

Elina Purhonen

URHEILUSEURA TYÖNANTAJANA JA TYÖHYVINVOINTI TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ammattikorkeakoulututkinto

Yhteisöpedagogikoulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (AMK)
Tekijä	Elina Purhonen
Työn nimi	Urheiluseura työnantajana ja työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta
Toimeksiantaja	Etelä-Savon Liikunta ry
Vuosi	2023
Sivut	43 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja	Lassi Pöyry

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia urheiluseuroja työnantajana sekä työhyvinvointia urheiluseuroissa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin, miten työntekijät voivat urheiluseuroissa ja miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Aiempia tutkimuksia aiheesta on vielä vähän, eikä aiheesta ole Etelä-Savon alueella tehty aiempia tutkimuksia. Opinnäytetyön tilaajana oli Etelä-Savon Liikunta ry, joka toimii Etelä-Savon alueella eri urheiluseurojen aluejärjestönä. Etelä-Savon Liikunnan tavoitteena on tukea alueella toimivien urheiluseurojen toimintaedellytyksiä ja näin edistää eteläsavolaisten hyvinvointia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kohderyhmänä oli eri urheiluseurojen työntekijöitä Etelä-Savossa. Tutkimukseen osallistui neljän eri urheiluseuran työntekijä. Tutkimus toteutettiin haastatteluna. Tuloksissa käy ilmi, että työntekijät kokevat puutteita esihenkilön johtamisosaamisessa, mikä näkyy työntekijöiden kuormittumisena.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että pääasiassa työnantajan lainmukaisia velvoitteita noudatettiin, mutta kehitettävääkin löytyi. Hallituksen työnantajan rooliin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta seuratyöntekijät eivät uuvu. Urheiluseurat toimivat pääosin vapaaehtois- ja talkootyövoimalla. On ymmärrettävää, että on kaikenlaisia toimijoita, joilla ei ole tarvittavaa osaamista ja ymmärrystä esihenkilötyöhön ja työsuhdeasioihin. Hallitus voi saada työntekijänsä tukea eri tahoilta, joilta osaamista löytyy.

Opinnäytetyön tutkimustulokset auttavat Etelä-Savon Liikuntaa ymmärtämään alueen urheiluseurojen osaamista työnantajana sekä antaa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilanteesta. Tutkimuksen avulla Etelä-Savon Liikunta voi kehittää omia toimintatapojaan antamaan parhaan mahdollisen tuen urheiluseuroille työnantajana sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana.

Asiasanat: urheilu- ja liikuntaseurat, työnohjaus, työhyvinvointi, työolot

Degree title	Bachelor of Humanities
Author	Elina Purhonen
Thesis title	Sports club as an employer and well-being at work in sports clubs from the perspective of employees
Commissioned by	Etelä-Savon Liikunta registered association
Time	2023
Pages	43 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Lassi Pöyry

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study sports club as employers and well-being at work in sports clubs from the perspective of employees in South Savo area. The thesis sought to find out what the current situation is in sports clubs regarding the leadership skills of supervisors from the perspective of the employees, and what effect it has on the well-being of the employees at work. Only a few studies have been made on the topic previously, and no previous studies have been conducted on the topic in the South Savo region. The thesis was commissioned by Etelä-Savon Liikunta ry, which is a regional organization of various sports clubs and operates in the South Savo area. The vision of Etelä-Savon Liikunta ry is to support the operating conditions of the sports clubs in the region and thus promote the well-being of the people of South Savo.

The study was carried out as a qualitative study. The target group was the employees of various sports clubs in South Savo. Employees of four different sports clubs participated in the study. The research was carried out as interview research. The results show that the employees experience deficiencies in the management skills of their supervisors, which is reflected in the workload of the employees.

The study revealed that not enough attention is paid to operating methods. The role of the board, management skills and the club's strategy should be paid attention to in the future, so that the club employees do not get tired due to a heavy workload. Sports clubs operate primarily through the voluntary work of its members. It is understandable that there are all kinds of people operating in the club who do not have the necessary skills and understanding for managerial work and employment matters. The board should be aware of and take into account that its task is to seek information and know-how for working with different parties where know-how can be found.

The results of the study will help Etelä-Savon Liikunta ry to understand the leadership skill the sport clubs have and also to give information of the stage of employees well-being. With the help of the study Etelä-Savon Liikunta ry can develop its own processes to give the best possible support to sport clubs as they act an employer and a supporten in employees well-being.

Keywords: sports clubs, work supervision, well-being at work, working conditions

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	URHEILUSEURA TYÖNANTAJANA.....	7
3	TYÖHYVINVOINTI	9
3.1	Työhyvinvointi urheiluseuroissa.....	11
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	14
3.3	Työuupumuksesta työn imuun.....	15
3.4	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa.....	16
3.5	Aiemmat tutkimukset	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
4.1	Tutkimuksen kohde ja kohdejoukko.....	20
4.2	Tutkimuskysymykset.....	20
4.3	Omat näkökulmavalinnat	21
4.4	Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä	21
4.5	Aineistonkeruuprosessin eteneminen.....	22
4.6	Aineiston analyysi.....	23
5	TULOKSET.....	25
5.1	Työnantajan lainmukaiset velvoitteet.....	25
5.2	Työhyvinvointi.....	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
6.1	Työnantajan lainmukaiset velvollisuudet.....	32
6.2	Työhyvinvointi.....	33
7	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	37
7.1	Pohdinta	37
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	39
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	40
	LÄHTEET.....	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntö

Liite 2. Tutkimuslupapyyntö

Liite 3. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Ihmisen elinpiirin kasvu ja varallisuuden parantuminen on mahdollistanut kulttuurikeskeisempää elintapaa. Samalla odotukset urheiluseurojen toiminnan laadukkaudesta ovat nousseet ja vapaaehtoisten määrä vähentynyt. Muutos on synnyttänyt paineen ammattilaisten palkkaamiselle urheiluseuroissa. (Koski & Mäenpää 2018, 24.) Palkattujen ammattilaisten avulla urheiluseuroissa on pyritty ylläpitämään sekä kehittämään olemassa olevaa toimintaa ja samalla kasvattamaan harrastetoiminnan määrää. Palkatut työntekijät ovat tuoneet kuitenkin mukanaan seuroille uusia vastuita ja etenkin ensimmäisessä solmitussa työsuhteessa koetaan haasteita. Haasteiksi työsuhteissa on noussut työnantajan lainmukaisten velvollisuuksien tunteminen ja niiden noudattaminen. (Turunen, Turpeinen, Inkinen & Lehtonen 2021, 3–4.)

Urheiluseuroissa palkkatyön kasvaessa on rinnalle noussut keskustelu työntekijöiden työhyvinvoinnista urheiluseuratyössä. Työhyvinvointikäsite on aiemmin nähty tarkoittavan ihmisen terveyttä ja toimintakykyä. Työhyvinvoinnista puhuttaessa on nähty vain yksilön alentunut toimintakyky, mutta keskusteluun ei olla tuotu mukaan, kuinka työkykyä voisi ylläpitää. Myöhemmin näkökanta on laajentunut yksilön terveydestä myös organisaation ominaisuuksiin sekä yhteiskuntaan. (Selander 2018, 33.) Nykypäivänä työhyvinvoinnissa on kysymys ihmisen hyvinvoinnista työssä, työn äärellä, työolosuhteissa sekä työn ja vapaa-ajan välillä. (Kaunismaa & Lind 2014, 7.)

Opinnäytetyössä tutkitaan Etelä-Savolaisia urheiluseuroja työnantajina työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan löytää vastaus kysymyksiin: Miten työntekijät voivat urheiluseuroissa? Miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa haastateltiin Etelä-Savolaisissa urheilujärjestöissä työskenteleviä palkallisia työntekijöitä, jotka työskentelevät toiminnanjohtajina tai yhden työntekijän työllistävässä urheiluseuroissa seuratyöntekijöinä.

Opinnäytetyön tilaajana on Etelä-Savon Liikunta ry, joka toimii Etelä-Savon alueella eri urheiluseurojen aluejärjestönä. Etelä-Savon Liikunnan tavoitteena

on tukea alueella toimivien urheiluseurojen toimintaedellytyksiä, ja näin edistää eteläsavolaisten hyvinvointia. Opinnäytetyö tarjoaa Etelä-Savon Liikunnalle tutkimustietoa alueen urheiluseurojen tilanteesta työnantajana sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Tutkimuksen avulla Etelä-Savon Liikunta voi kehittää omia toimintatapojaan antamaan parhaan mahdollisen tuen urheiluseuroille työnantajana sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana. Tulokset auttavat myös kehittämään heidän tarjoamiaan koulutuksiaan, jotka ovat suunnattu urheiluseurojen johdolle, kuten ”hyvä seura työnantajana”.

Aiempiä tutkimuksia urheiluseuratyöntekijöiden työhyvinvointia koskien on vielä vähän. Aiemmissä tutkimuksissa on tutkittu urheiluseuroja työnantajana, työhyvinvoinnin paradokseja kolmannella sektorilla sekä työhyvinvointia lajiseuroissa kuten cheerleading. Tehdessäni opinnäytetyötäni ja lukiessani aiempia tutkimuksia, huomasin, että tutkimuksilla saattoi olla jopa kymmenen vuoden eroa, mutta edelleen samat ongelmat nousivat esille. Toivon, että tutkimukseni tuottaa Etelä-Savon Liikunnalle kattavaa tietoa Etelä-Savon urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilanteesta sekä esihenkilöasemassa työskentelevien osaamisesta. Tutkimustulosten avulla Etelä-Savon Liikunta voi kehittää oman alueensa toimintaa vastaamaan paremmin nykypäivän edellytyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimukseen on innostanut myös tutkijan oma pitkäaikainen työkokemus urheiluseuroissa.

2 URHEILUSEURA TYÖNANTAJANA

Vuonna 2016 tehdyn seuratutkimuksen mukaan urheiluseurat työllistävät yli 30 000 työntekijää Suomessa ja on ennustettu, että työllistyminen yleistyy tulevaisuudessa (Koski & Mäenpää 2018, 103). Työsuhde syntyy, kun urheiluseura ja työntekijä sopivat työn tekemisestä ja työstä maksetaan palkkaa. Työnantaja ja työntekijä tekevät, joko kirjallisen tai suullisen sopimuksen, joka sitoo molempia osapuolia. Työsopimusta tehdessä tulee ottaa huomioon työehtosopimuksen ja lainsäädännön velvoitteet. Sopimuksen pituus voi olla tois- taiseksi voimassa tai perustellusti määräaikainen. Työsopimusta tehdessä tulee huomioida työehtosopimuksen vähimmäisehdot. Mikäli työ sopimukseen kirjataan ehtoja, jotka ovat ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavan määräyksen kanssa, on ehto mitätön ja on noudatettava työehtosopi-

muksen määräystä. (Työsopimus s.a.) Urheilujärjestöt työnantajana ovat kokeneet työehtosopimukset liian sitoviksi, jolloin niiden noudattaminen voi olla toisinaan hankalaa (Vilanen 2013, 24).

Työntekijällä on oikeus saada työstä palkallista korvausta ja toisaalta työnantaja on palkanmaksuvelvollinen. Työehtosopimuksessa on määriteltävä muun muassa vähimmäiskorvauksen määrä. Lisäksi työntekijälle on annettava maksetusta palkasta palkkalaskelma. (Palkka s.a.) Työsuhteen aikana kertyvä vuosiloma on sovittu työehtosopimuksessa sekä vuosilomalaisissa. Loman ajalta maksetaan palkkaa tai korvausta, joka määräytyy työehtosopimuksen perusteella. (Vuosiloma s.a.) Aiemmassa tutkimuksessa nousi esiin, etteivät työnantajat urheilujärjestöissä halua noudattaa työehtosopimuksen palkan korotuksia eikä työajoista ei pidetä kirjaa. Haastateltavien mielestä vuosilomien pito ei ole aina mahdollista, mutta on kaikkien kannalta järkevää tasapainottaa työaikoja pitkillä lomilla, erityisesti toiminnan ollessa tauolla kesäisin tai jouluna. (Vilanen 2013, 24–25.)

Työnantajan on aktiivisesti edistettävä työntekijöidensä yhdenvertaisuutta ja ehkäistävä työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää. Työnantajan on varmistettava, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestansa, iästään, kansalaisuudestaan, terveydentilasta tai muuhun henkilöön liittyvästä syystä. (Yhdenvertaisuus ja syrjintä s.a.) Rekrytointeissa on otettava huomioon, valitaanko tehtäviin ”oikeanlaisia” henkilöitä, joihin liittyy ajatus muun muassa sukupuolesta, ominaisuuksista, taustoista tai pätevyydestä (Lehtonen, Oja & Hakamäki, 2022, 85–86).

