauksin. Haastatteluissa tuli ilmi, että ammattimaistumiseen liittyviä ristiriitoja tunnistetaan ja tiedostetaan lajiliitoissa, mutta ammattimaistuminen nähdään niistä huolimatta tavoiteltuna.

“Kyllä juuri näin [valmentajien ammattimaistuminen on tavoiteltava suunta], mutta onko se tietynlaista utopiaa, että löytyykö siihen se rahoitus. Jos olisi tiedossa, miten se menisi, niin näin olisi jo toimittu varmasti. Tässä etsitään niitä keinoja ja sitä, että mihin ihmiset on valmiita sitoutumaan valmennusmaksujen kanssa. (Suomen Lumilautaliitto)

Lajiliitot kokivat valmentajien ammattimaistumisen edellytyksenä nykyistä selkeämmän ura- ja koulutuspolun sekä valmentajan ammatille asetetun palkkatason. Haastatteluissa nousi esiin huolta siitä, ettei valmentamista tunnisteta vielä täysin omana ammattinaan. Suunnannäyttäjät -luokassa huoli kohdistui erityisesti valmennustyön kilpailukykyiseen palkkatasoon ja tehtävänkuvien selkeyteen, kun taas pienemmällä budjetilla toimivilla liitoilla haasteena oli pikemminkin yleinen asenne valmennustyötä kohtaan; valmentaminen saatetaan nähdä edelleen enemmän sivutoimisena tai vapaaehtoisille kuuluvana työnä.

“Meidän tavoite on, että se on yhteiskunnallisesti arvostettu ammatti, jolloin se tarkoittaa sitä, että sille syntyy ammattinimike jollain aikajänteellä, mikä tietenkin edellyttää sitä, että siihen ammattiin pystyy opiskelemaan [korkeakoulutasollakin]... Ja sitten myös se palkkaus... Me puhutaan siitä opettajan palkasta, että me nähdään, että se olisi sellaiselle keskiarvoammattivalmentajalle se arvostuksen mittari myöskin. (Suomen Koripalloliitto)

Valmentajan työn ja osaamisen arvostuksen nostaminen nousikin esille kauttaaltaan lajiliittojen kentällä tärkeänä ammattimaistumisen kiihdyttäjänä. Valmentajien osaamistasoon oltiin yleisesti varsin tyytyväisiä – etenkin kouluttautuneiden valmentajien osalta. Tämä yleisesti hyvä osaamistaso tulisi lajiliittojen mukaan kyetä tunnistamaan ja sanoittamaan entistä paremmin valmennuksen arvostuksen lisäämiseksi. Ammattimaisuuteen johtavaa lajikulttuuria voi lajiliittojen mukaan rakentaa sekä ruohonjuuritasolta, että lajiliitto tai katto-organisaatiotasolta käsin. Yhtäältä seuratason elinvoimaisuus ja laajemman kilpailullisten urheilijoiden joukko luo kysyntää ammattivalmentajuudelle. Toisaalta taas liitot voivat omalla toiminnallaan ja puheellaan johtaa valmentajien palkkaamiseen suhtautumista ja valmentajien arvostusta.

3.2.4 Lajiliittojen kentän nykytilan yleiskuva

Haastattelut piirtävät lajiliittojen nelikentästä selkeän tilannekuvan. **Suunnannäyttäjät** ovat jo arjen ammattimaistajia ja kaipaavat lähinnä tehtävänkuvien selkeytystä. **Ketterät** sen sijaan tarvitsevat erityisesti kohdennettua tukea ja pidempiä työsopimuksia vakinaistaakseen hyvät käytännöt, joita on onnistuttu kehittämään hankkeiden ja avustusten avulla. **Resurssipotentiaalisten** prioriteetti on valmentajapolun ja osaamiskriteerien määrittely, sillä resurssit eivät jalkaudu valmentajapolitiikaksi ilman strategista painetta. Tilanteen parantamiseksi tarvitaan ohjausta erityisesti valmennuspolun rakentamiseen. **Pienliitot** hakevat yhä ammattimaistumisen lähtöruutua; näkyvyyttä, systemaattista valmentajakoulutusta ja ensimmäisiä palkattuja valmentajia. Näillä liitoilla erityisen tärkeänä näyttäytyy lajin ja valmentajien arvostuksen nostaminen, jotta lajit ja niiden valmentaminen nähdään yleisesti vakavasti otettavana toimintana.

Nelikenttä paljastaa selkeästi, ettei koko lajiliittojen kentälle samanlaisena osoitettu tuki ole riittävää, vaan lajiliittojen heterogeenisyys tulee ottaa huomioon tukitoimissa. Kohdennettu, liiton koon ja työllistämispotentiaalin huomioiva tuki on tehokkain tapa edistää ammattivalmentajien määrän ja osaamisen kehitystä suomalaisessa urheilujärjestelmässä (Taulukko 3).

Taulukko 3. Ammattimaistumisen esteet, edistäjät ja toimenpidesuosituksat lajiliittojen nelikentällä.

