

KIHUN JULKAISUSARJA 88

Valmentajien työsopimukset ja työn johtaminen

Selvitys kuuden urheilutyönantajan käytännöistä

VALMENTAJIEN TYÖSOPIMUKSET JA TYÖN JOHTAMINEN

Selvitys kuuden urheilutyönantajan käytännöistä

Holopainen Akseli, Blomqvist Minna, Lämsä Jari

KIHUn julkaisusarja, nro 88

ISBN 978-952-7290-33-0 (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

Tiivistelmä.....	4
Johdanto.....	5
1 Valmentaminen ammattina.....	6
1.1 Edellytykset ja haasteet valmennustyön ammattimaistumiselle.....	8
2 Valmentajien työehdoista sopiminen	9
2.1 Valmentajien työsuhteiden moninaisuus.....	9
3 Valmentajan työn johtaminen.....	11
3.1 Urheilujohtaminen.....	11
3.2 Henkilöstöjohtaminen	11
4 Hankkeen toteutus ja aineistot.....	13
5 Hankkeen tulokset.....	14
5.1 Tapausorganisaatioiden kuvaus	14
5.1.1 Olympiavalmennuskeskukset	14
5.1.2 Lajiliitot.....	15
5.1.3 Urheiluseurat.....	16
5.2 Työsopimukset ja sopimuskäytännöt valmentajille.....	17
5.2.1 Työsuhdemuodot ja niiden perusteet.....	18
5.2.2 Työsopimuksen sisältö.....	19
5.3 Valmentajien työn johtaminen organisaatiossa.....	22
5.3.1 Urheilujohtaminen.....	22
5.3.2 Henkilöstöjohtaminen	23
5.4 Tunnistetut haasteet ja suositukset.....	26
6 Johtopäätökset	29
LÄHTEET.....	31
LIITTEET.....	33

Tiivistelmä

Tämän selvityksen tavoitteena on kuvata valmennustyön sopimus- ja johtamiskäytäntöjä keskeisissä suomalaisissa urheiluorganisaatioissa työnantajan näkökulmasta. Selvityksessä tarkasteltiin valmentajien työsuhteiden rakenteita ja työn johtamisen erityispiirteitä olympiavalmennuskeskuksissa, lajiliitoissa ja urheiluseuroissa. Selvitys toteutettiin haastatteleamalla kuuden valmentajia työllistävän organisaation edustajia syksyn 2024 aikana. Haastatteluiden avulla karotettiin työnantajien kokemuksia ja näkemyksiä valmennustyön nykytilasta sekä tunnistettiin kehittämiskohteita ja toimivia käytänteitä.

Selvityksen perusteella valmennustyöhön liittyvät prekaarit, työn epävarmuutta lisäävät piirteet, kuten määräaikaiset työsopimukset, työnkuvan moninaisuus sekä työajan epäsäännöllisyys, ovat tunnistettavissa myös työnantajien toimesta. Keskeisiksi haasteiksi nousivat (1) työsopimusten jatkuvuuden ja rahoituspohjan epävarmuus, (2) työnkuvien ja vastuiden epäselvyys, (3) työajan seurannan ja valmentajien jaksamisen haasteet sekä (4) hallinnolliset ja juridiset epäselvyydet. Valmennustyön ammattimaistumisen tilan nähdään vaihtelevan merkittävästi eri toimintaympäristöjen välillä.

Tulosten mukaan toimivia käytänteitä valmennustyön tukemiseksi ovat selkeästi määritellyt työnkuvat ja selkeät sopimuspohjat, työn ennakoiva rytmittäminen ja työajan seuranta, arkeen yhdistetyn osaamisen kehittämisen rakenteet sekä toimintamallit kriisi- ja ongelmatilanteisiin. Onnistunut henkilöstöjohtaminen ja valmennustyön kehittäminen eivät aina edellytä merkittäviä taloudellisia panostuksia, vaan myös pienillä yhteisillä rakenteellisilla käytänteillä voidaan parantaa valmentajien työn hallintaa ja työhyvinvointia.

Tulevaisuudessa valmennustyön ammattimaistumisen keskeiseksi kysymykseksi nousee työsopimusten jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden turvaaminen urheilun kentälle tyypillisestä epävarmuudesta huolimatta. Toisaalta urheiluvalmennuksen vaihtoehtoiset joustavat työsuhdemallit, kuten osa-aikaisuuksien lisääntyminen ja tuntityösopimukset, heijastavat urheilukentän laaja-alaisuutta ja valmennustyön moninaisuutta. Urheiluvalmennuksen kannalta on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ja kehittämään erilaisia työllistämismalleja urheiluvalmentajille. Valmennustyön ammattimaistuminen edellyttääkin valmennustyön erityispiirteiden entistä parempaa huomioimista työnantajien ja valmentajien välisessä vuoropuhelussa.

Johdanto

Suomalainen urheilu on ammattimaistunut 2000-luvulla ja sitä myöden ammattivalmentajien lukumäärä on kasvanut. Valmennustyöltä odotetaan tänä päivänä entistä korkeampaa osaamista, vastuullisuutta ja ammattimaista otetta. Valmennustyön yhteiskunnallinen merkitys kytkeytyy urheilun laatuun, turvallisuuteen ja sen tuottamaan arvoon yksilöille ja yhteisöille. Tuore eurooppalainen kartoitus osoittaa, että valmennuksen systeeminen ammattimaistuminen on vaihtelevaa mutta vertailua hankaloittavat merkittävät puutteet eri maiden kansallisessa tiedonkeruussa (Moustakas ym. 2022; Lara-Bercial ym. 2022). Päätöksenteon tueksi tarvittaisiinkin kattavampaa ymmärrystä ammattimaistumisen nykytilasta eri toimintaympäristöissä.

Valmennuksen ammattimaistumisen edistäminen on asetettu kansalliseksi tavoitteeksi, ja sitä ovat tukeneet sekä valtio että urheiluorganisaatiot. Ammattivalmennuksen tilaa on tarkasteltu useassa tutkimuksessa (ks. esim. Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020; Puska, Lämsä & Potinkara 2017). Viimeisimpien selvitysten mukaan Suomessa on noin 3500 päätoimista valmentajaa, joista noin kolme neljäsosaa työskentelee urheiluseurassa. Lisäksi valmentajia työllistävät myös lajiliitot sekä alueelliset valmennuskeskukset, jotka ovat kasvattaneet urheilija-, valmentaja- ja asiantuntijamääriään 2020-luvulla (ks. Lämsä ym. 2023). Urheiluvalmentajat työskentelevät urheilijan polun eri vaiheissa ja useissa lajeissa, tarjoten palveluksiaan myös aloitteleville harrastajille ja kokeileville asiakkaille. Suomessa ammattivalmennus on keskittynyt erityisesti vahvasti organisoituneisiin ja laajan harrastuspohjan omaaviin lajeihin, kuten jääkiekkoon ja jalkapalloon.

Vaikka urheiluvalmennus onkin monilta osin ammattimaistunut, on työsuhteiden rakenteista ja johtamiskäytänteistä rajallisesti tietoa työnantajien näkökulmasta. Ammattimaistumisen kehityskulku haastaakin tarkastelemaan työnantajien näkemyksiä kentällä, jossa vapaaehtoisuuden perinteet kohtaavat ammattimaistumisen myötä nousevat vaatimukset ja odotukset.

Tämä selvitys tarkastelee valmentajien työsuhteisiin ja työn johtamiseen liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä urheilun keskeisissä työnantajaorganisaatioissa: valmennuskeskuksissa, lajiliitoissa ja urheiluseuroissa. Tavoitteena on kuvata työsuhteiden sisältöjä ja johtamiskäytänteitä sekä tunnistaa keskeisiä haasteita ja toimivia käytänteitä valmennustyön ammattimaistumisen edistämiseksi. Selvityksen tuloksia voivat hyödyntää erityisesti valmentajia työllistävät organisaatiot sekä päätöksentekijät, jotka vastaavat valmennustyön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista.

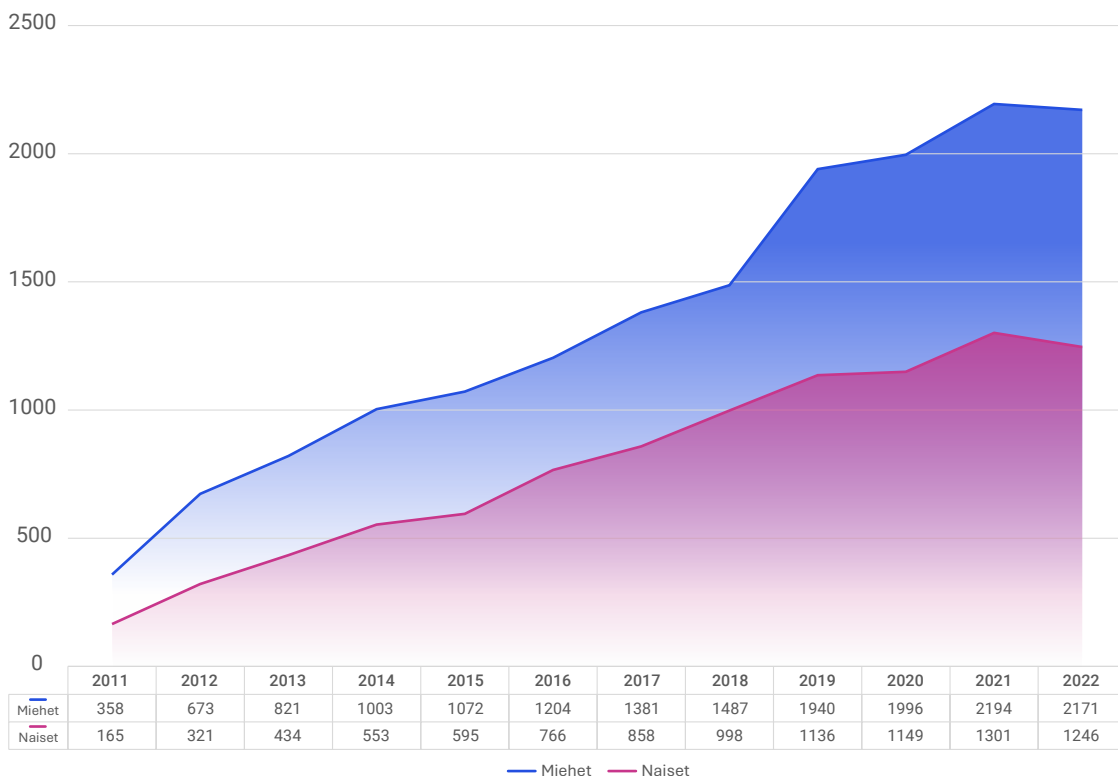
Selvityksen keskeiset kysymykset:

- Millaisia ovat valmentajien työsuhteet ja työn johtamisen käytännöt eri urheiluorganisaatioissa (valmennuskeskukset, lajiliitot, seurat)?
- Mitkä ovat valmennustyön erityispiirteisiin liittyvät keskeiset haasteet nykyisissä sopimus- ja johtamiskäytännöissä?
- Mitä toimivia käytäntöjä ja suosituksia voidaan tunnistaa valmentajien työllistämisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen parantamiseksi?

1 Valmentaminen ammattina

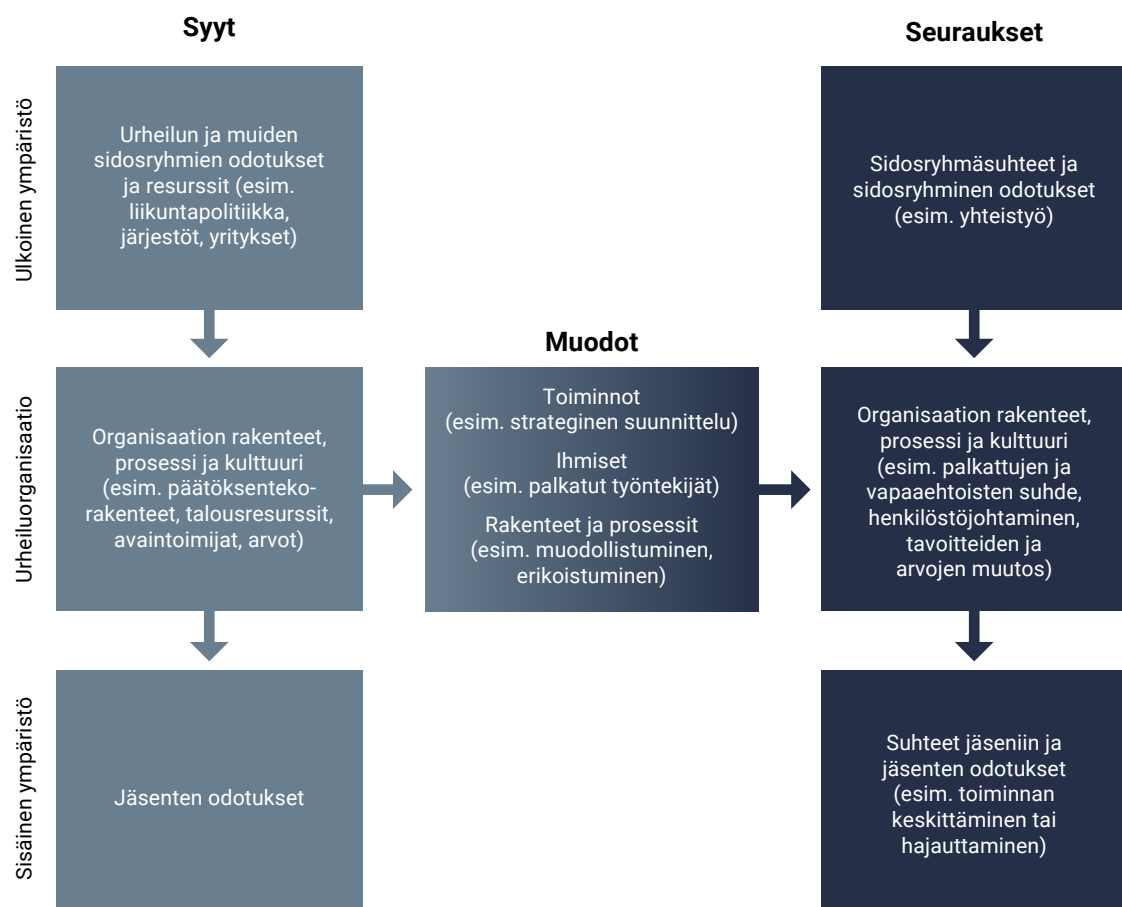
Ammattivalmentajalla tarkoitetaan urheilun parissa työskentelevää henkilöä, joka toimii palkka-suhteessa tai yrittäjänä, omaa alalle soveltuvan koulutuksen ja vastaa valmennettavien urheilijoiden sekä lajin pitkäjänteisestä kehityksestä. (Puska, Lämsä & Potinkara 2017, 5). Päätoimisiksi valmentajiksi on katsottu toimivaksi henkilöt, jotka valmentavat yli 20 tuntia viikossa tai valmentavat täysipäiväisesti (Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020, 4). Käytännössä työnimikkeiden suuri vaihtelu eri lajeissa ja toimintaympäristöissä voi kuitenkin vaikeuttaa valmentajien tarkan lukumäärän tunnistamista. Vaikka valmentamisen asema ammattina on vahvistunut, on kuitenkin huomioitava, että valtaosa valmentajista toimii urheilun parissa yhä vapaaehtois pohjalta.

