

**TÄHTISEUROJEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ TYÖMOTIVAATION
JOHTAMISESTA URHEILUSEUROISSA**

Senni Nieminen

Terveyskasvatus pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

TIIVISTELMÄ

Nieminen, S. 2022. Tähtiseurojen työntekijöiden näkemyksiä työmotivaation johtamisesta urheiluseuroissa. Liikuntatieteellisen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma, 53 s., 5 liitettä.

Johdon toiminnalla on huomattu olevan vaikutusta siihen millaisena työntekijä kokee oman työnsä, osaamisensa ja ilmapiirin työpaikalla. Näistä tekijöistä syntyy työmotivaatio ja niitä kuvaillaan usein autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden käsitteillä. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on todettu olevan vaikutusta työmotivaatioon. Työmotivaation on koettu olevan korkeimmillaan, kun työntekijä tuntee saavansa työskennellä vapaasti, kokee osaavansa työnsä, saa tukea työn tekemiseen ja tuntee viihtyvänsä työporukassa.

Tämä pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata tähtiseuraohjelmaan kuuluvien urheiluseurojen työntekijöiden näkemyksiä johtamisen vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa. Tähtimerkin saaneet tähtiseurat toimivat vastuullisesti, niissä kuunnellaan ja kannustetaan osallistujia, reagoidaan ympärillä oleviin muutoksiin, toimitaan modernisti ja vaikutetaan toimintaympäristöihin. Tutkimusaineisto kerättiin kevään ja kesän 2021 aikana teemahaastatteluna ryhmähaastatteluiden (n=3) muodossa. Tutkimukseen osallistui kahdeksan (n=8) tähtiseurojen työntekijää. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tähtiseurojen johto tarjosi työntekijöilleen melko vapaan ympäristön työskennellä ja avoimelle keskustelulle annettiin mahdollisuus. Työntekijöille tarjottiin ympäristö kehittymiseen ja kouluttautumiseen, mutta usein työntekijöiden piti niitä itse osata vaatia. Työtehtäviä ei johdon puolesta juurikaan perusteltu, mutta työtehtävät koettiin siitä huolimatta melko selkeinä. Työntekijöille tärkeiden arvojen koettiin pääosin toteutuvan luottamuksen ja työn merkityksellisyyden kautta. Työhön oltiin sitoutuneita ja työn itsessään koettiin synnyttävän työntekijöissä innostuneisuutta. Työpaikan ilmapiiri koettiin pääosin hyvänä ja muiden työntekijöiden kanssa tultiin toimeen. Urheilu ja lasten kanssa toimiminen yhdistivät työntekijöitä ja loivat työlle merkityksen.

Autonomian tunnetta pystyttäisiin vahvistamaan työn merkityksellisyyden, innostavuuden ja tasa-arvoisuuden lisäämisellä. Työtehtävien perustelemisella, tehtävien selkeydellä ja johdon tuella pystyttäisiin lisäämään työntekijöiden kyvykkyytensä tunnetta eli osaamisen tasoa työssä. Työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen parantamisella pystyttäisiin lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla.

Asiasanat: työmotivaatio, autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, johdon tuki

ABSTRACT

Nieminen, S. 2021. The views of the employees of the Star clubs on the management of work motivation in sports clubs: Faculty of Sports Science and Health Sciences, University of Jyväskylä, (Health education) Master's thesis in health education, 53 pages, 5 appendices.

Management activities have been found to have an impact on how an employee experiences their own work, skills and atmosphere in the workplace. These factors give rise to work motivation and are often described in terms of autonomy, competence and relatedness. All of the above factors have been found to have an effect on work motivation. Work motivation is perceived to be at its highest when an employee feels free to work, feels skilled in the job, receives support to do the job and feels comfortable in the workforce.

The purpose of this master's thesis was to describe the views of employees of sports clubs in the Star club program on the effects of leadership on their work motivation. Star clubs that have been awarded a star sign operate responsibly, listen to and encourage participants, react to changes around them, operate in a modern way and influence their operating environments. The research material was collected during the spring and summer of 2021 in the form of thematic interviews in the form of group interviews (n = 3). Eight (n = 8) employees of Star clubs participated in the study. The material was analyzed using the method of theory-based material-based content analysis.

The management of the Star clubs provided their employees with a fairly free environment to work and an opportunity for open discussion. Employees were provided with an environment for development and retraining, but often employees had to be able to demand them themselves. There was little justification for the tasks on behalf of the management, but the tasks were nevertheless felt to be quite clear. Values important to employees were felt mainly through trust and the relevance of the work. There was commitment to the work and the work itself was felt to create enthusiasm in the employees. The atmosphere in the workplace was generally felt to be good and people got along with other employees. Sports and working with children brought employees together and created meaning for the work.

It would be possible to strengthen the sense of autonomy by increasing the relevance, inspiration and equality of work. The justification of work tasks, the clarity of tasks and the support of management would be able to increase the employees' sense of competence, i.e. the level of knowledge at work. Improving the atmosphere in the workplace and the interaction between employees could increase the sense of relatedness in the workplace.

Keywords: work motivation, autonomy, competence, relatedness, managerial support

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
2	URHEILUSEURAN JOHTAMINEN	3
2.1	Urheiluseuran erityispiirteet.....	3
2.2	Urheilujohtaminen.....	7
3	TYÖMOTIVAATIO	10
3.1	Työmotivaation ulkoinen ja sisäinen säätely	12
3.1.1	Kontrolloitu työmotivaatio.....	14
3.1.2	Autonominen työmotivaatio.....	15
3.2	Autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus sisäisen työmotivaation selittäjinä..	16
3.3	Työmotivaation johtaminen.....	19
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	23
5	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	24
5.1	Tähtiseura -ohjelma.....	24
5.2	Aineiston keruu	24
5.3	Aineiston analyysi	26
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
6.1	Autonomian kokemus osana työntekoa.....	28
6.2	Kyvykkyys osana työntekoa	36
6.3	Yhteenkuuluvuus.....	41
7	POHDINTA.....	46
7.1	Tulosten tarkastelua.....	46

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	50
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenien yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet suomalaisen urheilukulttuurin kehitykseen, sekä urheilujärjestelmän ja -organisaatioiden toimintaan. Myös seurakentän muutos, jossa suuri vapaaehtoisten määrä on muuttunut enemmän palkallisten työntekijöiden tarpeeseen on ohjannut urheilukentän toimintaa (Thiel & Mayer 2009). Urheilu- ja liikuntaseurojen monipuolistuessa ja laajentuessa niiden toimijoiden määrä on myös kokonaisuudessaan lisääntynyt (Koski & Mäenpää 2018). Urheilutoiminnan ja -johtamisen muutokselle on samaan aikaan luoneet lisäpaineita urheilun ammattimaistuminen, eriytyminen ja vaatimustason nousu. Tähän muutokseen mukautuminen on vaatinut organisaatioilta uudenlaista osaamista, yrityselämän sääntöjen opettelua ja huomattavasti enemmän töitä (Koski & Mäenpää 2018).

Urheiluseurojen ja -organisaatioiden johtona toimii lain mukaan johtoryhmä eli hallitus, jolle päätäntävalta yhdistyksessä kuuluu. Johtamisen haasteiksi ovat nousseet sopivien toimintamallien löytäminen, tiedon puute ja sosiaalisen tuen riittämättömyys yhä ammattimaisempaan suuntaan muuttuvassa toiminnassa (Ristolainen 2015). Urheiluseurat ja -organisaatiot eroavat muista organisaatioista myös sosiaalisuuden, kilpailullisuuden ja tulosten mittausten kautta (Smith & Stewart 1999). Ongelmana nähdään myös resurssien puute ja osaamattomuus niiden hankinnassa, koska seurat ovat pitkään toimineet voittoa tavoittelemattomina järjestöinä (Harju 2004). Nämä kaikki edellä mainitut seikat tekevät urheiluseuroista ja -organisaatioista hyvin erityisiä johdettavia (Ristolainen 2015).

Nykyajan urheiluorganisaatio tarvitsee toimiakseen materiaalisen tuen lisäksi koko organisaation tukea ja ammattitaitoista johtamista (Chivu 2019). On esitetty, että nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda työpaikalle myönteinen työilmapiiri ja varmistaa työntekijöiden välinen yhteenkuuluvuuden tunne. Kun työntekijä kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, kokee hän toimivansa parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeänä nähdään myös se, että yksilö kokee organisaation toiminnan reiluksi ja oikeudenmukaiseksi. Edellä mainittujen lisäksi esille on nostettu autonomian tunne eli koettu itsenäisyys työssä,

sekä kyvykkyyden tunne eli oman osaamisen tunnistaminen (Deci & Ryan 2000). Kaikilla edellä mainituilla seikoilla on työmotivaatiota edistävä voima. Työmotivaatiolla on nähty olevan vaikutusta esimerkiksi yksilön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sekä työuupumukseen (Gacne & Deci 2005).

Tutkimusten mukaan työmotivaatiota pystytään tukemaan ja johdon toiminnalla on huomattu olevan siihen merkittävä vaikutus (Liitteet 1-3). Työntekijöiden osallistaminen ja avoimuus työpaikalla nähdään tärkeinä tekijöinä työmotivaation kasvattamisessa. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työtehtävien perustelevuus, valinnanvapauden ja työn tukemisen korostaminen, sekä kaikkien kuunteleminen ja tunteiden huomioon ottaminen (Gillet ym. 2012). Urheiluorganisaatioissa esille on nostettu kommunikoinnin ja tiedon jakamisen tärkeys (Chivu 2019). Kaikilla edellä mainituilla toimintatavoilla on nähty olevan positiivista yhteyttä myös työhyvinvointiin, sekä luottamukseen johtoa kohtaan (Martela & Jarenko 2014).

Tämä pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvata tähtiseuraohjelmaan kuuluvien työntekijöiden näkemyksiä työmotivaation johtamisesta tähtiseuroissa. Tähtiseura -ohjelmassa mukana olevat urheiluseurat saavat tukea seuransa kehittämistyöhön. Kehitystyötä tuetaan seuroille maksuttomalla tähtiseura -verkkopalvelun ja erilaisten työkalujen avulla. Toimintaa seura pystyy kehittämään omaan tahtiin osa-alue kerrallaan. Laatutekijöiden täytyessä seurat saavat tähtimerkkejä osa-alueisiin, joita ovat: lapset ja nuoret, aikuiset, sekä huippu-urheilu. Tähtimerkki on lupaus laadusta seuran jäsenille (Olympiakomitea.fi). Selvittämällä työntekijöiden kokemuksia johdon toiminnasta voidaan jatkossa keskittyä urheiluorganisaatioiden toiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden työmotivaation kasvattamiseen. Tutkielma tehtiin yhteistyössä Olympiakomitean tähtiseura -hankkeen kanssa.

2 URHEILUSEURAN JOHTAMINEN

Urheiluseurojen nähdään olevan keskeisessä asemassa suomalaisessa liikuntakulttuurissa ja niiden merkitys ihmisten liikuttajina kasvaa koko ajan (Koski & Mäenpää 2018). Vaikka liikuntakulttuuri on moninaistunut ja organisoitumistavat kehittyneet, ovat seurat silti organisoidun liikunta- ja urheilutoiminnan ydinyksiköitä. Liikunta- ja urheiluseurat ovat jo pitkään olleet Suomessa rakentamassa kansalaisyhteiskuntaa ja sen kokonaisuutta. Ensimmäinen urheiluseura perustettiin jo yli 60 vuotta ennen maamme itsenäistymistä, vuonna 1856 (Koski & Mäenpää 2018). Seuratoiminnan on nähty edistävän yhteiskunnan sosiaalista pääomaa ja näin olevan merkityksellistä monen ihmisen elämässä (Aarresola 2020).

Urheilun totaalistumisella eli ”kaiken kattavuudella” tarkoitetaan kilpaurheilun muutosta, jossa yksilöiden välisen kilpailun asemasta on siirrytty vahvemmin monien järjestelmien ja urheilijoiden tukiryhmien väliseen kilpailuun (Koski & Heikkala 1998). Urheilun totaalistumisen myötä urheiluorganisaatioiden on todettu muuttuvan suunnitelmallisemmiksi ja niiden toiminnan loogisempaan suuntaan (Koski & Heikkala 1998). Tämä taas on johtanut urheiluorganisaatioiden toiminnan eriytymiseen, vakiintumiseen ja päätösvallan keskittymiseen (Koski & Heikkala 1998). Eriytyneen toiminnan aikakautena ja sen johdosta liikunta- ja urheiluorganisaatioiden määrä Suomessa on kasvanut merkittävästi (Koski & Mäenpää 2018).

2.1 Urheiluseuran erityispiirteet

Erilaisten seurojen perustamisen alkuvaiheessa seurat pyörivät lähes yksinomaan vapaaehtoistyön voimin (Koski 2000). Seuroilla ei ollut varaa palkata työntekijöitä, eikä toiminta ollut kovin järjestäytynyttä. Merkittävä liikuntakulttuurin muutos on muuttanut seuratoimintaa huomattavasti. Toiminta on muuttunut kansainvälisemmäksi, sekä talouden ja median rooli on nostanut päätään myös urheilun kentällä. Liikuntakulttuuri on ammattimaistunut ja muuttunut aiempaa vakavammaksi, eriytymiskehityksen, lajien määrän kasvun, sekä eri intressien ja tahojen kilpailun lisääntymisen myötä (Koski 2000). Moninaisten odotusten ja resurssien kohtaamattomuus on koko urheilukentän yleinen haaste. Urheilu- ja liikuntaseuroihin kohdistuu

odotuksia julkiselta sektorilta, medialta, sponsoreilta, sekä itse seuran jäseniltä (Koski & Heikkala 1998).