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös järjestää työntekijöille maksuton työterveyshuolto. Lakisääteinen työterveyshuolto on ennalta ehkäisevää ja työkykyä ylläpitävää. Parhaimmillaan työterveyshuolto auttaa työnantajaa hahmottamaan kokonaisvaltaisesti työn ja työympäristön vaarat sekä henkilöstön terveyteen vaikuttavat kuormitustekijät. (Työterveyshuolto s.a.) Työterveyshuollon lisäksi työnantajan tulee ottaa työntekijöilleen työtapaturma- ja ammattitautivakuutus, joka antaa turvaa, mikäli työntekijä loukkaantuu tapaturmaisesti työssään, työmatkalla tai sairastuu ammattitautiin (Suomi.fi 2023). Yleisesti urheiluseuroissa työterveyshuolto nähdään kulueränä ja osa on kieltäytynyt

hankkimasta sen työntekijöilleen tai asiasta on tehty muunlainen suullinen sopimus. Joillakin työpaikoilla asia on korjattu, vasta uuden työsopimuksen myötä. (Vilanen 2013, 26.)

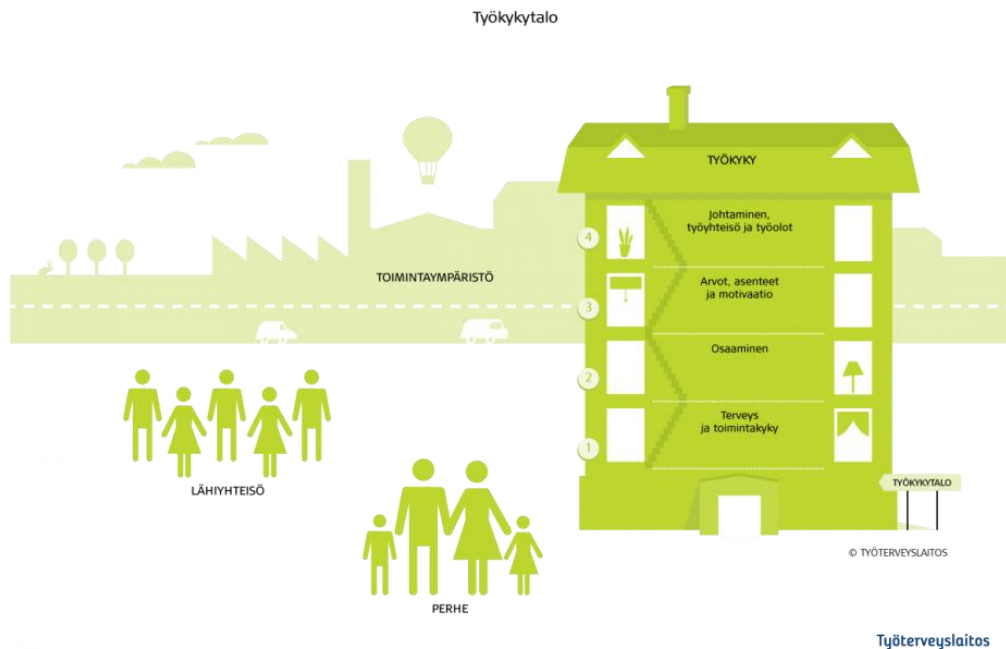
Jokaiselta työpaikalta tulee olla työturvallisuuslain mukaan työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelman tulee sisältää työolojen kehittämistarpeet, työolosuhteiden vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen sekä keinot ja tavoitteet terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseksi. Arvioinnissa on otettava huomioon työterveyshuollon tekemässä työpaikkaselvityksessä havaitut työn ja työolojen vaarat. (Työsuojelun toimintaohjelma s.a.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointikäsite voidaan määritellä eri tavoin riippuen käyttökontekstista. Käsitettä voidaan lähestyä työpsykologian, terveyden, sosiologisen työntutkimuksen tai hallinnollisesta ja johtamistieteellisestä näkökulmasta. Pääasiassa kysymys on kuitenkin hyvinvoinnista työssä, työn äärellä, työolosuhteissa sekä työn ja vapaa-ajan välillä. (Kaunismaa & Lind 2014, 7.) Työhyvinvointi voidaan myös määritellä työn mielekkyytenä, työterveytenä, työturvallisuutena ja hyvinvointina (Työhyvinvointi s.a.).

Työkykyä voidaan hyvin kuvata myös talona, jossa on neljä kerrosta (kuva 1). Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin kerros työtä ja työoloja sekä johtamista. Kaiken perustana on terveys ja toimintakyky, jotka muodostavat talon alimman kerroksen. Työkyvyn perustan muodostavat yhdessä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Osaaminen kuuluu talon toiseen kerrokseen. Peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot ovat sen perustana. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on työkyvyn kannalta tärkeää. Talon kolmannesta kerroksesta ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Omilla asenteilla on merkittävä vaikutus työkykyyn, sillä mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä, kun pakolliset odotukset työstä heikentävät työkykyä. Talon ylin eli neljäs kerros sisältää johtamisen, työyhteisön ja työolot. Tämä kuvaa konkreettisesti työpaikkaa. Keskeisenä osana tämän kerroksen toimintaa on myös esihenkilö-

työ ja johtaminen. Esihenkilöillä on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työkykytalo muodostaa kokonaisuuden, jossa kaikkia osa-alueita tulee kehittää jatkuvasti työkyvyn ylläpitämiseksi. (Työkyky s.a.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus on alkanut 1920-luvulla, jolloin kohteena oli yksilö. Stressin ymmärrettiin olevan yksilön fysiologinen reaktio erilaisiin kuormitaviin tekijöihin. Myöhemmin stressin havaittiin johtuvan myös psykologisista tekijöistä. Tämän jälkeen huomattiin myös ympäristön, työn ja työolosuhteiden aiheuttavan stressireaktiota. Stressi-termi korvattiin termillä kuormitus. Kuormitusta katsottiin syntyvän, jos työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata vaatimuksiin. Syntyi tasapainomalli, jota myöhemmin on sanottu työnvaatimusten ja hallinnan malliksi. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

Tasapainomalli perustui työn vaatimusten ja työn mahdollisuuksien perusteella työhyvinvointia lisäävään aktiiviseen työhön tai kuluttavaan, passiiviseen työhön. Jos työssä oli muun muassa päätöksentekomahdollisuuksia, mutta myös psykologista kuormitusta, ei työ ollut voimavaroja kuluttavaa samalla tavoin kuin passiivinen työ. Eli kun työn katsottiin synnyttävän positiivista pai-

netta, se antoi mahdollisuuksia oppia ja lisäsi työvireyttä. Kun taas negatiivinen kuormitus passivoi ja sairastutti yksilöitä. Kuitenkaan mallien avulla ei löydetty syytä, miksi osa työstä ja työympäristöstä aiheutti eroja eri yksilöiden kohdalla kokea stressiä. (Manka & Manka 2016, 65–66.)

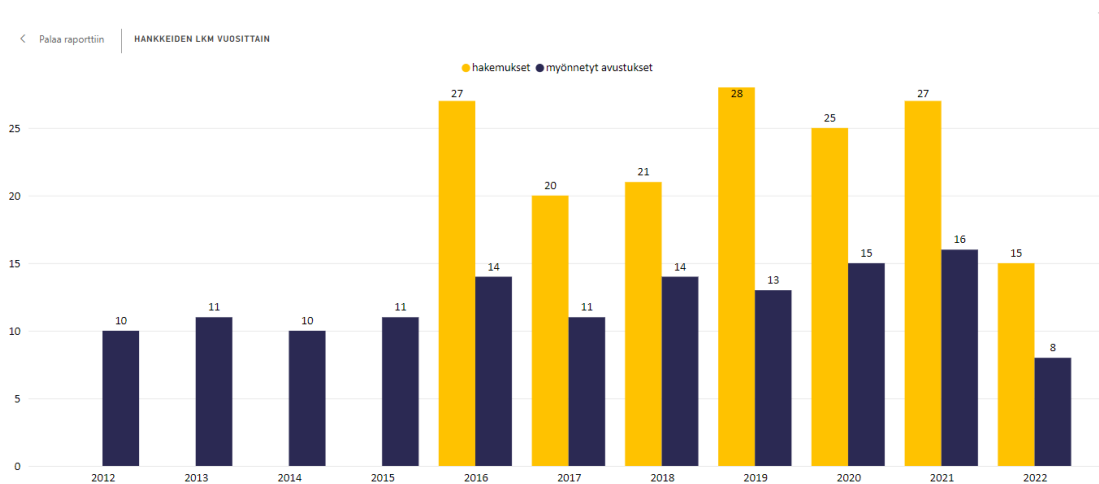
Työhyvinvointi syntyy siis erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä työhyvinvoinnissa on, miten yksilön ja ympäristön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin, kuten uhkiin ja haasteisiin sekä mahdollisuuksiin. Yksilön voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Yksilöön liittyviä voimavaroja, jotka parantavat työhyvinvointia ovat terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Työympäristön tarjoamia voimavaroja ovat sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (Manka & Manka 2016, 65–66.)

Suomessa 1990-luvulla käyttötötettu niin sanottu työtoiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta miellettiin aluksi vain virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. Myöhemmin siihen ymmärrettiin kuuluvan työntekijän terveyttä ja toimintakykyä kehittävä toiminta sekä työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä kehittävä toiminta. Osaamisen kehittäminen kuuluu osana työkykyä ylläpitävään toimintaan. Samoin kuin kaikkien osapuolten aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen yhteistoimintaan. (Manka & Manka 2016, 66–67.)

3.1 Työhyvinvointi urheiluseuroissa

Pasi Kosken vuonna 2016 tekemässä valtakunnallisessa seuratutkimuksessa todettiin, että Suomessa viidesosassa seuroista työskentelee päätoiminen työntekijä. Päätoimisia työntekijöitä on yhteensä noin 5 100. Kolmasosassa urheiluseuroista on osa-aikainen työntekijä eli noin 28 500 työntekijää. (Olympiakomitea 2018.) Palkkatyö on tullut urheiluseuroihin jäädäkseen vapaaehtoisuuden rinnalle. Palkkatyön lisääntyminen seuroissa on ollut osa yhteiskunnallista kehitystä sekä liikuntapoliittinen tahtotila. Yksi merkittävimmistä rahoituksista urheiluseuroissa työntekijöiden palkkaukseen on opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä palkkaustuki. Palkkatyö on lisääntynyt noin 700 henkilötyövuodella urheiluseuroissa vuosina 2013–2018 ja työntajaseuroja on yli

80 prosentissa Suomen kuntia. Työllistyminen urheiluseuroihin on kuitenkin keskittynyt suurien kuntien alueelle ja pääkaupunkiseudulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman palkkaustuen tavoitteena on ollut antaa seuroille alkusysäys kehittää seuran toimintaa niin, että seura voi vakiinnuttaa työsuhteen hankerahoituksen jälkeen. Kaikilla seuroilla ei kuitenkaan ole valmiuksia vakiinnuttaa työsuhteita hankkeiden jälkeen. Eri alueilla ja eri lajeissa on hyvin erilaiset mahdollisuudet kasvattaa toimintaa niin, että edellytykset palkkauksen jatkumiselle täyttyisivät. Seuratyön vaativuus sekä siitä saatava korvaus eivät usein kohtaa, sillä seuratyö on useasti matalapalkkaista, mikä aiheuttaa vaihtuvuutta. Käytännössä seuratoiminnassa palkkauksen jatkuminen tarkoittaa uuden hankerahoituksen hakemista, jonka turvin työsuhdetta voidaan jatkaa. Viime vuosina yhä harvemmat seurat ovat saaneet palkkaustukea, jonka vuoksi hankerahoituksen merkitys on kasvanut. Tulevaisuudessa tullaankin näkemään, miten muun muassa Veikkauksen tuottojen oletettu väheneminen tulee vaikuttamaan liikuntaan osoitettuun määrään ja hankerahoitukseen. (Turunen, Turpeinen, Inkinen & Lehtonen 2020, 31–32.) Liikunnan ja kansanterveyden edistämistä tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Etelä-Savon alueella vuodesta 2016 alkaen lähes puolet seuratukea hakeneista seuroista on jäänyt ilman avustusta (kuva 2).



Kuva 2. Haetut ja myönnetty seuratuksi avustukset Etelä-Savossa (Seuratuki-Virveli, 2023)

Ammattimaistumisen myötä myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Työhyvinvointia urheiluseuroissa on kuitenkin tutkittu vielä vähän, sillä järjestötyö tunnetaan edelleen huonosti. Tutkimuksissa on tullut esiin, että monet työelämän ongelmista korostuvat järjestötyössä sillä tyypillistä järjestötyölle on työn

epävarmuustekijät, työn johtamisen ja organisoinnin ongelmallisuus sekä epä-säännölliset työajat, joilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. (Kaunismaa & Lind 2014, 4–5.)