Lajiliiton tyyppi	Esteet	Edistäjät	Toimenpidesuosituksat
Suunnannäyttäjät	- Valmentajien työnkuvien pirstaleisuus ja paisuminen - Valmentaminen ei näyttäydy houkuttelevana uravalintana	- Selkeä koulutuspolku - Lisenssijärjestelmä - Hyvin organisoitu maajoukkue toiminta, jossa valmentajat työllistyvät liiton kautta	- Tehtäväkuvien selkeyttäminen - Palkkatason vakiinnuttaminen - Vapaaehtois- ja ammattivalmennuksen yhteistyötä tukevat mallit
Ketterät	Talousresurssien puute vaikeuttaa valmentajien vakiinnuttamista	- Yhteispalkkaukset ja palkkatukimallit - Liiton tuki seuroille (mm. sparraus tukihakemuksissa, koulutus)	- Kohdennetut tukitoimet - Tuki hanketoiminnan vakiinnuttamiseen
Resurssipotentiaaliset	- Lajin valmennuskulttuurin puute - Lajin maantieteellinen hajautuneisuus	- Yhteispalkkaukset ja palkkatukimallit - Budjetti voi mahdollistaa valmentajatyövoiman lisäämisen, jos se strategisesti päätetään	- Kirkastaa strateginen linja valmentajien työllistämistä - Vahvistaa seurasoa ja alueellista valmennusta liiton tuella
Pienliitot	- Resurssipula - Toiminta rakentuu vapaaehtoisten ja OTO-valmentajien varaan	- Yksittäiset aktiiviset seurat pystyvät työllistämään osa-aikaisia valmentajia - Yhteispalkkaukset ja palkkatukimallit - Liiton koulutus- ja tukipalvelut auttavat seuroja kehittämään toimintaa	- Valmentajien ja lajin arvostuksen nostaminen lajiliiton johdolla - Ensimmäisten valmentajien palkkaaminen esim. hankerahoituksilla

4 Johtopäätökset

Selvitys vahvistaa käsitystä siitä, että lajiliitot ovat suomalaisen urheilujärjestelmän keskeisiä toimijoita niin valmentajakoulutuksen kuin valmentajien työllistämisen näkökulmasta. Samalla lajiliittojen joukko on kuitenkin hyvin heterogeeninen. Suuret ja miljoonaluokan budjetilla toimivat liitot kykenevät organisoimaan koulutusta ja työllistämään valmentajia huomattavasti eri tavoin kuin pienet liitot, joiden resurssit ovat rajallisempia. Tämä asettaa haasteita laadukkaan ja yhdenvertaisen valmennusosaamisen kehittämiseksi Suomessa.

Valmentajakoulutuksissa lajiliitot nojaavat pääosin yhteiseen VOK-viitekehykseen, mutta käytännöt, yhteistyötahot ja koulutusten toteutustavat vaihtelevat. Selvitys osoittaa, että osa liitoista on panostanut systemaattisesti koulutusprosessien rakentamiseen, laadunvarmistukseen ja erilaisiin oppimisen kehittämisen keinoihin, kun taas toisissa valmentajakoulutus on ajankohtainen teema, mutta vielä varsin keskeneräisessä tilassa. Lisäksi joissakin lajiliitoissa koulutuksen kehittämisestä tai järjestämisestä on jouduttu luopumaan säästösyistä. Valmentajakoulutusten haasteena on yhtäältä valmentajakunnan tavoittaminen koulutuksilla ja toisaalta rajallisten resurssien kohdentaminen tärkeimpiin asioihin koulutuksessa, sillä etenkin pienissä lajiliitoissa resurssit eivät riitä kaikkien osaamisen kehittämisen käytäntöjen toteuttamiseen.

Selvityksen koulutuskyselyn vertailu vuoden 2019 aineistoon osoitti, että valmentajakoulutuksissa on panostettu viimeisen viiden vuoden aikana erityisesti yhdenvertaisuus- ja vastuullisuusohjelmien huomioimiseen, koulutusmateriaalien ajantasaistamiseen sekä sähköisiin oppimislustoihin siirtymiseen. Sen sijaan haasteita ilmenee yleisemmin erityisesti koulutusten kustannus- ja resurssipuolella. Aiempaa harvemmassa lajiliitossa arvioidaan, että koulutusten kustannukset ovat osallistujille sopivat tai että koulutuksiin osoitetut talousresurssit ovat riittävät. Valmentajien laajentuneisiin työnkuviin ja osaamisvaatimuksiin vastaaminen asettaa myös lajiliitoille painetta ottaa entistä useampia asioita huomioon valmentajakoulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä, mikä osaltaan vaikuttaa myös koulutusten kustannuksiin.

Valmennuksen ammattimaistumiskehityksen ollessa vääjäämätöntä, koetaan lajiliitoissa valmentajien työllistäminen yleisesti haastavaksi. Vaikka suurissa lajiliitoissa edellytykset rakentaa pitkäjänteisempiä valmennusuria ovat pieniä liittoja paremmat, hyödynnetään erilaisia tukimalleja kauttaaltaan lajiliittojen kentällä. Nuorten olympiavalmentajien (NOV) malli on ollut erityisen hyödyllinen instrumentti valmennustyön ammattimaistumisessa, mutta sen vaikutukset eivät jakaudu tasaisesti lajiliitoille. Lajiliitoilla vaikuttaa olevan edelleen tietovajetta tukimallien suhteen, sillä vain tietty osa liitoista osaa hyödyntää niitä ansiokkaasti. Tarve tukimalleihin liittyvälle avoimelle ja saavutettavalle tiedolle on tunnistettu selvityksessä.

Ammattimaista valmennustoimintaa haastavat myös valmentajien työnkuvien paisuminen ja lajikulttuurien vaihtelevat käytännöt valmennuksen organisoinnissa. Kuten Holopaisen ym. (2025) selvityksessä, myös tämän selvityksen tulokset osoittavat, että urheiluvalmennus näyttäytyy lajiliittojenkin näkökulmasta työnkuviltaan monimuotoisena, rytmiltään epäsäännöllisenä ja kuormitukseltaan korkeana. Näiden tekijöiden vuoksi selvityksessä nousi esille lajiliittojen huoli valmennustyön houkuttelevuudesta, mikä vaikuttaa olennaisesti valmentajamääriin ja ammattimaistumiskehitykseen.