Jotta näihin edellä mainittuihin odotuksiin ja työmääriin pystyttäisiin vastaamaan, ammattilaisten ja ammattimaistumisen tarve urheilutoiminnassa on ilmeinen (Koski 2000). Urheiluseurojen toiminta on muuttunut suunnitelmallisemmaksi ja ammattimaisemmaksi, mikä on lisännyt palkattujen työntekijöiden määrää (Koski & Mäenpää 2018). 2010-luvun alusta lähtien urheiluseurojen palkkatyötä on tuettu opetus- ja kulttuuriministeriön jakamalla seuratoiminnan kehittämistuella. Palkattuihin työntekijöihin panostaminen on seuroille oma valinta, joka tuo mukanaan myös uusia vastuualueita. Varsinkin ensimmäisen työsuhteen kohdalla on nähty olevan monenlaisia haasteita. Ongelmia on todettu etenkin työnkuvan suunnittelussa ja talousasioiden huomioimisessa.

Viime vuosien aikana ammatilliset työsuhteet seuroissa ovat lisääntyneet ja vapaaehtoisten määrä suhteessa pienentynyt. Kosken ja Heikkalan (2018) tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2016 vähintään yksi kokopäiväinen palkallinen työntekijä oli noin joka viidennellä seuralla (21%) ja kokonaismäärä laskennallisesti oli noin 5100. Vuonna 2006 vain 12 prosentilla seuroista oli vähintään yksi päätoiminen työntekijä eli noin 2700 laskennallisesti. Määrä on kymmenen vuoden aikana lähes kaksinkertaistunut ja jatkaa edelleen kasvuaan. Vähintään viisi työntekijää palkanneita seuroja voidaan kutsua ammattiorganisaatioiksi, joita vuonna 2016 oli noin 300 (Koski & Mäenpää 2018). Palkattujen työntekijöiden myötä seuran toiminta on muuttunut suunnitelmallisemmaksi, järjestelmällisemmäksi ja tehtävien organisointi on tehostunut (Turunen ym. 2020).

Osa-aikaisten palkattujen työntekijöiden määrä vuonna 2006 oli noussut enemmän kuin päätoimisten työntekijöiden. Vuonna 2006 vähintään yksi osa-aikainen työntekijä oli noin joka viidennessä seurassa (19%). Vuonna 2016 vastaava osuus oli noussut jo yli kolmannekseen (35%). Osa-aikaisten määrä vuonna 2006 oli 14 800 työntekijää, kun taas vuonna 2016 määrä oli noussut 28 500 työntekijään, eli lähes kaksinkertaistunut vuosien aikana (Koski & Mäenpää 2018).

Urheiluseurat ovat usein yhdistyksiä, joiden takana on aatteellinen tarkoitus yhteistä toteuttamista varten, tässä tapauksessa urheilun toteuttaminen (Patentti- ja rekisterihallitus 2021). Yhdistyksille valitaan hallitus, joka lain mukaan edustaa yhdistystä ja toimii yhdistyksen johtona. Nykyaikaisissa hallituksissa, kuten urheiluseuroissa toimivissa, voi olla useita hallituksen ulkopuolisia jäseniä (Forbes & Milliken 1999). Ulkopuoliset hallituksen jäsenet eivät ole työsuhteessa organisaatiossa tai heillä ei ole taloudellisia tai perhesuhteisiin liittyviä sidonnaisuuksia kyseessä olevaan seuraan. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet toimivat usein vapaaehtoisina hallituksessa, eivätkä ole päivittäisessä kosketuksessa organisaation liiketoimintaan (Forbes & Milliken 1999). Hallituksen jäsenten monimuotoisuuden on esitetty altistavan jäsenten välisille konflikteille ja ne voivat häiritä hallituksen tietojen ja taitojen hyödyntämistä, sekä heikentää hallituksen yhtenäisyyttä. Ulkopuolisten jäsenten motiivit eivät myöskään ole selviä. Motiivit voivat pohjautua esimerkiksi kiinnostukseen oppia uutta, sosiaalisten suhteiden luomiseen tai haluun olla osana arvostettua ryhmää. Motiivit painottuvat eri tavoin yksilöiden välillä ja tällä voi olla vaikutusta hallituksen työskentelyyn (Cannella ym. 2008).

Suomalaisen liikunta- ja urheiluseurojen keskiarvo jäsenmäärältään vuonna 2016 oli 359 jäsentä. Urheiluseurat luokitellaan niiden jäsenmäärien mukaan pieniin, keskikokoisiin ja suuriin. Seurat, joiden jäsenmäärä on alle 100 luokitellaan pieniksi ja vuonna 2016 niiden osuus oli 24 prosenttia kaikista urheiluseuroista. Yli 500 jäsentä omaavat seurat ovat luokituksestaan suuria ja niiden osuus kaikista urheiluseuroista oli kahdeksan prosenttia. Keskikokoiset seurat jäävät kooltaan 100 ja 500 jäsenmäärän väliin (Koski & Mäenpää 2018). Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat määritellään myös niiden toiminnan mukaan. Seurat ovat joko kilpaseuroja, kuntoseuroja, monialaseuroja ja nuorisokasvatusseuroja. Kilpaseurat ja monialaseurat nostavat toiminnassaan esille kilpailutoiminnan, joka ylittää vähintään maakunnalliselle tasolle (Koski & Mäenpää 2018). Urheiluseurat voivat olla ammattiseuroja, jolloin toiminnalla pyritään taloudelliseen voittoon. Suomessa on myös amatööriseuroja, joiden toiminnan tarkoituksena ei ole taloudellinen voitto (Valtion liikuntaneuvosto 2013).

Järjestöissä tehdyn palkkatyön on todettu olevan jossain määrin kuormittavampaa, kuin julkisen ja yksityisen työelämän sektorien palkkatyön (Ristolainen 2015). Työhyvinvointi- ja työmotivaatiotutkimuksia järjestöissä on tehty hyvin vähän, koska ne on laskettu osaksi vapaaehtoistyön aluetta. Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaatioiden haasteena on toimivien

käytäntöjen löytäminen, jotta tiedot, taidot ja sosiaalinen tuki saataisiin jaettua organisaatiossa yksittäisten työntekijöiden ja organisaation tasolla. Työn kuormittuminen ja sen muutokset heijastuvat lisääntyneinä osaamisvaatimuksina. Riittävä osaaminen ja työprosessien tukeminen edistävät työmotivaatiota ja -hyvinvointia, sekä pidemmällä aikavälillä työssä jaksamista (Ristolainen 2015). Urheiluseurojen työntekijöiden on ammattiasemasta ja toimipaikan koosta riippumatta todettu olevan vähemmän tyytyväisiä työnsä organisointiin kuin esimerkiksi julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevien työntekijöiden (Turunen ym. 2020). Joka kolmannes seurojen työntekijöistä pitää työsuhdettaan epävarmana ja vaihtuvuus on kolmannella sektorilla yleisempää (Ruuskanen ym. 2013).

Tähtiseura on urheiluseurojen laatusertifikaatti ja tähtiseura- ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen yhteinen laatuohjelma, joka tukee suomalaista seuratoimintaa. Tähtiseura -verkkopalvelun avulla seurat voivat kehittää toimintaansa ja tavoitella Tähtimerkkiä. Maksuttomassa palvelussa seurat voivat kehittää toimintaansa itsenäisesti tai yhdessä lajiliiton tai aluejärjestön seurakehittäjän kanssa. Verkkopalvelusta löytyvät laatuohjelman määrittelemät laatutekijät, jotka tähtiseuran tulee täyttää. Osa laatutekijöistä on kaikille seuroille yhteisiä ja näiden lisäksi jokaisella osa-alueella (lapset ja nuoret, aikuiset, huippu-urheilu) on omat laatutekijänsä. Laatutekijät jaetaan neljään osaan ja niiden alateemoihin, johtaminen ja hallinto (johtaminen, hallinto, viestintä ja markkinointi), urheilutoiminta (urheilijan ja liikkujan polku, valmennuksen linjaus), seuran ihmiset (voimavarat ja yhteisöllisyys), sekä aineelliset resurssit (talous ja olosuhteet). Seuraavissa kappaleissa on esimerkkejä kaikkien osa-alueiden yhteisistä laatutekijöistä. Laatutekijöitä on monia eikä kaikkia ole järkevä esitellä tässä tutkielmassa, kaikki laatutekijät löytyvät olympiakomitean sivuilta seuratoiminta-osion alta (olympiakomitea.fi).

Johtaminen ja hallinto. Johtamisen laatutekijöissä on mainittu mm. seurojen arvot, toimintasuunnitelma ja toiminnan arviointi. Hallinto pitää sisällään säännöt, toimintakäsikirjan ja pyrkimykseen olla hyvä työnantaja. Viestintä ja markkinointi kattaa viestintäkanavien käytön, viestinnän roolin ja nettisivujen käytön.

Urheilutoiminta. Urheilutoiminta pitää sisällään seuran urheilutoiminnan yhteiset linjaukset. Urheilijan tai harrastajan polku on kuvattu seurassa eli kuvaus mm. siitä mitä tarjontaa seurala on eri ikäisille ihmisille ja mitkä ovat urheilijan tai harrastajan mahdollisuudet siirtyä harjoitteluryhmästä toiseen. Myös valmennus- sekä ohjauslinja on kuvattu kirjallisessa dokumentissa.

Seuran ihmiset. Voimavaroissa huomioidaan erilaisten toimijoiden tarve ja roolit, uusien toimijoiden perehdytys ja kiittämiskulttuuri toimijoita kohtaan. Yhteisöllisyyttä tuetaan seuraan tutustuttamalla, mahdollisuutena osallistua monipuoliseen seuran toimintaan ja edistää yhdenvertaisuutta.

Aineelliset resurssit. Taloudessa tulee huomioida talousohjesääntö, talouden tasapaino ja varainhankintamuodot. Olosuhteet takaavat tarkoituksenmukaiset välineet ja mahdollisuudet tavoitteisiin nähden, seuran välineet ja tilat ovat turvallisia.

2.2 Urheilujohtaminen

Menestyvän organisaation taustalla nähdään olevan yhteinen tavoite, sekä ne kaikki keinot, jotka päämäärän toteuttamiseen tarvitaan, tällöin organisaation suorituskyky perustuu sen johtamisjärjestelmään ja johtamiseen. Johtamisjärjestelmä rakentuu yrityksen strategian, tavoitteiden, tavoitejohtamisen, organisaatorakenteen ja työtehtävien varaan muodostaen systemaattisen kehyksen (Malmi ym. 2006). Tämän kehyksen avulla organisaatio pystyy kehittämään liiketoimintaansa. Johtamisjärjestelmä määrittellään myös organisaation resurssien kautta, jolloin johtamisjärjestelmään kuuluu kaikki organisaatiolla hallussa olevat resurssit, kuten henkilöstö, tiedon hallinta, rutiinit, säännöt ja vuorovaikutusmallit. Organisaation arvot ja normit nähdään myös osana johtamisjärjestelmää, ohjaten sen toimintaa ja antaen merkityksen organisaation jäsenille, sekä hyväksyttävän käytöksen säännöt (Mitronen 2002).

Urheilujohtamisella tarkoitetaan urheilun ja liikunnan alalla tapahtuvaa johtamista (Kuorikoski 2016, 14; Smith & Sterwart 1999 12-13), johon vaikuttavat vapaaehtoisuuden, ammattimaisuuden sekä julkisen sektorin ohjaus, että liike-elämän lainalaisuudet (Koski & Heikkala

1998). Urheiluseurojen johtaminen eroaa muista työelämän sektoreista siten, että järjestöjä johdetaan operationaalisen johdon ja vapaaehtoisjohdon yhteistyönä (Koski ym. 2013). Verottaessa urheilun kentällä tapahtuvaa johtamista muiden alojen organisaatiojohtamiseen, korostuu urheilussa sen taloudellinen haastavuus ja usein rahallisesti kannattamaton toiminta. Hyvältä urheilujohtajalta odotetaan vahvaa urheilun substanssiosaamista eli juuri urheilun erityispiirteiden ymmärtämisen osaamista. Urheilujohtamisen lisäksi johtaja tarvitsee laaja-alaista osaamista myös muilta eri johtamisen osa-alueilta (Harju 2004).

Yksi Suomalaista urheilujärjestelmää eniten muuttanut tekijä on urheilutoiminnan ammattimaistuminen, niin urheilukulttuurin, urheilullisen, kuin hallinnollisen puolen näkökulmasta (Koski & Heikkala 1998). Urheilun ammattimaistuminen voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen puoleen. Laadullisella ammattimaistumisella tarkoitetaan organisaation uusien toimintakulttuurien ja toimintamallien käyttöönottoa. Kehitystrendinä laadullisessa ammattimaistumisessa on ollut yritysmaailmasta tuttuun mallien soveltaminen liikunnan järjestökentässä. Määrällisellä ammattimaistumisella tarkoitetaan palkatun henkilöstön määrän kasvua (Heikkala 2000).