Urheiluseurat kuuluvat julkisen ja yksityisen sektorin väliin jäävään alueeseen niin sanottuun kolmanteen sektoriin, jonka toimintaa luonnehtii yleishyödyllisyys ja vapaaehtoisuus. Tutkittaessa työhyvinvointia urheiluseuroissa, tulee työhyvinvointia tarkastella laajemmin. Kolmas sektori muodostaa omaleimaisen palkkatyön alueen, jossa yhdistyvät erityisesti toiminnan aatteellisuus ja yhteistyö vapaaehtoisten kanssa, mikä on huomioitava työhyvinvointia tutkittaessa. Hyvinvointipolitiikan, rahoituksen ja kansalaistoimintaan osallistumisen tuomat paineet ovat muuttaneet kolmannen sektorin toimintaa kohti palvelujen tuotantoa. Samalla kun rahoitus kolmannella sektorilla on kiristynyt, ei toimintaan tahdo löytyä enää vapaaehtoisia. Näiden seurauksena tarve ammattitaitoiselle työvoimalle on kasvanut. Palkkatyön lisääntyminen voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Kolmannella sektorilla työskenteleviä yhdistävät työn kutsumuksellisuus, työn henkilökohtainen merkityksellisyys sekä yhteisten arvojen jakaminen organisaation kanssa. Toisaalta työntekijät ovat valmiita joustamaan työajoista jopa tekemällä palkattomia ylitöitä saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Tämä voidaan nähdä voimakkaana motivaationa työtä kohtaan ja korkeana tyytyväisyytenä työhön. (Selander 2018,10.)

Kolmannen sektorin palkkatyö ei kuitenkaan ole yhtä yleistä kuin se on yksityisellä tai julkisella sektorilla. Toimintaa organisoidaan vapaaehtoisvoimin, mikä sallii työntekijöille autonomian ja runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Kääntöpuolena on kuitenkin työn suunnitteleamattomuus, mikä ilmenee työssä kiireenä ja ennalta arvaamattomuutena. Työn suunnitteleamattomuus heikentää työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. (Selander 2018,10–11.) Urheiluseurat tarvitsevat systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia, jotta organisaatio voi olla hyvinvoiva. Työhyvinvointi on liitettävä osaksi seuran visiota ja strategiaa. Toimenpiteet niiden saavuttamiseksi tulee tehdä yhdessä koko johdon ja henkilöstön kesken, jolloin kiinnostus toimia tavoitteiden saavuttamiseksi saavutetaan. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Järjestöissä työnantajina toimivat vapaaehtoisista koostuvat hallitukset, joilta ei aina löydy riittävää osaamista palkkatyön johtamiseen. Lisäksi heidän suhtautumisensa organisaation toimintaan on toisenlainen kuin palkansaajilla. Vapaaehtoisista koostuvan hallituksen sekä palkallisten työntekijöiden suhtautuminen organisaation toimintaan voi olla ristiriitainen. Hallitus on tottunut työskentelemään omalla vapaa-ajallaan, kun työntekijät puolestaan työajalla. Aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että hallitus haluaa käyttää organisaation varoja mieluummin järjestön varsinaiseen toimintaan kuin työntekijöiden työhyvinvointiin. (Selander 2018,10–11.)

Lainsäädännön mukaan työnantajalla on esisijainen vastuu huolehtia työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten turvallisuudesta ja työntekijöiden kyvystä suoriutua työtehtävistä. Urheiluseuroissa vapaaehtoisista muodostuvan hallituksen ollessa työnantajan roolissa, ei välttämättä työnantajalta löydy tarvittavaa osaamista tai tietoa hoitaa työnantajalle kuuluvia velvollisuuksia. Vastuu esihenkilönä toimimisesta siirretään usein seuran palkatulle johtajalle. Ongelmaksi muodostuu toiminnanjohtajan oma asema yhdistyksen työntekijänä, jolloin esihenkilön vastuu ei laillisesti kuulu hänelle. (Selander 2018, 30–31.)

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointia voidaan tarkastella työelämän laadun ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Palkkatyytyväisyys, työn vaatima ponnistus ja työn epävarmuus korostavat työhyvinvoinnin tarpeita. Tutkimuksissa ei ole päästy selvyyteen siitä, onko kolmannella sektorilla matalammat palkat kuin muilla sektoreilla, mutta tyytymättömyyttä palkkaan pidetään keskeisenä syynä hakeutua pois järjestötyöstä. Työn vaatima ponnistus tarkoittaa työhön käytettävän ajan, intensiteetin, fyysisyyden ja psyykkisen panoksen ja kuinka intensiivisesti työtä on tehtävä. Säästöpainet ja pienenevät resurssit lisäävät työn intensiteettiä ja työntekijöiden on havaittu tekevän enemmän palkattomia ylitöitä. Työntekijöillä työpäivät eivät yleensä rajaudu myöskään ”virastoi-kaan” vaan ylityöt jatkuvat iltoihin ja viikonloppuihin. Työn epävarmuus viittaa palkansaajien huoleen työn tulevaisuudesta. Urheiluseuroissa solmitaan työsuhteita erilaisilla avustuksilla ja hankerahoituksilla. Työsopimukset ovat lyhyitä, koska rahoitus on katkonaista ja epävarmaa. Epävarmuus voidaan

nähdä myös työntekijöiden moninaisesta työnkuvasta. Laaja työkuva mahdollistaa työntekijöille vapaan työsuunnittelun, jolloin toisaalta liian suureksi kasvava työmäärä voi hankaloittaa tehtävien hallitsemista. (Selander 2018, 36–37.)

Urheiluseuratyössä työn etenemismahdollisuudet ovat vähäiset, sillä organisaatiot, joissa palkkatyötä tehdään ovat yleensä hyvin pieniä. Heikot etenemismahdollisuudet voivat aiheuttaa psyykkistä kuormitusta. Hyvänä puolena pienissä organisaatioissa verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin on suurempi jousto mahdollisuus, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. Myös työ voi olla vaihtelevampaa ja vaikutusmahdollisuudet voivat olla paremmat kuin muilla sektoreilla. (Selander 2018, 38–39.)

Yksi tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa on oman osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin sillä on paremmat mahdollisuudet selvitä muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen tukee aina organisaation tavoitteita ja vaatii ajankäytöltä väljyyttä, vuorovaikutusta ja innostavaa ilmapiiriä. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla päivittäisissä kohtaamisissa työyhteisön jäsenten kanssa. Työpaikan jännittynyt ilmapiiri, kiire ja kuormitus haittaavat oppimista. (Manka & Manka 2016, 88.)

3.3 Työuupumuksesta työn imuun

Jokaiseen työhön sisältyy aina positiivista ja negatiivista stressiä. Positiivinen paine syntyy, kun työntekijä pääsee haastamaan sekä kehittämään itseään työtehtävissä. Positiivista ja negatiivista painetta voi lisätä muun muassa työkuormitus, ylimääräinen vastuu, aikapaineet, merkitykselliset tavoitteet, aikarajat, roolin epäselvyys, työn epävarmuus ja epäselvät tavoitteet. Pitkään jatkunut paine vaikuttaa kuitenkin työsuoritukseen negatiivisesti ja jatkuessaan vie kokonaan voimat. Positiivinen paine auttaa pääsemään huippusuorituksiin, mutta liian kauan jatkuva kuormitus kääntyy negatiiviseksi, jolloin ihminen ylikuormittuu. Ylikuormittumiselle ei voida määritellä rajaa, sillä jokaisella ihmisellä on yksilöllinen kyky sietää stressiä. Jokaisen onkin hyvä opetella tunnistamaan oma pisteensä pitkittyneelle stressille. Pitkittynyt stressi vaikuttaa muun muassa uneen negatiivisesti, voi saada aikaan erilaisia selittämättömiä fyysisiä oireita sekä laskee mielialaa ja ammatillista itsetuntoa. (Manka &

Manka 2016, 174–177.) Pitkään jatkunut työstressi nähdään usein työuupumuksena. Työuupumukseen sairastuu yleensä alun perin motivoitunut työntekijä, jolla taustalla ovat epäedulliset olosuhteet työhyvinvoinnin kannalta. Työuupumus kehittyy aina työn ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. (Työuupumus s.a.)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä eli positiivista painetta. Työntekijä lähtee mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii tekemästään. Työn imu käsite on noussut esille 2000-luvulla. Työelämässä huomio kiinnitetään ongelmien sijaan positiivisiin ilmiöihin. Työn imu onkin noussut työuupumuksen vastakohtaksi työelämässä. Vaikka työn imu käsittääkin samat lähtökohdat kuin toisaalta työuupumukselle altistuminen: omistautuminen työlle, tarmokkuus, työn paine, haastavuus, vaikeus, on työn imulla ja työuupumuksella eroa kuitenkin se, että työn imussa oleva henkilö ei koe työuupumuksen oireita, kuten väsymys, kyynisyys ja tehottomuus. Työn imu ja erityisesti siihen liittyvä työhön uppoutuminen voi muuttua pakkomielleiseksi työnteoksi. Työholistin tapauksessa kyseessä ei ole enää työn imu vaan vastustamaton pakko, joka ei tuota enää nautintoa. (Selander 2018, 44–45.)

Työterveyslaitoksen mukaan työn imua kokevat kaksi kolmesta suomalaisesta vähintään kerran viikossa. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia. Työn imu on kaikkia hyödyttävä tekijä, sillä se parantaa työntekijän fyysistä terveyttä, mielenterveyttä, työsuoritusta ja organisaation taloudellista menestymistä. Työn imua voidaan edistää työpaikoilla luomalla vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, työrooliin, selkeyttä tavoitteita ja työaikojen joustavuutta. Esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus, selkeä johtaminen, palaute ja arvostus lisää työn imua. Lisäksi työn varmuus, palkitsevuus ja kehittävyys ja monipuolisuus lisäävät voimavaroja. (Työn imu s.a.)

3.4 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Johtamisella on merkittävä vaikutus sosiaalisen pääoman lisäämisessä. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkos-

toitumista työyhteisön vahvistavana voimavarana. Yhteisöllisyys synnyttää sosiaalista pääomaa. Työyhteisöt, jossa sosiaalinen pääoma on vähäistä, on terveyden heikkenemisen riski jopa 1,3-kertainen ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia. Aiemmin johtamismalliin on kuulunut tiukka työntekijöiden valvominen, koska olettamuksena on ollut, että työntekijöillä on taipumus pakoilla työtä. Modernissa johtamismallissa johtajan tehtävä on saada työntekijät kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi sekä kohdelluksi yksilönä. Tällöin johtaminen on avointa ja läpinäkyvää. Suomessa johtaminen nähdään perinteisen mallin mukaan, eivätkä esihenkilöt osaa johtaa ihmisiä. Johtajuuden on nähty muuttuvan entistä kokonaisvaltaisemmaksi, sillä resurssien ollessa niukat, kiinnittyy huomio siihen millaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Hyvä johtaminen vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 132–142.)

Esihenkilön roolin tärkeys on merkittävä työn tavoitteiden viestimisessä työntekijälle. Työssä käyty kehityskeskustelut lisäävät tuloksellisuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia. Kehityskeskusteluissa työntekijä saavat ja antavat henkilökohtaista palautetta sekä saavat vahvistusta sille, mitä firma odottaa häneltä sekä lisäävät työyhteisössä työn avoimuutta. (Manka & Manka 2016, 144.)

Christa Kankaanpään urheiluseuroille tehdyssä työhyvinvointitutkimuksessa selvisi, että peräti 41,7 % vastaajista ei ole käynyt kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana. Urheilujärjestöissä kehityskeskusteluiden puuttumista voidaan selittää esihenkilöasemassa olevien puutteellisilla johtamistaidoilla. Työntekijä voi osata arvioida itse oman työnsä laatua ja ratkaista työhön liittyviä haasteita, mutta tarvitsee hän silti palautetta esihenkilöltä. Palaute on työntekijöille tärkeää, sillä säännöllinen ja kannustava palaute vahvistaa työidentiteettiä ja motivoi oppimaan ja kehittymään sekä on merkki siitä, että heidän työnsä huomataan. (Kankaanpää 2023, 43–45.)

Työssä koettu kiire ja paine lisää työpaikoilla myös käyttäytymisen suoraviivaisuutta, mikä lisää negatiivisuutta ja kiusaamista. Työpaikoilla tapahtuva työpaikkakiusaaminen on henkilön eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, sellän takana puhumista tai muuta mitätöintiä. Kiusaaminen voi olla rakenteellista

tai tuottamuksellista. Rakenteellinen väkivalta aiheutuu pääasiassa johtamisen heikkouksista tai puutteesta. Kiusaaminen voi olla myös avointa, kuten moittimista, tiedonkulun ulkopuolelle jättämistä, ilmehdintää, eristämistä tai härskiä huumoria. Kiusaaminen voi tapahtua työnantajan, esihenkilön tai työntekijän toimesta. (Manka & Manka 2016, 149–151.)

3.5 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvointia on yleisellä tasolla tutkittu paljon, mutta urheiluseuroihin rajoituvia työhyvinvointitutkimuksia löytyy vielä vähän. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty pääasiassa vain urheiluseuroja tai kolmannen sektorin työhyvinvointitutkimuksia.