Huolimatta siitä, että tarkkoja lukuja ei ole käytössä, vallitsee valmennuksen ammatillistumisesta ja valmentajien määrän kasvusta varsin yhtenäinen näkemys (ks. esim. Lehtonen, Oja & Turunen 2023; Koski & Mäenpää 2018; Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022). Konkreettisesti kehitys näkyy myös Tilastokeskuksen (2024) työssäkäyntitilastossa (ks. Kuvio 1). Kyseisessä rekisterissä oli yhteensä 523 ammattivalmentajaa vuonna 2011. Valmentajien kokonaismäärä on rekisterin perusteella kasvanut voimakkaasti, yli 3 400 valmentajaan vuoden 2022 loppuun mennessä. Luvut perustuvat työnantajien ilmoittamiin tietoihin työsuhteessa olevista henkilöistä kunkin vuoden lopussa ammatinimikkeen perusteella.



KUVIO 1. Ammattivalmentajien määrä sukupuolittain Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastossa vuosina 2011–2022.

Urheilun ammattimaistumista ohjaavat useat yhteiskunnalliset ja organisaatiokohtaiset tekijät. Nagelin ym. (2015) mukaan kehitykseen vaikuttavat ensinnäkin yhteiskunnan ulkoiset liikuntapolitiittiset tavoitteet ja sidosryhmien odotukset, kuten lajiliittojen ja järjestöjen vaatimukset toiminnan laadusta ja vaikuttavuudesta. Toisaalta myös valmentajia työllistävien organisaatioiden sisäiset tekijät, kuten taloudelliset resurssit, rakenteet, arvot sekä jäsenten odotukset ja tarpeet vaikuttavat osaltaan ammattimaisen valmennustoiminnan rakentumiseen. Ammattimaistuminen näkyy käytännössä strategisen suunnittelun vahvistumisena, palkatun työvoiman lisääntymisenä ja valmennustyön johtamiskäytänteiden muodollistumisena. Kuviossa 2 Aarressola ym. (2022, 32) kuvaavat ammattimaistumisen syitä, muotoja ja seurauksia suomalaisessa urheiluseurojen kontekstissa.



KUVIO 2. Urheilun ammattimaistumisen syyt, muodot ja seuraukset.
Kuvio pohjautuu Nagel ym. (2015) malliin, soveltaen Aarressolan ym. (2022) tulkintaa suomalaisesta urheilukontekstista.

Vaikka ammattivalmentajien määrä on kasvanut ja valmennustyö on osin ammattimaistunut, valmentajien työoikeudellinen asema ei ole vielä vakiintunut. Työsuhteissa on tunnistettavissa erityispiirteitä, jotka ovat tyypillisiä niin kutsutulle prekaareille työsuhteille. Prekaarilla työllä viitataan epävarmaan, ennustamattomaan ja tilapäiseen työmarkkina-asemaan, joka eroaa työolainsäädännön lähtökohtana olevista pitkäkestoisuuteen ja kokoaikaisuuteen pohjautuvista työsuhteista. (Reunamäki 2023, 19–30). Valmentajien työn prekaarisuus asettaa haasteita ammatilliselle kehitymiselle. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin näitä ammattimaistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

1.1 EDELLYTYKSET JA HAASTEET VALMENNUSTYÖN AMMATTIMAISTUMISELLE

Valmentajan työsuhdekäytännöt voivat joko tukea tai estää valmennustyön ammattimaistumista. Valmentajan työn ammattimaistumiseen vaikuttavat erityisesti palkkauksen taso, työn rakenteelliset edellytykset sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen (ks. Reunamäki 2023; Paananen 2023). Kolmannella sektorilla tyypillinen jännite palkkatyön ja vapaaehtoistyön välillä voi johtaa tilanteisiin, joissa yksilöltä odotetaan vahvaa työpanosta ilman riittävää taloudellista korvausta. (ks. esim. Selander 2018, 615–617). Vapaaehtoisuuteen pohjautuvien ihanteiden törmäminen kasvaviin ammattimaistumisen vaatimuksiin on tunnistettu myös muun muassa norjalaisessa urheiluvalmennuksessa (Skille ym. 2024).

Työn rakenteelliset edellytykset, kuten työsuhteiden rahoituspohja on yksi keskeisimmistä valmentajan ammattimaistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Riittävä ja vakaa palkkaus vahvistaa valmentajan ammatillista asemaa, kun taas epäselvät palkkausjärjestelyt voivat heikentää ammattimaistumista (Paananen 2023, 44). Lyhytjänteinen rahoitus johtaa määraaikaisiin työsuhteisiin, aiheuttaen epävarmuutta ja heikentäen mahdollisuuksia pitkäjänteiseen työskentelyyn. Yhteistyönantajuuudessa, jossa valmentaja työskentelee usealle eri organisaatiolle, voi yhtäältä tarjota mahdollisuuden kokoaikaiseen työsuhteeseen, mutta toisaalta tuoda mukanaan epäselvyyksiä työnantajavastuista. (Reunamäki 2023, 234–240).

Erityisesti työaikaan liittyvät epäselvyydet ilmenevät yleisenä työsuojelullisena asiana valmentajien työsuhteissa. Työn projektiluonteisuus ja lyhyet, usein vuoden tai kahden pituiset sopimuskaudet lisäävät epävarmuuden kokemuksia sekä vaikeuttavat palautumisjaksojen järjestämistä valmennuskausien välillä. Toisaalta työn kausiluonteisuus, kilpailumatkat sekä jatkuva valmistelu myös työajan ulkopuolella lisäävät valmentajien työkuormaa merkittävästi. (Reunamäki 2023, 165–190). Vaikka valmentajien korkea työmoraali kannustaa korkeaan sitoutumiseen, voi tämä ilman riittävää työnkuvien selkeyttämistä johtaa liialliseen kuormitukseen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Valmentajilta odotetaan usein joustavuutta, ja erityisen kuluttavaksi on tunnistettu tilanteet, joissa valmentajan työnkuvaan on liitetty useita varsinaisen valmennuksen ulkopuolisia tehtäviä, kuten hallinnollisia vastuita. Työnantajien puutteellinen ymmärrys valmennustyön kokonaiskuormituksesta voi osaltaan heikentää työn organisointia ja johtaa epärealistisiin odotuksiin valmentajan ajankäytöstä. (Reunamäki 2023, 116–125; 323–331).

Ammattimaistumisen kannalta olennaista on myös valmentajien mahdollisuus oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Valmentajien työtehtävät edellyttävät monipuolista osaamista, ihmisjohtamisen taitoja sekä ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä. Reunamäen (2023, 227–228) mukaan itsenäisessä asemassa toimivat valmentajat kokevat usein jäävänsä yksin oman ammattitaidon kehittämisen osalta. Selkeästi tunnistetut osaamiskriteerit ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen vahvistavat valmentajien ammatillista kasvua ja työn arvostusta, kun taas epävarma urapolku ja puutteelliset koulutusmahdollisuudet heikentävät niitä. (Reunamäki 2023, 203–204). Työnantajien vastuulla on tukea jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä osana valmennustyön arkea.

Työehtosopimusten (TES) noudattamisen vaihtelevat käytänteet urheilussa sekä työskentely ammattilaisuuden ja vapaaehtoistyön rajapinnalla vaikeuttavat työ sopimukseen liittyvien haasteiden tunnistamista ja niiden ratkaisemista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan valmentajien työ sopimus- ja johtamiskäytäntöjä suomalaisissa urheiluorganisaatioissa.

2 Valmentajien työehdoista sopiminen

Työehtosopimuksen tehtävänä on turvata valmentajien keskeiset työehdot kuten työajat, palkat, lomat ja korvaukset sekä yhdenmukaistaa käytäntöjä työntekijöiden oikeuksia vahvistaen (Työsuoja 2025). Työsuhteen määrittelyssä keskeinen säädös on työ sopimuslaki, jonka mukaan työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, kun (1) työn tekeminen perustuu sopimukseen, (2) työntekijä sitoutuu tekemään työtä henkilökohtaisesti työnantajan lukuun, (3) työ tapahtuu työnantajan johdon ja valvonnan alaisena, ja (4) työntekijälle maksetaan työstä palkkaa tai muuta vastiketta. Jos nämä kaikki tunnusmerkit täyttyvät, on kyse työsuhteesta ja työ lainsäädäntöä sovelletaan. (Työsuoja 2025).

Suomessa valmentajien työehtoja säännellään urheilujärjestöjen valmentajia koskevalla työehtosopimuksella. Kyseessä on Palvelualojen työnantajat PALTAn ja Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n välinen yleissitova työ sopimus, joka koskee kaikkia sopimuksen soveltamisalalla toimivia organisaatioita riippumatta näiden jäsenyydestä. (PALTA 2025). On kuitenkin huomiotava, että kaikki valmentajat eivät kuulu tämän työehtosopimuksen piiriin, sillä paikalliset urheiluseurat tai ammattijoukkueet voivat jäädä työehtosopimuksen soveltamisalan ulkopuolelle, jolloin työehdot perustuvat yleiseen työ lainsäädäntöön ja yksilöllisiin työ sopimuksiin.

Urheiluseuroja varten on laadittu erillinen liityntäpöytäkirja, joka mahdollistaa seurojen liittymisen työehtosopimukseen soveltuvien osien. Liityntäpöytäkirjassa esiintyy eroja muun muassa kirjattujen palkkausjärjestelmän osalta urheiluseurojen toimintaympäristöön soveltuen (PALTA 2025, 1–9, 37–39).

Suomen Ammattivalmentajat ry (SAVAL) on osaltaan toiminut aktiivisesti valmentajien aseman vahvistamiseksi. SAVAl tarjoaa valmentajille työsuhdeneuvontaa, ulottuen työ sopimusten tarkistuksesta irtisanomistilanteiden juridiseen tukeen sekä palkkaneuvontaan (SAVAL 2025a). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin valmentajien työ sopimusmuotojen erityispiirteitä ja kuvataan sopimusten moninaisuutta eri työnantajilla.

2.1 VALMENTAJIEN TYÖSUHTEIDEN MONINAISUUS

Suomalaisten valmentajien työsuhdemuodot ilmenevät moninaisina. Perinteinen vakituinen työsuhte on toistaiseksi voimassa oleva työ sopimus, jonka kesto ei ole ennalta rajoitettu, kun taas määräaikainen sopimus on sidottu tiettyyn ajanjaksoon tai projektiin. Urheiluvalmennuksessa toteutetaan yleisesti niin kokoaikaisia, osa-aikaisia sekä tuntiperusteisia sopimuksia, joissa valmentaja saa palkkion tehtyjen tuntien mukaisesti. Lisäksi työnantajat voivat hankkia valmennuspalvelun ulkopuoliselta ostopalvelusopimuksella, jolloin valmentaja ei toimi työsuhteessa työnantajaan.

Määräaikaiset työsuhteet ovat valmentajilla edelleen yleisimpiä, ja pitkäkestoiset valmennus suhteetkin muodostuvat usein projektimaisista, toistuvista yhden tai kahden kauden määräaikaisista sopimuksista. (Reunamäki 2023, 142–154). Jatkuva projektien vaihtuminen, sekä menestyspaine voivat heikentää työstä palautumista, mikä aiheuttaa valmentajille pitkäkestoista kuormitusta ja jatkuvan valmiustilan. Viime vuosina erityisesti yksilölajien puolella on havait-

tu myös pyrkimyksiä kohti pitkäkestoisempia toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden suuntaan, mikä tukee henkilökohtaisten valmennussuhteiden pysyvyyttä. (Reunamäki 2023, 323, 157–161).

Valmentajien keskeiset työnantajat, kuten urheiluseurat, lajiliitot ja valmennuskeskukset, hyödyntävät valmentajien työllistämisessä usein yhteistyönantajuuutta sekä monityönantajamallia. Tunnetuin yhteistyönantajuuuden muoto on nuorten Olympiavalmentajien tukimalli (NOV-tuki), jossa valtion avustus rahoittaa noin kolmasosan (20 000 e) valmentajan palkkauskuluista ja loput kerätään yhdeltä tai kahdelta taholta. NOV-tuella työllistetään noin sata valmentajaa, jotka työskentelevät yhden työsopimuksen puitteissa samanaikaisesti useammalle eri organisaatiolle. Monityönantajuus voi puolestaan tarjota valmentajalle mahdollisuuksia moninaisiin, räätälöityihin työsopimuksiin useille eri työnantajille. Työllistämisen moninaiset muodot tuovat mahdollisuuksia työn räätälöinnille, mutta samalla vastuiden jakautuminen useiden organisaatioiden kesken voi hämärtää kokonaisvastuuta ja vaikeuttaa työn hallintaa. (Reunamäki 2023, 234–240).

Vaikka ammattimaisuutta on tuettu muun muassa työehtosopimuksia kehittämällä, ovat työnantajien käytännöt yhä edelleen varsin hajanaisia. Valmentajien työsopimusmallien kirjavuus ja epäselvät kirjaukset ovat urheilussa edelleen yleisiä, ja ne voivat johtaa jopa lainvastaisiin sopimuksiin (ks. esim. SAVAL 2024). Lisäksi työlainsäädännön ei aina ole tunnistettu huomioivan riittävästi urheilun erityispiirteitä, aiheuttaen työoikeudellisia kysymyksiä (ks. myös Heininen 2018, 82–83). Työsopimusten moninaisuus asettaa haasteita myös hyvien käytänteiden tunnistamiselle ja levittämiseksi. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan tarkemmin valmentajan työn johtamisen erityispiirteitä työnantajan näkökulmasta.