Urheilu nähdään ainutlaatuisena kulttuurisena instituutiona ja se eroaa muista sen omien lainalaisuuksien, arvojen, normien ja käytänteiden kautta (Smith & Stewart 1999). Perinteisten johtamismallien suora soveltaminen urheilujohtamiseen voi olla hankalaa. Mallien käyttäminen voi johtaa puutteelliseen päätöksentekoon, murentaen näin urheilun rikasta historiaa, sosiaalisia merkityksiä ja emotionaalista yhteenkuuluvuutta (Kuorikoski 2016, 14). Urheilujohtaminen voidaan myös nähdä yhtenä johtamisen osa-alueena, jossa pyritään vain soveltamaan samoja menetelmiä ja työkaluja kuin muillakin johtamisen aloilla. Urheilujohtamisen erityisyyden nähdään perustuvan myös urheilun luomalle sosiaaliselle arvolle. Esimerkiksi muussa liike-elämässä johtaminen saattaa korostaa pelkästään vain taloudellisia arvoja, jotka urheilussa eivät ole päätekijöinä (Smith & Stewart 1999).

Urheilussa, niin urheilujoukkueita, kuin yksittäisiä urheilijoita kohtaan liittyy vahvoja tunteita, jolloin urheilun kuluttamista määrittävät voimakkaat emootiot eli tunnetilat (Smith & Stewart 1999). Nämä tunteet olisivat urheilujohtajan hyvä kyetä käyttämään organisaation hy-

väksi. Muilla toimialoilla tällaisia tunteita harvemmin esiintyy organisaation sisällä. Toisena urheilussa tärkeänä osana on tulosten mittaus. Muusta liiketoiminnasta poiketen urheilutoiminnassa painotetaan usein kilpailujen voittamista yli taloudellisten tuottojen, jolloin mestaruuden voittaminen voi helposti mennä talouden arvon edelle. Poikkeuksellisena urheilussa nähdään tuotteen eli ottelun tai kilpailujen laadun merkittävä vaihtelevuus. Muiden toimialojen markkinoilla laatu on usein tasaisempaa kuin urheilussa (Smith & Stewart 1999).

Urheiluseurojen johtamisen haasteeksi on myös nostettu ns. hiljainen tieto, jota ei ole kirjattu toimintatapoihin tai käytäntöihin. Hiljainen tieto on usein sanatonta, kokemukseen perustuvaa, joskus myös työntekijän itsensä tiedostamatonta ja tunnistamatonta tietoa, taitoa ja osaamista. Valtaosa urheiluseurojen tiedosta on piilevää (Manka & Mäenpää 2010). Hiljaisen tiedon esille tuominen on monessa seurassa haaste, mutta sen jakaminen on toiminnan kannalta hyvin merkityksellistä. Hiljaisen tiedon siirtyminen nousee arvoon esimerkiksi eläköitymisten tai työpaikan vaihdosten kohdalla (Kuronen ym. 2007).

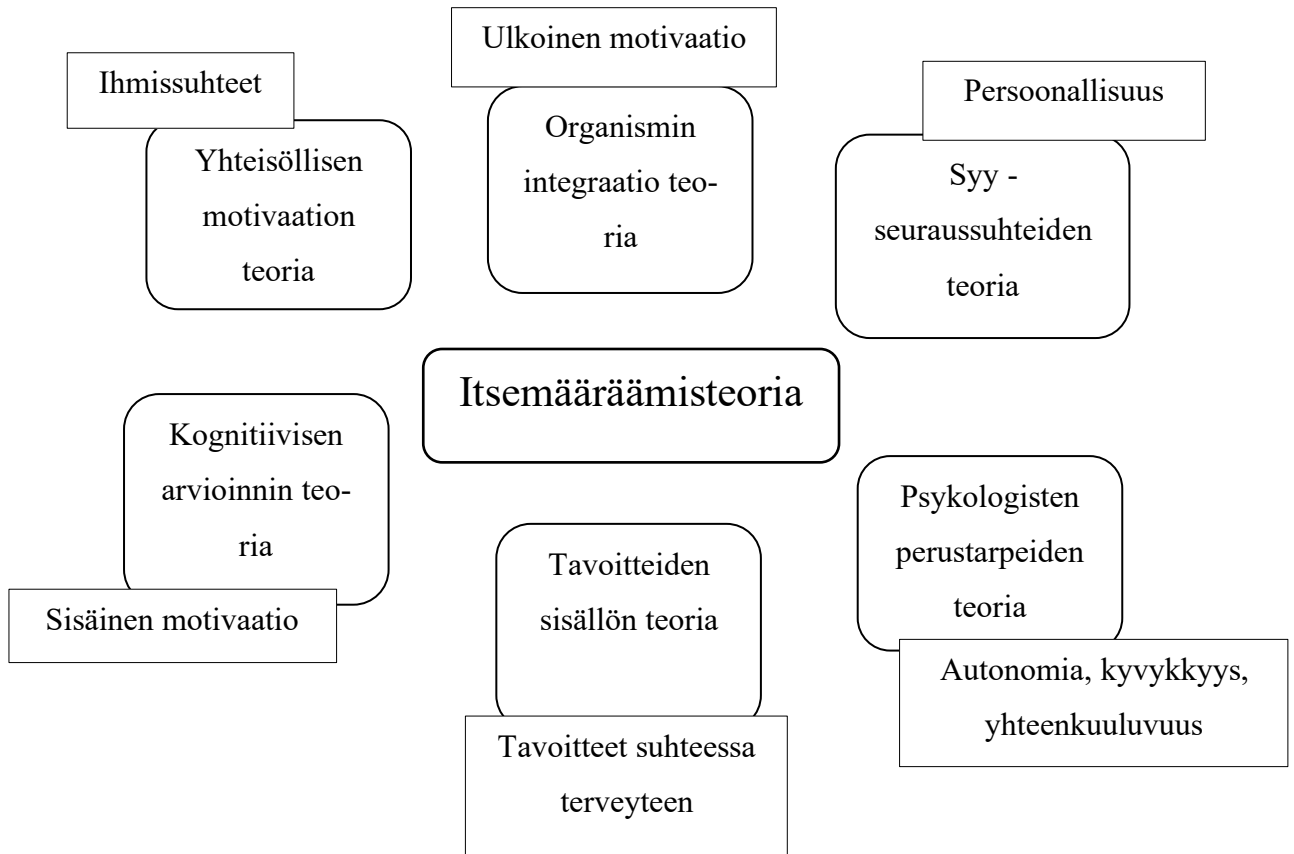
Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, organisaatio ja sen johto pystyy tukemaan työntekijöidensä motivaatiota toiminnallaan (Liitteet 1-3). Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja työntekijän ymmärryksen lisääminen siitä, että heidän toimintansa vaikuttaa urheiluseuran menestykseen, on tärkeää työmotivaation ja koko organisaation menestyksen kannalta (Dragos 2019; Moon ym. 2017). Työpaikan johto ja esimiehet muokkaavat käyttäytymisellään työntekijän asennetta, tietoisuutta ja käyttäytymistä (Kong ym. 2015). Kolmannen sektorin työhön liittyvinä myönteisinä resursseina on nostettu esille työn autonomia, kokemus merkityksellisestä työstä ja korkea työn imu (Selander 2018).

3 TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatio nähdään joukkona voimia, jossa yksilöstä itsestä lähtevät, että sen ulkopuolella syntyvät motiivit aloittavat työhön liittyvän käyttäytymisen ja määrittäen sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston (Pinder 2008; Moon ym. 2017; Ryan & Deci 2020). Käyttäytymisen esimerkkejä ovat muun muassa työpaikan hakeminen, myöhästymiset töistä, ohjeiden kuunteleminen ja niiden noudattaminen työpaikalla. Voimien joukoilla tässä määritelmässä tarkoitetaan monialaisia tarpeita, vaistoja ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen toteutetaanko tiettyä käyttäytymistä vai ei. Käyttäytymistä voi olla esimerkiksi työtehtävien tekeminen tai tekemättä jättäminen (Pinder 2008).

Työmotivaatio nähdään olevan yksilön kaiken toiminnan takana työpaikalla ja se nähdään prosessina, jossa toiminta aloitetaan ja sitä ylläpidetään. Toimintana nähdään esimerkiksi työtehtävän aloittaminen ja sen loppuun asti vieminen (Cook & Artino 2016). Työmotivaatio lähtee joko yksilöstä itsestä omien mielenkiintojen ja tavoitteiden kautta tai ulkoisesti palkintojen ja työpaikalta tulevan kontrollin kautta (Deci & Ryan 2000). Työmotivaatiolla on nähty olevan yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työntekemisen nautintoon, sinnikkyuteen, uupumiseen, sekä organisaatioon sitoutumiseen (Moon ym. 2017; Ryan & Deci 2020). Jotta asioiden tekeminen olisi mielekästä ja jatkuvaa tulisi työmotivaation syntyä työntekijän sisäisestä halusta toteuttaa työn tekoa (Ryan & Deci 2020).

Käytetyin teoria työmotivaation tutkimisessa on itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoria käsittää ihmisen motivaation, persoonallisuuden ja hyvinvoinnin elämän eri osa-alueilla (Ryan & Deci 2000). Itsemääräämisteoria on empiirisiin tutkimuksiin perustuva kokonaisvaltainen makroteoria ihmisten motivaatiosta, psykologisesta kasvusta ja hyvinvoinnista. Teoria sisältää kuusi jalostettua miniteoriaa, jotka selittävät ihmisen motivaation eri osa-alueita (Olafsen ym. 2017). Miniteoriat kuvaavat yksilön motivaation suuntaa, ihmissuhteita, persoonallisuutta ja tavoitteita. Teorioiden avulla on tutkittu, sekä sisäisten resurssien merkitystä persoonallisuuden kehitykselle, että käyttäytymisen itsesäätelylle. Miniteoriat ovat koonneet yhteen itsemääräämisteorian pääpiirteineen (Ryan & Deci 2000) ja ne on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Itsemääräämisteorian kuusi selittävää miniteoriaa Legaultia (2017) mukaillen.

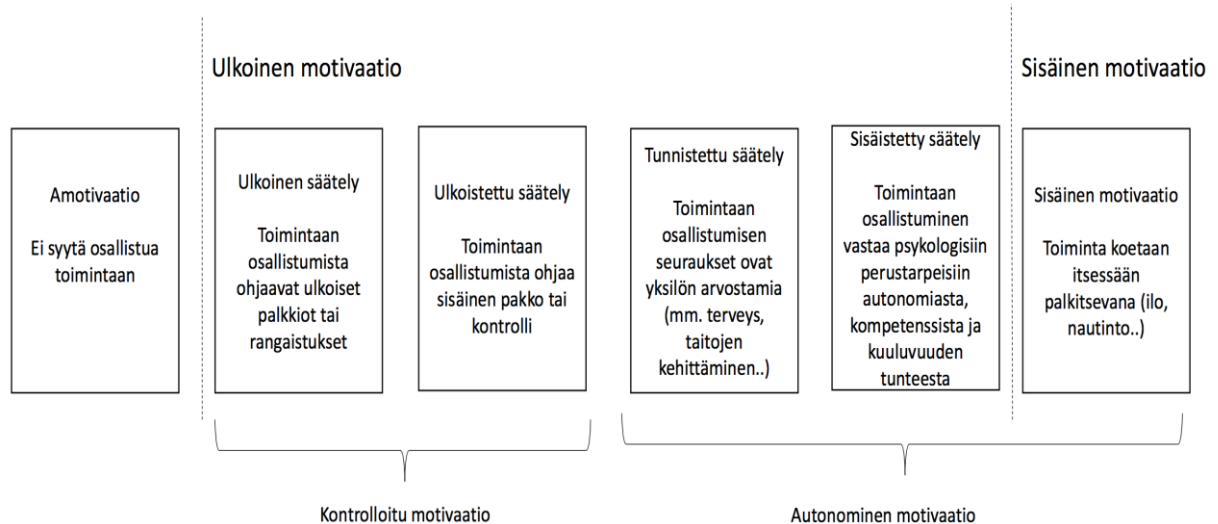
Itsemääräämisteorian peruskomponentit eli sen kuusi miniteoriaa selittävät ihmisen käyttäytymistä eri elämäntilanteissa, kuten koulunkäynnissä, urheilussa ja työelämässä, sekä erilaisissa sosiaalisissa kontakteissa (Legault 2017). Kaikkien miniteorioiden lähtökohtina toimii psykologiset perustarpeet, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Teoriat tarjoavat yhdessä ymmärryksen ihmisten motivaatiosta ja toiminnasta (Deci & Ryan 2000; Legault 2017).

Kognitiivisen arvioinnin teoria keskittyy tekijöihin, jotka muokkaavat sisäistä motivaatiota koetun itsenäisyyden ja osaamisen kautta (Legault 2017). *Organismin integraation teoria* keskittyy tapoihin, joilla ulkoista motivaatiota voidaan sisäistää. *Syy-seuraussuhteen teoria* kuvaa persoonallisuuden luonnetta eli sitä ovatko yksilöt yleisesti itsenäisiä, hallittuja vai per-

soonattomia. *Psykologisten perustarpeiden teoria* kuvaa psykologisten perustarpeiden merkitystä terveydelle ja hyvinvoinnille ja kuvailee tapoja, joilla sosiaaliset ympäristöt voivat vaikuttaa psykologisiin perustarpeisiin. *Tavoitteiden sisällön teoria* kuvaa kuinka sisäiset ja ulkoiset tavoitteet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja terveydentilaan. *Yhteisöllisen motivaation teoria* keskittyy tarpeeseen kehittää ja ylläpitää läheisiä ihmissuhteita. Se kuvaa kuinka optimaaliset suhteet ovat sellaisia, jotka auttavat yksilöitä tyydyttämään psykologiset perustarpeensa (Legault 2017).