Valmentajien ammattimaistumisen edellytyksiä lajiliittojen näkökulmasta ovat ammattivalmentajan selkeän urapolun, koulutustason ja palkkatason määrittely. Yhteispalkkaukset ja tukimallit nähtiin monissa liitoissa lähes välttämättömänä valmentajapalkkauksen mahdollistajana, vaikka riippuvuus niistä vaihtelee eri kokoisten liittojen välillä. Lajiliittojen tarjoamat koulutuspolut, työkalut ja valmentajille suunnattu tuki puolestaan vahvistavat osaamista ja arjen toiminnan laadua. Sääntöpohjaiset ratkaisut kuten lisenssit ja päätoimisuusvaatimukset sen sijaan vakiinnuttavat ammattivalmennuksen rakenteita. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus luo pohjaa valmennustyön ammattimaistumiselle, mutta niiden kehittäminen vaatii jatkossa liittokohtaisten tarpeiden huomioimista ja tukimallien kohdentamista eri lajiliitoille.

Kansallisesti urheilun ammattimaistuminen etenee kaksijakoisesti. Yhtäältä tietoisuus valmennuksen ammattimaistumisesta on lisääntynyt ja valmentajakoulutusten sekä valmentajien työllistämisen rakenteita on kehitetty systemaattisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Eritoten lapsuus- ja nuoruusvaiheen urheilun nähdään edelleen kaipaavan ammattivalmentajuutta niissä lajeissa, joissa harrastajapohja on laaja. Toisaalta etenkin pienet liitot ja seurat kamppailevat edelleen taloudellisten ja inhimillisten resurssien niukkuudessa, mikä hankaloittaa ammattivalmentajien palkkaamista ja ylläpitää vapaaehtoiisiin nojaavaa valmennuskulttuuria. Täysmittainen toiminnan ammattimaistuminen ei ole pienillä resursseilla toimittaessa välttämättä mahdollista tai edes suositeltavaa. Oja ja Lehtonen (2022) kuvaavat termillä ”sopivan ammattimaistumisen eetos” ilmiötä, jossa ammattimaistuminen nähdään urheiluseuroissa sopivissa määrin tavoiteltavana seuran oman kehittymisen halun, ammattimaistumisen välinearvon ja sopeutumisen kautta. Myös lajiliittojen tapauksessa voidaan tämän selvityksen perusteella puhua sopivan ammattimaistumisen eetoksesta siinä mielessä, että kaikkien haastateltujen pitäessä ammattimaistuminen pääosin tavoiteltavana, tunnistettiin liitoissa toisaalta myös omat rajat ja ammattimaistumisen vaatimukset varsin ansiokkaasti.

Selvityksen tulokset peräänkuuluttavat tietyiltä osin lisätutkimusta ja seuranta. Ensimmäisenä, valmentajakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi ja seuranta on vielä puutteellista, sillä ainoastaan murto-osa lajiliitoista toteuttaa koulutustensa vaikuttavuuden arviointia itse. Kehittämistarve liittyykin arviointikäytäntöjen ja mittareiden luomiseen, jotta koulutuksen vaikutuksia valmennusosaamiseen ja sen siirtymiseen käytäntöön voitaisiin arvioida johdonmukaisesti eri lajeissa. Toiseksi NOV-yhteispalkkausmallia tulisi arvioida valmentajien kokemusten perusteella. NOV-malli on ollut toiminnassa vuodesta 2006 alkaen ja mallia kohtaan on osoitettu tyytyväisyyttä työnantajien toimesta, mutta valmentajien kokemusten selvittäminen useamman työnantajan alaisena työskentelystä tuottaisi yhtä lailla arvokasta tietoa mallin toimivuudesta. Näiden tietojen pohjalta voidaan kehittää sekä koulutusjärjestelmää että tukirakenteita siten, että ne tukevat johdonmukaisesti valmentajien urakehitystä ja lajiliittojen pitkäjänteistä valmennusosaamisen rakentamista.

Lähteet

Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Hansaprint, Turenki.

Blomqvist, M., Mononen, K. & Hämäläinen, K. 2020. Valmentajakysely 2019. KIHUn julkaisusarja nro 71. ISBN 978-952-7290-12-5. KIHU, Jyväskylä, 73 s.

Council of the European Union. 2017. Conclusions on the role of coaches in society. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14210-2017-INIT/en/pdf>. Viitattu 10.3.2025.

Council of the European Union. 2020. Council conclusions on empowering coaches by enhancing opportunities to acquire skills and competences. <https://www.consilium.europa.eu/media/44276/st08575-en20.pdf>. Viitattu 10.3.2025.

Holopainen, A., Blomqvist, M. & Lämsä, J. 2025. Valmentajien työsopimukset ja työn johtaminen: Selvitys kuuden urheilutyönantajan käytännöistä. KIHUn julkaisusarja nro 88. ISBN 978-952-7290-33-0. KIHU, Jyväskylä, 37 s.

Hämäläinen, K. & Blomqvist, M. 2016. A New Era in Sport Organizations and Coach Development in Finland. *International Coaching Journal*, 3, 332–343.

JOUVA. 2024. Jatkuva oppiminen urheiluvalmennuksessa: Urheiluvalmennuksen koulutuksia. Verkkosivu. <https://www.jyu.fi/fi/hankkeet/verkostosta-voimaa-jatkuva-oppiminen-urheiluvalmennuksen-alalla-jouva#toc-urheiluvalmennuksen-koulutuksia>. Viitattu 19.3.2025.

Koski, P & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: Lajiliitot professionalistumisen prosessissa.