3 Valmentajan työn johtaminen

Valmentajan työ asettaa erityisiä vaatimuksia työn johtamiselle ja työhyvinvoinnin tukemiselle. Keskeisiä johtamisen osa-alueita ovat strateginen päätöksenteko urheilujohtamisessa, sekä työkuormituksen hallinta, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi henkilöstöjohtamisessa. Seuraavassa tarkastellaan näitä erityispiirteitä tarkemmin työnantajien näkökulmasta.

3.1 URHEILUJOHTAMINEN

Suomessa lajiliittojen katsotaan kantavan keskeistä vastuuta lajiensa strategisesta kehittämisestä. Tavoittilan mukaan lajiliittojen strategiset linjaukset ja lajin kansainväliset vaatimukset heijastuvat sekä valmennuskeskusten että seurojen toimintaan, muodostaen kokonaisuuden, jossa kullakin toimijalla on oma roolinsa suomalaisen huippu-urheilun kehittämisessä. (OKM 2025). Valmentajilla on pääsääntöisesti operatiivinen vastuu varsinaisesta valmennustyöstä, mutta heidän roolinsa strategisessa suunnittelussa vaihtelee. Tavoitteet asetetaan tyypillisesti urheilullisen suoriutumisen perusteella, mutta valmennuksen laadulliset prosessit, kuten urheilijan kokonaisvaltainen kehitys, jäävät usein heikommin arvioituiksi. Valmentajat kaipaavatkin enemmän osallistavaa johtamista ja tilaa vaikuttaa strategisiin valintoihin (Paananen 2023, 44).

Valmentajan työnkuva on laajentunut perinteisestä valmennuksesta myös hallinnollisiin ja viestinnällisiin tehtäviin (Blomqvist ym. 2020, 21; Reunamäki 2023, 180). Valmentajat käyttävät keskimäärin 29 tuntia viikossa varsinaiseen valmennustyöhön. Lisäksi valmentajilla on tyypillisesti paljon muita hallinnollisia tehtäviä, joihin kuluu keskimäärin 16 tuntia viikossa. Kokoaikaisten valmentajien viikoittaisen kokonaistyöajan on tunnistettu ylittävän tyypillisesti 40 tuntia viikossa, ja monet valmentajista pitävät nykyistä työmäärää jatkuvasti tai ajoittain liian suurena. (Blomqvist ym. 2020, 20.) Työnantajien olisikin kiinnitettävä huomiota valmentajan työnkuvan pirstaloitumiseen erityisesti tilanteessa, jossa muihin, kuin varsinaiseen valmennukseen kuuluvia ydintehtäviä ei ole selkeästi resursoitu työnkuvassa.

Yksi keskeisimmistä muutoksista valmennustyössä on ollut moniammatillisen tiimityön lisääntyminen valmentajan ja urheilijan ympärillä. Moniammatillisen yhteistyön yleistyminen haastaa urheilujohtamista tukemaan valmentajien roolia tiimijohtajina. Lämsä ym. (2023, 42–43) mukaan asiantuntijatiimien systemaattinen koordinointi mahdollistaa valmennuksen laadun parantumisen, mutta ilman työnantajan järjestelmällistä tukea valmentajan kuormitus voi kasvaa asiantuntijoiden lisäämisen yhteydessä. Nykyvaatimusten valossa valmentajien tiimijohtamisen osaamisen tukeminen ja sen edellytysten vahvistaminen ovat keskeisiä kehityskohteita työnantajille.

3.2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Työnantajien rooliin kuuluu myös henkilöstöjohtaminen eli valmentajien työn tukeminen, ohjaaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Urheiluvalmennuksessa valmentajilta edellytetään jatkuvaa kehittymistä ja omien taitojen syventämistä, jota työnantajat pyrkivät osaltaan tukemaan. Työnantajat tukevat valmentajien osaamisen kehittämistä varsin yleisesti tarjoamalla mahdollisuuksia työn ohessa tapahtuvaan kouluttautumiseen. Blomqvist ym. (2020, 20) mukaan noin neljä viidestä päätoimisesta valmentajasta oli osallistunut valmentajakoulutukseen

edellisen 12 kuukauden aikana. Koulutuksen kustansi yleisimmin valmentajan työnantaja. Lisäksi kolme neljästä valmentajasta oli aikeissa osallistua valmentajakoulutukseen seuraavan 12 kuukauden aikana.

Työnantajilla nähdään keskeinen rooli oppimisen myönteisten vaikutusten varmistamisessa. Urheiluvalmennuksessa tarvittaisiinkin lisää työelämäosaamista, sillä henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus näyttäytyy usein puutteellisena. Organisaatioiden tulisi siirtyä pois vanhakantaisesta, formaaliin koulutukseen painottuvasta näkemyksestä kohti kokonaisvaltaisempaa oppimiskäsitystä (Lemmetty ym. 2022, 44). Osaamisen kehittämisen ei tulisi täten rajoittua pelkästään valmentajakoulutuksiin, vaan sitä tulisi edistää myös osana valmennuksen arkea. Tämä edellyttää konkreettisia kehittämissuunnitelmia sekä työkulutturia, joka tukee osaamistarpeiden määrittelyä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta olisi myös keskeistä varmistaa, ettei jatkuva oppiminen tapahdu valmentajan varsinaisen työn ohella ylimääräisenä kuormana, vaan tämä huomioidaan yksilön työnkuvan sisällä. (Rouvali ym. 2024, 25, 35).

Henkilöstöjohtamisen keskeisenä teemana on työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen. Valmentajien työ tunnistetaan usein kuormittavaksi ja tämän vuoksi työhyvinvointia edistävät tekijät ovat olennainen osa esihenkilötyötä. Erityisen kuormittavaksi valmentajat kokevat työnantajien suunnalta tulevat paineet ja epäselvät toimintatavat, jotka häiritsevät heidän mahdollisuuksiaan keskittyä valmennuksen ydintehtäviin, kuten urheilijoiden ja joukkueen pitkäjänteiseen kehittämiseen. (SAVAL 2025b).

Valmentajien työhyvinvoinnin edistämisen keskiössä on työn selkeä rajaaminen. Työnantajien tulisi tukea valmentajien kykyä rajata omaa työtään sekä kehittää rakenteita, jotka auttavat vastuun jakamisessa työyhteisössä. Keskeistä on tunnistaa valmentajien työn vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino, ja kiinnittää siihen huomiota. Valmentajien mukaan työyhteisön sisäinen arvostus, luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnin kannalta (SAVAL 2025b). Johtamisen käytänteiden selkeyttäminen, sekä riittävän ajan varaaminen työnantajan ja työntekijän väliselle vuoropuhelulle on tyypillisiä ammattimaisuutta tukevan työyhteisön merkkejä.

Yhteenvetona valmentajien johtamisessa työnantajan näkökulmasta korostuvat selkeys ja tuki: Selkeä työnjako ja päätöksenteko urheilujohtamisessa luovat luottamusta, ja henkilöstöjohtamisessa valmentajien jaksamisesta huolehtiminen ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen vahvistavat valmentajien työhyvinvointia.

4 Hankkeen toteutus ja aineistot

Tämän selvityksen tavoitteena on tarkastella valmentajien sopimus- ja johtamiskäytäntöjä sekä niihin liittyviä haasteita ja toimivia ratkaisuja keskeisissä suomalaisissa urheiluorganisaatioissa työnantajan näkökulmasta. Selvitystä varten haastateltiin kuutta tapausorganisaatiota, jotka edustivat keskeisiä valmentajia palkkaavia työnantajatahoja suomalaisessa urheilussa. Organisaatiot valittiin siten, että ne edustivat erilaisia valmennuksen toimintaympäristöjä sekä yksilö- että joukkuelajeissa. Haastateltaviksi organisaatioiksi valikoituivat olympiavalmennuskeskukset (OVK) Helsinki ja OVK Vuokatti Ruka, lajiliitoista Suomen Palloliitto ja Suomen Urheiluliitto sekä urheiluseuroista Ilves ry ja Olarin Voimistelijat ry.

Yhteensä kuusi haastattelua toteutettiin 23.10-25.11.2024 välisenä aikana. Haastatteluista olympiavalmennuskeskusten, sekä Suomen Palloliiton haastattelut toteutettiin paikan päällä ja Suomen Urheiluliiton, Ilves ry:n ja Olarin Voimistelijat etäyhteyden välityksellä. Haastattelurungon pääteemat olivat: 1) Valmentajien määrä ja palkatun työvoiman nykytila organisaatiossa, 2) Työsuhteet ja sopimuskäytännöt valmentajille 3) Valmentajien työn johtaminen organisaatiossa sekä 4) Valmentajien sopimuskäytänteisiin liittyvät keskeisimmät haasteet ja onnistumiset. Haastateltavina olivat organisaatioiden keskeisiä hallintohenkilöitä. Tarkemmat tiedot haastateltavista ja käytetystä puolistrukturoidusta kyselyrungosta löytyvät liitteestä 1.

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, jossa yhdistyivät kysymyskohtaisten ydinsitaattien tunnistaminen ja vertaileva tulkinta. Ensimmäisessä vaiheessa jokaisesta kuudesta litteroidusta haastattelusta koottiin vastaukset kysymyskohtaisesti, ja niistä poimittiin keskeiset ydinlainaukset organisaatiokohtaisesti jokaiseen käsiteltyyn kysymysteemaan.

Toisessa vaiheessa kerätyistä ydinlainauksista poistettiin tai muokattiin kaikki yksilöivät tiedot, kuten henkilöiden tai organisaation nimet, paikkakunnat ja muut tunnisteet. Tätä anonymisoidua aineistoa jäsenneltiin esikäsittelyvaiheessa Microsoft Wordin Copilot-tekoälytyökalua hyödyntäen keskeisempien toistuvuuksien ja yhtäläisyyksien tunnistamiseksi. Tulosten lopullinen jäsentely ja keskeiset selvityksen johtopäätökset laadittiin kirjoittajien toimesta laadullisen analyysin pohjalta.

5 Hankkeen tulokset

5.1 TAPAUSORGANISAATIOIDEN KUVAUS

Seuraavassa esitellään tiiviisti organisaatiokohtaisia tunnuslukuja olympiavalmennuskeskusten, lajiliittojen ja urheiluseurojen osalta syksyn 2024 tilanteessa. Tunnusluvut sisältävät organisaation yleisesittelyn, valmentajien määrän, sukupuoli- ja ikäjakauman sekä valmennustyössä käytetyt yleisimmät työajan muodot ja sopimustyyppien jakaumat (ks. Taulukko 1). Näiden tunnuslukujen lisäksi tapausorganisaatioilta kerättiin valmentajien eri työnimikkeet, jotka löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 2.

5.1.1 Olympiavalmennuskeskukset

OVK Helsinki

Olympiavalmennuskeskus (OVK) Helsinki toimii valtakunnallisena osaamiskeskittymänä osana Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urheaa. Hallinnollisesti keskus sijoittuu Urhea-säätiön alaisuuteen. Urheaan kuuluu kokonaisuudessaan yli 3500 urheilijaa, joista maajoukkue-tason urheilijoita on yli 1200 (Urhea 2025). OVK Helsinki toimii tiiviissä yhteistyössä useiden lajiliittojen kanssa, joista keskeisimmät ovat Urheiluliitto, Koripalloliitto, Palloliitto, Voimisteluliitto, Uimaliitto, Judoliitto ja Suomen Purjehdus ja Veneily. Jokainen lajiliitto vastaa itsenäisesti oman lajinsa menestyssuunnitelmasta sekä toimintansa kehittämisestä.

OVK Helsinki työllisti yhteensä 19 valmentajaa, joista valtaosa (89 %) oli miehiä. Valmentajista 58 % oli 30–50-vuotiaita ja 42 % yli 50-vuotiaita. (Taulukko 1). Valmennuskeskuksen monilajinen toimintaympäristö kuvastuu myös nimikkeiden suuressa määrässä (16 nimikettä). Yleisimmin käytössä olevia nimikkeitä olivat pää- ja olympiakeskusvalmentaja, nuorten olympiavalmentaja (NOV) sekä lajikohtaiset valmentajat. Painopistelajien lisäksi valmennuskeskuksen valmentajat toimivat myös jalkapallon, painin ja paraurheilun parissa. (ks. Liite 2).

Vuonna 2021 toimintansa käynnistäneen olympiavalmennuskeskuksen valmentajamäärä kasvoi edellisen viiden vuoden aikana. Valmentajien työsuhteet olivat haastatteluhetkellä lähes kaikki määräaikaista, ja tyypillisesti kestoltaan korkeintaan yhden olympiadin mittaisia neljän vuoden sopimuksia. Lähes kaikki (90 %) keskuksen valmentajat työskentelivät kokoaikaisessa työsuhteessa. OVK Helsinki ei lähtökohtaisesti hankkinut valmentajatyövoimaa ostopalvelusopimuksilla.

OVK Vuokatti-Ruka

Olympiavalmennuskeskus Vuokatti-Ruka toimii valtakunnallisena pohjoismaisten hiihtolajien osaamiskeskittymänä Sotkamon ja Kuusamon alueilla. Olympiavalmennuskeskus on osa Vuokatti-Rukan urheiluakatemiaa, jonka toimintaan kuuluu yhteensä 560 urheilijaa (Vuokatti-Ruka 2025). OVK Vuokatti-Rukan painopistelajeina ovat pikkusuksen lajit (ampumahiihto, maastohiihto, yhdistetty ja mäkihyppy) sekä rinnelajit (alppihiihto, lumilauta, freeski ja kumparelasku). Olympiavalmennuskeskuksen valmentajia toimii edellä mainittujen lajien lisäksi myös pesäpallon, uinnin, suunnistuksen ja jääkiekon parissa.

OVK Vuokatti-Ruka työllisti haastatteluhetkellä yhteensä 18 valmentajaa, joista valtaosa (89 %) oli miehiä. Valmentajista 33 % oli alle 30-vuotiaita ja 67 % 30-vuotiaita tai vanhempia. Ikäkaumaltaan valmentajat olivat tapausorganisaatioiden välisessä tarkastelussa keskimääräistä nuorempia (Taulukko 1). Työnimikkeet (11) vaihtelivat lajikohtaisista vastuupalmentajista nuorten olympiavalmentajiin sekä maajoukkuevalmentajiin (ks. Liite 2).