3.1 Työmotivaation ulkoinen ja sisäinen säätely

Työtutkimuksissa, joissa selvitetään työntekijöiden työn tekemistä työpaikalla, on toiminnalla todettu olevan kaksi suuntaa, sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio (Gagne & Deci 2005). Nämä kaksi suuntaa on jaettu edelleen kontrolloituun ja autonomiseen työmotivaatioon. Se, onko työnteko kontrolloitua vai autonomista, riippuu toiminnan säätelyn suunnasta, eli siitkö kiinnostus työtä kohtaan ulkoisten tekijöiden kuten rangaistuksen uhan kautta vai sisäisestä mielenkiinnosta tehtäviä kohtaan (Gagne & Deci 2005). Kuviossa 2 on esitetty itsemääräämisteorian motivaation osat ja säätelyn osa-alueet.



KUVIO 2. Motivaation osat itsemääräämisteoriassa Artinoa (2016) mukailten.

Ulkoinen motivaatio määritellään motivaatioksi, joka syntyy ulkoisista tai sisäisesti syntyneistä paineista työtehtävää kohtaan (Gagne & Deci 2005). Ulkoisia paineita voivat olla esimerkiksi ulkoinen palkkio kuten rahallinen bonus tai esihenkilön pakottama työtehtävä. Sisäinen paine voi olla epämiellyttävän tehtävän tekeminen kiitoksena työkaverille. Ulkoisen motivaation sisältää kontrolloidun motivaation, sekä piirteitä autonomisesta motivaatiosta. Kontrolloidun motivaation kaksi ulottuvuutta ovat ulkoinen säätely ja ulkoistettu säätely. Ulkoista säätelyä ohjaa ulkoiset tekijät kuten palkkiot ja ulkoistettua säätelyä sisäinen kontrolli, kuten ajatus rangaistuksen välttämisestä (Gagne & Deci 2005).

Gagne & Deci (2005) mukaan työmotivaatio muuttuu sitä autonomisempaan suuntaan, mitä enemmän käyttäytyminen ja siihen liittyvät arvot ovat sisäistettyjä. Sisäistämällä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä ymmärtää arvot ja asenteet työnteon taustalla. Autonomisen sisäistämisen tasot, tunnistettu säätely ja integroitu säätely (Kuvio 2) luokitellaan osaksi ulkoista motivaatiota, mutta ne sisältävät myös autonomisen motivaation piirteitä (Ryan & Deci 2000). Tunnistetussa säätelyssä toimintaa ohjaa yksilön arvostamat seuraamukset, kuten kiitoksen saaminen hyvästä työstä. Integroitua säätelyä ohjaa autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen, esimerkiksi halu kuulua työporukkaan. Edellä mainittuja säätelyn osia ei voida suoraan luokitella osaksi sisäistä motivaatiota, koska niistä puuttuu työntekijästä itsestä lähtevä mielenkiinto asioita kohtaan. Myös omat edut ja arvot eivät ole täysin itsestä lähtöisiä edellä mainituissa tunnistetussa ja integroidussa säätelyssä (Ryan & Deci 2000; Gagne & Deci 2005).

Vaikka sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat esiintyä samanaikaisesti yksilön suhteessa tiettyyn tehtävään, ne nähdään erillisinä motivaatioulottuvuuksina, jolloin vain toinen ulottuvuus hallitsee käyttäytymistä (Deci & Ryan 2008; Gagné & Deci 2005). Kun työ koetaan luontaisesti mielekkääksi eli työntekijät kokevat työtehtävät mielekkäänä osana työtään, on sisäinen motivaatio hallitsevassa asemassa ja siihen liittyvät kannustimet, kuten palkka, ovat epäsuorasti sidoksissa suoritukseen. Palkan ei olla nähty olevan suoraan yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Kun taas työ koetaan vähemmän mielekkäänä ja käyttäytyminen on sidoksissa suoritukseen ja tuloksiin, bonusten ja toimeksiantojen kautta, on raha tällöin pääasiassa ainoana

syynä käyttäytymiselle. Tällöin ulkoinen motivaatio nähdään hallitsevana tekijänä (Kuvaas ym. 2017).

Jos motivaatiota ei ole, yksilö on amotivoituneessa tilassa, jossa kiinnostusta työtä kohtaan ei ole ollenkaan havaittavissa (Gagné & Deci 2005). Sellaisen negatiivisen palautteen, joka vähentelee yksilön kokemaa osaamista, on havaittu heikentävän sekä sisäistä, että ulkoista motivaatiota, jättäen yksilöt amotivoituneiksi. Motivaation puuttuessa yksilöt eivät tunne minkäänlaista kiinnostusta työtään kohtaan (Gagné & Deci 2005). Sosiaaliset tekijät, kuten osaamisen tukeminen ja positiivisen palautteen antaminen, jotka edistävät pätevyyden tunnetta lisäävät sisäistä motivaatiota. Näiden vahvistavien tekijöiden jäädessä pois sisäinen motivaatio heikkenee ja yksilö jää varautuneeksi ja amotivoituneeksi (Gagné & Deci 2005). Amotivaatiota synnyttää myös työpaikan epävarmuustekijät, kuten turvattomuuden tunne. Amotivaatio nähdään tilana, jossa puuttuu aikomus aloittaa toiminta, eikä vaivaa jakseta nähdä tehtävän tai toiminnan tekemiseen (Shin & Hur 2019). Autonomisen tuen puute työpaikalla on yhteydessä motivaation puutteeseen työntekijöillä (Nie ym. 2015).

3.1.1 Kontrolloitu työmotivaatio

Kontrolloitu työmotivaatio tarkoittaa tekemistä, joka on lähtöisin ulkoisista paineista tai pakosta työn tekemiseen. Työn tekeminen koetaan pakkona, eikä siihen liity yksilön omaa mielenkiintoa työtehtävien tekemistä kohtaan (Gagne & Deci 2005). Kontrolloidun motivaation ensimmäinen ulottuvuus on ulkoisen säätely. Itsemääräämisteoriassa ulkoinen säätely nähdään kontrolloivana ja sen ohjaama toiminta näkyy heikkona työn suorittamisena, sekä menestymisenä työuralla (Deci & Ryan 2000). Työympäristön tilanteet, kuten rahalliset kannustimet, palkka ja palkkiot johtavat ulkoiseen säätelyyn (Ryan & Deci 2019). Ulkoinen säätely määrittää haluna toimia, jotta saavutetaan positiivisia merkityksiä kuten kannusteita tai pyritään välttämään negatiivisia seuraamuksia, kuten negatiivista palautetta tai työpaikan menettämistä (Kuvaas ym. 2017).

Ulkoistettu säätely viittaa hallittuun käyttäytymiseen, joka syntyy negatiivisten tunteiden välttämisestä ja itsetunnon korostamisesta (Williams ym. 2014; Moon ym. 2017). Ulkoistettu

säätely nähdään toimintana, jota säätelee jokin ulkoinen tekijä. Toimintaa, kuten työntekoa toteutetaan mutta sen tekeminen ei ole yksilöstä itsestään lähtöisin, vaan ulkopuolisen henkilön kuten esimiehen sanelema työtehtävä. Työtä tehdään, koska sen kautta työntekijä kokee olevansa arvokas ja kokee tekemällään työllä olevan merkitystä. (Gagne & Deci 2005; Williams ym. 2014). Autonomian tuki johdolta tai esimieheltä on positiivisesti yhteydessä ulkoistettuun säätelyyn (Nie ym. 2015).

Ulkoisella säätelyllä on todettu olevan sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin (Nie ym. 2015). Ulkoistettu säätely asettuu ulkoisen ja tunnistetun säätelyn väliin, jolloin siinä nähdään olevan osia molemmista säätelyn tasoista (Kuvio 1.) Työntekijä voi työtehtävissään ymmärtää työtehtävien arvon, mutta ei täysin sisäistä niitä omiksi arvoikseen. Tällöin säätely suuntaa enemmän ulkoisen säätelyn suuntaan. Tämän takia ulkoistetulla säätelyllä nähdään olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijän työntekoon ja hyvinvointiin (Nie ym. 2015).

3.1.2 Autonominen työmotivaatio

Tunnistettu säätely nähdään vapaampana ulkoisen motivaation osana ja on siksi osana autonomista motivaatiota. Tunnistetussa säätelyssä työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja kokee sen osana omia tavoitteita ja arvojaan (Olafsen ym. 2015). Työntekijä kokee suurempaa vapautta työtehtäviään kohtaan, koska ne vastaavat hänen arvomaailmaansa. Työnteko tuntuu arvokkaalta, vaikka se ei ole lähtöisin omasta mielenkiinnosta. Sisäisen mielenkiinnon puute erottaa tunnistetun säätelyn sisäisestä motivaatiosta (Gagne & Deci 2005). Tunnistetun säätelyn on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Nie ym. 2015).

Integroitu säätely sallii ulkoisen motivaation olevan täysin autonomista tai vapaaehtoista (Deci & Ryan 2000). Kiinnostuksen kohteet ja arvot koetaan omiksi ja niihin pystytään samaisumaan. Työntekijöillä on selvä ymmärrys siitä, että käyttäytyminen on olennainen osa sitä käsitystä, keitä he ovat. Integroitu säätely sisältää tiettyjä ominaisuuksia autonomisesta motivaatiosta, mutta sitä pidetään silti osana enemmän ulkoista motivaatiota (Kuvio 1). Integ-

roidussa säätelyssä toiminta ei ole lähtöisin työntekijän omasta mielenkiinnosta. Toiminta koetaan enemmän tärkeänä apuna saavuttamaan niitä tavoitteita, joita työntekijä on itselleen asettanut (Deci & Ryan 2000).

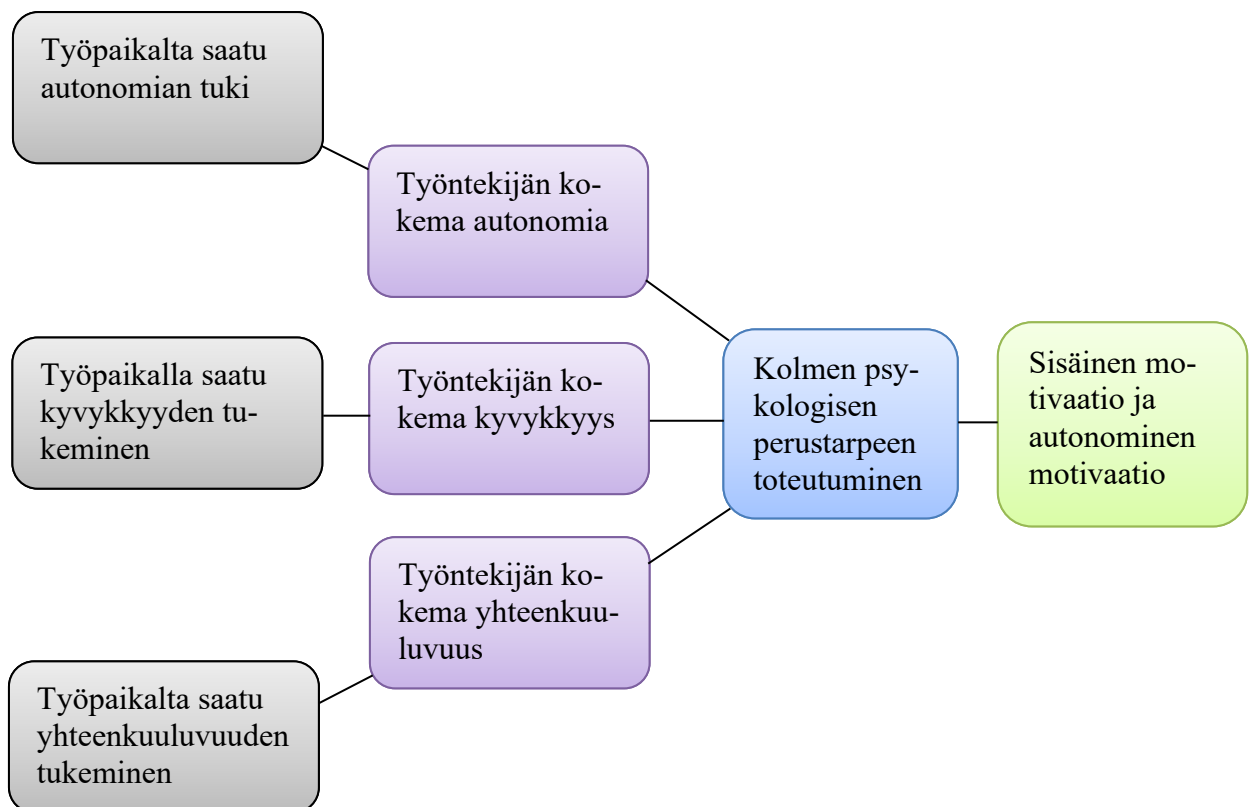
Autonomisen motivaation viimeinen osa on sisäinen säätely, joka on sisäisen motivaation ainut muoto. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä itse ymmärtää työnsä merkityksen ja arvon. Tällöin työntekijä pyrkii itse hoitamaan velvollisuutensa sisäisen ilon, tyytyväisyyden ja oman tahtonsa kautta (Gagne & Deci 2005). Näin sisäinen motivaatio määritellään motivaatioksi, joka heijastaa henkilökohtaisia etuja ja arvoja (Moon ym. 2017). Sisäisellä motivaatiolla on nähty olevan ainut selkeä yhteys tyytyväisyyteen. Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut on hänellä tutkimusten mukaan vähemmän sairauspoissaoloja työpaikalta (Nie 2015). Sisäisellä motivaatiolla on nähty olevan yhteys työntekijän tarpeiden tyydyttämiseen. Jos työntekijän tarpeet työssä täyttyvät, kokee työntekijä yleensä itsensä sisäisesti motivoituneeksi (Olafsen ym. 2015).