Vilanen (2013, 40–41) nostaa esille, että yhteiskunnan, urheiluseurojen ja ympärillä olevien tukijärjestöjen on tuettava muutosta, jotta seuratyötä voidaan jatkossa kutsua oikeaksi työpaikaksi ja, että se koetaan sellaiseksi. Seuratyöntekijöiden on oltava monen alan osaajia, oltava joustavia, reiluja ja innostavia esimiehiä, hallittava strateginen ajattelu, olla yhteistyökykyisiä ja samaan aikaan luovia, olla siis ”ihmemiehiä tai -naisia”. Tällaisia ammattilaisia on kuitenkin hyvin vähän. Mikäli näitä henkilöitä halutaan seuroihin työntekijöiksi ja pysymään alalla, on toimintaympäristö rakennettava sen mukaisesti. Urheiluseurojen on kannettava vastuunsa työnantajina. On ironista, että urheilujärjestöissä työskentelevistä ei pidetä huolta, vaikka urheilujärjestöjen tarkoitus on juuri ihmisten hyvinvoinnin lisääminen. (Vilanen 2013, 40–41.)

Kankaanpää (2023, 63–64) on tutkinut työhyvinvointia cheerleadingseuroissa. Hän toteaa, että tutkimustuloksilla voidaan näyttää toteen, että työhyvinvoinnissa on haasteita ja sen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota valtakunnallisesti. Hän nostaa tutkimuksessaan esille myös kysymyksen, voidaanko puhua vastuullisesta ja laadukkaasta seuratoiminnasta, jos sen työntekijät voivat huonosti. Se mikä pätee urheiluvalmentamisessa, pätee myös urheiluseuroissa työnantajina: urheilijaa ei saa kuluttaa loppuun matolla eikä myöskään työntekijöitä työpaikalla. Kaikissa työyhteisöissä tarvitaan yhteisöllisyyttä, työkaverin tukemista ja vastuullista esihenkilötyötä. (Kankaanpää 2023, 63–64.)

Kaunismaa ja Lind (2014, 51–54) ovat puolestaan tutkineet työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Siinä missä urheilujärjestöihin tai lajiseuroihin painottuvat työhyvinvointitutkimukset ovat nostaneet esiin työnantajien toimintavoimissa puutteita ja todenneet työntekijöiden voivan huonosti, ovat Kaunismaa ja Lind omassa tutkimuksessaan huomanneet, että yleisesti kolmannella sektorilla työhyvinvointiin panostetaan normaalisti. Hekin kuitenkin nostavat esille, että pienemmissä organisaatioissa työhyvinvoinnin nähdään kuuluvan kaikille työntekijöille. Kun työhyvinvointi kuuluu kaikille, on riskinä, ettei se ole kenenkään vastuulla. Tutkimuksen perusteella johtotehtävistä huolehtivalla henkilöllä on erityinen vastuu työhyvinvointiasioissa, mutta se hukkuu heiltä työmonien tehtävien arkeen. He myös toteavat, että tärkeää on hyödyntää työntekijöiden omia voimavaroja rasisutustekijöiden tunnistamisessa ja tärkeää on myös tehdä tunnistettuihin rasisutustekijöihin parannuksia. (Kaunismaa & Lind 2014, 51–54.)

Turunen ym. (2020, 1) ovat tarkastelleet urheiluseurojen palkkatyötä ja sen tukemista Suomessa. Heidän aineistonsa pohjautuu Likesin seuranta-aineistoihin liikunta- ja urheiluseurojen palkkaushankkeista, joihin on myönnetty valtion seuratoiminnan kehittämistukea. Tulosten perusteella palkkatyö on lisääntynyt suomalaisissa urheiluseuroissa ja näyttää vakiintuvan niihin urheiluseuroihin, joissa on aiempaa kokemusta palkkauksista. Työnantajana toimivissa urheiluseuroissa ei viime vuosina ole ollut kasvua, mutta henkilötyövuosia ja palkkasummaa on voitu kasvattaa. Palkkaushankkeiden määrä on viime vuosina ollut laskussa ja painottui suuriin kuntiin. Työntekijöiden palkkaaminen vaatii työn johtamista ja organisointia, mikä voi tuoda vaikeuksia seuran vapaaehtois pohjalla toimivalle hallitukselle. Jatkossa tärkeitä tutkimusteemoja heidän mielestään ovat mm. urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvointi ja seurojen valmius toteuttaa henkilöstöjohtamista ja -hallintoa. (Turunen ym. 2020, 1.)

Selanderin (2018, 84–85) tutkimuksen tuloksissa esiin nousee, että kolmannen sektorin vapaaehtoistoimintaan pohjautuva toimintakulttuuri mahdollistaa korkean työn imun ja suhteellisen itsenäisen työn otteen, mutta sen varjopuolena on organisaatiokulttuuri, joka ei tue riittävästi palkkatyön tekemistä. Tutkimuksessa ilmenee, että kolmannella sektorilla on matalampi työtyytyväisyys, ongelmia perheen ja työn yhteensovittamisessa sekä enemmän työpaikan

vaihtoaikeita. Jatkossa työelämän laatua tulee kehittää paremmalla johtamisella ja työn organisoinnilla siten, että työ on vähemmän intensiivistä ja sisältää vähemmän epävarmuutta. Samalla tulee kiinnittää huomiota työyhteisön toimintaan, kuten työilmapiiriin ja sosiaalisen tuen määrään. (Selander 2018, 84–85.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohde ja kohdejoukko

Opinnäytetyön aiheena on urheiluseura työnantajana ja työhyvinvointi urheiluseuroissa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan tuottaa tutkimustietoa siitä, miten työntekijät voivat urheiluseuroissa ja miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkimuksen kohdejoukkona ovat eteläsavolaisissa urheilujärjestöissä työskentelevät palkalliset työntekijät, jotka työskentelevät toiminnanjohtajina tai yhden työntekijän työllistävässä urheiluseuroissa seuratyöntekijöinä. Tarkoituksena oli haastatella kahdeksaa urheiluseuroissa työskentelevää palkallista työntekijää. Loppujen lopuksi haastattelun antoi suostumuksen neljä henkilöä.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden hyvinvointia urheiluseuroissa, joita lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta:

- Miten työntekijät voivat urheiluseuroissa?
- Miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin tutkia nykypäivän tilannetta urheiluseuroissa työskentelevien palkallisten työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä mikä vaikutus työnantajan johtamisosaamisella on heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksessa haluttiin tuottaa tietoa Etelä-Savon urheiluseurojen tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilanteesta sekä urheiluseurojen osaamisesta työnantajana.

4.3 Omat näkökulmavalinnat

Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mikä vaikutus urheiluseurojen johtamisosaamisella sekä työnantajan velvollisuuksien hoitamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkimukseen on innoittanut oma kokemus urheiluseuratyöstä jo yli kymmenen vuoden ajalta. Minulla on kokemusta eri työtehtävistä eri lajien parissa ja näkökulmaa toimimisesta vapaaehtoisena hallituksen jäsenenä, liikuntakerho-ohjaajana, projektipäällikkönä sekä toiminnanjohtaja. Olen tehnyt oman työurani aikana havaintoja, sekä omassa työssä että kollegoiden kanssa jutellessa urheiluseurojen puutteellisesta osaamisesta työnantajana, mikä on toiminut innoittajana tälle tutkimukselle. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kohderyhmän näkemyksiä aiheesta eteläsavolaisissa urheiluseuroissa.

4.4 Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus käsittelee aina jollakin tavalla ihmisiä, ihmisenä olemista ja elämää. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmista ja kokemuksista sekä ajatuksista ja tunteista tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään luotettavaa tietoa siitä, että missä määrin tai kuinka usein joku ilmiö esiintyy, vaan pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta voidaan tarkastella. (Puusa, 2020, luku 2: Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimukseen, koska opinnäytetyössä tutkitaan kohderyhmän henkilöiden tuntemuksia heidän koetusta hyvinvoinnista työssä. Lisäksi tutkimuksessa halutaan tuoda esiin työntekijöiden näkökulmia urheiluseurojen johtamisosaamisesta sekä kokemuksia miten mahdolliset puutteet osaamisessa tai työnantajan velvollisuuksissa vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin.

Aineistonkeruumenetelmä toteutettiin teemahaastatteluilla, koska teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii saamaan selville haasta-

teltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Teemahaastattelun tiedonkeruu on tilanne, joka nauhoitetaan. Haastattelun aihepiiri, teema-alueet ja kysymykset ovat ennalta määrätty. Koska haastatteluun osallistuu eri työkuivissa olevia henkilöitä, voidaan eri teemoja painottaa eri haastatteluissa. (Valli 2018, luku 1: Teemahaastattelu lyhyt selviytymisopas.) Vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä antaa haastattelijalle mahdollisuuden pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään vastaustaan. Haastattelussa kysymysten ei tarvitse olla valmiiksi muotoiltuja, eikä edetä johdonmukaisesti. Teemahaastattelun onnistumiselle on ratkaisevaa se, että tutkijalta on myös itsellään riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa 2020, luku 3: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

Opinnäytetyössä kaikki haastateltavat haastateltiin erikseen. Kahdenkeskisillä haastatteluilla haluttiin luoda turvallinen ja luotettava ilmapiiri haastattelutilanteeseen. Haastatteluissa käytettiin valmiiksi suunniteltua kysymysrunkoa, jotta ilmiön tutkimiseen saadaan tutkimuksen näkökulmasta merkityksellistä tietoa ja aihealueet keskittyvät ongelman kannalta keskeisiin seikkoihin.

4.5 Aineistonkeruuprosessin eteneminen

Haastateltavien valinta tehtiin kesäkuussa 2023. Haastatteluun valittiin kahdeksan eri urheiluseuraa Etelä-Savon alueelta. Tutkimukseen valittujen urheiluseurojen työntekijöille lähetettiin haastattelupyynnö (liite 1). Haastattelupyynnöön myöntävästi vastasi neljä, yksi kieltäytyi ja kolme jätti vastaamatta. Ennen haastatteluiden aloittamista, pyydettiin vielä tutkimuslupa heidän esihenkilöltänsä haastatteluun (liite 2). Myönteisten tutkimuslupien jälkeen päästiin kaikki haastattelut toteutettaman kesäkuussa 2023 Teams-palvelun avulla. Haastateltavat saivat ennakkoon haastattelukysymykset itselleen (liite 3). Samalla haastateltaville laitettiin tietosuojaseloste allekirjoitettavaksi. Haastattelukysymyksiin haastateltavat antoivat vastaukset ennakkoon kirjallisena, jotta haastattelutilanteessa oli ennalta luotu jo pohjaa lisäkysymyksille heidän vastausten perusteella. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitiedostoiksi.

4.6 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analysointi jatkuu aineiston hankinnan jälkeen kahdella tapaa. Tutkija pyrkii ylhäältä lukemaan aineistoa yhä uudelleen ja pyrkii saamaan vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin hän voisi aineistoa ryhmitellä. Samalla aineistoista hankitaan myös lisää tietoa lukemalla eri lähteistä teorioita ja tutkimuksia. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät sekä aineiston yksityiskohdat, että kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat. Aineiston analyysin tarkoituksena on kuvata, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineistosta tulisi saada luotua mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä ilmiöstä. (Puusa 2020, Luku 4: Laadullisen aineiston analysointi.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineistoille on tyypillistä, että se on rikasta, täynnä monia kiinnostavia seikkoja, joita tutkija ei osaa etukäteen ennakoida ja odottaa löytävänsä. Tutkijalla on aktiivinen rooli koko prosessin ajan tutkiessa ja havainnoidessa. Löydettyjä havaintoja tulee tarkastella johtolankoina. Tutkija tulkitsee ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta yhdistämällä havainnot sekä johtolangat, joka muodostaa perustellun ja uskottavan kokonaisuuden. Tämän jälkeen tutkija tekee kootusta aineistosta uusia johtopäätöksiä, jotka hän esittää raportissa tutkimustuloksena. (Puusa 2020, Luku 4: Laadullisen aineiston analysointi.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2023. Tutkimuksessa haastatteluiden kesto oli 40–75 minuuttia. Tutkimuksen aineisto litteroitiin heinäkuun 2023 aikana kirjoittamalla aineisto uudeksi tekstitiedostoksi tietokoneelle. Litteroitaessa aineistosta poistettiin tutkijan omat puheenvuorot. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 25 sivua. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin poistamalla aineistosta toistuvat täytesanat kuten niinku ja koottiin uudelleen teemoittain tutkimuskysymysten perusteella uudelle tekstitiedostolle. Tässä vaiheessa materiaaliin lisättiin myös haastateltavien ennakkovastaukset haastattelukysymyksiin. Aineisto muodosti selkeän tekstin, jossa vastaukset jakautuivat omien teemojen alle. Aineiston analysointi jatkui tulostamalla haastatteluiden materiaali sekä lukemalla se muutaman kerran läpi, jonka jälkeen tekstiin alleviivattiin useasti toistuvia teemoja.

Tutkimuksen aineistosta rakennettiin myös Excel-taulukko, jossa haastateltavien vastaukset jaettiin teemoihin positiivinen, negatiivinen ja neutraali (taulukko 1).