Vuonna 2019 käynnistyneen olympiavalmennuskeskuksen valmentajamäärä oli kasvanut edellisen viiden vuoden aikana ja samalla valmentajien palkkaaminen kokoaikaiseen työsuhteeseen oli yleistynyt. Valmentajien työnantajina toimivat alueellisesti Sotkamon kunta ja Kuusamon kaupunki. Kaikki työsuhteet olivat määräaikaista ja kestoaltaan tyypillisesti 1–2 vuoden mittaisia. Ostopalvelusopimukset eivät olleet tyypillinen valmentajia työllistävä muoto organisaatiossa.

5.1.2 Lajiliitot

Suomen Palloliitto

Suomen Palloliitto on valtakunnallinen lajiliitto, joka vastaa jalkapallon ja futsalin kansallisen kehittämisen. Palloliittoon kuului vuonna 2024 yli 860 jäsen seuraa, joissa toimii yhteensä yli 167 000 rekisteröitynyttä jalkapalloilijaa sekä yli 27 000 futsalpelaajaa (Suomen Palloliitto 2024). Lajiliiton keskeisenä tehtävänä on toimia valmentajia kehittävänä ja seuroja tukevana organisaationa. Valmennustoiminta kattaa laaja-alaisesti seuravalmennuksen tukemisen, alueellisen pelaajakehityksen sekä maajoukkue-toiminnan.

Palloliitossa toimi syksyllä 2024 työsuhteessa yhteensä 23 valmentajaa, joista lähes kaikki (96 %) olivat miehiä. Valmentajista 65 % oli 30–50-vuotiaita ja 35 % yli 50-vuotiaita. (Taulukko 1). Valmentajien työnimikkeet (4) jakautuivat maajoukkuevalmentajiin, aluevalmentajiin, huippuvaiheen alueellisiin pelaajakehittäjiin ja talenttivalmentajiin (ks. Liite 2).

Palloliiton valmentajat työskentelivät pääasiallisesti kokoaikaisissa työsuhteissa, jotka olivat kestoaltaan yleisimmin kahden vuoden määräaikaista sopimuksia. Maajoukkue- ja aluevalmentajien sopimuksia oli strategisesti pyritty sitouttamaan myös 2+2-vuotisiksi kokonaisuuksiksi, jotta valmennustyöhön saataisiin lisää pitkäjänteisyyttä. Lajiliitossa käytettiin myös ostopalvelusopimuksia, erityisesti osa-aikaisissa valmennustehtävissä.

Suomen Urheiluliitto

Suomen Urheiluliitto (SUL) on valtakunnallinen yleisurheilun lajiliitto, joka vastaa suomalaisen yleisurheilun kehittämisestä Suomessa. Urheiluliitossa toimi vuonna 2023 yli 540 jäsen seuraa, joissa on yhteensä yli 23 000 lisenssiurheilijaa (SUL 2023). Yleisurheilun valmennustoiminta painottuu seurakentälle, urheiluakatemioiden ja valmennuskeskuksiin, jossa liitto on koordinoivana tahona valtakunnallisella tasolla.

Yleisurheilun valtakunnallisessa järjestelmässä toimi yhteensä 38 valmentajaa, joista 79 % oli miehiä ja 21 % naisia. Valmentajista 88 % oli iältään yli 30-vuotiaita (Taulukko 1). Valmentajien työnimikkeet (5) sisälsivät maajoukkue- ja päävalmentajan, Team Finland -nuorten ja -juniorien kouluttajan, nuorten olympiavalmentajan sekä yleisurheilukeskusvalmentajan tehtäviä (Liite 2).

Urheiluliiton valmennusjärjestelmässä toimivien valmentajien työsuhteet olivat pääasiassa määräaikaista, joskin myös toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia käytettiin kokeneempien valmentajien kohdalla. Osa-aikaisten sopimusten määrä oli viime vuosina kasvanut ja valmen-

nustyössä hyödynnettiin yhä useammin myös ostopalvelusopimuksia sekä erilaisia yrittäjyyden muotoja kevytyrittäjyydestä osakeyhtiöpohjaiseen toimintaan. Yleisurheilun erityispiirteensä tunnistettiin monilajisuus: valmennus kattaa yli kymmenen toisistaan poikkeavaa lajia, mikä asettaa rekrytoinnille ja valmennusosaamiselle omanlaisiaan haasteita.

5.1.3 Urheiluseurat

Ilves ry

Ilves ry on tamperelainen joukkueurheiluseura, joka toimii viiden eri lajin (jalkapallo, futsal, jääkiekko, salibandy ja ringette) parissa. Vuonna 2025 toiminnassa oli mukana noin 8000 jäsentä, mikä tekee Ilveksestä yhden Suomen suurimmista seuroista (Ilves 2025). Valmennustoiminta keskittyy seuran sisäisen toiminnan edistämiseen, ja monilajisuudella nähtiin mahdollisuuksia lajirajat ylittävän valmennusosaamisen jakamiseen.

Ilves ry työllisti haastatteluhetkellä yhteensä 30 valmentajaa, joista 83 % oli miehiä ja 17 % naisia. Valmentajista kolmannes (33 %) oli alle 30-vuotiaita, puolet (50 %) 30–50-vuotiaita ja 17 % yli 50-vuotiaita (Taulukko 1). Seurassa käytössä olevien työnimikkeiden (11) määrä oli hyvin moninainen, sisältäen juniori- ja talenttivalmentajista muun muassa hybridivalmentajiin, maalivahdivalmentajiin ja valmennusosaamisen kehittäjiin (Liite 2).

Valmentajien määrä oli kasvanut Ilveksessä edellisen viiden vuoden aikana noin kymmenellä henkilöllä. Valmentajista 90 % työskenteli määräaikaissa työsuhteissa ja kahdella kolmasosalla sopimus oli kokoaikainen. Urheiluseurassa hyödynnettiin lisäksi yksittäisiä ostopalvelusopimuksia, lähinnä lajin tekniikkavalmennuksessa.

Olarin Voimistelijat ry

Olarin Voimistelijat (OVO) on Espoossa toimiva urheiluseura, jonka toimintaan kuuluvat joukkuevoimistelu, rytminen voimistelu ja tanssillinen voimistelu. Vuonna 1981 perustetulla seuralla oli vuonna 2023 lähes 3000 jäsentä, joiden toiminta jakautuu harrasteliikuntaan, kilpa- ja huippu-urheiluun sekä liikuntatapahtumiin. Seurassa toimii yhteensä 102 harraste- ja 54 kilparyhmää, jotka kattavat monipuolisesti eri ikä- ja taitotasojen harrastajat. (OVO 2025).

Olarin Voimistelijat työllisti syksyllä 2024 yhteensä 81 valmentajaa, jotka olivat kaikki naisia. Valmentajista suuri osa (74 %) oli alle 30-vuotiaita, 20 % 30–50-vuotiaita ja loput 6 % yli 50-vuotiaita. (Taulukko 1). Seuran valmentajat olivat työnimikkeeltään yksinkertaisesti valmentajia, minkä lisäksi seurassa toimi yksi päävalmentaja (Liite 2).

Valmentajien määrä oli kasvanut merkittävästi edellisen viiden vuoden aikana, ja samalla valmentajien keski-ikä on noussut yli kahdella vuodella. Lähtökohtaisesti valmentajat työskentelevät seurassa toistaiseksi voimassa olevissa osa-aikaisissa työsuhteissa. Ostopalvelusopimukset eivät ole yleisesti käytössä seurassa yksittäistapauksia lukuun ottamatta.

Alla oleva taulukko kokoa tapausedustajien yleisesittelyn, valmentajien määrän, sukupuoli- ja ikäjakauman sekä valmennustyössä käytetyt yleisimmät työajan muodot ja sopimustyyppien jakaumat (Taulukko 1) Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan valmentajien työsuhteiden taustalla olevia käytänteitä ja vaikuttavia tekijöitä.

TAULUKKO 1. Tapausorganisaatioiden tunnusluvut valmentajille.

	OVK Helsinki	OVK Vuokatti-Ruka	Suomen Palloliitto	Suomen Urheiluliitto	Ilves ry	Olarin Voimistelijat ry
Valmentajien lukumäärä (n)	19	18	23	38	30	81
Miehet (%)	89 %	89 %	96 %	79 %	83 %	0 %
Naiset (%)	11 %	11 %	4 %	21 %	17 %	100 %
Ikäjakama						
Alle 30-vuotiaat (%)	0 %	33 %	0 %	13 %	33 %	74 %
30–50 -vuotiaat (%)	58 %	61 %	65 %	53 %	50 %	20 %
Yli 50-vuotiaat (%)	42 %	6 %	35 %	34 %	17 %	6 %
Työnimikkeiden lukumäärä (n)	16	11	4	5	11	2
Työsuhde- muoto						
Työsuhteen kesto	Paljon määräaikaista	Kaikki määräaikaista	Kaikki määräaikaista	Paljon määräaikaista	Paljon määräaikaista	Paljon toistaiseksi voimassa olevia
Työaika	Paljon kokoaikaista	Paljon kokoaikaista	Paljon kokoaikaista	Paljon osa-aikaista	Paljon kokoaikaista	Paljon osa-aikaista tunti-sopimuksia
Ostopalvelusopimukset	Ei lainkaan	Ei lainkaan	Ostopalvelusopimuksia osa-aikaisuuksissa	Ostopalvelusopimuksia paljon osa-aikaisuuksissa	Yksittäisiä	Yksittäisiä

5.2 TYÖSOPIMUKSET JA SOPIMUSKÄYTÄNNÖT VALMENTAJILLE

Tässä luvussa tarkastellaan valmentajien työsuhdemuotoja ja työsopimusten sisältöjä ja perusteluja työnantajien kuvaamana. Haastatteluaineiston perusteella valmentajien työsuhteissa on havaittavissa eroavaisuuksia olympiavalmennuskeskusten, lajiliittojen ja urheiluseurojen välillä. Toisaalta myös kunkin ryhmän sisällä on selkeitä toimijakohtaisia eroja, jotka kuvastavat organisaatioiden erilaisia toimintaympäristöjä.

5.2.1 Työsuhdemuodot ja niiden perusteet

Valmentajien työsuhdemuotoihin liittyy merkittävää vaihtelua tapausten välillä. Työsopimukset laaditaan kirjallisesti kaikissa organisaatioissa ja useissa organisaatioissa valmentajien työsuopimukset perustuvat yhteispalkkauksiin. Määräaikaiset työsuhteet ovat valmentajilla yleisiä erityisesti projektirahoituksen ja kausittaisen toiminnan vuoksi. Osa-aikaiset työsuhteet yhdistyvät usein muihin tehtäviin tai opintoihin, kokoaikaisten työsuopimusten yleistyessä kokeneemmilla valmentajilla. Valmennustyötä teetetään osin myös ostopalvelusopimuksilla, joissa valmentaja toimii itsenäisenä palveluntarjoajana. Käytäntö tuo organisaatiolle joustavuutta, mutta vähentää toisaalta valmentajan kiinnittymistä työyhteisöön. Seuraavassa muotoja ja perusteluja tarkastellaan ryhmäkohtaisesti.

Olympiavalmennuskeskuksissa valmentajien työsuhteissa painottuvat määräaikaiseksi sovitut kokoaikaiset työsuhteet, joiden kesto on tyypillisesti sidottu 1–4 vuoden jaksoihin. Vuokatti-Ruokalla työsuopimusten laadinta noudattaa systemaattisesti kunnan työnantajamallien rakenteita, joka takaa yhtenäiset käytännöt muun muassa palkkaukseen, työaikaan ja työsuhteen kestoön liittyen. Työsopimusten määräaikaisuus liittyy urheilun epävarmisiin resursseihin, kuten vaihteleviin NOV-tukiin ja lajien taloudellisiin resursseihin. Sopimusten kesto määrittyykin ennen kaikkea valmennuskeskuksen ja lajikumppaneiden välisten sopimusten mukaisesti.

Olympiavalmennuskeskuksissa hyödynnetään vähän ostopalvelusopimuksia valmennuksessa. Haastattelujen perusteella keskuksissa on tietoisesti pidättäytytty ostopalvelujen käytöstä, jotta valmentajat kiinnittyisivät organisaatioon ja yhteisöllisyys vahvistuisi. Taustalla on selkeä pyrkimys vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja ehkäistä sisäistä kilpailuasetelmaa. Työsuhteet myös sitovat valmentajia paremmin keskukseseen kuin ostopalvelusopimukset. Valmentajien vaihtuvuus onkin vähäisempää kuin esimerkiksi seura- tai lajiliittokentässä. Valmentajien asema osana organisaatiota mahdollistaa yhtenäisen kulttuurin rakentamisen ja tukee sekä arjen vuorovaikutusta että yhteisiä tavoitteita.

“Kyllä me haluamme sitouttaa valmentajat siihen työhön ja siihen organisaatioon, missä ne ovat töissä. Silloin kun valmentajilla on hyvä olla, niin silloin tulee hyviä tuloksia” (OVK Helsinki)

Myös lajiliitoissa käytetään pääsääntöisesti määräaikaisia työsuopimuksia, jotka kytkeytyvät tyypillisesti valmennuskausiin, strategiaan tavoitteisiin tai projektirahoituksiin. Palloliitossa on pyritty pidentämään työsuopimusten kestoa, sillä tämä nähdään valmennustoiminnan menestyksen kannalta keskeisenä tekijänä. Esimerkiksi maajoukkuevalmentajien ja aluevalmentajien sopimuksia on viime vuosina jatkettu kaksivuotisista nelivuotisiin (2+2) sopimusmalleihin. Lajiliitoissa tiivis yhteistyö seurojen suuntaan näkyy myös työsuopimuksissa, kun esimerkiksi Palloliitto rahoittaa talenttivalmentajien palkkausta seuroihin vahvistamalla lahjakkaiden pelaajien yksilövalmennusta.