Lara-Bercial, S., North, J., Hämäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorts, J. & Petrovic, L. 2017. European Sport Coaching Framework. Human Kinetics, Champaign, Illinois, United States. <https://icce.ws/wp-content/uploads/2024/03/European-Sport-Coaching-Framework.pdf>. Viitattu 3.4.2025.

Lara-Bercial, S., Bales, J., North, J., Petrovic, L., & Calvo, G. 2022. International Council for Coaching Excellence Position Statement “Professionalisation of Sport Coaching as a Global Process of Continuous Improvement”. *International Sport Coaching Journal*, 9(2), 157-160. <https://doi.org/10.1123/iscj.2021-0097>.

Malcolm, D., Pinheiro, C. & Pimenta, N. 2014. Could and Should Sports Coaching Become a Profession? Some Sociological Reflections. *International Sport Coaching Journal*, 1, 42–45.

Manninen, T., Lämsä, J. & Härkönen, J. 2012. Työnantajien kokemuksia nuorten olympiavalmentajahankkeesta. KIHUn julkaisusarja nro 36. ISBN 978-952-5676-58-7. KIHU, Jyväskylä, 51 s.

Moustakas, L., Lara-Bercial, S., North, J. & Calvo, G. 2022. Sport coaching systems in the European union: state of the nations. *International journal of the Sport Policy and Politics*, 14:1, 93–110. DOI:10.1080/19406940.2021.1987291

Mäkinen, J. & Paavolainen, L. (toim.) 2021. Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2020. <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Huippu-urheilu/Huippu-urheilun+sis%C3%A4inen+arviointi+2020.pdf>.

North, J., Piggott, D., Lara-Bercial, S., Abraham, A. & Muir, B. 2019. The professionalization of sport coaching. Teoksessa R. Thelwell & M. Dicks (toim.), *Professional advances in sports coaching: Research and practice*, 3–21. Lontoo: Routledge.

Puska M., Lämsä J. & Potinkara P. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. KIHUn julkaisusarja nro 53, ISBN 978-952-5676-85-3, Jyväskylä: KIHU

Suomen Olympiakomitea. 2021a. Valmentajakoulutuksen laatuarviointi – Yhteenveto 2020. <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Valmentajille+ja+ohjaajille/Valmennus-osaamisen+kehitt%C3%A4jille/Valmentajakoulutuksen+laatu+kyselyn+vastaukset+yhteenveto.pdf>. Viitattu 30.7.2025

Suomen Olympiakomitea. 2021b. Tukijärjestelmä 2022–2024. <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/J%C3%A4senj%C3%A4rjest%C3%B6ille/Huippu-urheilutuet+ja+tukip%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset/Tukij%C3%A4rjestelm%C3%A4+2022-2024.pdf>. Viitattu

Suomen Olympiakomitea. 2024. Suomen Olympiakomitean strategia. [https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Olympiakomitea+ry/Olympiakomitea_P%C3%A4ivitetty_strategia_hyv%C3%A4ksytty+301124+\(saavutettava\).pdf](https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Olympiakomitea+ry/Olympiakomitea_P%C3%A4ivitetty_strategia_hyv%C3%A4ksytty+301124+(saavutettava).pdf). Viitattu 11.9.2025.

Suomen Olympiakomitea. 2025. Suomen Olympiakomitean toiminta- ja taloussuunnitelma 2025. [https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Olympiakomitea+ry/Toiminta+ja+talousuunnitelmat/Olympiakomitean+toiminta-ja+talousuunnitelma+2025+\(saavutettava\).pdf](https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Olympiakomitea+ry/Toiminta+ja+talousuunnitelmat/Olympiakomitean+toiminta-ja+talousuunnitelma+2025+(saavutettava).pdf). Viitattu 9.10.2025.

Taylor, B. & Garratt, D. 2010. The professionalisation of sports coaching: definitions, challenges and critique. Teoksessa J. Lyle & C. Cushion (toim.), *Sports Coaching: Professionalisation and Practise*, 99–117. Edinburgh: Churchill Livingstone

Tilastokeskus. 2025. Työssäkäyntitilasto. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyokay/statfin_tyokay_pxt_115r.px/table/tableViewLayout1/. Viitattu 9.10.2025.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot lajiliitosta ja haastateltavasta

- Mikä on tehtäväsi ja vastualueesi lajiliitossa?
- Miten lajiliiton ja lajin valmennustoiminta on organisoitu? (Onko liitossa ja lajissa valmentajia, maajoukkuevalmentajia, entä koulutustoiminta?)

Valmentajien tehtäväkuvat lajiliitossa – Kysytään jos liitolla valmentajia

- Mitä pääasiallisia toimenkuvia lajiliiton palveluksessa olevilla valmentajilla on (maajoukkue, alue, koulutus, kehitys...)?
- Miten tehtävien sisältö ja valmentajien urapolut ovat muuttuneet/muuttumassa (lajiliitossa)?

Ammattimaistumisen edellytykset & nykytila

- Millaisella statuksella toimivia valmentajia lajissa on? (OTO, osa-aikainen, päätoiminen).
 - Miten harrastusvalmennus ja ammattivalmennus ”kohtaavat” lajissanne?
- Mitkä tekijät edistävät ammattivalmentajien palkkaamista ja valmentajien ammattimaistumista lajissanne?
- Mitkä ovat keskeisiä esteitä ammattivalmentajien palkkaamiselle ja valmentajien ammattimaistumiselle (esim. resurssit, osaajapula, kulttuuri)?
- Miten lajiliitto itse pystyy vaikuttamaan näihin tekijöihin?
- Miten arvioitte ammattivalmentajien määrää ja osaamista lajissanne tällä hetkellä?