Taulukko 1. Haastatteluiden taulukko analysointi (Elina Purhonen 2023)

	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Työnantajan toimintaa koskevat kysymykset:			
Noudatatteko jotain työehtosopimusta:	2		2
Kertyykö työstä vuosilomaa ja onko ne mahdollista käyttää silloin kuin itse haluaa vai annettuna ajankohtana:	4		
Onko työstä maksettava korvaus työehtosopimuksen mukainen vai muuten sovittu:	1	3	
Sisältääkö palkka mahdolliset työehtosopimuksen mukaiset vuosittaiset palkankorotukset:	1		3
Onko käytössänne työterveyshuolto:	4		
Pidetäänkö työajasta kirjaa tai muuta seurantaa:	2		2
Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset:			
Koetko, että työpaikallasi on etenemismahdollisuuksia:			4
Kannustetaanko seurassanne kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamista vai onko työntekijän vastuulla löytää mielenkiintoisia koulutuksia ja kursseja mihin osallistuu:	4		
Maksaako työnantaja mahdolliset koulutukset:	1	3	
Oletko kokenut työpaikallasi syrjintää, työn mitätöintiä, uhkailua, väheksyntää tmv:	1	1	2
Onko seurassanne esimiehen johtamisaaminen mielestäsi riittävää:	2	1	1
Onko työssä jaksamisessa ollut aiemmin ongelmaa:	3		1
Onko seurassanne työhyvinvointisuunnitelmaa tai tyky-toimintaa?		4	
Onko seurassanne tehty kehittämistoimenpiteitä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi? (Esimerkiksi tarkasteltu työtiloja, huolehdittu riittävästä palautumisesta, mahdollistettu vuosilomien pito jne):	2	2	

Kvantifiointi ei ole täysin suljettu tapa laadullisen tutkimuksen analysointiin, sillä laadullinen aineisto ei sulje määrällisyyttä pois. Laadullisen tutkimuksen analysoinnin tueksi voidaan ottaa myös määrällisiä elementtejä. Tutkija voi laskea aineistoista esimerkiksi montako kertaa eri teema esiintyy tai kuinka monta vastaajaa ovat asiasta maininneet. Laskennalla tutkimuksessa saada varmuus siitä, että tulokset ovat luotettavia eikä tutkijan oma mielipide vaikuta tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa Excel-taulukossa huomioitiin ne kysymykset, joissa oli mahdollista vastata kyllä - positiivinen, en osaa sanoa – neutraali tai ei - negatiivinen. Neutraaleiksi vastauksiksi tulkittiin kaikki vastaukset, jotka täyttivät sekä positiivisen, että negatiivisen vastauksen tunnusmerkit. Tutkimuksessa taulukon avustuksella sekä tekstiaineiston useamman kerran läpikäynnillä saatiin haastatteluista muodostettua tutkimustulokset.

5 TULOKSET

5.1 Työnantajan lainmukaiset velvoitteet

Haastatteluun osallistui neljässä eri urheiluseurassa työskentelevää työntekijää. Haastateltavista kaksi oli toiminnanjohtajia, yksi seuratyöntekijä ja yksi kehittämispäällikkö. Haastateltavien työsuhteet kyseisissä urheiluseuroissa oli haastattelu hetkellä kestänyt alle vuodesta neljään toista vuoteen.

Työehtosopimus

Haastatteluissa kävi ilmi, että urheiluseuroissa työnantajan lainmukaisia velvoitteita noudatetaan pääasiassa hyvin. Eniten puutteita esiin nousi työehtosopimusten noudattamisessa. Haastateltavista kaikilla oli tehty kirjallinen työehtosopimus. Puolilla haastateltavista työehtosopimus oli määräaikainen. Määräaikaista suutta perusteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä apurahoilla tai seuran halulla palkata työntekijä yhdeksi toimintakaudeksi kerrallaan.

No en mä varsinaisesti tiedä mikä syy siihen on ollut, että ei noudateta työehtosopimusta.

Vastaajista kaksi neljästä kertoi, että heidän organisaatiossaan ei noudateta mitään työehtosopimusta. Vastauksissa työehtosopimuksen noudattamatta jättämistä perusteltiin sillä, ettei sopivaa työehtosopimusta ole löytynyt tai epävarmuutena siitä pitääkö työnantajan kuulua työantajanliittoon, jotta työehtosopimusta täytyy noudattaa. Vastaajista loput kertoivat, että heillä on käytössä Urheilujärjestöjä koskeva työehtosopimus (JHL).

Mä oon mennyt semmoisella kokemuksen tuomalla varmuudella siitä, että mikä musta tuntuu oikealta ja mikä on mulle oikeudenmukaista, koska tiedän, että siellä työehtosopimuksessa saattaa välillä olla sellaisia kohtia mitkä sitten muakin velvottaisi asioihin, joihin mulla ei tällä hetkellä välttämättä ole velvoitteita.

Yksi haastateltava koki myös työehtosopimuksen puuttumisen keventävänä tekijänä, sillä työnteko oli hyvin joustavaa sekä työnantajan että tekijän puolelta. Esiin kuitenkin nousi huoli siitä, että seuratyössä ei voi koskaan tietää koska hallitus vaihtuu ja tilalle tulee sellaisia ihmisiä, joiden kanssa yhteistyö ei olekaan enää mutkatonta, jolloin työehtosopimus antaisi työntekijälle turvaa.

Työtehtävät

Kaikkien haastateltavien työtehtävät oli sovittu suurilta osin kirjallisesti. Kirjallisesti työtehtävät oli kirjoitettu otsikkotasolla ja suullisesti käyty tarkemmin läpi. Työtehtävien muutoksia työsuhteen aikana ei ollut kirjattu.

Mä oon itse ollut tarkkana siitä sopimuksen kirjauksesta, että yleensä on aina se perinteinen, että ”muut työnantajan määräämät tehtävät”, niin mä pyysin alun pitäenkin silloin kun ensimmäistä sopimusta tehtiin, että sinne kirjataan ”muut työnantajan kanssa yhdessä sovitut tehtävät”. Mä en tykkää siitä, että ruvetaan kaikki oksentamaan mulle vaan sen takia, että sinä olet täällä palkkatöissä.

Haastateltavien työtehtävät olivat hyvin laajoja, mikä nähtiin yhtenä kuormittavana tekijänä työssä. Kaikilla haastateltavilla oli myös lähes identtiset työtehtävät siitä huolimatta, että tittelit olivat erilaisia.

Työaika ja vuosilomat

Haastateltavista kaksi neljästä kertoi, että työajoista ei pidetä kirjaa työnantajalle. Haastateltavat kirjasivat kuitenkin työaikansa ylös omaan kirjanpitoonsa. Mahdolliset ylityöt pidettiin ylimääräisinä vapaina tai lyhennettyinä työpäivinä. Pidemmät ylityövapaat hyväksyttiin seuran hallituksella. Haastatteluissa kävi ilmi, että työn parhaita puolia on vapaus määritellä omat työaikansa.

Työaika on pääasiassa epäsäännöllinen. Virallista kirjaa ei pidetä, mutta itse merkkäämme tunnit ylös omiin kalentereihimme.

Kaikilla haastateltavilla kertyi työstä vuosilomat lainmukaisesti. Vuosilomien käyttöön oli annettu vapaus käyttää ne, miten haluaa, kunhan lomat painottuvat kuitenkin seuran toiminnan ollessa kesä- tai joulutauolla tai ottelutauolla.

Työterveyshuolto

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla työpaikoilla oli järjestetty työterveyshuolto. Työterveyshuollon kattavuudessa oli kuitenkin isoja eroja. Pienimmi-

lään työterveyshuolto piti sisällään pelkän työhöntulotarkastuksen ja laajimmillaan työterveyshuolto piti sisällään työ- ja yleislääkärin palvelut, laboratoriotutkimukset, röntgen- ja ultraäänitutkimukset, tähystykset, fysioterapian ja psykologipalvelut. Työterveyshuollon laajuudesta huolimatta työterveyspalveluiden tarve on ollut todella vähäistä. Suppeamman työterveyshuollon piiriin kuuluvat haastateltavat eivät nähneet, että laajempi työterveyshuolto toisi seuralle suu-remmin lisäkustannuksia.

5.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia haastatteluissa tarkasteltiin työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, työssäjaksamisen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan näkökulmista. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi määriteltiin työnohjaus, joka sisälsi palautteen annon sekä kehityskeskustelut. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat myös organisaation etenemismahdollisuudet, kouluttautuminen sekä esihenkilön johtamisosaaminen.

Työnohjaus

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko haastateltavat saaneet työsuhteen aikana työnohjausta esihenkilöltä. Työnohjauksella haastattelussa tarkoitettiin työtehtävien kirjaamista ylös, kehityskeskusteluita, palautteen antoa sekä työn imua.

Ei ole silleen kehityskeskusteluja hallituksen kanssa käyty, nekin ovat kuitenkin lasten vanhempia suurin osa ja jotkut ei välttämättä lajista ja seuratyöstäkään ihan hirveästi ymmärrä.

Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat saaneet palautetta esihenkilön toimesta työstä ja työssä onnistumisista, mutta varsinaisia kehityskeskusteluja esihenkilön kanssa oli käynyt vain kaksi neljästä haastateltavista. Haastatteluissa kehityskeskusteluiden puuttumista perusteltiin esihenkilön kiireillä organisaation ulkopuolella. Lisäksi haastatteluissa esiin nousi, että miesvaltaisessa lajissa on haastava saada palautetta. Kehityskeskusteluiden ja palautteen saamisessa esihenkilöltä on ollut myös eroja samassa organisaatiossa eri puheenjohtajien toimintakausilla.

Etenemismahdollisuudet

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he, että heidän työpaikallansa on etenemismahdollisuuksia. Kaikki haastateltavat eivät nähneet etenemismahdollisuuksia seuran sisällä, mutta kokivat, että organisaatiossa työskentely antaa elämässä etenemismahdollisuuksia jossain muussa organisaatiossa.

Seuran sisällä oikeastaan ainoa vaihtoehto olisi tehtävänimikkeen muuttuminen toiminnanjohtajaksi, muita etenemisvaihtoehtoja en näe seuran sisällä.

Tää on helppoa ja kivaa sisätyötä mistä saa kohtuullisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta, mutta eihän tää nyt mulle henkilökohtaisesti ruoki mun kunnianhimoa.

Kaksi neljästä vastasi, että etenemismahdollisuudet oman organisaation sisällä olisi tehtävänimikkeen muuttuminen, mutta työtehtäviin se ei toisi muutoksia. Yksi haastateltavista koki myös, ettei hän tule saavuttamaan työssä työurallansa kaipaamaansa menestystä.

Kouluttautuminen

Haastatteluun osallistuneiden koulutus vastasi heidän työtehtäviään osittain. Työtehtävien laajuus sekä niihin tarvittava ammattiosaaminen on kannustanut haastateltavia kouluttautumaan lisää eri teemojen mukaisesti. Kouluttautuminen nähtiin positiivisena asiana haastateltavien sekä työnantajan puolelta ja koulutuksiin hakeuduttiin oman mielenkiinnon mukaan.

Kouluttautuminen kiinnostaisi, keväälläkin katsoin tradenomi-verkkokoulutuksia, että se menisi työn ohessa, mutta sitten tuli kaikki salivuorojen haut, viime vuoden raportoinnit ynnä muuta, tuntuu että on hirveästi työtä ja millä ajalla opiskelen, ei pysty.

Esteenä koulutuksiin osallistumiselle koettiin laajat työtehtävät sekä tiukat työaikataulut. Eri koulutuksista haastateltavat olivat saaneet informaatiota pääasiassa sähköpostitse lajiliitoilta.

Esihenkilön johtamisosaaminen

Kaikilla haastateltavilla oli nimetty esihenkilö. Esihenkilön asemassa oli seuran puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Esihenkilöstä koettiin, että he osasivat johtaa toimintaa hyvin niillä resursseilla mitä heillä oli käytössä. Esihenkilön johtamisosaamiseen koettiin vaikuttavan esihenkilön motivaatio organisaatiota kohtaan sekä esihenkilön oma kokonaisymmärrys työelämästä ja inhimillisyydestä.

Kyllä mä koen, että mun mielestä esihenkilö ja meidän puheenjohtajistomme tekee kyllä parhaansa, sillä osaamisella ja sillä aika resurssilla mitä heillä on itsellään antaa, kun he kuitenkin ovat omissa päivätöissä.

No on se vähän tämmöisessä urheiluseuratoimessa, kun se on se hallitus kokonaisuudessaan, niin se johtaminen on hyvin laajalle levähtänyt. Sitten kun kuitenkin miettii, että sitten tietyt osa alueet ovat jollakin tietyllä hanskassa ja hän auttaa niissä, niin sellainen että yksi henkilö olisi se johtaja, niin se on varmaan monessa seurassa se haaste.