Urheiluliitossa osa-aikaisuuden nähdään lisääntyvän, ja osa-aikaisissa tehtävissä korostuvat yhä useammin myös ostopalvelusopimukset. Samalla valmentajien työllistymisen painopiste on siirtynyt yleisurheilussa entistä enemmän lajiliitolta urheiluseuroille:

"Se on ihan selkeästi trendi ja oikeastaan haluttukin suuntaus, että valmentajuus lisääntyy ja vahvistuu seuroissa. Siksi myös NOV-valmentajien suuntaaminen isoimpiin seuroihin enemmän ja enemmän. Ja toivottavasti myös kohti päätoimisuuksia." (SUL)

Urheiluseuroista Ilveksessä valtaosa palkkalistoilla toimivista valmentajista työskentelee projektiluonteisesti määräaikaissä, kokoaikaissä työsuhteissa. Vastaavasti Olarin Voimistelijoiden käytännöt poikkeavat muista tapausorganisaatioista siten, että valmentajilla on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevia, osa-aikaisia tuntityösopimuksia. Näistä seuran valmentajista yhteensä 17 % valmentaa yli 20 tuntia viikossa. Tätä tietoisesti valittua strategiaa perustellaan työn joustavuudella, jolloin valmentajat voivat itse vaikuttaa työaikoihinsa ja sovittaa osa-aikaisen valmennustyön muuhun elämäänsä. Käytäntö mahdollistaa organisaation palkkaamaan lukumäärältään useampia valmentajia varsinaiseen valmennustyöhön hallinnollisten tehtävien sijasta. Osa-aikaisuus ja tuntipalkkaus tuovat joustavuutta, mikä voi olla erityisen houkuttelevaa valmentajille, jotka haluavat yhdistää valmennustyön muihin tehtäviin tai opintoihin:

"Uskon, että valmentajistakin moni hakeutuu valmentajaksi koska se työ on niin monipuolista, että mikään päivä ei ole sama, ja voi itse vaikuttaa omiin työaikoihin tosi paljon...valmentajat ovat sellaisia tyyppejä, että ne voivat ottaa vähän sieltä vähän täältä siihen omaan kokonaisuuteen." (Olarin Voimistelijat)

Valmentajien työsuhteet vaihtelevat määräaikaiseksi sovitusta osa-aikaisuuksista aina toistaiseksi voimassa oleviin kokoaikaisiin sopimuksiin. Työsuhteiden rakenteisiin vaikuttavat ainakin organisaatioiden rahoituspohja ja henkilöstöstrategiset painotukset. Haastatteluista ilmeni, että tapausorganisaatioista erityisesti Urheiluliitto, mutta myös Palloliitto ja Ilves hyödyntävät valmentajien työllistämässä myös ostopalvelusopimuksia, kun taas olympiavalmennuskeskuksissa ja Olarin Voimistelijoissa niitä ei juuri käytetty. Työsuhteiden rakenteet kuvastavat valmennustyön projektimaisuutta, ja valmennuskeskuksissa ja lajiliitoissa tavoitellaankin pitkäkestoisempia sopimusmalleja valmentajien sitouttamiseksi. Toisaalta lajiliitoissa osa-aikaisten työsuhteiden sekä ostopalvelusopimusten nähdään yleistyneen urheiluvalmennuksen alalla. Olarin Voimistelijoiden osa-aikaiset työsuhteet puolestaan toimivat esimerkkinä yksilölliseen joustavuuteen pyrkivästä työllistämisvaihtoehdoista valmentajille.

5.2.2 Työsopimuksen sisältö

Tarkasteltaessa valmentajien työsuhteiden sisältöä, kiinnittyy huomio työtehtävien määrittelyyn, palkkauksen perusteisiin sekä työajan seurannan käytäntöjen ympärille. Työnantajien näkökulmasta työnkuvien selkeä määrittely on kriittistä valmentajien työn hallittavuuden ja jakamisen kannalta. Palkkaus puolestaan määräytyy joko työehtosopimusten perusteella tai paikallisesti sopien, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi rahoituspohja, valmentajan työkokemus ja lajitausta sekä työnantajaorganisaation strategiset painotukset. Myös työajan seuranta nousee yhteiseksi haasteeksi, ja tähän panostaminen nähdään keinona tukea valmentajien oikeusturvaa ja laajan työnkuvan hallintaa organisaatiossa.

Olympiavalmennuskeskusten työsopimusten sisältöä ohjaavat yhtenäiset hallinnolliset käytännöt, joilla pyritään varmistamaan sopimuskäytäntöjen yhdenmukaisuus, valmentajien oikeusturva sekä selkeä työnkuvan määrittely. Helsingissä työtehtävät määritellään yksilöllisesti sopimusliitteissä, joissa kuvataan myös raportointivastuut ja työn suorittamisen paikat. Valtaosa valmentajien työsopimuksista on yhteispalkkauksia painopistelajien kanssa, ja paikallista sopimista pidetään keskeisenä tavoiteltavana tulevaisuuden mallina. Työajan seuranta edellyttää valmentajilta niin Helsingin kuin myös Vuokatti-Rukan osalta. Vuokatti-Rukalla sopimusrakenteet noudattavat kuntatyönantajan malleja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kuntasektorin palkkausjärjestelmiin sidottuja vuosikorotuksia. Valmentajien palkkauksessa painottuvat myös rekrytoinnin onnistumisen merkitys ja arvolähtöisyys – erityisesti valmentajan halu kehittyä ja sitoutua yhteisöön. Työnkuvien määrittely nähdään erityisen tärkeänä työnantajan ja valmentajan välisessä yhteistyössä, johon myös kuntatausta on tuonut osaltaan selkeitä raameja:

“Tehdään hyvin systemaattisesti työnkuvat, mikä on rooli ja minkälaisen tuen saa, mitä työnantaja tai meidän organisaatiomme antaa siihen arkeen... Uskon, että kuntatausta on ollut hyväksi tässä. On pyritty koko ajan parantamaan meidän omaa työseurantaamme ja myös sitä kautta ohjautuvuutta.” (OVK Vuokatti-Ruka)

Lajiliitoissa työsopimukset perustuvat niin ikään yhteispalkkausmalleihin, joissa työnantajuus jakautuu useamman organisaation kesken. Kolmikantasopimuksissa määritellään tietyt eri osapuolten ehdot, kuten valmentajan työajan suuntaaminen käytännön lajivalmennukseen minimissään 80 prosenttisesti. Urheiluliitossa sopimusten kehittämistä ohjaa myös strateginen tavoite vahvistaa ammattivalmennusta urheiluseuroissa, minkä seurauksena lajiliiton valmentajat ovat pääasiassa työsuhteessa seuroihin. Palloliiton valmentajille käytetään yhtä työsopimus pohjaa koko henkilöstölle, ja työtehtävät määritellään yksilöllisesti räätälöidyissä toimenkuvakorteissa. Työsopimuksen erityispiirteenä nostetaan Palloliitossa valmentajien työaikalain soveltamisalan ulkopuolella oleminen. Tämä ratkaisu mahdollistaa joustavamman työajan hallinnan, sillä erityisesti maajoukkuevalmentajien työtehtävät eroavat tyypillisestä valmennustyöstä moninaisen työnkuvan takia:

“Meillä käytännössä kaikki valmentajat ovat työaikalain ulkopuolella. Tiedän, että seura-arjessa näin ei välttämättä ole.” (Suomen Palloliitto)

Urheiluseuroissa sopimuskäytännöt on rakennettu paikallisesti ilman yleissitovaa työehtosopimusta. Ilveksen osalta on kehitetty oma paikallinen sopimus, joka määrittelee yksityiskohtaisesti työnkuvat, työaikakäytännöt ja raportointivelvollisuudet. Tämä paikallinen sopimus mukaillee urheilujärjestöjen TES:iä, mutta siihen on tehty muokkauksia organisaation omien tarpeiden pohjalta. Paikallisen sopimisen yhtenä keskeisenä uudistuksena otettiin käyttöön digitaalinen kellokorttijärjestelmä työajanseurannan systemaattisuuden parantamiseksi. Työajan seuranta nähdään Ilveksessä tärkeänä osana ammattimaista työyhteisöä ja eri osapuolten oikeusturvaa, mahdollistaen työajan tarkemman suunnittelun ja seurannan. Paikallisen sopimisen keskeisenä tavoitteena olikin selkeyttää erityisesti matkustamiseen liittyvien työtuntien kirjaamista:

"Sehän tekee tästä ammattimaisempaa, että sinä kerrot, mitä sinä teet...koska se on sinun oikeusturva, ja se on yhdistyksen oikeusturva... on pohdittu nämä kysymykset, että paljonko voi kirjoittaa, vaikka pelireissuissa tunteja...meillä pitää olla työajan seuranta hoidettuna, että ihmiset eivät kulu loppuun." (Ilves ry)

Olarin Voimistelijoiden osalta työsopimukset ovat luonteeltaan kompakteja ja työnkuvat määritellään joustavasti toiminnan muuttuessa. Palkkaukseen ja ehtoihin sovelletaan osittain alan työehtosopimusta seuran oman toimintaympäristön pohjalta. Selkeät, helposti sisäistettävät työsopimukset soveltuvat organisaatiolle parhaiten myös siksi, että suuri osa tuntityösopimuksissa olevista valmentajista on nuoria. Urheiluseurassa tunnistetaankin eroavaisuuksia työsopimusten teon osalta eri organisaatioiden kohdalla:

"Joidenkin järjestöjen mallit on suoraan räätälöity siihen, että esimerkiksi liitoissa valtaosa on kokoaikaisesti palkattu ja useimmiten vielä määräaikaisella työsuhteella. Ja meillä taas hyvin ikään kuin sieltä toisesta ääripäästä, että halutaan mahdollisimman joustavia ja helppoja sekä sille työnantajalle että työntekijälle ymmärtää ja käsittää työsopimus, ja että se on joustavaa se toiminta puolin ja toisin." (Olarin Voimistelijat ry)

Työsopimusten sisällöt heijastavat vahvasti organisaatiotyyppien eroja. Olympiavalmennuskeskuksissa yhtenäiset hallinnolliset käytännöt ja kuntamallit varmistavat sopimusten selkeyden ja yhdenmukaisuuden. Lajiliitoissa työsopimukset rakentuvat yhteispalkkausmalleille ja joustaville työaikakäytännöille, vastaten erityisesti maajoukkuevalmennuksen erityispiirteisiin. Urheiluseurojen sopimukset ovat puolestaan paikallisesti räätälöityjä, painottaen työajan seurannan tarkkuutta ja joustavuutta. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan, kuinka arjen työn johtamisen käytännöt vaihtelevat tapausorganisaatioiden välillä.

5.3 VALMENTAJIEN TYÖN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Valmentajan työ poikkeaa monista muista ammateista epäsäännöllisyydellään, intensiteetiltään ja sisällöltään. Työtä leimaavat epäsäännölliset ja epätavalliset työajat sekä laaja vastuu yksilöiden ja ryhmien kehittymisestä. Työn ja vapaa-ajan rajat ovat usein häilyviä, ja valmennustyö jatkuu herkästi myös työajan ulkopuolella suunnittelun, seurannan ja vuorovaikutuksen muodossa. Työnantajan näkökulmasta tarvitaan osaamista sopimuskäytänteiden lisäksi myös urheilujohtamisen toimintatavoista, sekä henkilöstöjohtamisen käytänteistä kuten jatkuvan osaamisen kehittämisenstä sekä työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Seuraavassa tarkastellaan, kuinka tapausorganisaatiot vastaavat näihin johtamisen haasteisiin.

5.3.1 Urheilujohtaminen

Haastatteluaineiston perusteella valmentajien urheilujohtamisessa korostettiin valmentajien autonomiaa ja päätöksentekovastuuta varsinaisesta valmennustyöstään. Toisaalta työnantajien strateginen ohjaus ja tavoitteiden asettelu sekä moniammatillisten tiimien johtamisvastuu nousivat esiin urheilujohtamisen osalta. Strategisella ohjauksella tarkoitetaan työnantajien kykyä määritellä selkeitä tavoitteita valmennustyölle ja tarjota valmentajille niiden saavuttamiseksi riittävää rakenteellista tukea. Tapausorganisaatioista olympiavalmennuskeskukset ja lajiliitot toimivat valtakunnallisella tasolla, kun taas seuroissa strategiset tavoitteet keskittyvät pääasiassa omaan seuraan, sekä paikalliseen alueelliseen yhteistyöhön.

Olympiavalmennuskeskuksissa urheilujohtaminen rakentuu strategisten tavoitteiden, lajiliittoyhteistyön ja valmentajan päätöksenteon varaan. Strategiset tavoitteet johdetaan suoraan lajien menestyssuunnitelmista ja yhteistyöstä lajiliittojen kanssa. Valmentajilla on laaja autonomia valmennuksellisiin ratkaisuihin ja moniammatillisten tiimien kokoamiseen. Moniammatillinen tiimityö on systematisoitua, ja sen johtamisesta vastaavat valmentajat yhdessä asiantuntijaverkostojen kanssa. Toimintaa koordinoidaan esimerkiksi viikoittaisissa tai kuukausittaisissa palaverikäytännöissä. Organisaatiot toimivat paitsi olosuhteiden mahdollistajina, myös aktiivisina sparraajina, erityisesti valmennuskeskuslajien osalta. Tämä ilmenee muun muassa uudenlaisien mittarointikäytäntöjen kehittämisessä, joilla pyritään vahvistamaan tavoitteellista johtamista:

“Urheilullinen tavoite...se tulee lajeista. Ja se tulee menestyssuunnitelmasta... Mehän ollaan alusta, missä ikään kuin sitä tehdään ja tavoitellaan... Me nyt pohditaan sitä, että me otettaisiin tällainen KPI-mittarijärjestelmä käyttöön täällä näiden valmennuskeskuslajien kanssa...” (OVK Helsinki)

Lajiliitoissa urheilujohtaminen rakentuu poikkeuksellisen moninaiseksi, sillä valmentajien tehtävät ulottuvat yksittäisten urheilijoiden valmennuksesta koko lajin kehittämiseen valtakunnallisella tasolla. Valmentajat toimivat valmennustyön ohella kouluttajina, mentoreina ja seuratoiminnan tukijoina. Työ edellyttää kykyä johtaa muita valmentajia sekä ymmärtää valmennusprosessia järjestelmätasolla. Urheiluliitossa valmentajien rooli kytkeytyy niin ikään lajivalmennuksen ja strategisten lajipolkujen toteutukseen. Valmentajat toimivat lajin menestyksen mahdollistajina, eivät pelkästään suoran urheilullisen tuloksen tuottajina. Palloliitossa moninainen työkuva lisää työn hajanaisuutta, mikä tuottaa työnantajan näkökulmasta myös haasteita johtamiselle, sekä arjen valmennustyön riittävälle mahdollistamiselle:

“Meillä käytännössä kaikilla maajoukkuevalmentajilla on noin 50 prosenttia työnkuvasta pelaajaa ja valmentajakehitystehtäviä...Ja silloin se valmentajan tehtävä itsessään on niin monimuotoinen jo, että jos siitä vielä lisätään monia eri ja muita palasia, niin siitä tulee tosi sirpaleinen” (Suomen Palloliitto)

Urheiluseuroissa valmennustyön johtaminen tapahtuu enemmän ruohonjuuritasolla, valmentajien arjen ja käytännön tarpeiden mukaisesti. Sekä Ilves, että Olarin Voimistelijat tunnistavat itsensä alueellisina huippuseuroina, ja urheilullisten tavoitteiden asettaminen kytkeytyy tiiviisti seuran päivittäiseen valmennustyöhön. Ilveksessä johtamista ohjaavat osaltaan seuran lajin sisäiset määrälliset mittarit, kuten maajoukkuepelaajien määrä, omien kasvattien peliminuutit pääsarjatasolla sekä palautekyselyiden tulokset. Olarin voimistelijoilla korostuu puolestaan paikallisten olosuhteiden kehittäminen, mikä nähdään tärkeänä valmennustoiminnan edellyttämien kohtaamisten toteutumiselle. Seura panostaakin parhaillaan oman harjoitushallin rakennushankkeeseen, joka mahdollistaa entistä tehokkaamman synergian:

"Pyritään järjestämään ne olosuhteet sellaisiksi, että on todellisuudessa mahdollisuus, niihin kohtaamisiin... Tällä hetkellä on rakennushankkeessa oma halli, jossa vielä enemmän synergiaa pystyy syntymään, koska pystytään tuomaan yhä isompi määrä sekä voimistelijoita että valmentajia saman katon alle valmentamaan." (Olarin Voimistelijat)

Valmentajien urheilujohtaminen rakentuu eri organisaatioissa vaihtelevista painotuksista. Valmennuskeskuksissa johtaminen pohjautuu tiiviiseen lajiliittoyhteistyöhön ja valmentajien päätösvallan tukemiseen urheilullisissa ratkaisuissa. Lajiliitoissa valmentajilla on poikkeuksellisen laajat roolit, joka edellyttää kykyä toimia sekä valtakunnallisena seurakehittäjänä että maajoukkuevalmennuksen toimijana. Seurakentällä urheilujohtaminen rakentuu seuran sisäiseen toimintaan, jossa yhteistyö nivoutuu paikalliseen toimintaympäristöön. Haastatteluaineiston perusteella valmennuksen johtaminen vaatii erilaisia ratkaisuja eri organisaatioissa, mutta kaikissa korostui tarve kehittää käytäntöjä, jotka selkeyttävät valmentajan roolia, tukevat työn hallintaa ja mahdollistavat pitkäjänteisen, urheilullisesti vaikuttavan työn. Seuraavaksi tarkastelemme, miten henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään vastaamaan näihin tarpeisiin.

5.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Työnkuvien selkeä määrittely on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa työnantajavastuut jakautuvat usealle taholle. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa korostuu tasapaino hallinnollisen selkeyden ja arjen vuorovaikutukseen perustuvan yhteisöllisen tuen välillä. Lisäksi valmentajien osaamisen kehittäminen edellyttää konkreettisia arkeen integroitua rakenteita, jotta yksilöllinen kehittyminen ja jatkuva oppiminen on mahdollista ilman huolta valmentajien ylimääräisestä kuormittumisen kasvusta.

Olympiavalmennuskeskuksissa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kehittää selkeitä hallinnollisia HR-rakenteita, joissa työnantajavastuut, työnkuvat ja osaamisen kehittämisen prosessit tukevat valmentajien ammattimaisuutta. Valmennustyö erityispiirteeksi tunnistetaan suhteellisesti vähäisempi viikonlopputyö ja matkustaminen lajiliittojen ja seurojen tyypilliseen työnkuvaan verrattuna. OVK Helsingissä työnkuvien määrittelyyn panostaminen koetaan työtä kantavana rakenteena erityisesti tilanteissa, joissa valmentajilla on useita työnantajia. Selkeä työnjako ja vastuun määrittely yhteispalkkauksissa nähdään toimivan arjen edellytyksinä ja organisaation vahvuutena. Yhteispalkkausten onnistumisten nähdään kumpuavan selkeyteen pyrkivästä sopimuskulttuurista.

Vuokatti-Rukalla henkilöstöjohtamisella tuetaan työyhteisöä säännöllisillä viikkopalavereilla, työnohjauksilla ja työhyvinvointipäivillä. Vuosittaiset työyhteisökyselyt ja selkeästi ohjeistettut häiriötapausketjut ovat keinoja, joilla varmistetaan valmentajien oikeusturva ja luodaan psykologisesti turvallinen työympäristö. Tavoitteena on, että valmentaja ei jää yksin vaikeissakaan tilanteissa, vaan työyhteisöllä on toimiva ja luotettava mekanismi, joka kantaa tarvittaessa myös kriisien läpi:

"Meillä on häiriötapausketju, jossa läsnä oleva ilmoittaa valmennuksen johtajalle... ja jos on vähänkin vakavampi tapaus, niin saamme siitä tiedon. Sen jälkeen tehdään tilannearvio ja lähtee rattaat pyörimään – se on valmentajan oikeusturva siinä vaiheessa, jos asia menee pidemmälle."
(OVK Vuokatti-Ruka)

Olympiavalmennuskeskukset pyrkivät lisäämään valmentajien osaamisen kehittämistä nykyisistä hajanaisista käytänteistä kohti suunnitelmallisempia ja säännöllisempiä toimintamalleja. Jatkuvan oppimisen suunnitelmallisuuden lisääminen nähtiin tulevaisuuden kehityskohteenä työnantajan näkökulmasta tavoitteellisempien kehityskeskusteluiden ja koulutuskalenterien kautta. Valmennuskeskusten monilajinen ympäristö nähdään otollisena paikkana edistää eri lajien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja osaamisen kehittymistä. Keskukset pyrkivät panostamaan myös sisäiseen T&K toimintaan, jotta valmennuksen osaamisen kehittyminen pysyisi jatkuvasti kansainvälisessä kilpailussa mukana. Näin keskukset eivät vain pyöritä arkea, vaan pyrkivät myös kehittämään systemaattisesti toimintaansa ja sisäistä osaamista.

"Meidän systeemimme itsessään pitää olla semmoinen, että yliopiston tutkittu tieto ja T&K yksikkö...käy koko ajan valmentajan kanssa tilanpäivitystä"
(OVK Vuokatti-Ruka)

Lajiliittojen henkilöstöjohtaminen on vahvasti sidoksissa valmennuksen valtakunnalliseen kehittämistehtävään. Palloliiton valmentajissa tapahtuu säännöllisesti luonnollista vaihtuvuutta seurakentältä lajiliittoon, jota pidetään tärkeänä asiana myös arjen toimintaympäristön tuntemuksen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Palloliitossa esihenkilötyön perustana toimivat yksilöllisesti laaditut toimenkuvakortit. Lajiliitossa pilotoidaan myös yritysmaailmasta tuttuja HR-käytäntöjä, kuten valmentajien itsearviointeja sekä 360-palautekyselyitä, joilla pyritään kehittämään esihenkilötyön laatua. Urheiluliitossa henkilöstöjohtaminen painottuu valmentajien osaamis- ja koulutustarpeiden säännölliseen kartoitukseen valtakunnallisella tasolla. Erityisesti maajoukkuevalmentajien kohdalla osaamistarpeissa korostuvat kansainväliset koulutuspolut.

Lajiliitoissa osaamisen kehittämisen selkeänä "pullonkaulana" tunnistetaan yhteisesti valmentajien ajanpuute. Ratkaisuja pyritään löytämään joustavilla ja työn rytmiin integroidulla käytännöllä sekä valmentajien keskinäisen tiedonvaihdon lisäämisellä. Toisaalta lajiliittojen toiminnassa näkyy voimakas painotus valmentajien kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen, joita pidetään kriittisinä tekijöinä valmentajien osaamisen kehittämisessä. Lajiliitoissa valmentajien osaamista pyritään kehittämään muun muassa kansainvälisten seuravierailujen, valmentaja-

vaihtojen tai kansainvälisen verkostoitumisen kautta. Palloliitossa on esimerkiksi luotu arkeen sulautettu pohjoismaainen valmentajaryhmä, jossa jaetaan säännöllisesti osaamista ja hyviä käytänteitä etäyhteyksin:

"Luotiin...pohjoismaisten teknisten johtajien...
Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan 19-vuotiaiden
tyttöjen päävalmentajille oma ryhmä... nyt tapaavat
säännöllisesti parin kuukauden välein Teamseillä ja
jakavat keskenään osaamista, parhaita käytänteitä."
(Suomen Palloliitto)

Urheiluseuroissa henkilöstöjohtaminen keskittyy tiiviimmin paikallisen toiminnan ympärille, jossa esihenkilötyö rakentuu usein vuorovaikutukseen ja arjen yhteistyöhön seuran sisällä. Osaamisen jatkuvassa kehittämisessä seurat painottavat yhteisön sisäistä osaamisen jakamista, mentorointia ja arjen sparrausta. Ilveksessä tunnistetaan monilajiseurana mahdollisuuksia laji- en välisen vuoropuhelun vahvistamiseen strategisten kehittämispäivien kautta, joissa valmentajat voisivat jakaa osaamistaan myös lajirajojen yli. Vuoropuhelun fasilitoinnilla työnantajan toimesta nähdään mahdollisuuksia, jota voisi lisätä vielä nykyistä enemmän:

"Kun saadaan lajirajat ylittäen, ihmisiä saman pöydän
ääreen, pohtimaan yhteisiä kysymyksiä... ei katsottaisi
vaan sieltä oman lajin sisältä, vaan toisesta
lajista meidän seuramme sisältä löydettäisiin hyviä
toimintatapoja, että me fasilitoitaisiin hallintona"
(Ilves ry)

Molemmissa seuroissa valmentajia kannustetaan osallistumaan lajiliittojen koulutuksiin, mutta seuran ulkopuolisten koulutusten rooli nähdään merkityksellisempänä suurempien lajien kohdalla. Olarin voimistelijoiden osalta pyritään hyödyntämään seuran olemassa olevaa sisäistä lajin asiantuntemusta tehokkaasti muodollisten koulutusreittien painottamisen sijaan. Myös urheiluseuroissa ajankäytölliset rajoitteet asettavat osaamisen kehittämistyölle selvät raamit, mikä vahvistaa entisestään tarvetta hyödyntää tehokkaasti kansallisesti vahvan seuran sisäistä valmennusosaamista:

"Meidän ei kannata oikeastaan kauheasti matkustella...
täytyy vaan hyödyntää seuran sisäistä osaamista
oikeasti enemmän... Tutoroinnilla, mentoroinnilla
ja seuran sisäisillä koulutuksilla pystyy sitten
konkreettisesti ainakin niitä asioita viemään
eteenpäin, mitä siellä salilla oikeasti tapahtuu."
(Olarin voimistelijat)

Valmentajien henkilöstöjohtaminen ja osaamisen kehittäminen rakentuvat tapausorganisaatioissa yhdistelmästä muodollisia rakenteita sekä epämuodollista, arjen vuorovaikutukseen perustuvasta tuesta. Olympiavalmennuskeskuksissa sekä lajiliitoissa osaamisen kehittämiseen pilotoidaan erilaisia systemaattisuutta tukevia henkilöstöjohtamisen rakenteita. Urheiluseuroissa

henkilöstöjohtaminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat puolestaan pääosin organisaation sisäisten käytänteiden vahvistamisen kautta. Toiminta painottuu lajiliitoissa ja olympiavalmennuskeskuksissa vahvasti organisaation ulkopuoliseen kansalliseen ja kansainväliseen verkostoitumiseen sekä tiedolla johtamiseen perustuviin HR-käytänteisiin, kuten osaamisprofiileihin, palautekäytänteisiin sekä tukiketjuihin häiriö- ja kriisitilanteissa. Urheiluseurat puolestaan tukevat valmentajien osaamisen kehittymistä ensisijaisesti sisäisten, arjen toiminnasta rakentuvien käytäntöjen kautta. Kaikissa organisaatioissa tunnistetaan yhteisesti, että kiireisen arjen keskellä on haastavaa löytää riittävästi aikaa ja rakenteellista tukea valmentajien jatkuvalle kehitymiselle. Onnistunut henkilöstöjohtaminen luo perustan valmentajien työhyvinvoinnille ja urakehitykselle, mikä on tärkeää erityisesti kuormittavassa ja jaksoittain intensiivisessä valmennustyössä.

5.4 TUNNISTETUT HAASTEET JA SUOSITUKSET

Tapausorganisaatioiden haastatteluista tunnistettiin neljä keskeistä haastetta valmentajien sopimuskäytäntöihin liittyen. Haasteet liittyvät sopimusten jatkuvuuteen ja rahoitukselliseen epävarmuuteen, työnkuvien ja vastuiden epäselvyyteen, työajan seurannan haasteisiin ja jaksamiseen sekä hallinnollisiin ja juridisiin epäselvyyksiin. Työnantajat nostivat samalla esiin konkreettisia toimenpidesuosituksia näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Taulukko 2 kokoaa yhteen tässä luvussa käsiteltävät keskeiset haasteet, suositellut toimenpiteet, sekä niiden odotetut vaikutukset.

Taulukko 2. Valmentajien sopimuskäytäntöihin liittyvät keskeiset haasteet, suositellut toimenpiteet ja vaikutukset.