Tavoitetila

- Millainen on tavoiteltu (ammatti)valmentajien määrä / osaamistaso?
- Kuinka tärkeänä pidätte valmentajien ammattimaistumista lajissanne?
Mitä konkreettisia askelia (resurssit, kumppanuudet, politiikkamuutokset) tarvitaan, jotta tavoitetilaan päästään?

Ammattivalmentajien työllistäminen & NOV-malli

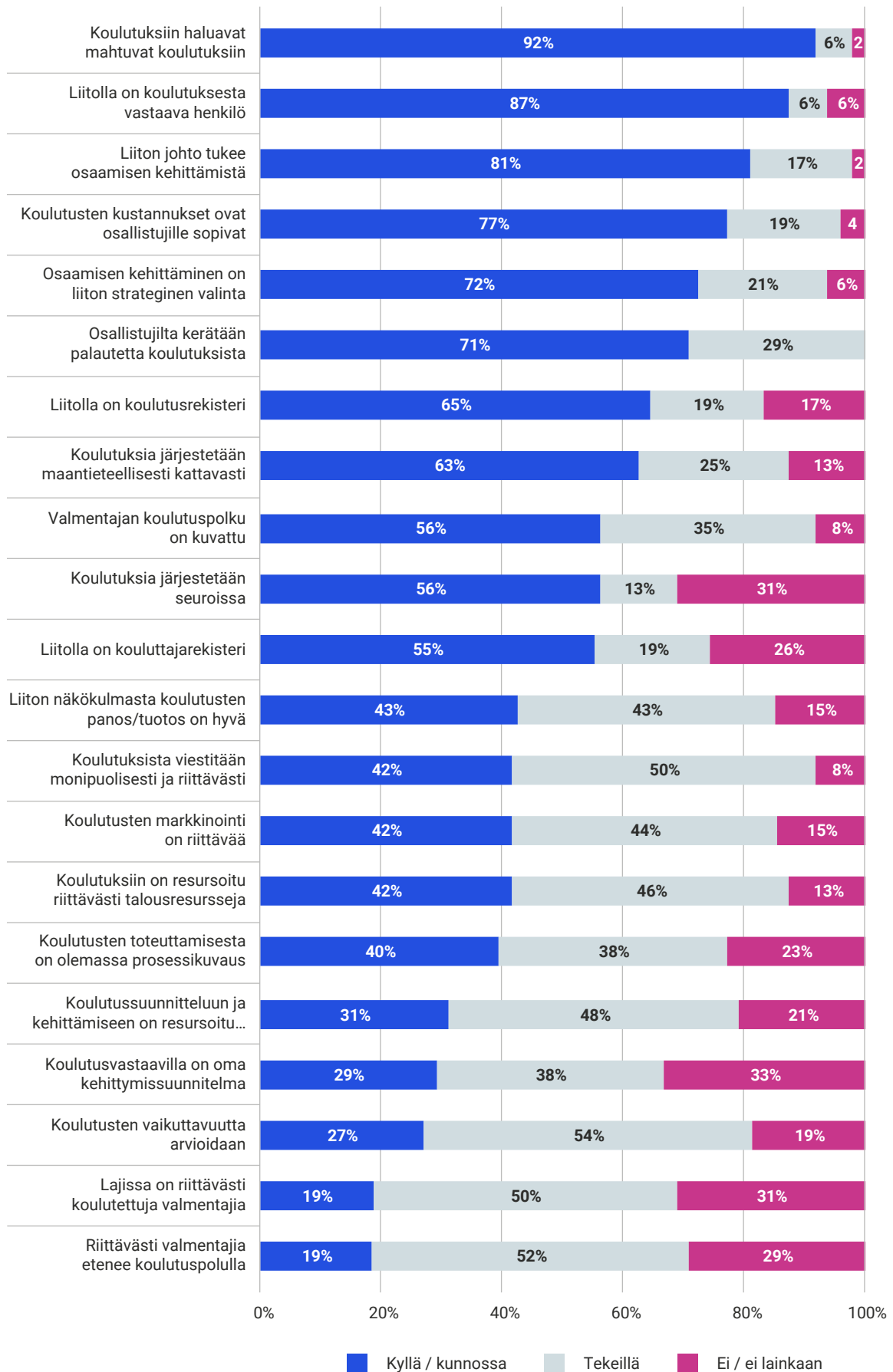
- Millä keinoilla lajiliitto edistää valmentajien työllistymistä lajissa (esim. yhteispalkkaus, tukimallit, neuvonta, koulutuksen laadun parantaminen)?
- Millainen rooli erilaisilla avustuksilla ja nuorten olympiavalmentajien tukimallilla (NOV) on valmentajien työllistämisen edistämisessä?
- Millaisia hyötyjä tai kehittämistarpeita olette tunnistaneet NOV-malliin liittyen?