Yksi haastateltava toi myös kyselyssä esiin huolen vapaaehtoistoiminnan kulttuurin muuttumisesta. Hallitukseen ajautuu henkilöitä eri lähtökohdista ja puheenjohtajiksi ei enää haluta, vaan siihen rooliin ajaututaan. Tällöin puheenjohtajilla ei ole aina tiedossa mitä vastuita ja velvoitteita rooli tuo mukanaan kuten esimerkiksi esihenkilönä toimimisen. Motivaation ja osaamisen puute näkyy tällöin esihenkilön toiminnassa. Haastateltava koki, että on erityisen tärkeää, että tällaisissa tilanteissa kun uusi hallitus aloittaa toimintansa, täytyy hallituksen olla tietoinen mitä varten he ovat hallitus, mitä heille kuluu, mitä varten heillä on palkatut työntekijät ja mitkä ovat heidän vastuunsa ja velvoitteet. Roolien ja vastuiden läpikäyminen aika ajoin pitää työpaikan ilmapiirin avoimena ja keskustelevana.

Työssäjaksaminen

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat oman työssäjaksamisen tällä hetkellä ja minkä asioiden he kokevat vaikuttavan omaan työssä jaksamiseen.

Ainoana työntekijänä toimiessa työn kuormitus on toisinaan kovempaa tehtävien kasaantumisen ja päällekkäisten aikataulujen vuoksi. Toisinaan tuntuu, että aika ei riitä ja aina on joku aikataulu myöhässä.

Vastaajista kolme neljästä on ollut kuormittunut työssään. Kuormittavaksi tekijöiksi koettiin keskeneräiset työt, töiden jatkuva keskeytyminen, yksinäisyys, riittämättömyyden tunne sekä työn sisältämä suuri vastuu. Kuormittavana tekijänä koettiin myös laajassa organisaatiossa näkemuserot hallituksen välillä työtehtävien hoitamisesta. Myös rajanveto työn ja vapaa-ajan välille seuratoimijoiden risteävien aikataulujen takia nähtiin kuormitusta lisäävänä tekijänä.

Seuratyö on lähestulkoon 24/7 tehtävää työtä. On paljon työntekijästä itsestään kiinni, miten raskaaksi työn tekee ja toisaalta myös kokee.

Yksi haastateltava arvioi seuratyön olevan hyvin usein positiivisten asioiden ympärillä työskentelyä, mutta valitettavan usein myös negatiivisten asioiden ympärillä työskentelyä, jolloin ihmisen persoona vaikuttaa siihen, kuinka herkästi takerrutaan niihin negatiivisiin eli kuormitusta lisääviin asioihin.

Vaikea olisi kuvitella olla jossakin semmoisessa työssä, missä määrätään, että tää on sun työaika.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työssäjaksamiseen positiivisesti vaikuttavat vapaus tehdä työtä omien aikataulujen mukaisesti ja rakentaa oma arki työn ympärille, sekä joustavuus työntekijän ja esihenkilön välillä. Yksi vastaajista koki myös, että tällä hetkellä organisaation hallituksessa olevilla henkilöillä on omaa kokemusta uupumisesta ja työn motivoimattomuudesta, ja he ovat sitä kautta ymmärtäneet sen, ettei henkilöstön loppuun polttaminen ole oikea väylä pitää ihmiset motivoituneina työhönsä ja hyvinvoivana. Hallituksen inhimillisuus ja ymmärrys elämän kokonaiskuormasta koettiin työssäjaksamista lisäävänä asiana. Seuratyön merkityksellisyys ja tärkeys koettiin myös työssä viihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi.

Epäasiallinen kohtelu

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he kokeneet työpaikallansa syrjintää, työn mittaointia, uhkailua, väheksyntää tai muuta vastaavaa sekä kenen toimesta.

Kaikki oikeastaan kulminoitu seurajohtoon ja erityisesti puheenjohtajaan. En niinkään uupunut valmennustyöhön, lapsiin tai vanhempiin vaan nimenomaan seuran huonoon ilmapiiriin, selän takana pahan puhumiseen, epäkunnioittavaan käytökseen ja ylipäättään huonoon johtamiseen. Kaikkea kytättiin ja virheistä muistettiin kyllä kertoa isoon ääneen, mutta yhtään rakentavaa palautetta eivät suostuneet itse vastaanottamaan.

Vastaajista kaksi neljästä on kokenut nykyisessä tai aiemmin työntajana toimivassa urheiluseurassa epäasiallista kohtelua. Haastateltavien kokema epäasiallinen kohtelu on ollut työn kyseenalaistamista, virheistä muistuttamista, selän takana puhumista ja epäkunnioittavaa käytöstä. Epäasiallinen kohtelu on toisessa tapauksessa johtanut työstä irtisanoutumiseen.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen

Vastaajista kaikki sanoivat, ettei työpaikalta löydy työhyvinvointisuunnitelmaa. Kaikki haastateltavat vastasivat, että työkykyä ylläpitävää toimintaa järjestetään työntekijöiden toimesta yhdessä hallituksen kanssa. Organisaatioiden työkykyä ylläpitävä toiminta on ollut hallituksen ja työntekijöiden yhteisiä liikuntatunneita tai ruokailuja.

Aikanaan mulle hommattiin peltorit, että pystyn keskittymään työhön paremmin.

Vastaajista kaksi neljästä kertoi, että organisaation toimistotiloissa oli tehty parannuksia työterveyshuollon tekemän tarkastuksen pohjalta tai vuokratilojen remontin yhteydessä. Työntekijöiden ergonomiaan oli kiinnitetty huomiota hankkimalla muun muassa sähkötyöpöytiä ja parantamalla toimistotilan äänieristyksiä. Toisaalta kaksi neljästä vastaajista sanoi, että toimistotilojen puutteellinen ergonomia ja ilmanvaihto-ongelmat saivat mieluummin valitsemaan etätyöt.

Työntekijöiden työhyvinvointia ylläpidetään myös kannustamalla heitä liikkumaan organisaation omassa toiminnassa mukana. Vastaajista kaksi neljästä sanoi, että heillä on käytössä tai on tulossa käyttöön myös liikuntatuki.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työnantajan lainmukaiset velvollisuudet

Tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymyksiin, miten työntekijät voivat urheiluseuroissa ja miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus toteutettiin kesäkuussa, jolloin kolmella neljästä vastaavasta oli menossa niin sanotusti hiljainen kausi töissä. Toiminnan painottuessa pääasiassa talvikaudelle, kokivat haastateltavat oman jaksamisen tällä hetkellä hyväksi. Kuormitusta oli kuitenkin esiintynyt työsuhteen aikana. Kuormitukseen on osittain vaikuttanut esihenkilöiden eli hallituksen johtamisosaaminen.

Urheiluseuroissa työntekijöitä palkatessa oli havaittavissa puutteita lainsäädännön tuntemisesta työehtosopimusten osalta. Kaikilta haastateltavilta löytyi kirjallinen työ sopimus, mutta työ sopimuksia oli solmittu ilman, että ne oli sidottu noudattamaan mitään työehtosopimusta. Tutkimuksessa työehtosopimuksia noudattamatta jättämistä perusteltiin sillä, ettei sopivaa työehtosopimusta ole löytynyt tai on ollut epäselvyyttä siitä, pitääkö työnantajan kuulua työnantajanliittoon. Urheiluseuroissa solmittavissa työ sopimuksissa käytetään järjestöjä koskevia työehtosopimuksia. Urheilujärjestöjä koskevat työehtosopimukset ovat tarkoituksenmukaisesti jätetty niin väljiksi, että pienemmät ja taloudellisesti heikommat järjestöt voivat joustaa työ sopimuksen vaatimuksissa alaspäin. Työehtosopimusten väljyys aiheuttaa näkemyseroja vapaaehtoisista koostuvan hallituksen sekä palkkatyöntekijöiden välille työstä saatavasta korvauksesta sekä työehdoista. (Selander 2018, 30–31.) Työntekijät hyväksyvät puutteet, koska urheiluseuratyö koetaan kutsumuksena eikä työntekijän oikeuksia osata vaatia. Työntekijöiden suhtautuessa työhön intohimoisesti, käytetään tilannetta jopa hyväksi suhtautumalla työnantajan lainmukaisiin velvoiteteisiin välinpitämättömästi (Vilanen 2013, 32). Koska työehtosopimuksia tulisi noudattaa työ sopimuksia solmittaessa, tulisi hallituksen pyytää tarvittaessa apua työ sopimuksen tekemiseen alan asiantuntijoilta.

Tutkimuksessa työntekijöiden työ sopimuksissa työtehtävät olivat määritelty hyvin laajasti ja otsikkotasolla. Laajat käsitteet työntekijän työtehtävistä mahdollistavat, että lopulta työntekijän työnkuva taipuu seuran sisällä kaikkiin ”työnantajan muihin määrittelemiin työtehtäviin”. Hallituksissa tulisi kiinnittää

huomiota siihen, kuinka paljon työtehtäviä yksi työntekijä voi hoitaa omalla työajallaan ja mikä on työtehtävien prioriteetti. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin myös puutteita työaikakirjanpidossa, mikä mahdollistaa sen, ettei hallitus ole välttämättä tietoinen työntekijän työajan riittämättömyydestä suorittaa kaikkia työtehtäviään työajalla. Osalla työpaikoista työnaikakirjanpitoa pidettiin vain itselleen. Kaikissa seuroissa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota työmäärään sekä työtehtäviin, ja niiden tulisi vastata paremmin käytettävissä olevien työntekijöiden lukumäärään (Kankaanpää 2023, 51–52). Tutkimuksessa työntekijöille kertyi kaikille vuosilomat ja niiden pitäminen oli mahdollistettu lainsäädännön mukaisesti lomakaudella. Vuosilomien jaksottaminen auttaa lisäämään työssäjaksamista.

Työterveyshuolto oli hoidettu kuntoon kaikilla työpaikoilla. Työ houkuttelevuutta voitaisiin kuitenkin lisätä järjestämällä kattavampi työterveyshuolto työpaikoilla. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei kaikilla seuroilla oli taloudellisia resursseja järjestää lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa.

6.2 Työhyvinvointi

Henkilöstön työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä työnantajamaineeseen. On tutkittu, että panostus henkilöstön työhyvinvointiin maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin, muun muassa pienentämällä kustannuksia ja lisäämällä tuottavuutta. Hallitustyöskentelyssä tulisi miettiä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa seurassa ja mitä toimenpiteitä voidaan tehdä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa korostuu työnohjauksessa, jossa keskusteleva esihenkilötyö nähdäänkin työhyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esihenkilöt luovat ilmapiirin, joka perustuu luottamukselle, avoimuudelle ja arvostukselle. Keskeisimpänä apuvälineenä keskustelevässä esihenkilötyössä on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan pyrkimystä organisaation ja yksilön kehittämiseen. Kehityskeskusteluiden avulla poistetaan myös työnjakoon ja tehtäviin liittyvät epäselvyydet. (Juuti & Vuorela 2015, luku 6: Kehityskeskustelut.) Tutkimuksessa ilmeni puutteita työnohjauksessa. Kehityskeskustelut puuttuivat tai olivat vähäisiä ja

työstä oli haastava saada palautetta. Kehityskeskusteluiden puutteellisuutta ja palautteen saamisen haastavuutta perusteltiin esihenkilön kiireillä organisaa-tion ulkopuolella, sekä eri toimintakauden puheenjohtajien toimintatavoilla. Il-man säännöllistä kanssakäymistä työntekijän ja esihenkilön välillä työ muuttuu herkästi arvottomaksi uurastamiseksi. Etenkin etätöiden lisääntyessä, kokevat työntekijät usein työskentelevänsä yksin, jolloin palautteen saaminen mahdol-listaa työn saavutusten jakamisen jonkun muun kanssa. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän työ motivaatiota, työn imua ja synnyttää positiivisuutta. (Kankaanpää 2023, 44.)

Urheiluseura työ nähdään usein kutsumustyönä. Työ kuitenkin harvoin tarjoaa organisaation sisällä etenemismahdollisuuksia. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei-vät haastatellut nähneet työpaikallaan etenemismahdollisuuksia. Urheiluseu-ratyössä saatua työkokemusta kuitenkin arvostettiin, sillä urheiluseurat toimi-vatkin ponnistusalueina muihin liikunta-alan työpaikkoihin. Selander (2018, 81) toteaa, että puuttuvat etenemismahdollisuudet sekä koettu kiire vaikutta-vat työpaikan vaihtoaikaisiin. Työuralla onkin mahdollista edetä urheiluseuro-jen antamalla työkokemuksella töihin esimerkiksi aluejärjestöihin ja lajiliittoihin. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että haastateltavat olivat töissä eri titeleillä, mutta heidän työtehtävänsä olivat lähes identtiset. Vaikka työpaikalla olisikin niin sanotusti etenemismahdollisuuksia esimerkiksi seuratyöntekijästä toimin-najohtajaksi, mutta tuoko se lopulta työhön minkäänlaista uutta haastetta, riippuu seuran koosta ja työntekijöiden määrästä ja siitä, että tuoko toiminnan-johtajan tehtävät mukana esihenkilön vastuun vai jääkö se kokonaisuudes-saan edelleen hallitukselle.