3.2 Autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus työmotivaation selittäjinä

Itsemääräämisteoria määrittelee kolme synnynnäistä psykologista perustarvetta, joiden avulla pystymme ymmärtämään ihmisen motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Gagne & Deci 2005). Kolme psykologista perustarvetta itsemääräämisteoriassa ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000). Tarpeet määritellään luontaisiksi psykologisiksi ravintoaineiksi, jotka ovat välttämättömiä jatkuvalla psykologiselle kasvulle, eheydelle ja hyvinvoinnille (Deci & Ryan 2000). Tämän määritelmän mukaan asia on tarve, jos se edistää psykologista hyvinvointia ja tarpeen puute vastavuoroisesti hidastaa psykologista tarvetta. Kolme psykologista perustarvetta ovat tämän määritelmän mukaan tärkeitä kaikille yksilöille. Itsemääräämisteoria tarkastelee näitä tarpeita siten, missä määrin nämä yksilön psykologiset perustarpeet pystytään tyydyttämään sosiaalisissa ympäristöissä (Gagne & Deci 2005).

Psykologiset tarpeet auttavat selittämään ihmisen hyvinvointia ja henkistä kasvua (Martela & Jarenko 2014). Perustarpeet on otettu käyttöön myös työtutkimuksessa ja todettu toimiviksi

myös tässä yhteydessä (Gagné & Deci 2005). Autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden on todettu korreloivan vahvasti työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden, työtyytyväisyyden, sekä työhön sitoutumisen kanssa (Vansteenkiste ym. 2007). Tutkimukset ovat osoittaneet, että johdon tuki psykologisiin perustarpeisiin on yhteydessä autonomiseen itsesääätelyyn työpaikalla (Gagné & Deci 2005; Williams ym. 2014). Kolme psykologista perustarvetta tukevat ihmisten omaehtoista, sisäistä motivaatiota, sitoutumista, sekä työhyvinvointia (Martela 2020) ja ne on esitelty kuviossa 3.



KUVIO 3. Autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden rooli työmotivaatioon Legault (2017) mukailten.

Kolmen psykologisen perustarpeen toteutuessa työpaikalla työntekijän tekeminen on vahvemmin lähtöisin sisäisestä motivaatiosta työtehtävää kohtaan. Tällöin autonomisen motivaation osat ovat vahvasti läsnä työntekemisessä (Deci ym. 1989). Edellä mainittu edistää tärkeitä työn seurauksia, kuten tehtävä liitännäistä luovuutta, ymmärrystä, työtyytyväisyyttä, työhön sopeutumista ja työhyvinvointia (Gagne & Deci 2005).

Autonomialla tarkoitetaan itsemääräämisteoriassa sitä, että toiminta tapahtuu yksilön itsensä tahdosta, ei muiden sanelemana (Reis ym. 2000), sekä sisäisten mielenkiinnon kohteiden ja arvojen kautta (Sheldon ym. 1996). Tällöin työn tekeminen ei ole ulkoa ohjattua vaan motivaatio lähtee yksilön sisältä. Tutkimukset tukevat autonomian olevan keskeisessä roolissa sisäisessä motivaatiossa, korkeammassa tuottavuudessa ja innostuksessa työtä kohtaan. Olenaista tekemisessä on se, tunteeko yksilö tavoitteet omikseen, ja jos kokee, on toiminta autonomista (Martela & Jarenko 2014). Autonomian kokemuksella on nähty olevan yhteys sisäiseen motivaatioon (Jensen & Bro 2017). Autonomian kokemuksen nähdään syntyvän, kun tekeminen koetaan omaehtoisena ja itsestä lähtöisenä. Yhteiset arvot ja päämäärät tulee tuntua omilta ja yksilölle on annettu tilaa tavoitella näitä päämääriä itse parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela 2020).

Kyvykkyydellä määritellään kokemusta, jossa yksilö voi tehokkaasti saada aikaan toivottuja vaikutuksia ja tuloksia (Reis ym. 2000). Kyvykkyyden kokemus syntyy asioiden aikaansaamisesta, osaamisen tunteesta, oppimisesta, sekä kehittymisestä (Martela 2020). Kun yksilö tuntee osaavansa ja kykenee toimivansa toivotulla tavalla, hän saa yleensä enemmän asioita aikaiseksi (Xanthopoulou ym. 2008). Sheldon ym. (1996) tekemässä tutkimuksessa autonomian ja kyvykkyyden välillä havaittiin merkittävä yhteys. Kyvykkyys ja autonomia olivat molemmat myös positiivisesti yhteydessä elinvoimaisuuteen ja hyvinvointiin (Sheldon ym. 1996). Kyvykkyyden tunne on nähty olevan positiivisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon (Jensen & Bro 2017).

Yhteenkuuluvuus on tunne, jossa yksilö tuntee läheisyyttä muihin ja on yhteydessä toisiin työntekijöihin (Reis ym. 2000). Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy arvostuksesta ja kunnioituksesta toisia kohtaan, sekä yksilöiden hyväksymisestä sellaisina kuin he ovat (Martela 2020). Mitä enemmän työntekijät kokevat merkityksellisiä keskusteluita, ja mitä enemmän he kokevat tulevansa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi työpaikalla, sitä enemmän työntekijät tuntevat olevansa yhteydessä muihin ihmisiin. Yhteisen ajan viettäminen ja hauskojen asioiden tekeminen muiden kanssa ovat merkittävästi ja positiivisesti yhteydessä yhteenkuuluvuuteen (Reis ym. 2000). Yhteenkuuluvuuden lisääminen organisaatiossa on todettu positiivisesti vaikuttavan työntekijöiden autonomiseen sekä sisäiseen työmotivaatioon (Dragos ym. 2019; Jen-

sen & Bro 2017). Kannustava työilmapiiri ennustaa myös autonomista motivaatiota työntekijöiden keskuudessa (Wu & Li 2018).

3.3 Työmotivaation johtaminen

Johtajuudella, sosiaalisella ilmapiirillä, hyvityksillä ja työn ominaisuuksilla on havaittu olevan vaikutuksia työelämän motivaatioprosesseihin (Nie ym. 2015). Työpaikat voivat tukea ihmisiä sisäisen motivaation tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Tavoitteena sisäisen motivaation johtamisessa on auttaa työntekijää löytämään hänen sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa, sekä auttaa käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2014). Työpaikoilla työhön liittyvinä myönteisinä resursseina on nostettu esille työn autonomia, taitojen kehittäminen, korkea työn imu, sekä kokemus merkityksellisestä työstä (Martela & Jarenko 2014; Turunen ym. 2020). Sisäisen motivaation johtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä, koska työntekijät reagoivat toimenpiteisiin eri tavoin. Toiselle sanallinen kannustaminen lisää tehokkuutta, toinen taas kokee sen liiallisena holhoamisena, joka vähentää autonomian kokemusta (Martela & Jarenko 2014).

Työntekijöiden vapauden eli autonomian kokemusta voidaan tukea monin eri keinoin. Esimerkiksi demokraattisempi johtamistyyli, alaisten osallistaminen päätöksentekoon ja vapaampi tiedon jakaminen ovat hyviä keinoja tukea työntekijöiden autonomian kokemusta. Edellä mainitut ovat osoittaneet, että ne nostavat työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtoa kohtaan (Martela & Jarenko 2014). Johtamisen tulisi olla inspiroivaa ja ohjaavaa, jotta se olisi työntekijän autonomiaa tukevaa. Johtajan tulisi selventää työntekijälle organisaation arvot, tavoitteet ja tulosodotukset, sekä auttaa työntekijää tähtäämään toimintaansa kohti näiden tekijöiden toteuttamista. Yhteisten tavoitteiden toteuttaminen tulisi lähteä työntekijän omien arvojen kautta, eikä johdon painostuksesta (Jensen & Bro 2017). Kun työ on henkilökohtaisesti merkittävää tai autonomisesti motivoivaa, ovat työntekijät enemmän tyytyväisiä työhönsä ja auttavat muita työntekijöitä (Dwyer 2013).

Esihenkilöltä ja organisaatiolta saatu autonomian tuki on positiivisesti yhteydessä työn automomiseen ja sisäiseen motivaatioon (Olafsen ym. 2017), joka on edelleen yhteydessä työtyty-

tyväisyyteen. Saatu tuki on myös yhteydessä siihen, että työntekijät vaihtavat harvemmin työpaikkaansa. Koettu kontrolloitu organisaation tuki ja yleinen työn kontrolloiminen ovat yhteydessä työn kontrolloituun motivaatioon. Se, kuinka esihenkilöltä ja organisaatiolta saatu tuki koetaan työntekijöiden keskuudessa, määrittää työmotivaation suuntaa joko kohti autonomiaa tai kontrolloitua motivaatiota (Gillet ym. 2013).

Autonomian tuki on tutkituin sosiaalinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijän autonomiseen motivaatioon (Gillet ym. 2012; Williams ym. 2014). Työkontekstissa ihmissuhteiden sanotaan olevan omaehtoisuutta tukevia, jos esihenkilö perustelee tulevat tehtävät mielekkäästi, korostaa valinnan vapautta kontrolloimisen sijaan ja tiedostaa työntekijän tunteet ja näkökulmat. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että autonomiaa tukeva ympäristö johtaa autonomiseen motivaatioon, joka oli edelleen yhteydessä positiivisiin tuloksiin esimerkiksi työpaikoilla ja urheilussa (Gillet ym. 2012). Työntekijän kokemus omaehtoisuuden tuki oli yhteydessä työntekijän omien vahvuuksien käyttöön. Myös sisäinen motivaatio oli yhteydessä siihen, että työntekijä pystyi käyttämään omia vahvuuksiaan työnteossa. Vahvuuksien käyttäminen oli yhteydessä tehtävien tekemiseen ja muiden auttamiseen (Olafsen ym. 2015).

Työntekijän kokemus organisaatiolta saatuun tuen muotoon, kuten työn tekemiseen pakottamisen on huomattu olevan yhteydessä työntekijän kontrolloituun motivaatioon (Gillet ym. 2013). Yksilöllisillä ja kontekstuaalisilla tekijöillä on nähty olevan vaikutusta koetun organisaation tuen sekä kontrolloidun motivaation välillä. Siihen on nähty vaikuttavan palautteen antamisen tyyli, palautteen vastaanottaja ja sosiaaliset tekijät (Gillet ym. 2013). Kontrolloidun motivaation on nähty olevan yhteydessä työuupumukseen (Wu & Li 2018).

Palautteen tyyli vaikuttaa toiminnan aloittamiseen ja toiminnan säätelyyn (Deci & Ryan 2000). Palautteen antaminen voidaan jakaa karkeasti, ei-kontrolloivaan tai kontrolloivaan palautteeseen. Valinnanvapaus ja positiivinen palaute koetaan ei-kontrolloivana palautteena, kun taas tehtäväkohtaiset palkinnot, aikataulut ja rangaistukset koettiin kontrolloivina. Itsemääräämisen tukemiseen on nähty olevan kolme merkittävää tekijää, joista yksi on ei-kontrolloivan positiivisen palautteen saaminen. Ei-kontrolloiva palaute voi olla sanallinen positiivi-

nen palautetta tai kiitos tehdystä työstä. Muut kaksi tekijää ovat omaehtoisuuden tukeminen, sekä toisen näkemysten ymmärtäminen (Ryan & Deci 2000).

Työntekijät, jotka tuntevat, että heitä on tuettu organisaation toimesta, vastaavat siihen toimimalla tehokkaammin työssään kuin he, jotka kokevat saavansa matalampaa tukea organisaatiolta (Gagne & Deci 2005). Tuen myötä lisääntynyt suorituskkyky nähdään sitoutumisena ja uskollisuutena, sekä tunnollisuutena kantaa vastuunsa työtehtävistään organisaation hyväksi. Työntekijät, jotka kokevat olevansa arvotettuja ja että heidän työntekoonsa investoidaan, ovat sitoutuneempia työpaikkaansa. Aikaisemmassa tutkimuksessa organisaation ja esimiehen tuesta esille on nostettu oppimisen tukeminen työpaikalla (Lancaster & Milia 2014). Oppiminen voidaan liittää tässä tutkimuksessa kyvykkyyteen.

Työn luomat haasteet voivat joko nostaa tai laskea yksilön motivaatiota. Kun haasteiden määrä ja niiden taso osuu yksilölle optimaaliseen kohtaan, on motivaation silloin todettu olevan korkeimmillaan. Liian vähäinen haasteiden taso voi tylsistyttää yksilöä ja vastavuoroisesti liiallinen haasteiden taso ei enää tee työstä mielekäästä. Haasteiden vähyyden tai liiallisen määrän on nähty vähentävän sisäisen motivaation määrää ja vievän motivaatiota enemmän ulkoisen motivaation suuntaan (Martela & Jarenko 2014). Haasteet vaikuttavat myös yksilön kyvykkyyden tunteeseen, jos työn tekeminen hankaloituu haasteiden johdosta voi se luoda tunteen työntekijälle siitä, ettei itse ole tarpeeksi pätevä tekemään työtään (Ryan & Deci 2000).