Lopetus & avoimet kommentit

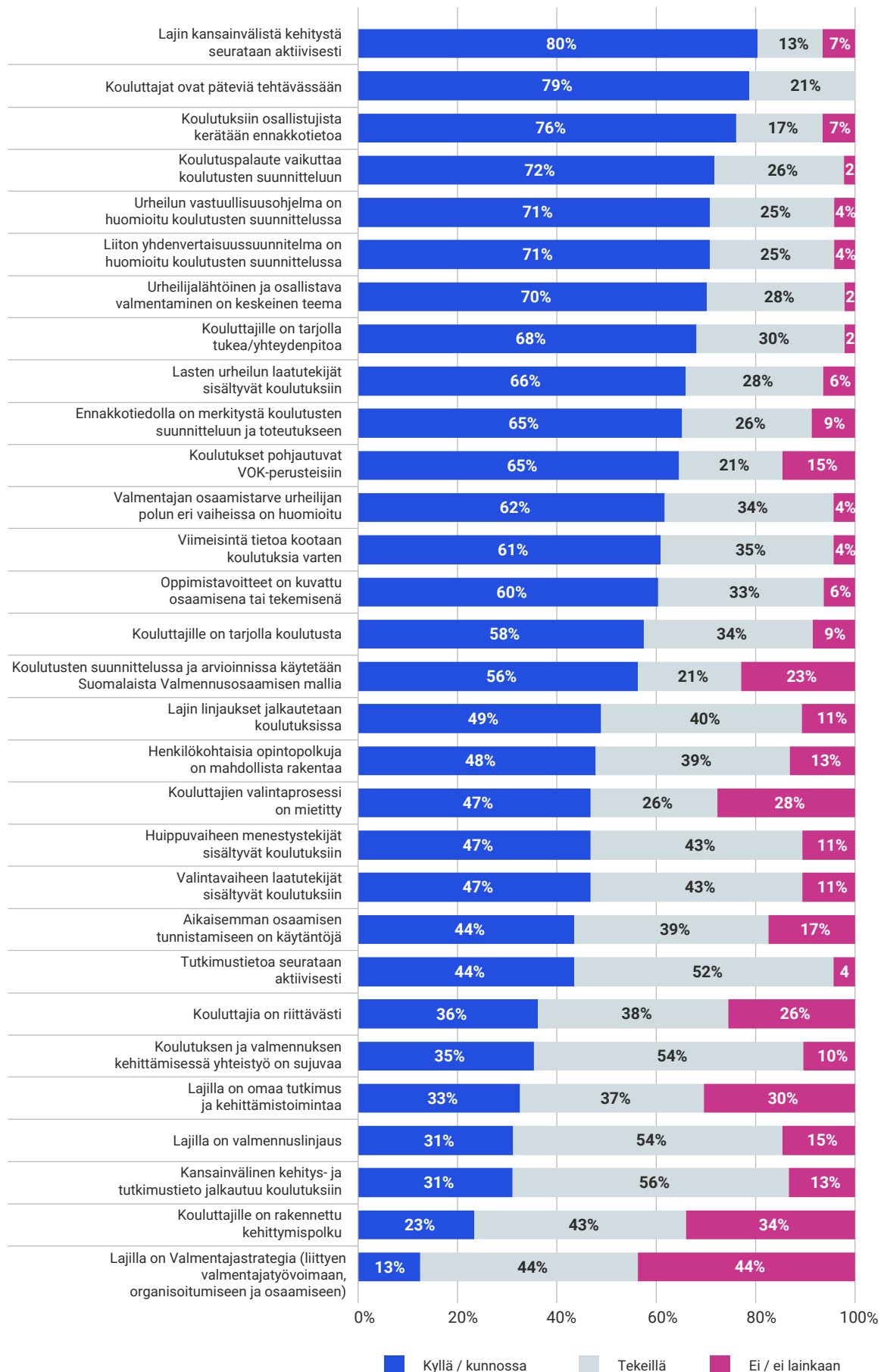
- Mitä muuta haluatte tuoda esiin valmentajakoulutuksen ja ammattivalmentajien työllistämisen kehittämisestä?

Liite 2. Kyselyn tulokset koko aineiston osalta

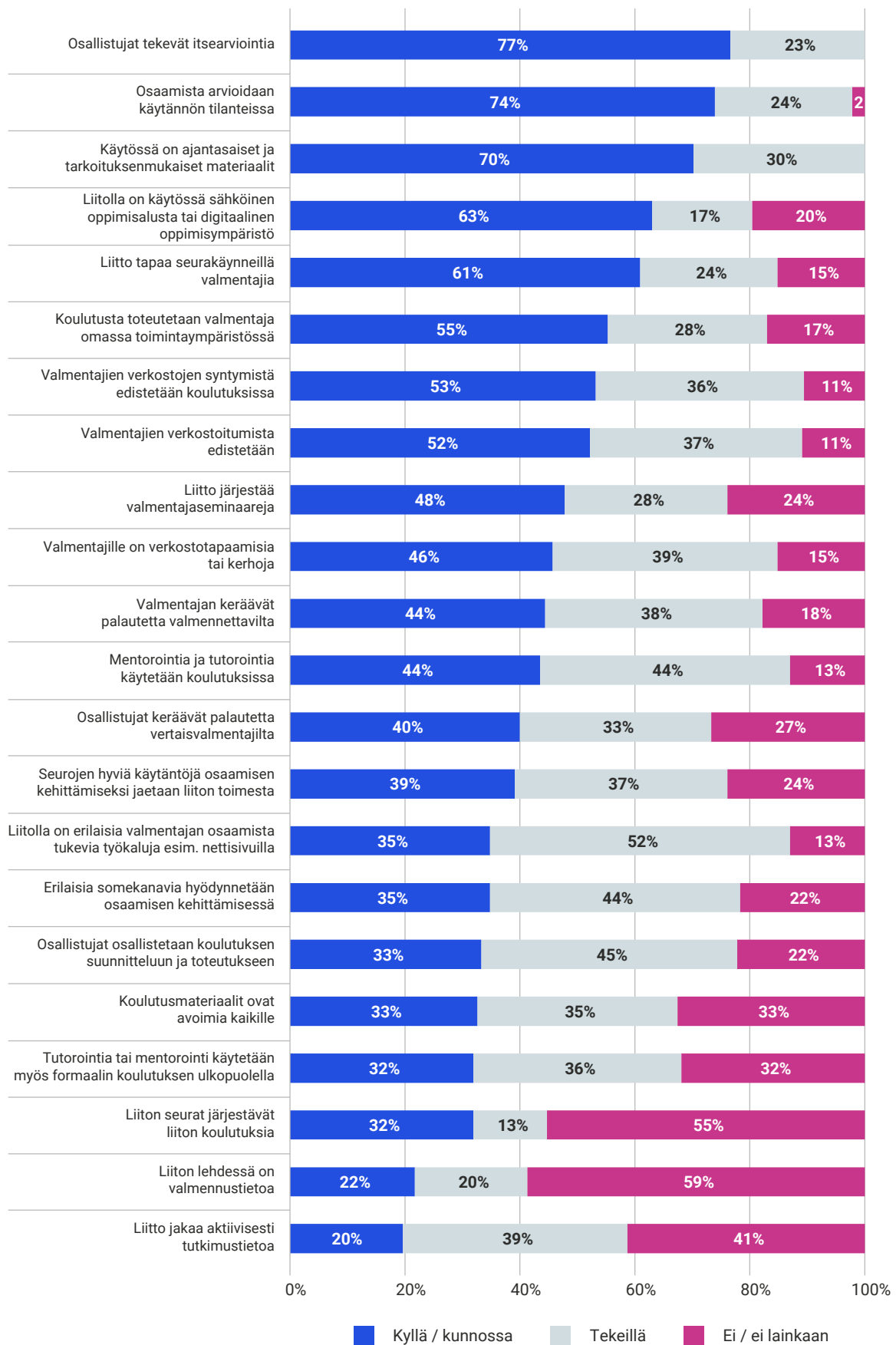
Liitekuvio 1. Koulutusjärjestelmän tulokset, koko aineisto.