Tutkimuksen tuloksissa haastateltavilla oli joko liikunta-alan tai kansalaistoi-minnan koulutus. Työtehtävien laajuuden takia lisäkoulutukselle koettiin tar-vetta. Kouluttautumisen esteiksi koettiin kuitenkin ajanpuute ja kiire työtehtä-vien parissa. Työntekijöiden kouluttamiseen tulisi panostaa urheiluseuroissa, sillä jatkuva oman osaamisen kehittäminen auttaa selviytymään työtehtävistä tehokkaammin. Kouluttautuminen lisää työntekijöiden ammattitaitoa ja moti-vaatiota. Puutteet ammattitaidossa heikentävät työtehtävistä suoriutumista ja työhyvinvointia. (Kankaanpää 2023, 45.) Urheiluseuroille suunnattuja koulu-tuksia järjestävät muun muassa lajiliitot ja aluejärjestöt, missä on mahdollisuus tavata myös muita samassa asemassa toimivia kollegoita. Verkostoituminen

tuo työhön kaivattua yhteisöllisyyttä erityisesti yksin organisaatiossa työskenteleville.

Esihenkilörooli voidaan nähdä asiajohtamisena ja ihmisjohtamisena. Asiajohtaminen pitää sisällään työn suorittamiseen liittyvien asioiden huolehtimista, mitkä voivat olla hallinnollista työtä, tavoitteiden asettamista, työnopastusta, työsuojelun sekä henkilöstöjärjestelyt. Ihmisjohtaminen käsittää henkilöstön henkilökohtaisten voimavarojen vaikuttavat tehtävät eli motivoinnin, kehittämisen ja valmentamisen sekä palautteen annon ja palkitsemisen. (Moilanen 2021, 13.) Tutkimuksessa ilmeni puutteita useammalla eri edellä mainitulla johtamisen osa-alueella. Esihenkilöiden puutteellisella johtamisosaamisella on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia muun muassa työnantajan velvollisuuksien täyttymisestä, henkilöstön johtamisesta, heidän motivoinnistansa ja osaamisen kehittamisestä.

Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöt osaavat johtaa toimintaa niin hyvin kuin heidän resursseillansa on mahdollista. Tutkimuksessa esihenkilöiden johtamisosaaminen perustui siihen, minkä verran heillä on antaa aikaa seuran toiminnalle oman työelämän ja vapaa-ajan rinnalla, mikä on heidän motivaationsa sekä kokonaisuymmärryksensä ylipäättänsä työelämästä ja inhimillisyydestä ihmisiä kohtaan. Voidaan siis päätellä, että esihenkilön puutteita siedetään, koska esihenkilön kiireitä organisaation ulkopuolella yritetään ymmärtää. Selanderin (2018, 29) tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät ovat valmiita tinkimään omasta työhyvinvoinnistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä selittäisi myös esihenkilöiden puutteiden hyväksymisen. Esihenkilön puutteita ei kuitenkaan tule hyväksyä, sillä jokaisella työntekijällä on oikeus osaavaan esihenkilöön. Urheiluseuroissa esihenkilöiksi nimetään pääasiassa seuran puheenjohtaja. Nykypäivänä kulttuuri on kuitenkin mennyt siihen suuntaan, ettei puheenjohtajan tehtäviin löydy enää toimijoita. Myös Etelä-Savon alueella on urheiluseuroissa viime vuosina ollut nähtävissä vaikeutta löytää seuralle uutta puheenjohtajaa. Sama puheenjohtaja saattaa olla tehtävässä useita vuosia tai mahdollisesti toimia useamman urheiluseuran puheenjohtajana saman aikaisesti.

Työssäjaksamiseen koettiin vaikuttavan eniten työn organisoimattomuus. Haastateltavat kokivat, että työtehtävien laajuus, keskeneräiset työt, töiden jatkuva keskeytyminen, riittämättömyyden tunne, näkemuserot, suuri vastuu ja yksinäisyys olivat kuormittavia tekijöitä. Hallituksissa tulisikin kiinnittää huomiota työtehtävien selkeyteen, määrään ja siihen käytettävään aikaan sekä työhyvinvointiin. Myös hallituksen tuki ja säännöllinen työtehtävien tarkastelu auttaa pitämään työkuorman maltillisena. Kaunismaan ja Lindin (2014, 50) tutkimuksessa nousi esiin, ettei luottamusjohdossa välttämättä tunneta työn arkea tai työnantajan velvollisuuksia riittävästi ja johto voi kokea, että puuttumattomuus työhyvinvoinnin kysymyksiin on työntekijöiden itsemääräämisen kunnioittamista. Hallituksessa olisi hyvä keskittyä työntekijöiden työssä jaksamiseen positiivisesti vaikuttaviin asioihin, kuten vapautteen tehdä työtä omien aikataulujen mukaisesti sekä rakentamaan joustava yhteistyö esihenkilön ja työntekijän välille. Hallituksen tehtävänä on lisätä työntekijän työn imua, mutta tarvittaessa olla luomassa myös rajoja esimerkiksi työaikojen suhteen. Työntekijöiden kuormitusta voidaan myös vähentää hankkimalla erillinen työpuhelin, jolloin vapaa-ajalla työasiat eivät tule henkilökohtaiseen puhelimeen, ja raja työajan ja vapaa-ajan välille on helpompi vetää.

Tutkimuksessa ilmeni, että seuratyössä epäasiallinen kohtelu ei myöskään ole harvinaista. Häirinnäksi voidaan tulkita jatkuva tiettyyn henkilöön kohdistuva epäasiallinen käyttäytyminen, mikä voi olla seurausta huonosta johtamisesta ja siitä voi muodostua työssä kuormittava tekijä (Autio 2022, 40). Epäasiallinen kohtelu usein näkyekin töiden kyseenalaistamisena, virheiden muistutteluna tai epäasiallisena käyttäytymisenä. Epäasiallinen kohtelu nähdään huonona toimintatapana, joka kertoo esihenkilön sopivuudesta rooliinsa (Kankaanpää 2023, 44). Mikäli työpaikalla on sovittu toimintamalli epäasiallista kohtelua tai kiusaamista havaitessa, tulee toimia ohjeiden mukaisesti. Mikäli erillistä toimintamallia ei ole sovittu, voit ottaa asian puheeksi esihenkilön kanssa. Jos asiasta ei voi keskustella esihenkilön kanssa voit ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun tai työterveyshuoltoon. Epäasiallista kohtelua tai kiusaamista ei tule hyväksyä missään tilanteessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei työpaikoilta löydy työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelman avulla organisaatio voi kehittää omaa toimin-

taansa työhyvinvoinnin kasvattamiseksi. Suunnitelma sisältää selvityksen työhyvinvoinnin nykytilasta, joka on laadittu henkilöstön kanssa käytyjen kehityskeskusteluiden, itsearviointin tai kyselyn pohjalta. Selvitys auttaa hahmottamaan merkkejä työhyvinvoinnin puutteellisuudesta. Selvityksen pohjalta lähdetään luomaan työhyvinvointisuunnitelmaa vähintään kalenterivuodeksi. (Manka & Manka 2016, 95–96.) On kuitenkin ymmärrettävä myös se, ettei kaikilla seuroilla ole resursseja lähteä rakentamaan hyvinvointisuunnitelmaa. Työpaikoilla työhyvinvointia voidaan tukea myös työkykyä ylläpitävillä toimenpiteillä. Työkykyä ylläpitävää toimintaa olisi hyvä järjestää säännöllisesti, sillä se tarjoaa hyvät puitteet tarkastella samalla myös seuran toimintaa ja lisätä yhteisöllisyyttä henkilöstön ja hallituksen välillä. Työhyvinvointia tarkastellessa on hyvä käydä läpi myös työntekijöiden työtilat, panostaa ergonomiseen työskentelyyn, töiden riittävään tauottamiseen ja työtilan viihtyvyyteen. Vaikka nykypäivänä etätyöt onkin kasvava trendi, tulisi työnantajien tahtotilana olla kuitenkin taata ensisijaisesti työntekijöille viihtyisä ja työn ergonomiaan panostava toimistotila tai työhuone. Urheiluseurat ovat kuitenkin pääasiassa pieniä organisaatioita, joissa työhyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä kuuluvan kaikille. Kun työhyvinvointi kuuluu kaikille, riskinä on kuitenkin se, ettei kukaan ota siitä vastuuta. Työhyvinvointi hukkuu monien tehtävien arkeen. (Kaunismaa & Lind 2014, 51.)

7 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

7.1 Pohdinta

Urheiluseurojen työnantajan velvollisuudet sekä johtamisosaaminen tarvitsee edelleen huomiota ja tukea kehittyäkseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että toimintatapoihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Työskentelyssä hallituksen roolitukseen, johtamisosaamiseen ja seuran strategiaan tulee jatkossa panostaa, jotta työntekijät eivät uuvu.

Kuten Selanderinkin (2018, 30) väitöskirjassa ilmenee, kolmannella sektorilla johtamista ja työhyvinvointia hankaloittaa johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvät epäselvyydet. Lainsäädännön perusteella työnantajalla on ensisijainen vastuu huolehtia työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Hallitusten koostuessa kuitenkin

vapaaehtoisista, ei hallituksella ole välttämättä lainkaan työsuhdeasioihin liittyvää osaamista, eivätkä hallituksen jäsenet ole tietoisia vastuusta työnantajan asemastaan tai rooleistaan. Seuran hallituksella tulee olla selkeät roolit siitä kenen vastuualueella mikäkin asia on, jotta seuran palkatut työntekijät saavat tarvitsemansa avun ilman, että hallituksessa kuormitetaan samaa henkilöä kaikesta. Hallituksen roolitus auttaa myös jakamaan vastuun tasaisesti, jolloin hallituksesta voidaan nimetä yksi henkilö, joka voi keskittyä puhtaasti johtamiseen. Organisaation johtaja määrittelee, minkä tyyppistä työtä tulee tehdä, kenellä on vastuu näiden töiden tekemisestä. Johtajalta edellytetään kykyä delegoida, johtaa konflikteja ja muutosta sekä motivoida työntekijöitä. Johtajan tulee ohjata työntekijöitä saavuttamaan organisaation tavoitteita. (Aarnio 2014, 21.)

Seuralla pitää olla myös selkeä strategia ja toimintasuunnitelma, joka luo pohjan työntekijän palkkaamiselle sekä määrittelee työtehtävien prioriteetit. Myös kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomat yhdistykset tarvitsevat strategian yhdistyksen toiminnan perustaksi. Strategia tarjoaa johtamis- ja kehittämistoimintaan kehyksen, joka koostuu joukosta toimenpiteitä ja päätöksiä. Jotta johtamis- ja esihenkilötyölle on edellytykset organisaatiossa, on pohjalla oltava strategia. (Säkkinen, 2023, 8–9.) Myös työntekijöiden työhyvinvointi tulee sisällyttää seuran strategiaan ja toimintasuunnitelmaan ja se tulee nähdä seuran voimavarana ja avaimena toiminnan kasvuun. Urheiluseuratoimijoiden työhyvinvointi on ajankohtainen asia ja tutkimukseni loppusuoralla se nousi esiin myös lehdistössä. Paikallisessa lehdessä julkaistiin Lehdon (2023, 12–13.) artikkeli seuratoimijoiden vaarasta uupua. Artikkelissa nousi esiin kokemus, jossa erään urheiluseuran varapuheenjohtaja oli hetkeksi hypännyt toiminnanjohtajan paikalle ja vasta sen jälkeen ymmärtänyt seuratyön kuluttavuuden sekä sen mitä yksi palkattu työntekijä ehtii oikeasti tekemään. Kokemus sai urheiluseuran hallituksen miettimään roolituksensa uudelleen, sekä edistämään jatkossa taloushallinnon sekä muiden työtehtävien automatisointia, jotta työntekijä voi hoitaa työtehtävänsä työajalla. Vastaavanlaisia tekoja tarvitaan myös muilta järjestöiltä. Kaikilla hallituksessa toimivilla ei ole mahdollisuutta hypätä työntekijän rooliin, mutta jo rakentava ja säännöllinen kommunikointi työhyvinvoinnista työntekijän ja johdon välillä auttaa rakentavaa hyvin-

voivaa työyhteisöä. On todettu, että jo esihenkilö- alainen suhteen parantaminen arkipäiväisillä kohtaamisilla ja työpalavereilla on yksi keino parempaan työhyvinvointiin (Kaunismaa & Lind 2014, 53).