Palkkioiden saaminen työstä on monimutkainen ja tutkimuksen alla olevan kokonaisuus (Martela & Jarenko 2014). Aikaisemmin on sanottu, että rahallinen palkka heikentää sisäistä motivaatiota vieden pohjan aidolta mielenkiinnolta työtä kohtaan. Nykyään on nostettu esille se, että ulkoisella palkkiolla voidaan myös joissakin tapauksissa tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi strategiaan tavoitteisiin pohjautuva tulospalkkaus, yksilön tehtävänkuva ja tavoitteet ovat yleensä selkeämmät palkkausmallin myötä. Näin ollen se lisää toiminnan mielekkyyttä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Johtajan tulee pyrkiä palkkauksella oikeudenmukaisuuteen ja niin ettei työntekijät tekisi työtään vain palkkauksen tähden. Yllättävien ulkoisten palkkioiden on nähty vähentävän sisäistä motivaatiota vähemmän kuin ennalta tiedettyjen palkkioiden (Gahne & Deci 2005; Martela & Jarenko 2014).

Vaikka yhteenkuuluvuudella on todettu olevan pienempi merkitys sisäisessä motivaatiossa on sillä kuitenkin rooli sen syventämisessä (Deci & Ryan 2000). Tutkimuksissa on todettu, että positiivinen huomio muilta ja kokemusten yhdessä jakaminen syventävät sisäistä motivaatiota, koska tekeminen koetaan yhdessä tärkeäksi. Kun ihminen kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, yksilö on parhaimmillaan. Tällöin työpaikalle tulee luoda myönteisiä vuorovaikutussuhteita kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa (Carmeli ym. 2009). Jos työpaikalla on tulehtunut ilmapiiri työntekijöiden tai johdon välillä voi se johtaa innostuksen lopahtamiseen ja motivaation laskuun (Martela & Jarenko 2014). On esitetty, että myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden lisääminen ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä (Carmeli ym. 2009).

Järjestökentässä, jossa myös vapaaehtoiset työntekijät ovat huomioitu on nostettu esille kuusi tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Näitä ovat arvot, toiminnan parantaminen, ymmärrys, ura, sosiaaliset suhteet ja turvallisuuden tunne. Autonomisesta motivoituneet järjestötyöntekijät ja vapaaehtoiset kokevat valinnan vapautta, mielenkiintoa ja tahtoa työtään kohtaan. Kontrolloitua motivaatio kokevat työhön pakottamista, paineita ja velvoitetta työhönsä (Wu & Li 2017).

Työntekijöiden motivoiminen kohti suurempia ponnisteluja ja työtehtäviä on tärkeässä roolissa johdon ja esihenkilöiden työskentelyssä (Jensen & Bro 2017). Muutosjohtaminen on nostettu esille motivoivaa johtamistyyliä tarkastelevissa tutkimuksissa. Muutosjohtamisen ideana on käyttäytymisen muuttaminen kohti organisaation kehittymistä ja sen ylläpitämistä. On kuitenkin vielä vähän tietoa siitä, kuinka muutosjohtaminen ja johtaminen kaiken kaikkiaan voi edistää työmotivaatiota. Työntekijöiden motivaation kasvattaminen voi olla tärkeä tekijä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Samalla työmotivaation ylläpitäminen pitää työntekijät tyytyväisinä työpaikoilla (Jensen & Bro 2017).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tähtiseuraohjelmaan kuuluvien urheiluseurojen työntekijöiden näkemyksiä johtamisen vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa. Erityisesti näitä kuvataan autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta.

Tutkimuskysymys:

- Millaisena johtaminen koetaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden osalta urheiluseurojen työntekijöiden työssä?

5 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

5.1 Tähtiseura -ohjelma

Tähtiseura-ohjelma pyrkii kehittämään suomalaista seuratoimintaa ja on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen luoma laatuohjelma. Olympiakomitea ja lajiliitto myöntää tähti-merkin tunnuksena urheiluseuralle, jonka toiminta täyttää laatutekijät valitsemalla osa-alueella. Tähtimerkki nähdään lupana laadusta seuran toiminnassa niin uusille kuin vanhoille seuran jäsenille. Tähtimerkin saanut seura toimii modernisti, inhimillisesti ja ketterästi. Tähtiseurassa yksilöt voivat urheilla ja liikkua taustatuen avulla omalla tasollaan ja kohti omia tavoitteitaan. Osa-alueita eli kohderyhmiä tähtimerkkien suhteen ovat lapset ja nuoret, aikuiset, sekä huippu-urheilijat. Kun kaikkien kolmen osa-alueen kriteerit täyttyvät, seura saa täyden kolmivärisen tähtimerkin. Tähtimerkkejä voi olla useammaltakin osa-alueelta (Olympiakomitea 2020).

Tähtiseuroja Suomessa on yhteensä 556, ja seurat jakautuvat edustamaan 45 eri lajia. Lapsiin ja nuoriin keskittyviä tähtiseuroja on 540, ja niissä eri lajeja 44. Aikuisissa 108 seuraa, lajeja ollessa 25. Huippu-urheilussa 18 seuraa, kolmessa eri lajissa. Tällä hetkellä uusia merkkejä tavoittelee yli 200 seuraa ja määrä kasvaa koko ajan. Tähtiseurat auditoidaan kolmen vuoden välein ja keskimäärin auditointeja tehdään vuosittain lähes 200 kertaa. Ohjelmassa on mukana yli 40 lajiliittoa sekä liikunnan ja urheilun aluejärjestöt (Olympiakomitea 2020). Tähän tutkimukseen osallistuvista seuroista kaksi oli jäsenmäärältään suuria yli 500 jäsenen seuroja. Yksi seura edusti pientä seuraa alle 500 jäsenen määrällä. Seuroissa toimii ryhmiä lapsesta aikuisen, harrasteryhmistä, kilpaurheiluun asti. Kaikissa seuroissa toimi johtokunta ja palkattuja työntekijöitä vähintään kolme.

5.2 Aineiston keruu

Tutkittavina tässä pro gradu -tutkielmassa olivat tähtiseuraohjelmaan kuuluvien seurojen työntekijät. Tutkimukseen osallistui kahdeksan (8) työntekijää kolmesta eri tähtiseurasta, lajeina voimistelu, tennis ja cheerleading. Tutkimukseen osallistuneet työskentelivät palkallisi-

na hallinnollisissa tehtävissä kyseisissä urheiluseuroissa. Kaksi (2) haastateltavista toimi myös valmennustehtävissä. Tutkimukseen osallistuneista seitsemän (7) oli naisia ja yksi (1) mies. Tutkittavien ikä vaihteli 25-59 ikävuoden välillä, keski-ikä ollessa 41,9 vuotta. Tutkittavista kuusi (6) työskenteli seurassa kokoaikaisina työtuntien ollen viikossa 37,5 tuntia.

Tutkittavien rekrytointi tapahtui Olympiakomitean tähtiseura -hankkeen toimesta. Tähtiseura hankkeen yhteyshenkilö toimitti tutkijalle kiinnostuneiden seurojen yhteystiedot, jonka jälkeen tutkija laittoi sähköpostia ja tutkimustiedotteen (Liite 4) seuroille keväällä 2021. Haastatteluajankohtien varmistuttua tutkimukseen osallistuneille lähetettiin haastattelun teemat ja kysymykset (Liite 5) etukäteen tutustuttavaksi. Näin heille oli mahdollisuus lukea ne läpi ennen varsinaista haastattelua, sekä varmistettiin tutkittavien suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelukysymysten ja teemojen lähettäminen haastateltaville etukäteen on suositeltavaa, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa haastattelujen aikana (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat valittiin perehtymällä aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuden itsemääräämisteoriasta ja työmotivaatiotutkimuksesta. Teemahaastattelun teemat olivat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Ennen ensimmäistä haastattelua yhdelle tutkimuksen ulkopuoliselle työntekijälle tehtiin esihaastattelu. Esihaastattelun tarkoituksena oli testata kysymysten ymmärrettävyyttä, sekä totutella haastattelijaa haastattelutilanteeseen. Esihaastattelun perusteella haastattelukysymyksiä muokattiin ymmärrettävämmäksi sisältöä ja teemoja itsessään muuttamatta.

Tämän tutkielman aineiston kerättiin keväällä ja kesällä 2021. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, ryhmähaastattelujen (n=3) muodossa. Tutkittavia oli kokonaisuudessaan kahdeksan (n=8) ja jokaisessa ryhmässä haastateltavia oli 2-3 henkilöä. Haastattelu valittiin aineistonkeruu menetelmäksi, koska sen etuna on joustavuus, mahdollisuus toistaa kysymykset, oikeista mahdollisista väärinkäsityksistä ja käydä keskustelua tiedonantajana kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaan etsien merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009). Haastattelut toteutettiin turvallisuussyistä etähaastatteluina Zoomin välityksellä Covid -19 pandemian vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin Zoomissa käyttäen yliopiston tallennustilaa ja siirrettiin haastattelujen päätyttyä ulkoiselle kovalevyille. Tutkimuksen valmistuttua haastattelumateriaalit hävitettiin.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan sitä eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja niitä tiivistäen. Sisällönanalyysissä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoista tai sellaiseksi muutettua aineistoa. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset tutkitun ilmiön laajempaan kontekstiin, sekä aihetta koskeviin muihin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston analysoinnin menetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjaudu teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tieto ei ole teoriaa testaava vaan pyrkii luoma uusia ajatuksia aiheesta (Tuomio & Sarajärvi 2009). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä yhdistyy induktiivinen ja deduktiivinen analyysin muoto. Haastattelukysymysten teemoittelu ohjaa analyysia deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen ja aineiston tulkinta toteutetaan induktiivisesti yksittäisestä yleiseen (Tuomio & sarajärvi 2009).

Haastatteluiden nauhoitteet siirrettiin tietokoneelta ulkoiselle kovalevyllä, jonka jälkeen ne litteroitiin yksitellen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 31 sivua. Fonttina käytettiin Times New Romania kirjainkoolla 12, rivivälillä 1,15. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan läpi, jotta aineisto tuli tutuksi ja siitä saatiin kattava kuva. Seuraavaksi aineistosta kirjattiin ylös kaikki tutkimuksen kannalta merkitykselliset ilmaukset Excel- taulukkoon. Yksi merkityksellinen ilmaus koostui yhdestä tai useammasta lauseesta ja muodosti yhden analyysiyksikön (Tuomio & Sarajärvi 2009). Analyysiyksiköt merkittiin Excel -taulukon numeroyhdistelminä. Jokainen haastattelu sai oman numeronsa (1-8). Samalla periaatteella jokainen analyysiyksikkö sai oman numeron. Haastateltavan numero ja analyysiyksikön numero yhdistämällä saatiin jokaiselle analyysiyksikölle oma numeroyhdistelmä (esimerkiksi 2/107). Tässä vaiheessa analyysia analyysiyksiköt pyrittiin valitsemaan ilman teoriaohjaavaa suuntaa, jolloin analyysi alkoi aineistolähtöisesti (Tuomio & Sarajärvi 2009).

Analyysiyksiköitä aineistosta kertyi kaiken kaikkiaan 462 kappaletta. Seuraavaksi nämä analyysiyksiköt pelkistettiin eli muutettiin tiiviimpään muotoon. Yhdestä analyysiyksiköstä muo-

distui yksi pelkistetty ilmaus. Pelkistysten jälkeen aineisto ryhmiteltiin alaluokiksi etsien pelkistetyistä ilmauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä, jonka jälkeen samankaltaisista alaluokista muodostettiin pääluokkia (Tuomio & Sarajarvi 2009). Vasta analyysin teemoitteluvaiheessa hyödynnettiin teoriaohjauksen aineistonanalyysin tietoja ja ryhmiteltiin itsemäärämisteorian mukaisesti teemoihin. Analyysikehyksen teemat vastasivat teemahaastattelurungossa teemoja; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Analyysin vaiheet löytyvät taulukosta 4.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
1/238 “Mahdollisuuksien mukaan voitais kehittää sitä munkin työnkuvaa vähän haastavammaksi ja motivoivemmaksi.”	Mahdollisuus kehittää työnkuvaa haastavammaksi	Sopivat työn haasteet	Työn haastavuus
5/244 “Ihan hyvä haastavuus omassa työssä.”	Sopivasti haasteita omassa työssä		
4/77 “En koe että jollain tavalla tekemistä tai luovia ajatuksia rajoitettais tai suitsittais.”	Ei rajoitteita johdon toimesta	Työn rajoitteet	
5/76 “Itsellä oli ihan selkeä visio niin kuitenkin siihen sitten rajoitettiin johtokunnan puolesta.”	Johto rajoittaa päätöksissä		
2/242 “Haasteet on liian paljon ihmissuhteissa siinä työssä ne kuormittaa enemmän.”	Haasteet ihmissuhteissa kuormittaa	Työ luo haasteita	
5/246 “Liikaa tässä työssä sellaisia haastita mitkä aiheutunut siitä että vasen käsi ei oo tienny mitä oikea tekee.”	Haasteet syntyvät kommunikoinnin puutteesta		