Liitekuvio 2. Koulutuksen kehittämisen tulokset, koko aineisto.



Liitekuvio 3. Oppimisen edistämisen tulokset, koko aineisto.



Liite 3. Kyselyiden vertailudata 2019 & 2024

Liitetaulukko 4. Koulutusjärjestelmän muutokset

KOULUTUS- JÄRJESTELMÄ		Kyllä/ kunnossa (%)		Tekeillä (%)		Ei/ei lainkaan (%)		Muutos (kyllä/ kunnossa) (%-yksikköä)
		2019	2024	2019	2024	2019	2024	
Järjestelmä ja rekisteri	Koulutusjärjestelmän kuvaus	50	62	35	35	15	4	12
	Koulutusrekisteri	77	73	12	19	12	8	-4
Koulutustarpeisiin vastaaminen	Koulutuksiin haluavat mahtuvat koulutuksiin	92	92	8	8	0	0	0
	Koulutuksia järjestetään maantieteellisesti kattavasti	58	58	27	27	15	15	0
	Koulutuksia järjestetään seuroissa	54	58	27	12	19	31	4
	Riittävästi valmentajia etenee koulutuspolulla	15	23	58	50	27	27	8
	Lajissa on riittävästi koulutettuja valmentajia	12	23	62	54	27	23	12
Kustannustehokkuus	Koulutusten kustannukset ovat osallistujille sopivat	85	65	12	31	4	4	-19
	Liiton näkökulmasta koulutusten panos/tuotos on hyvä	38	42	46	42	15	15	4
Koulutusprosessi	Osallistujilta kerätään palautetta koulutuksista	81	77	15	23	4	0	-4
	Valmentajan koulutuspolku on kuvattu	65	69	31	31	4	0	4
	Koulutusten toteuttamisesta on olemassa prosessikuvaus	50	50	35	31	15	19	0
	Koulutusten markkinointi on riittävää	35	38	62	42	4	19	4
	Koulutuksista viestitään monipuolisesti ja riittävästi	35	38	62	50	4	12	4
	Koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan	31	31	38	62	31	8	0
Koulutussuunnittelu	Liitolla on koulutuksesta vastaava henkilö	81	88	15	8	4	4	8
	Liiton johto tukee osaamisen kehittämistä	73	85	27	12	0	4	12
	Osaamisen kehittäminen on liiton strateginen valinta	69	77	31	23	0	0	8
	Koulutusten suunnittelussa tehdään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa	69	77	31	-	0	23	8
	Koulutusvastaavilla on oma kehityssuunnitelma	19	38	42	23	38	38	19
	Koulutuksiin on resursoitu riittävästi talousresursseja	50	31	46	54	4	15	-19
	Koulutussuunnitteluun ja kehittämiseen on resursoitu riittävästi työaikaa	27	31	62	42	12	27	4