Urheiluseurat toimivat pääosin vapaaehtois- ja talkootyövoimalla. On ymmärrettävää, että on kaikenlaisia toimijoita, joilla ei ole tarvittavaa osaamista ja ymmärrystä esihenkilötyöhön ja työsuhteasioihin. Hallituksen tulee tiedostaa ja huomioida, että sen tehtävä on hakea tietoa ja osaamista työskentelyyn eri tahoilta, joilta osaamista löytyy kuten alue- ja valtakunnalliset liikuntajärjestöt, taloushallinnon yritykset ja alan viranomaiset. Monen urheiluseuran visio on olla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisääjä ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäjä, sama visio tulee sisällyttää myös työnantajan rooliin työntekijöitä kohtaan.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää validius ja reliabelius käsitteitä. Reliabeliutta arvioidessa pohditaan, tutkitaanko kohdeilmiötä luotettavasti siten, että tilanne, tutkija tai satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Validiuden avulla arvioidaan, tutkitaanko kohdeilmiötä tarkasti ja juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskina tutkia. On esitetty, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus on vaikea tai jopa mahdoton arvioida eikä nämä käsitteet sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen arvioinnin perusteiksi. Käsitteitä on kuitenkin mahdollista soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa validius voi lisätä ymmärrystä ilmiöstä tai tehdä sen ominaispiirteitä näkyväksi. Reliabeliutta lisää kahden tutkimuksen tuottama samanlainen tulos ja kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan samakaltainen tulos. Laadullista tutkimusta arvioidessa pohditaan, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko siellä aihetta tutkia uudelleen. Tutkijan tulee pyrkiä tekemään oma päättelypolkunsa läpinäkyväksi tutkimuksen tuloksia analysoidessa, jolloin luotettavuus on paremmin arvioitavissa. (Puusa & Juuti, 2020, luku 5: Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty havainnollistamaan tutkimusprosessin eri vaiheet hyvin yksityiskohtaisesti. Tutkijan oma pitkäaikainen kokemus urheilu-seuratyöstä ja kokemus sen kuormittavuudesta on asetettu sivuun. Aineisto on analysoitu ilman tutkijan omia mielipiteitä aiheesta. Tutkimuksen tulosten luotettavuus on varmistettu luetuttamalla haastateltavien vastaukset sekä tutkijan tulokset ulkopuolisella henkilöllä. Vastauksista oli poistettu ulkopuolisen arviota varten haastateltavien taustatiedot sekä urheiluseuraa koskevat tiedot haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimustulokset on myös pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti haastattelusitaattien avulla.

Tutkimuksessa tuloksissa nousi esiin samoja haasteita, joita on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa urheiluseuroissa työnantajana sekä urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa lähestyttiin kahdeksaa eri urheiluseuraa haastattelupyynnöllä, joista vain neljä vastasi myöntävästi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa, mikäli tutkimukseen olisi saatu suurempi määrä haastateltavia. Työhyvinvoinnin tutkiminen on myös hankalaa siinä määrin, että jokainen henkilö määrittelee oman kokemuksensa työn kuormittavuudesta hyvin erilaisilla asteikolla. Esimerkiksi joillakin työpaikoilla työolosuhteet voivat olla sellaiset, että ne altistavat herkemmin työuupumukselle, mutta niissä työskentelevä persoona voi olla taas sellainen, ettei reagoi työolosuhteiden puutteisiin.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Urheiluseuratyöntekijöiden työhyvinvointi on vähän tutkittu aihe ja tarvitsee vielä lisätutkimuksia. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia ilmiön laajuutta Etelä-Savossa. Erityisesti koettu urheiluseuratyön kuormittavuus, työolosuhteiden ja työnantajanvelvollisuuksien täyttyminen Etelä-Savon alueella määrällisesti on mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Jatkotutkimuksen toteuttaminen määrällisenä tutkimuksena, voisi tavoittaa isomman vastaajamäärän. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia myös sitä millaista johtajuutta urheiluseurat tarvitsevat.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella olisi myös mielenkiintoista lähteä tekemään kehittämistyötä ja toimenpiteitä urheiluseurojen toimintatapojen parantamiseksi. Erityisesti kehittämistyö hallituksen työskentelyn tukemiseksi olisi mielenkiintoinen ja sille olisi tarvetta.

LÄHTEET

- Aarnio, L. 2014. Johtamisosaamistarpeet suomalaisten urheilujärjestöjen johdossa. Lappeenranta University of Technology. Kauppatieteellinen tiedekunta. Kandidaatintutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103465/Laura_Aarnio_Kandidaatintutkielma.pdf?sequence=2 [viitattu 9.9.2023]
- Autio, R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen – työnantajan velvoitteet käytännönläheisesti. E-kirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228725?sid=3160407915> [viitattu 4.10.2023]
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.10.2023]
- Kankaanpää, C. 2023. Rakkaudesta lajiin? Työhyvinvointi Cheerleadingseuroissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi yamk. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202302182539> [viitattu 9.9.2023]
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. E-kirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 4.10.2023]
- Kaunismaa, P & Lind, K. 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja B, 37. Projektiraportit ja selvitykset. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-456-187-7> [viitattu: 9.9.2023]
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:23. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926> [viitattu 4.10.2023]
- Lehto, M. 2023. Kun Tero Kumela kurkisti Kamppareissa ”konepellin alle”, hän ymmärsi, mikä seuratyöntekijöitä uuvuttaa – Urheiluseurojen olosuhteita voi parantaa monin eri tavoin. *Länsi-Savo* 21.8.2023, 12–13.
- Lehtonen, K., Oja, S. & Hakamäki, M. 2022. Liikunnan ja urheilun tasa-arvo Suomessa 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:5. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163828/OKM_2022_5.pdf [viitattu 2.3.2023]
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.10.2023]
- Moilanen, S. 2021. Esihenkilön roolin määrittäminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Master opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105189169> [viitattu 3.10.2023]

Olympiakomitea 2018. Urheiluseurojen tunnuslukuja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2018/10/10/urheiluseurojen-tunnuslukuja/> [viitattu 4.10.2023]

Palkka s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka> [viitattu 2.3.2023]

Puusa, A, & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.10.2023]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvantiMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html [viitattu: 6.10.2023]

Selander, K. 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. JYU dissertations 13. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59451> [viitattu 9.9.2023]

Seuratuki-Virveli. Haetut ja myönnetyt seuratuki avustukset Etelä-Savossa. Likes. WWW-Dokumentti, Saatavissa: [Microsoft Power BI](#) [viitattu 27.4.2023]

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010. Työsuojelu Suomessa. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/1332445/STM_esite_Tyosuojelu_suomessa_verkkoonFIN.pdf/47c9b25c-df92-4832-93e7-fc27d2c56088 [viitattu 31.8.2023]

Suomi.fi. Työnantajan lakisääteiset vakuutukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyonantajan-lakisaahteiset-vakuutukset> [viitattu 2.3.2023]

Säkkinen, K. 2023. Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052915392> [viitattu 9.9.2023]

Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa: urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES 2020. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2022-11/Palkkaty%C3%B6-urheiluseuroissa.pdf> [viitattu 27.4.2023]

Työhyvinvointi s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 2.3.2023]

Työkyky s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 27.4.2023]

Työn imu s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> [viitattu 2.3.2023]

Työsopimus s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus> [viitattu 2.3.2023]

Työsuojelun toimintaohjelma s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-toimintaohjelma> [viitattu 2.3.2023]

Työterveyshuolto s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto> [viitattu 2.3.2023]

Työterveyslaitos s.a. Työkykytalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 27.4.2023]

Työuupumus s.a. Terveyskirjasto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> [viitattu 2.3.2023]

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.10.2023]

Vilanen, M. 2013. Urheiluseura työnantajana. Seuratoiminnasta työttömyystulle, sairaseläkkeelle vai työeläkkeelle? Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013111917462> [viitattu: 9.9.2023]

Vuosiloma s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuosiloma> [viitattu 2.3.2023]

Yhdenvertaisuus ja syrjintä s.a. Työsuojelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus> [viitattu 2.3.2023]

Hei,

Suoritan yhteisöpedagogin opintoja loppuun Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja olen tekemässä Etelä-Savon Liikunnalle tutkimusopinäyte-työtä aiheesta ”Urheiluseurat työnantajana ja työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta Etelä-Savossa”. Teillä olisi nyt mahdollisuus päästä mukaan tutkimukseen osallistumalla haastatteluun. Haastattelu toteutetaan kesäkuun aikana erikseen sovittuna ajankohtana Teams-palvelun kautta. Haastattelua varten saatte erilliset haastattelukysymykset ennakkoon luettavaksi. Kysymyksiin toivotaan vastausta kirjallisesti ennen Teams-haastattelua.

Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointia urheiluseuroissa, joita lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta.

- Miten työntekijät voivat urheiluseuroissa?
- Miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

Tutkimuskysymysten avulla haluan tutkia nykypäivän tilannetta urheiluseuroissa työskentelevien palkallisten työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä mikä vaikutus työnantajan johtamisosaamisella on heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksellani haluan tuottaa tietoa Etelä-Savon urheiluseurojen tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilanteesta sekä urheiluseurojen osaamisesta työnantajana.

Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalakia. Haastateltavien ja heidän työnantajaseurojensa anonymiteetti suojataan. Tutkimuksessa ei tuoda missään vaiheessa ilmi tutkimukseen osallistuneita urheiluseuroja, työntekijöiden tietoja, sukupuolta tai ikää tai tietoa mistä päin Etelä-Savoa on seuroja osallistunut tutkimukseen. Haastateltavat saavat vielä erilliset tietosuojaselosteen hyväksyttäväksi ennen haastattelua.

Mikäli annatte suostumuksen osallistua haastatteluun, tulen vielä erikseen olemaan yhteydessä seuranne puheenjohtajaan tutkimusluvan saamiseksi.

Terveisin, Elina Purhonen

Hei,

Olen yhteisöpedagogiopiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta ja olen tekemässä Etelä-Savon Liikunnalle tutkimusopinnäytetyötä aiheesta ”Urheiluseurat työnantajana ja työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta Etelä-Savossa”. Olen lähestynyt seuranne työntekijää ja saanut hänen suostumuksensa osallistua opinnäytetyöni haastatteluun. Haastattelua varten tarvitsen myös teidän suostumuksenne haastatella seuranne työntekijää tutkimusta varten.

Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointia urheiluseuroissa, joita lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta.

- Miten työntekijät voivat urheiluseuroissa?
- Miten työntekijät kokevat työnantajan johtamisosaamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

Tutkimuskysymysten avulla haluan tutkia nykypäivän tilannetta urheiluseuroissa työskentelevien palkallisten työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä mikä vaikutus työnantajan johtamisosaamisella on heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksellani haluan tuottaa tietoa Etelä-Savon urheiluseurojen tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilanteesta sekä urheiluseurojen osaamisesta työnantajana.

Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalakia. Haastateltavien ja heidän työnantajaseurojensa anonymiteetti suojataan. Tutkimuksessa ei tuoda missään vaiheessa ilmi tutkimukseen osallistuneita urheiluseuroja, työntekijöiden tietoja tai tietoa mistä päin Etelä-Savoa on seuroja osallistunut tutkimukseen. Lisätietoja tutkimuksen tietosuojasta voi lukea erillisenä olevalla liitteellä.

Toivoisin pikaista vastausta tutkimuslupaa varten.

Terveisin, Elina Purhonen

Haastateltavan henkilön taustat:

- Nimi
- Ikä
- Koulutus
- Aiempi työkokemus urheilujärjestöissä

Haastateltavan työntekijän urheiluseuran taustat:

- Seuran nimi
- Titteli
- Palkattujen henkilöiden määrä

Työnantajan toimintaa koskevat kysymykset:

- Työsuhteen kesto
- Työsopimuksen muoto (määräaikainen / toistaiseksi voimassa oleva), (kirjallinen/suullinen/muu)
- Toimenkuva/työtehtävät (kirjallinen/suullinen)
- Työehtosopimus
- Vuosilomat
- Palkkaus (Työehtosopimuksen mukainen vai sovittu, sisältääkö mahdolliset työehtosopimuksen mukaiset vuosittaiset palkankorotukset)
- Työterveyshuolto (sisältö)
- Työaika (säännöllinen/epäsäännöllinen), (työajankirjaus, seuranta)
- Työnohjaus (työtehtävien kirjaaminen, kehityskeskustelut, palautteen anto, työn imu)

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset:

- Koetko, että työpaikallasi on etenemismahdollisuuksia?
- Kannustetaanko seurassanne kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamista vai onko työntekijän vastuulla löytää mielenkiintoisia koulutuksia ja kursseja mihin osallistuu? Maksaako työnantaja mahdolliset koulutukset?
- Oletko kokenut työpaikallasi syrjintää, työn mitätöintiä, uhkailua, väheksyntää tmv? Kenen toimesta?
- Onko seurassanne esihenkilön johtamisosaaminen mielestäsi riittävää?
- Miten koet työssä jaksamisesi tällä hetkellä? (kuormittunut, innostunut, muut tunteet)
- Onko työssä jaksamisessa ollut aiemmin ongelmaa?
- Minkä asioiden koet vaikuttavan omaan työssä jaksamiseesi tällä hetkellä?
- Onko seurassanne työhyvinvointisuunnitelmaa tai tyky-toimintaa? Millaista? Kenen vastuulla?
- Onko seurassanne tehty kehittämistoimenpiteitä työntekijöiden työhyvinvointiin edistämiseksi? Esimerkiksi tarkasteltu työtiloja, huolehdittu riittävästä palautumisesta, mahdollistettu vuosilomien pito jne?
- Muuta mitä haluaisit kertoa seuratyöstä tai työhyvinvoinnista?