Haaste	Suositus / toimenpide	Vaikutus
Sopimusten jatkuvuus ja rahoituksen epävarmuus	- Pitkäjänteisemmät tai ketjutetut sopimuskaudet - NOV-tukijärjestelmän ennakoitavuuden parantaminen - Erinäisten sopimusmallien tunnistaminen	- Lisää työsuhteen vakautta ja ennakoitavuutta - Tukee valmentajien työllistymismahdollisuuksia ja urakehitystä
Työnkuvien ja vastuiden epäselvyys	- Selkeät ja kirjalliset työnkuvakortit - Selkeä yhteispalkkausten vastuujako työnantajien välillä - Säännölliset kehityskeskustelut työnkuvan päivitykseen - Valmentajakohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat	- Vähentää tehtävien päällekkäisyyttä ja kuormituksen kasautumista - Mahdollistaa työn suuntaamisen ydintehtäviin ja tukee osaamisen kehittämistä - Vahvistaa suunnitelmallista henkilöstöjohtamista
Työajan seuranta ja jaksaminen	- Yhtenäiset työajan seurannan käytännöt (sisältäen matka-, ilt- ja viikonlopputunnit) - Vuosisuunnitelmaan pohjautuva työtehtävien rytmittäminen - Palautumisen seuranta työyhteisössä	- Vähentää työkuormituksen hallitsematonta kasautumista - Mahdollistaa riittävät palautumisjaksot ja parantaa työhyvinvointia - Lisää työntekijöiden ja työnantajan oikeusturvaa

Hallinnolliset ja juridiset kysymykset	■ Työoikeudellinen koulutus ja ohjeistus työnantajille ■ Nykyisen lainsäädännön ja sopimusten soveltuvuuden arviointi huippu-urheilun valmennustyön erityispiirteisiin ■ Dokumentoidut toimintamallit ongelma- ja kriisitilanteisiin ("häiriöketjut")	■ Vähentää juridista epävarmuutta ja selkeyttää työnantajavelvoitteita ■ Vahvistaa valmentajien oikeusturvaa ■ Mahdollistaa nopean ja systemaattisen reagoinnin ongelmatilanteisiin
---	---	---

Sopimusten jatkuvuus ja rahoituksen epävarmuus

Lyhyet ja rahoitukseltaan epävarmat määräaikaiset sopimukset vaikeuttavat valmennustyön pitkäjänteistä suunnittelua ja valmentajien sitoutumista työyhteisöön. Tapausorganisaatiot nosivat haastatteluissa esiin urheilun rahoitusmallien, kuten Nuorten Olympiavalmentajien (NOV) tukijärjestelmän epävarmuuden ja rahoituspäätösten myöhäisen ajoituksen, jotka vaikeuttavat pitkäkestoisempien sopimusten tekemistä. Valmennustyö nähdään lisäksi luonteeltaan projektimaisena ja osin tästä syystä epävakana työympäristönä.

Ratkaisuksi työnantajat toivoivat pidempiä, ketjutettuja sopimuskausia sekä ennakoitavia ja pidempikestoisia rahoitusmalleja. Valmennustyön monimuotoisuus mahdollistaa myös rakenteellisesti joustavat sopimusmallit määräaikaisista ja kokoaikaisista työsopimuksista tois- taiseksi voimassa oleviin ja tuntityösopimuksiin (ks. Olarin Voimistelijat). Eri sopimusmallien tunnistamisen avulla voidaan näin vastata erilaisten toimintaympäristöjen edellytyksiin valmentajien palkkaamiseksi. Näillä eri toimilla voidaan edistää työsuhteen vakautta ja ennakoitavuutta sekä tukea valmentajien työllistymismahdollisuuksia yksilön erilaisissa elämäntilanteissa ja urheiluvalmennuksen eri toimintaympäristöissä.

Työnkuvien ja vastuiden epäselvyys

Työnkuvien ja vastuiden epäselvyys korostuu erityisesti yhteispalkkaustilanteissa, joissa valmentajat työskentelevät usealle eri työnantajalle. Ilman selkeää vastuunjakoja työn priorisointi ja ajankäyttö vaikeutuvat, mikä lisää valmentajan kuormittumista. Haastatteluissa tunnistettiin myös riski työnkuvien hallitsemattomaan laajenemiseen, jolloin valmentajan ydintehtävät kärsivät esimerkiksi liiallisten hallinnollisten tehtävien vuoksi. Lisäksi työnkuvien säännöllisen päivittämisen puutteet estävät suunnitelmallisen henkilöstöjohtamisen toteutumista.

Hyviksi käytänteiksi työn selkeyttämisessä tunnistettiin selkeiden ja kirjallisten työnkuvakorttien laatiminen sekä täsmällinen vastuurajaus yhteispalkkaustilanteissa eri työnantajien kesken. Lisäksi säännöllisten kehityskeskustelujen merkitystä korostettiin työnkuvien ja vastuiden ajan tasalla pitämiseksi. Valmentajien osaamisen kehittäminen nähdään olennaisena osana tätä prosessia, jota voidaan tukea rakentamalla valmentajakohtaisia osaamisprofilleja ja henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Lisäksi työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja mentorointi tunnistettiin tärkeäksi osaamisen vahvistamisessa. Näillä toimilla vähennetään työtehtävien kasautumista, varmistetaan valmennustyön kohdentaminen ydintehtäviin, tuetaan valmentajan ammatillista kehittymistä ja luodaan perustaa suunnitelmalliselle henkilöstöjohtamiselle.

Työajan seuranta ja jaksaminen

Valmennustyön epäsäännöllisyys, monipaikkaisuus ja kilpailukalenterin kausiluonteisuus vaikeuttavat työajan seurantaa ja hallintaa. Erityisesti matka-, ilt- ja viikonlopputuntien kirjaamiseen liittyvät epäselvyydet sekä niiden vaikutukset työkuormituksen tasapainottamiseen koetaan ongelmalliseksi. Urheiluvalmennukselle tyypillinen joustava työskentelykulttuuri kannustaa vahvaan sitoutumiseen, mutta voi samalla johtaa työn hallitsemattomaan kasautumiseen ja riittämättömään palautumiseen.

Työn hallittavuutta ja valmentajien jaksamista voidaan parantaa yhtenäisillä työajanseurannan käytännöillä, jotka kattavat myös matka-, ilt- ja viikonlopputyötuntien kirjaamisen. Vuosisuunnitelmaan pohjautuva työn rytmittäminen sekä palautumisen seuranta työyhteisössä auttavat rytmittämään työtehtäviä ja ehkäisemään työkuormituksen hallitsematonta kasautumista. Nämä käytännöt mahdollistavat riittävät palautumisjaksot, parantavat valmentajien työhyvinvointia ja vahvistavat työnteekijöiden sekä työnantajien oikeusturvaa.

Hallinnolliset ja juridiset kysymykset

Haastatteluissa nousi esiin selkeitä hallinnollisia ja juridisia epävarmuuksia liittyen erityisesti matkustuksen ja työajan seurannan kysymyksiin sekä määräaikaisten sopimusten perusteisiin. Lisäksi työnantajat toivoivat tukea valmennustyön erityispiirteiden huomioimista työoikeudellisissa kysymyksissä. Erityisesti huipputasolla toimivan ammattivalmennuksen kohdalla nähtiin tarpeelliseksi pohtia myös erityislainsäädännön tarvetta työn erityispiirteiden vuoksi:

"Olen vankasti sitä mieltä, että urheiluun erityisesti huipputasolta, tarvitsee erityislainsäädäntöä, joihin erityisesti myös valmentajat liittyvät... liittyy määräaikaaisuuden perusteisiin, ja toisaalta työaika-asioihin." (Suomen Palloliitto)

Selvityksessä nousi esiin tarve lisätä työnantajien osaamista nykyisen työlainsäädännön ja työehtosopimusten soveltamisessa valmennustööhön. Lisäksi organisaatiot korostivat työyhteisön dokumentoitujen toimintamallien merkitystä erityisesti ongelma- ja kriisitilanteissa. Näillä keinoilla pyritään vähentämään juridista epävarmuutta, selkeyttämään työnantajavelvoitteita, vahvistamaan valmentajien oikeusturvaa sekä mahdollistamaan nopea ja systemaattinen reagointi ongelmatilanteisiin.

6 Johtopäätökset

Vaikka valmennustyön ammattimaistuminen on edennyt, näyttäytyy urheiluvalmennus edelleen työnkuvaltaan monimuotoisena, rytmiltään epäsäännöllisenä ja kuormitukseltaan vaihtelevana. Ammattimaista valmennustoimintaa haastavat urheilun rahoitusmallien rakentamisen vaikeus sekä valmennustyöhön liitettyjen hallinnollisten tehtävien määrä, mikä rajoittaa valmentajan keskittymistä varsinaiseen valmennustyöhön. Ammattimaistumisen yhteydessä kehittyvät työnantajakäytännöt, kuten selkeät työnkuvaukset ja systemaattinen työajan seuranta, voivat kuitenkin osaltaan auttaa parantamaan valmennustyön edellytyksiä.

Reunamäen (2023) tavoin myös tämän selvityksen tulokset osoittavat, että valmennustyöhön liittyvät prekaarit piirteet, kuten määräaikaiset muutaman vuoden sopimukset, epäsäännöllinen työaika ja moninaiset työnkuvat, ovat edelleen keskeinen osa suomalaisen urheiluvalmennuksen arkea. Haastatelluilla tapausorganisaatioilla on keskimääräistä paremmat edellytykset, valmiudet ja resurssit valmentajien työn tukemiseen. Silti myös nämä työnantajat tunnistavat samoja työn epävarmuuden piirteitä urheiluvalmennuksessa. Tämä viestii siitä, että toistuvat erityispiirteet näyttäytyvät oletettavasti vielä vahvemmin organisaatioissa, joissa taloudelliset resurssit ja työnantajaosaaminen ovat rajallisempia.

Tapausorganisaatioiden tarkastelun perusteella valmennustyön käytännöt ja ammattimaistumisen edellytykset rakentuvat hyvin eri tavoin olympiavalmennuskeskuksissa, lajiliitoissa ja urheiluseuroissa. Toisaalta moninaisuus johtuu laaja-alaisesta kentästä juniorivalmennuksesta huippu- ja ammattiurheiluun, mutta toisaalta myös lajien eriytymisestä. Työsuhteiden muodot vaihtelevat valmennuskeskusten ja lajiliittojen määräaikaisista, kokoaikaisista työsopimuksista aina urheiluseurojen toistaiseksi voimassa oleviin osa-aikaisiin ja tuntiperusteisiin sopimuksiin. Myös johtamisrakenteet vaihtelevat: Olympiavalmennuskeskuksissa korostuu tiivis yhteys lajiliittojen kanssa, lajiliitoissa laajat työnkuvat ulottuvat seurakentältä maajoukkuevalmennukseen, kun taas urheiluseuroissa painottuu arjessa tapahtuva, seuran sisäinen valmennuksen kehittäminen.

Selvityksessä nousi esiin keskeinen kysymys siitä, miten valmennustyö ylipäättään ymmärretään urheilussa. Valmennustyö nähdään perinteisesti kapea-alaisesti harjoituksen ohjaamisena, vaikka valmentaja kantaa tyypillisesti vastuuta myös suunnittelusta, koordinoinnista, viestinnästä ja moniammatillisen tiimityön johtamisesta. Kun valmennustyö ymmärretään ensisijaisesti harjoitusten vetämisenä, jää huomattava osa valmentajan todellisesta työstä tunnistamatta. Tämä näkymättömäksi jäävä työ johtaa helposti tilanteisiin, joissa sovitut työtehtävät eivät täysin vastaa todellista työn laajuutta ja kuormitus kasaantuu yksittäisille valmentajille. Vaihtelevat työajan seurantakäytännöt vaikeuttavat entisestään työnantajan ja työntekijän välistä työn suunnittelua ja hallintaa.

Selvityksen pohjalta tunnistettiin neljä keskeistä kehittämiskohdetta, jotka toistuivat samankaltaisina eri organisaatioissa. Toistuvat kehittämistarpeet liittyivät sopimusten jatkuvuuteen, työnkuvan ja työajan selkeyttämiseen ja jäsentämiseen sekä hallinnolliseen ja juridiseen tukeen. Nykyisen työläinsäädännön ja työehtosopimusten tulkittamisesta ja tietoisuutta tulisi pyrkiä kehittämään työnantajien henkilöstöjohtamisen tueksi. Suurimmat sovellettavat asiat liittyvät erityisesti työaikaan ja sen käytännön seurantaan urheiluvalmennuksen moninaisissa toimintaympäristöissä.

Tapausorganisaatiot nostivat esiin myös useita toimivia käytänteitä, joilla vastata tunnistettuihin haasteisiin. Rakenteellisuutta tukevat työkalut, kuten kirjalliset työnkuvakortit, toiminnan vuosikellot ja yhteispalkkauksen vastuunjakokäytännöt, selkeyttävät valmentajan työnkuvaa. Erityisesti valmennustoiminnan yhtenäiset työajan seurannan käytännöt mahdollistavat toiminnan ennakoivan rytmittämisen, mikä tukee valmentajien jaksamista ilman suuria hallinnollisia lisäresursseja. Näin valmentaja voi varata aikaa palautumiselle sekä oman osaamisen kehittämiseksi, suojaten yksilöä samalla ylikuormittumiselta. Lisäksi työnantajien olisi hyvä pyrkiä varmistamaan työyhteisölleen riittäviä dokumentoituja tukirakenteita valmennuksessa ilmenevien ongelmien varalle. Osaamisen kehittämisen osalta työnantajien tulee pyrkiä rakentamaan jatkuvaa oppimista kiinteäksi osaksi valmennustyön arkea. Tämä edellyttää riittävää työnantajaosaaamista sekä mahdollisuuksia fasilitoituun vertaisoppimiseen valmentajien välillä.

Selvityksen pohjalta voidaan tunnistaa kehityssuuntia tulevaisuuden valmennustyölle. Toisaalta nähdään selkeää suuntausta kohti osa-aikaisuuksia ja yksilöllisiä sopimusratkaisuja erityisesti seurakunnan urheiluvalmennuksessa. Valmentajat voivat yhä useammin rakentaa itse oman toimeentulonsa useilta eri organisaatioista, lisäten valmennustyön joustavuutta, mutta haastaen työnantajia sopeutumaan tilanteisiin, jossa kokoaikaisuus ei olekaan valmentajan ensisijainen toive. Toisaalta useiden työnantajien selkeänä toiveena oli vakauttaa valmennustyötä ja tukea valmentajien pitkäjänteistä sitouttamista yhteisöön. Pitkäjänteisten sopimusmallien kehittymistä haastavat niin urheiluvalmennukselle tyypillinen projektimainen luonne, kuin myös urheilun lyhytkestoiset ja epävarmat rahoitusmallit. Päätöksenteossa tulisikin pohtia ratkaisuja, joilla pidempikestoisten työsuhteiden rakentaminen olisi tulevaisuudessa mahdollista. Tätä voidaan tukea esimerkiksi selkeyttämällä tukiprosessien rytmiä tai vahvistamalla monityönantajisuuden sisäistä yhteistyötä valmentajan työllistämiseksi.