Liitetaulukko 5. Koulutuksen kehittämisen muutokset

KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN		Kyllä/ kunnossa (%)		Tekeillä (%)		Ei/ei lainkaan (%)		Muutos (kyllä/ kunnossa) (%-yksikköä)
		2019	2024	2019	2024	2019	2024	
Valmennuksen ja koulutuksen yhteistyö	Lajin linjaukset jalkautetaan koulutuksissa	54	50	38	38	8	12	-4
	Koulutuksen ja valmennuksen kehittämisessä yhteistyö on sujuvaa	50	42	46	50	4	8	-8
	Lajilla on valmennuslinjaus	46	38	46	50	8	12	-8
	Lajilla on Valmentajastrategia (liittyen valmentajatyövoimaan, organisoitumiseen ja osaamiseen)	15	19	50	42	35	38	4
Urheilun yhteiset linjaukset	Urheilijalähtöinen ja osallistava valmentaminen on keskeinen teema	69	81	31	19	0	0	12
	Koulutukset pohjautuvat VOK-perusteisiin	92	77	8	19	0	4	-15
	Urheilun vastuullisuusohjelma on huomioitu koulutusten suunnittelussa	46	77	46	23	8	0	31
	Lasten urheilun laatutekijät sisältyvät koulutuksiin	69	73	27	23	4	4	4
	Liiton yhdenvertaisuussuunnitelma on huomioitu koulutusten suunnittelussa	42	73	46	23	12	4	31
	Koulutusten suunnittelussa ja arvioinnissa käytetään Suomalaista Valmennusosaamisen mallia	69	69	31	19	0	12	0
	Valmentajan osaamistarve urheilijan polun eri vaiheissa on huomioitu	65	69	35	31	0	0	4
	Oppimistavoitteet on kuvattu osaamisena tai tekemisenä	69	65	31	35	0	0	-4
	Valintavaiheen laatutekijät sisältyvät koulutuksiin	65	54	31	42	4	4	-12
	Huippuvaiheen menestystekijät sisältyvät koulutuksiin	50	54	46	42	4	4	4
Koulutuksen sisällön kehittäminen	Lajin kansainvälistä kehitystä seurataan aktiivisesti	85	84	15	12	0	4	-1
	Koulutus palaute vaikuttaa koulutusten suunnitteluun	84	72	16	28	0	0	-12
	Viimeisintä tietoa kootaan koulutuksia varten	58	52	38	44	4	4	-6
	Tutkimustietoa seurataan aktiivisesti	42	52	50	48	8	0	10
	Lajilla on omaa tutkimus ja kehittämistoimintaa	31	52	42	28	27	20	21
	Kansainvälinen kehitys- ja tutkimustieto jalkautuu koulutuksiin	38	28	58	56	4	16	-10
Aiempi osaaminen	Koulutuksiin osallistujista kerätään ennakotietoa	58	80	27	12	15	8	22
	Ennakotiedolla on merkitystä koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen	46	64	38	24	15	12	18
	Henkilökohtaisia opintopolkuja on mahdollista rakentaa	46	60	42	32	12	8	14
	Aikaisemman osaamisen tunnistamiseen on käytäntöjä	50	60	31	24	19	16	10
Kouluttajat	Kouluttajat ovat päteviä tehtävässään	73	92	27	8	0	0	19
	Kouluttajille on tarjolla tukea/yhteydenpitoa	73	72	23	24	4	4	-1
	Kouluttajille on tarjolla koulutusta	62	56	35	40	4	4	-6
	Kouluttajien valintaprosessi on mietitty	42	56	35	20	23	24	14
	Kouluttajia on riittävästi	50	44	19	40	31	16	-6
	Kouluttajille on rakennettu kehitysmispolku	12	20	58	44	31	36	8

Liitetaulukko 6. Oppimisen edistämisen muutokset

OPPIMISEN EDISTÄMINEN		Kyllä/ kunnossa (%)		Tekeillä (%)		Ei/ei lainkaan (%)		Muutos (kyllä/ kunnossa) (%-yksikköä)
		2019	2024	2019	2024	2019	2024	
Koulutusten toimintatavat ja arviointi	Osallistujat tekevät itsearviointia	85	92	12	8	4	0	7
	Liitolla on käytössä sähköinen oppimisalusta	62	83	19	8	19	8	22
	Valmentajien verkostojen syntymistä edistetään koulutuksessa (koulutusryhmä ja valmentajan arjen verkostot)	54	68	38	28	8	4	14
	Käytössä on ajantasaiset ja tarkoituksenmukaiset materiaalit	42	68	54	32	4	0	26
	Koulutusta toteutetaan valmentajan omassa toimintaympäristössä	58	64	31	24	12	12	6
	Osaamista arvioidaan käytännön tilanteissa	69	67	23	29	8	4	-3
	Valmentajan keräävät palautetta valmennettavilta	50	50	27	29	23	21	0
	Osallistujat keräävät palautetta vertaisvalmentajilta	50	46	27	33	23	21	-4
	Mentorointia ja tutorointia käytetään koulutuksissa	46	36	42	52	12	12	-10
	Osallistujat osallistetaan koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen	28	33	48	50	24	17	5
Muut keinot valmennus- osaamisen kehittämisessä	Liitto tapaa seurakäynneillä valmentajia	65	72	15	16	19	12	7
	Liitto järjestää valmentajaseminaareja	65	68	27	16	8	16	3
	Valmentajille on verkostotapaamisia tai kerhoja	46	68	38	24	15	8	22
	Valmentajien verkostoitumista edistetään	54	60	42	32	4	8	6
	Liitolla on erilaisia valmentajan osaamista tukevia työkaluja esim. nettisivuilla	46	44	42	56	12	0	-2
	Seurojen hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi jaetaan liiton toimesta	50	44	38	36	12	20	-6
	Erilaisia somekanavia hyödynnetään osaamisen kehittämisessä	23	40	50	28	27	32	17
	Tutorointia tai mentorointia käytetään myös formaalin koulutuksen ulkopuolella	31	36	38	28	31	36	5
	Liiton seurat järjestävät liiton koulutuksia	38	32	27	12	35	56	-6
	Koulutusmateriaalit ovat avoimia kaikille	19	24	42	32	38	44	5
	Liiton lehdessä on valmennustietoa	35	20	15	16	50	64	-15
	Liitto jakaa aktiivisesti tutkimustietoa	23	20	50	40	27	40	-3



LAJILIITOT VALMENTAJIEN KOULUTTAJINA JA TYÖLLISTÄJINÄ

Hannula Joona, Blomqvist Minna, Lämsä Jari

KIHUn julkaisusarja, nro 89

ISBN 978-952-7290-34-7 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

© Huippu-urheilun instituutti KIHU, 2025