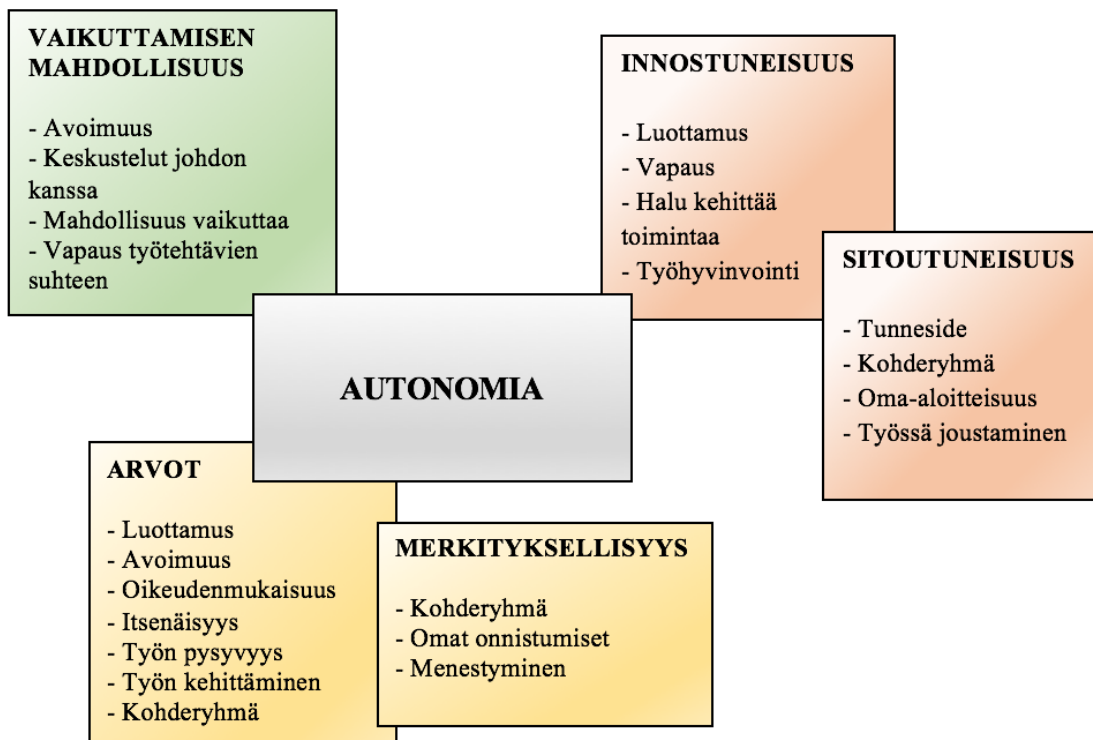
TAULUKKO 1. Esimerkki analyysin etenemisestä pääluokkatasolle.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset ryhmiteltiin teorian mukaisiin teemoihin, joita olivat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomian kokemus syntyi vaikuttamisen mahdollisuudesta, arvojen toteutumisesta, merkityksellisyyden kokemuksesta, sekä innostuneisuudesta ja sitoutuneisuudesta työtä kohtaan. Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttivat työn haasteet, työtehtävien selkeys, oman osaamisen vahvistamisen mahdollisuus ja erilaiset palkitsemiset työssä. Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyi työpaikan ilmapiiristä, työyhteisön pelisäännöistä, arvojärjestyksestä, yhteenkuuluvuuden vahvistamisesta ja työyhteisön erilaisuudesta.

6.1 Autonomian kokemus osana työntekoa

Urheiluseurassa työskentelevien autonomian kokemus syntyi vaikuttamisen mahdollisuuksista, arvojen toteutumisesta, työn merkityksellisyydestä, sekä innostuneisuudesta ja sitoutuneisuudesta työtehtäviä kohtaan (Kuvio 4).



KUVIO 4. Työntekijöiden autonomian kokemus.

Vaikuttamisen mahdollisuutta kuvattiin avoimuuden, keskustelumahdollisuuksien ja työtehtävien vapauden kautta. Johdon ja työntekijöiden välinen ilmapiiri koettiin työpaikalla pääosin avoimeksi. Johdon ja esihenkilöiden kanssa pystyttiin puhumaan työtehtävistä ja niihin liittyvistä ongelmista. Johto järjesti työntekijöille säännöllisiä kahdenkeskeisiä keskusteluita tai ryhmätapaamisia, jotka koettiin haastateltavien mukaan tärkeiksi. Keskusteluissa käytiin läpi omia työtehtäviä, sitä mihin oma työ kuuluu ja mitä odotuksia työhön liittyen oli. Keskusteluja pystyttiin järjestämään myös työntekijöiden pyynnöstä, jos siihen koettiin tarvetta. Johdon kanssa pystyttiin puhumaan myös työn ulkopuolisista asioista, kuten perhe-elämästä tai vapaa-ajasta. Vaikka avoimelle keskustelulle annettiin työpaikalla mahdollisuus ei silti oltu varmoja siitä kuunteliko johto työntekijöitään vai ei.

”Oon käyny suht säännöllisesti esimiehen kanssa keskusteluja, että mihin suuntaan menty ja mitä multa edellytetään tai odotetaan.” -H2

”On viikkopalaverit ja kaikki missä voi sanoa, jos on jotain mitä haluaa sanoa.” -H7

Omiin työtehtäviin pystyttiin vaikuttamaan ja niiden kehittämiseen annettiin työpaikalla mahdollisuus. Useimmiten johto kysyi työntekijöiden mielipiteitä heidän työtehtäviensä koskeviin päätöksiin ja mielipiteitä pystyttiin myös itse kertomaan vapaasti. Tutkittavat kokivat, että heitä kuunneltiin ja heille annettiin mahdollisuus kehittää omia työtehtäviään. Johto kysyi välillä työntekijöiden mielipidettä seuraavaksi koskeviin yhteisiin päätöksiin ja näistä päätöksistä pyrittiin aina keskustelemaan työntekijöiden kanssa ennen päätösten tekoa. Toisaalta johto teki päätökset välillä myös ilman yhteisiä keskusteluita ja työntekijöiden mielipiteitä.

”...saa kertoa mitä vaan ja sitten katotaan miten se otetaan vastaan ja sitten keskustellaan asiasta ja kyllä huomioidaan kaikki. Et ei oo väliä et ootko toiminnan johtaja vai joku muu työntekijä et kaikki kuunnellaan samalla tavalla. Ja kaikkien mielipiteet on tärkeitä.” -H8

”Ehkä just sillee uusissa jutuissa jonkin verran saan olla mielipiteitä kertomassa. Toki lopullinen päätöksenteko tapahtuu ylemmillä portailla. Silleen pääsee vähän antaa näkemyksiä.” -H1

Työaikoihin ja työtehtävien tekemiseen annettiin johdon puolelta vapauksia ja pääosin koettiin, ettei johto rajoittanut työntekijöiden työtä. Osittain johto oli välillä sivuuttanut työntekijöiden ehdotuksia tai ajatuksia työn suorittamisesta. Työajalle annettiin selkeät raamit, mutta töiden tekemisen ajankohtaan työntekijät pystyivät itse vaikuttamaan. Vapauksia sallittiin myös työtehtävien toteuttamisen suhteen. Useimmiten työlle asetetut rajat olivat työntekijöille selkeitä ja omat vaikutusmahdollisuudet niihin tiedostettiin. Työn joustavuus ja työn tekemisen vapaus koettiin tärkeänä osana työtä ja sen koettiin kuuluvan työn luonteeseen. Työtehtäviä saattoi olla myös iltaisin, sekä viikonloppuisin ja useimmiten ne koettiin osaksi työn luonnetta. Toisinaan ne häiritsivät vapaa-aikaa ja olivat ei toivottuja työntekijöiden keskuudessa.

”On noi raamit minkä sisällä toimia ja siinä toimintavapauksia niinku niissä tehtävissä mitä itelle kuuluu.” -H2

Arvojen toteutumista kuvattiin luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, itsenäisyyden, työn pysyvyyden ja kehittämisen, sekä lasten harrastamisen kautta. Johtoon tuli pystyä luottamaan ja heiltä odotettiin avoimuutta ja kunnioitusta työntekijöitä kohtaan. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus korostuivat haastattelijoiden arvoissa ja niihin liitettiin myös autonomian tunne, sekä itsenäisyyden arvostaminen työpaikalla. Tärkeänä nähtiin myös työn pysyvyys ja työtehtävien kehittäminen. Lasten kanssa tekeminen ja kohderyhmä nähtiin hyvin tärkeinä arvoina ja syynä siihen miksi työtä tehtiin.

Luottamus nähtiin tärkeänä arvona työssä ja pääosin koettiin, että johto luotti työntekijöihinsä. Useimmiten myös työntekijät pystyivät luottamaan johtoon ja heidän tekemiinsä päätöksiin. Molemmipuolista luottamusta odotettiin ja sille annettiin työssä arvoa. Luottamus näkyi työssä uusien työtehtävien antamisena ja vapautena työtehtävien tekemisen suhteen. Johdolle pystyttiin myös kertomaan asioita luottamuksella ja tutkittavat kokivat omien ajatustensa olevan tärkeitä.

“Luottamus ja siihen liittyen työn joustavuus niin koen että siihen mun kykyyn hoitaa työ ja työpanokseen luotetaan.” -H1

Pääosin johdon koettiin kohtelevan työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Toisaalta tasa-arvoinen kohtelu ei aina näkynyt työssä esimerkiksi palkkauksessa tai ohjeiden yhtäläisessä noudattamisessa. Osittain koettiin, että johto suosi tiettyjä työntekijöitä heidän statuksensa ja osaamisensa pohjalta, joka johti siihen, etteivät työntekijät tunteneet olevansa yhtä arvokkaita johdon silmissä. Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus eivät näyttäytyneet aina positiivisessa valossa ja sen todettiin osittain johtuvan urheilun kilpailullisesta luonteesta.

”...mun mielestä semmonen tietynlainen avoimuus toteutuu se on niinku tärkeitä ja semmonen toisten kunnioittaminen niin se on tärkeitä. Et ne on ollu esim sellasii arvoja joidenka toteutumista mä oon jossain vaiheessa joutunut pohtiin et toetutuuko ne vai ei ja pystynkö elämään täämösen päätöksen kanssa jos ne ei toteudu.” -H3

Tärkeinä arvoina koettiin myös autonomian tunne ja itsenäisyys työssä, jotka toteutuivat työntekijöiden mahdollisuutena vaikuttaa siihen, miten ja milloin he työtehtävänsä tekivät. Johto antoi työntekijöille tilaa työskennellä eivätkä haastateltavat kokeneet, että heidän tekemisiään olisi kytätty. Edellä mainituilla oli myös yhteyttä siihen, että työpaikan ilmapiiri koettiin avoimeksi, joka nousi arvoissa myös esille.

”Itsenäisyys, autonomia ne on olennaisia juttuja arvoissa” – H2

”Ja se just mitä aikasemmin sanoin se luottamus et saa tehdä itsenäisesti sitä työtä ja johto ei oo aina sinussa kiinni.” -H8

Työn pysyvyys, kouluttaminen ja työn kehittäminen nostettiin arvoissa esille ja useimmiten niiden koettiin toteutuvan. Oma työ koettiin arvokkaana ja haastateltavilla oli myös tunne siitä, että johto arvosti heidän työpanostaan. Johto tarjosi työntekijöille koulutuksia ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtään, mikä koettiin tärkeänä arvona. Toisaalta myös kaivattiin enemmän sitä, että arvostus osoitettaisiin johdon puolelta selkeämmin esimerkiksi kehuina tai hyvän palautteen kautta. Pääosin johdon koettiin olevan idearikkaita ja myös arvostavan työntekijöiltä esille nousseita ideoita. Näitä ideoita johto pyrki osin myös toteuttamaan.

”Työssä kehittymiseen ja työn kehittämiseen tääl on kyl ihan hyvä ilmapiiri, valmennuspäällikkö idearikas henkilö ja työkkäis kehittää kauheesti kaikkea.” – H1

Lasten kanssa työskenteleminen ja urheilun edistäminen nähtiin tärkeinä arvoina, joiden avulla myös työn tekeminen tuntui haastateltavista arvokkaalta. Lasten liikkuminen ja sitä kautta esille noussut ilo loivat arvoa työlle ja auttoivat jaksamaan myös vaikeampina työpäivinä työn tekemisessä. Se että lapset, nuoret ja aikuiset saatiin liikkumaan lisäsi työn arvokkuutta ja tunnetta siitä, että itse saa olla mukana tärkeän asian edistämisessä. Omien arvojen koettiin toteutuvan omassa työssä melko hyvin. Työtä ei pystyttäisi tekemään, ellei arvot siinä pääosin toteutuisi.