Ammattivalmennuksen sopimuskäytänteiden ja työn johtamisen kehittäminen on osa laajempaa pohdintaa valmennustyön yhteiskunnallisesta arvostuksesta. Urheilun yhteiskunnallisen arvostuksen merkitys on nostettu keskiöön myös suomalaisten ammattivalmentajien itsensä toimesta (Nieminen 2024). Mikäli valmentajalta odotetaan yhä ammattimaisempaa otetta urheilun moniosaajana, on myös johtamisrakenteiden ja sopimuskäytänteiden tuettava tätä asemaa. Jotta ammattivalmennuksesta voi rakentua vakaa ja houkutteleva urapolku, tarvitaan paitsi sopimuksellista selkeyttä myös yhteistä ymmärrystä siitä, mitä kaikkea vastuuta valmennustyöltä aidosti edellytetään suomalaisessa urheilussa. Tämä ymmärrys luo pohjan sellaisille rakenteille, jotka tukevat valmentajien työn vakautta ja pitkäjänteistä ammatillista kehittymistä.

LÄHTEET

Aarresola, O., Lämsä J. & Itkonen H. (2022). Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Helsinki. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja julkaisuja nro 22.

Blomqvist M., Mononen K. & Hämäläinen K. (2020). Valmentajakysely 2019. Jyväskylä, KIHUN julkaisusarja, nro 71.

Heininen, V. (2018). Valmentajasopimus työ sopimuksena. Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Ilves. (2025). Seuran esittely. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: <https://ilvesry.fi/ilves-lukuina/>.

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

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

Lehtonen K., Oja S. & Turunen M. (toim.). (2023). Palkkatyö urheilu- ja liikuntaseuroissa. Tilastoaineistot kuvaamassa ammattimaistuvaa urheilua. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K. & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä, 22–55. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lämsä J., Holopainen A., Blomqvist M. & Mononen K. (2023). Palveluista moniammatillisiksi tiimeiksi – Asiantuntijatoiminnan arviointi valtakunnallisissa huippu-urheilukeskuksissa 2019–22.

Moustakas, L., Lara-Bercial, S., North, J. & Calvo, G. (2022). Sport coaching systems in the European Union: State of the nations. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1987291>.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of Sport Federations – a Multi-Level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences. European Sport Management Quarterly 15(4), 407–433.

Nieminen, R. (2024). Ammattivalmentajien jäsenkyselyn tuloksia. Haettu 18.4.2025 osoitteesta: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/suomalaisen-urheilun-kehittaminen-vaatii-parempaa-johtamista-ja-valmennuksen-tukemista.html>

OVO. (2025). Seura. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: <https://www.olarinvoimistelijat.fi/seura/>
Paananen, A. (2023). Valmentajan työn ammattimaistumista edistävät ja estävät tekijät Suomessa. Ylempi AMK -opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.

PALTA. (2025). Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus. Haettu 15.3.2025 osoitteesta: <https://www.palta.fi/tyomarkkinat-ja-neuvottelut/paltan-tyoehtosopimukset/urheilujarjestojen-valmentajia-koskeva-tyoehtosopimus/>

Puska M., Lämsä J. & Potinkara P. (2017). Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Jyväskylä, KIHUN julkaisusarja, nro 53.

Reunamäki, L. (2023). Urheiluvalmentajan työsuojelu. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies. No 312. University of Eastern Finland. Joensuu.

Rouvali, T., Kirjavainen, A., Hyvönen, P., Varjus, R., Kalpala, J., Koukku, N., & Ihalainen, J. (2024). Verkostoselvitys jatkuvasta oppimisesta urheiluvalmennuksessa: urheiluvalmennuksen alan koulutuksen järjestäjien näkemyksiä ja kokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Haettu 18.5.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.17011/jyureports/2024/47>

SAVAL. (2025a). Työsuhdeneuvonta valmentajille. Haettu 22.2.2025 osoitteesta: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/tyoelama.html>

SAVAL. (2025b). SAVALin selvitys: Liiga- ja Mestis-valmentajien työhyvinvoinnissa suuria eroja. Haettu 11.4.2025 osoitteesta: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/uutishuone/jasenedut-ja-palvelut/savalin-selvitys-liiga-ja-mestis-valmentajien-tyohyvinvoinnissa-suuria-eroja.html#:~:text=Kyseess%C3%A4%20ei%20ole%20uusi%20ilmi%C3%B6%2C,-valmentajien%20ty%C3%B6hyvinvointi%20otetaan%20aidosti%20huomioon>

SAVAL. 2024. Jääkiekkovalmentajien työsopimusmalli uudistettiin – askel kohti parempaa kollektiivista edunvalvontaa. Haettu osoitteesta: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/jaakiekkovalmentajien-tyosopimusmalli-uudistettiin-askel-kohti-parempaa-kollektiivista-edunvalvontaa.html#:~:text=,korostaa%20SAVALin%20ty%C3%B6suhdeasiantuntija%20Heikki%20K%C3%A4hk%C3%B6nen>

Skille, E. Å., Strittmatter, A.-M., Stenling, C. & Fahlén, J. (2024). The professionalization of the role of the coach: Transforming the last bastion of the Scandinavian welfare-sport model. Sport in Society, 27(12), 1994–2013. <https://doi.org/10.1080/17430437.2024.2411779>

Selander, K. (2018). Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Yhteiskuntapolitiikka 83:5–6. Haettu 12.3.2025 osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137895/YP1805-6_Selander.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SUL. (2024). Vuosikertomus. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2024/04/SUL_vuosikertomus_2023_sis.talous.pdf.

Suomen Palloliitto. (2024). Vuosikertomus 2024. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: https://www-asset.palloliitto.fi/62562/1749161404-vuosikertomus_2024.pdf.

Tilastokeskus. (2024). Työssäkäyntitilasto. Haettu 24.3.2025 osoitteesta: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb.fi/StatFin/StatFin__tyokay/statfin_tyokay_pxt_115r.px/.

Työsuojelu. (2025). Työsuhteen tunnusmerkit. Haettu 25.3.2025 osoitteesta: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-tunnusmerkit>

Urhea. (2025). Akatemiaurheilijat. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: <https://urhea.fi/urhea/verkosto/akatemiaurheilijat/>

Vuokatti-Ruka. (2025). Tunnuslukuja. Haettu 10.6.2025 osoitteesta: <https://vrua.fi/tietoa-meista/tunnuslukuja/>

LIITTEET

LIITE 1. Tapausorganisaatioiden haastatellut henkilöt ja puolistrukturoitu haastattelurunko

Simo Tarvonen	Olympiavalmennuskeskus Helsinki, Toimitusjohtaja
Marianne Hoffren	Olympiavalmennuskeskus Helsinki, Talous- ja henkilöstöpäällikkö
Aki Hyryläinen	Suomen Palloliitto, Urheilutoimenjohtaja
Heidi Holopainen	Suomen Palloliitto, Henkilöstöjohtaja
Marianne Miettinen	Suomen Palloliitto, Huippujalkapallopäällikkö
Jarkko Finni	Suomen Urheiluliitto, Kehitysjohtaja
Janne Vuorinen	Olympiavalmennuskeskus Vuokatti-Ruka, Johtaja
Kaija Hämelähti	Ilves ry, Toimistopäällikkö
Anne Niemikari-Kilpi	Olarin Voimistelijat, Valmennuspäällikkö
Linda Bergström	Olarin Voimistelijat, Toiminnanjohtaja

Haastattelurunko: Valmentajien ammattimaistumisen tila ja sopimuskäytännöt tapausorganisaatioissa

Valmentajien määrä ja palkatun työvoiman nykytila organisaatiossa

- I. Kuinka monta valmentajaa on tällä hetkellä työsuhteessa organisaatiossanne (valmentajanimikkeellä)
- II. Mikä on työsuhteessa olevien sukupuoli- ja ikäjakauma valmentajien osalta?
- III. Millaisia eri työnimikkeitä käytetään valmentajien rooleista organisaatiossanne?
- IV. Miten valmentajien määrä on muuttunut edellisten viiden vuoden aikana?
- V. Minkälainen vaihtuvuus valmentajilla on organisaatiossanne?

Työsuhteet ja sopimuskäytännöt valmentajille

- I. Mitä työsuhteen muotoja käytätte valmentajille?
 - Missä suhteessa työsuhteet ovat toistaiseksi voimassa olevia ja määräaikaista?
 - Kuinka usein työsuhteet ovat kokoaikaista, osa-aikaista, ostopalvelusopimuksia tai yrittäjyyttä?
 - Miten organisaatiossanne suhtaudutaan valmentajien työsuhteiden monimuotoisuuteen, esim. osa-aikaiset ammattivalmentajat?
- II. Mistä asioista työsopimuksessa sovitaan?

Johdanto: Työsopimus on keskeinen dokumentti, jossa määritellään työnantajan ja työntekijän väliset oikeudet ja velvollisuudet. Se sisältää yleensä tiedot työtehtävistä, työajasta, palkkauk-

sesta, työsuhteen kestosta sekä mahdollisista erityisehdoista.

- Onko työsopimuksissa sovellettu työehtosopimuksia valmentajien palkkaukseen (esim. Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus)
- Onko organisaatio tehnyt omia paikallisia sopimuksia tai poikkeuksia työehtosopimuksen ehdoista?
- Millaisia työsopimuksia käytätte? Suullisia vai kirjallisia sopimuksia? Onko organisaatiossanne käytössä jokin valmis työsopimusmalli?

III. Kuinka tarkasti työsopimuksessa määritellään valmentajan roolit/työtehtävät organisaatiossa?

IV. Kuinka palkkaus määräytyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat

- Käytetäänkö työehtosopimuksen mukaista taulukkopalkkausta vai organisaation omaa palkkausjärjestelmää?

V. Mihin suuntaan valmentajien työsopimusmalleja kannattaisi kehittää?

- Minkälainen malli mahdollistaisi parhaiten jatkuvan ja laadukkaan valmennustoiminnan organisaatiossa?

VI. Onko muita valmentajien työsopimuksiin liittyviä keskeisiä asioita, joita haluaisitte tuoda esille?

- Miten lajiliitto tukee seuroja ja valmennuskeskuksia valmentajien työsuhdeasioissa?

Valmentajien työn johtaminen organisaatiossa

I. Minkälaisia erityispiirteitä valmentajan ammatissa on työnantajan näkökulmasta

- Miten lajiliitto johtaa valmennustoimintaa strategisella tasolla?

II. Urheilujohtaminen:

- Miten lajiliitto asettaa urheilullisen toiminnan tavoitteet ja miten niiden saavuttamista seurataan?
- Minkälaista päätösvaltaa valmentaja saa käyttää valmennustyössään (esim. valmennustiimin kokoonpanosta päätettäessä). Missä tämä määritellään?
- Millä tavoin organisaationne koordinoi ja tukee valmentajien johtamaa moniammatillista tiimityötä?

III. Henkilöstöjohtaminen:

- Miten organisaationne edistää valmentajien työhyvinvointia?
- Miten hallitsette jaettua työnantajavastuuta, kun valmentaja työskentelee usealle eri työnantajalle?

IV. Osaamisen kehittäminen:

- Miten työsuhteissa on huomioitu valmentajien mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan? Onko lajiliitolla olemassa omaa valmentajien osaamisen kehittämisen suunnitelmaa?
- Mahdollistaako valmentajan työnkuva jatkuvan oppimisen ja kehittymisen?

V. Valmentajan sopimuskäytänteisiin liittyvät keskeisimmät haasteet ja onnistumiset

- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet valmentajien sopimuskäytännöissä lajiliiton näkökulmasta?
- Mitkä käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi ja miten niitä voisi kehittää edelleen?
- Onko teillä käytössä toimintatapoja tai malleja, joita voisitte suositella muille valmentajia työllistävälle organisaatioille?
- Mihin suuntaan valmentajien työtä kannattaisi kehittää työnantajan näkökulmasta?

LIITE 2. Tapausorganisaatioiden valmentajien työnimikkeet

OVK Helsinki

Fysiikkavalmentaja
Football Fitness Expert
Jalkapallon nuorten olympiavalmentaja
Miesten telinevoimistelun olympiakeskusvalmentaja
Miesten telinevoimistelun päävalmentaja
Nuorten olympiavalmentaja, kreikkalais-roomalaispaini
Nuorten telinevoimisteluvalmentaja
Painivalmentaja
Parayleisurheilun ja parapyöräilyn päävalmentaja
Parayleisurheilun nuorten lajivalmentaja
Pika- ja aitajuoksuvalmentaja, NOV
Rytmisen voimistelun olympiakeskusvalmentaja
Rytmisen voimistelun päävalmentaja
Uinnin valmennuskeskuksen päävalmentaja
Yleisurheilukeskuksen valmennuspäällikkö
Yleisurheilun valmennuskeskusvalmentaja

OVK Vuokatti-Ruka

Lumilautailun nuorten olympiavalmentaja
Uinnin vastuupalmentaja
Suunnistuksen vastuupalmentaja
Ampumahiihdon nuorten olympiavalmentaja
Pesäpallon vastuupalmentaja
Pesäpallovalmentaja
Maastohiihdon nuorten olympiavalmentaja
Maastohiihtovalmentaja
Maastohiihdon maajoukkuevalmentaja
Jääkiekon vastuupalmentaja
Jääkiekkovalmentaja

Suomen Palloliitto

Maajoukkuevalmentaja / Päävalmentaja
Aluevalmentaja
Huippuvaiheen alueellinen pelaajakehittäjä
Talenttivalmentaja

Suomen Urheiluliitto

Maajoukkuevalmentaja / Päävalmentaja
Team Finland -juniorit kouluttaja*
Team Finland -nuoret kouluttaja*
Nuorten Olympiavalmentaja*
Yleisurheilukeskusvalmentaja*

Ilves ry

Talenttivalmentaja

Hybridivalmentaja

Päävalmentaja

Vastuuvalmentaja

Valmentaja

Fysiikkavalmentaja

Maalivahtivalmentaja

Valmennuspäällikkö

Urheilutoimenjohtaja

Juniorivalmentaja

Valmennusosaamisen kehittäjä (VOK)

Olarin Voimistelijat ry

Päävalmentaja

Valmentaja



VALMENTAJIEN TYÖSOPIMUKSET JA TYÖN JOHTAMINEN
Selvitys kuuden urheilutyönantajan käytännöistä

Holopainen Akseli, Blomqvist Minna, Lämsä Jari

KIHUn julkaisusarja, nro 88

ISBN 978-952-7290-33-0 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

© Huippu-urheilun instituutti KIHU, 2025