”Seuratyössä se lasten ja nuorten kanssa tekeminen niin se on itelle iso arvo ja se toteutuu.” -H6

”Mielummin murskavoitto, kun pelkkä voitto. Se on jotenkin semmonen mikä lämmittää.” -H3

”En mä pystyis tekeen tätä työtä sillai et ne mun omat arvot ei oo jollain tasolla samassa linjassa.” - H3

Vaikka arvojen koettiin pääosin toteutuvan hyvin omassa työssä, koettiin niiden suhteen myös ristiriitoja. Työn rooli koettiin ristiriitaisena käsitteenä, eikä arvot siinä täysin kohdanneet johdon kanssa. Johdon koettiin painostavan ”työ edellä” -mentaliteettiin, jolloin koettiin, ettei työntekijöiden vapaa-aikaa arvostettu ja töitä kehoitettiin tekemään myös työaikojen ulkopuolella. Haastateltavat joutuivat toisinaan valitsemaan joko työnteon tai vapaa-ajan, työn tekemisen mennessä usein etusijalle. Avoimuus ja toisten kunnioittaminen olivat myös arvoja, joiden toteutumista työntekijät olivat välillä joutuneet pohtimaan. Mietittiin kertoiko johto avoimesti asioista ja kunnioittivatko he tarpeeksi työntekijöitään. Ristiriitaa koettiin myös arvoissa lasten kanssa työskennellessä. Arvojen ristiriitaisuus johtui tyylistä, jolla lasten kanssa työskenneltiin: Valmennettiin iloa vai tulokset edellä?

”Ristiriitane asia on ollu työn rooli elämässä, Ehkä toisinaan tuntuu että, semmonen niinku oman jaksamisen, mikä on itelle aika tärkeä. esimerkki mikä tulee sieltä yleimmästä johdosta ei oo ihan sen suuntanen mikä ehkä sitten tukee sitä että oma jaksaminen.” -H2

”Mun arvot on joutunut kovalle koetukselle tässä työssä jossain vaiheessa, joutunut miettimään onko nämä asiat ja juttu mitä tehdään sellasta että voi seistä hyvillä mielin päätösten takana.” - H3

Työn merkityksellisyys koettiin myös kohderyhmän eli pääosin lasten ja nuorten liikunnan kautta. Tutkittavat kokivat lasten liikunnan ja hallilla koetun ilon, sekä urheilussa menestymisen ja lasten onnistumiset merkityksellisinä. Työn merkityksellisyys koettiin myös oman työn kautta onnistumisina ja hyvän palautteen saantina muilta, kuten johdolta, työntekijöitä ja vanhemmilta. Myös henkilökohtaiset onnistumiset työssä, sekä työtehtävin toteuttaminen loivat haastateltaville merkityksen työlle. Johdon toiminta itsessään ei lisännyt työntekijöiden työn merkityksellisyyttä.

*”Kun mä nään et ne lapset liikkuu siellä. Ja niille se on merkityksellistä niin se vaan kasvat-
taa sitä omaa halua tehdä ja sitä omaa merkityksellisyyttä työtä kohtaan.” -H6*

*”Kun saa hyvää palautetta, on työllä merkitystä, Et kyl sekin on kivaa et sitten tuntuu et joo
nyt mä tein tänää jotain.” - H7*

Työhön sitoutuneisuutta kuvattiin työn perusteellisen tekemisen ja joustavuuden, sekä urhei-
lun luonteen ja kilpailullisuuden kautta. Työssä koettuun innostumisen kokemukseen vaikut-
tivat työn luonne ja sen kehittäminen, sekä vapaudet työtehtävien suhteen.

Sitoutuneisuus työssä koettiin asioiden loppuun asti hoitamisena, sekä oma-aloitteisuutena
työtehtävissä. Haastateltavat olivat valmiita kehittämään omaa työtään ja joustamaan sen puit-
teissa. Työtä sekä työtehtäviä mietittiin myös tulevaisuuteen, eikä ajatus ollut vain tässä het-
kessä ja sen nähtiin lisäävän sitoutuneisuuden astetta työssä. Töitä oltiin valmiita tekemään
työajan ulkopuolella, koska sen koettiin kuuluvan työn kuvaan. Sitoutuneisuus nähtiin tunne-
siteenä työpaikkaan, työkavereihin sekä itse lajeihin, joita seura edusti. Sitoutuneisuus koet-
tiin myös urheilun ja lajien kilpailullisen luonteen kautta. Seuran yhteiset menestymiset ja
onnistumiset kilpailuissa yhdistivät ja kannustivat työn tekemisessä. Sitoutuneisuuteen vaikut-
tivat myös lasten ja nuorten kehittyminen, sekä onnistumiset lajien parissa. Toisinaan koettiin,
että sitoutuneisuuden taso myös välillä laski erilaisten haasteiden ja ajankohdan takia.

*”Sitoutuneisuus näkyy siinä et tuun joka päivä töihin ja voisin istua tarvittaessa niin kauan et
työt on tehty.” -H5*

*”Vahva tunneside siihen paikkaan, seuraan ja henkilöihin...kyllä se vaikuttaa sitoutumiseen.”
-H7*

Johdon luovuus, sekä uusien asioiden kokeileminen koettiin innostuneisuutta lisäävinä teki-
jöinä työssä. Erilaiset työtehtävät ja niiden kehittäminen yhdessä johdon kanssa innostivat
työntekijöitä ja piristivät rutinoitunutta työtä. Vaikka työtehtäviä haluttiin uudistaa niiden,

tekemiseen kaivattiin myös selkeitä rajoja ja tehtävänantoja. Selkeät työtehtävät helpottivat niiden tekemistä ja lisäsivät työntekijöiden innostuneisuutta. Toisaalta innostavuutta lisäsi myös vapaudet, joita raamien sisällä mahdollistettiin tehtäväksi. Johdolta odotettiin myös luottamusta ja ymmärrystä, jotta innostuneisuus työtä kohtaan säilyisi. Lisäksi työhyvinvointiin panostaminen ja sen lisääminen innostivat jaksamaan työssä.

”Mistä innoissa ja innostun et johdossa on tosi aktiivisia ja he haluaa olla mukana ja kehittää seuran toimintaa.” -H6

”Lisää sitä innostusta, kun tietää että luotetaan ja on vapaat kädet luoda, tehdä ja suunnitella.” -H7

”Itse innostaa se että saa toteuttaa itseään.” -H4

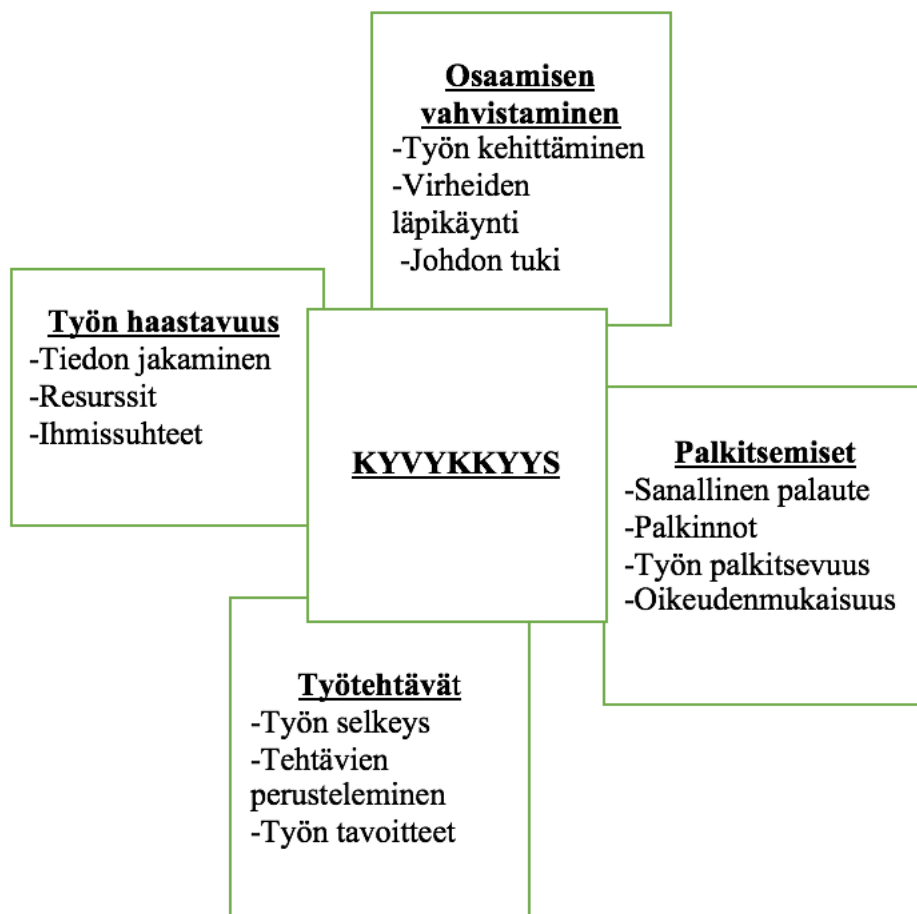
Vaikka innostuneisuutta työtä kohtaan koettiin, se ei aina ollut johdosta riippuvaista. Osittain haastateltavat kokivat, ettei johto luonut ympäristöön ollenkaan innostuneisuutta. Innostuneisuutta lisäsivät työn muut tekijät, kuten onnistumiset työtehtävissä ja lasten kanssa tekeminen. Innostuneisuus taso myös vaihteli silloin, jos johtokunta tai johdon henkilöt olivat juuri vaihtuneet, eikä johtoon ollut vielä tutustuttu kunnolla. Innostuneisuus oli vahvempaa silloin, jos johto oli työntekijöille tuttu. Innostuneisuuden nähtiin kuitenkin kasvaneen työtä kohtaan vuosien varrella ja asioiden oli nähty olevan aikaisemmin paljon huonommin.

”Semmoset mejän konkreettiset yhteiset et miten sitä innostusta lähdetään nostamaan ja luomaan niin ne on ehkä vielä vähä sillain tässä muutaman kuukauden sisällä kun on tullut nää muutokset ja vielä hakee sitä paikaansa.” -H6.

”Mun mielestä siinä ollaan ihan hirveetsi ikään kuin edistytty, että voidaan ajatella asioita sieltä boksen ulkopuolelta.” -h4

6.2 Kyvykkyys osana työntekoa

Urheiluseurojen työntekijöiden kyvykkyuden tunne syntyi työtehtävien selkeydestä, johdolta saadusta tuesta, työn kehittämisestä, palautteen antamisesta ja palkitsemisista. Lisäksi siihen vaikuttivat haasteet, niiden määrä ja haastavuuden aste työssä (Kuvio 5).



KUVIO 5. Työntekijöiden kyvykkyuden tunne.

Työn selkeyttä kuvattiin tehtävien perustelevuuden ja työn tavoitteiden kautta. Työtehtäviä ei perusteltu johdon toimesta työn alkaessa. Toisaalta työtehtävien perustelulle ei nähty olevan suurta tarvetta, perustelut työlle saatiin työn kautta itse tekemällä. Oman osaamisen kehittäminen ja tietoisuuden lisääminen loi myös perusteluita tehdyille työlle. Perusteluita saatiin myös tiedostoista ja esimerkiksi seuran yhteisestä toimintakäsikirjasta. Työtehtävissä ja työ-

paikalla tapahtuvat muutokset pääosin perusteltiin ja niistä usein myös keskusteltiin työntekijöiden kanssa. Toisaalta johdon perusteluja, sekä keskusteluja työssä tapahtuville muutoksille kaivattiin enemmän. Työlle kaivattiin myös lisää selkeitä tavoitteita ja tehtäviä joihin työntekijöiden oli helppo tarttua.

”Mulle ei oo oikeastaan koskaan perusteltu eikä kysytty mitään ne (työtehtävät) on vaan tullu.” -H3

”Oma osaaminen on kehittynyt niin sieltä on löytynyt niitä perusteluja niille asioille mitä mä teen.” -H4

Vaikka työtehtäviä harvemmin perusteltiin, kokivat työntekijät oman työnsä, sekä siihen liittyvät tehtävät usein selkeiksi. Työn tavoitteet olivat linjassa sen kanssa mitä työntekijät työltään halusivat ja työntekijät tiesivät omat vastualueensa. Työn tavoitteet olivat syntyneet ja selkeytyneet työntekijöille oman osaamisen, sekä kehittymisen kautta. Työn merkitys ja arvo ymmärrettiin ja seuraamukset työn tekemättä jättämisestä olivat selkeitä. Lisäksi tiedettiin millä omaa työtä mitattiin ja mihin oman työ kuului. Haastateltavat pääsivät toisinaan myös itse luomaan omia työtehtäviään ja perustelevaan niitä itselleen ja muille työntekijöille.

”Mitä kuuluu mun vastuulle niin se on ainakin mulle ollu tosi selkee siten että ne pitää hoitaa että toiminta on mahdollista.” -H1

”Oma osaaminen kehittynyt niin sieltä löytynyt niitä perusteluja niille asioille mitä mä teen.” -H4

Työn haastavuutta kuvattiin resurssien puutteen ja tiedon jakamisen kautta. Työn mukanaan tuomia haasteita olivat resurssit, ihmissuhteet ja tiedon jakaminen. Johdon toimintaa ei koettu suurimpana haasteena työssä ja usein johdon kanssa pystyttiin työn haasteista ja ongelmista puhumaan.

Usein haasteet syntyivät työssä resurssien, kuten rahan sekä ajan puutteen kautta. Rahalliset resurssit vaikuttivat työvälineiden puutteeseen ja ajan puute siihen, ettei kaikkea kerennyt työaikana tekemään. Tällöin työntekijät joutuivat välillä karsimaan vapaa-ajastaan, jotta tarvittavat työt saatiin ajallaan tehtyä, sen viedessä aikaa omilta harrastuksilta. Resurssien vaikutukset, kuten rahallisten resurssien mahdollinen puute ymmärrettiin, eikä tämän takia näitä resurssien aiheuttavia haasteita koettu suurina. Haasteet, jotka aiheutuivat muusta kuin omasta työstä, koettiin haastavina, esimerkiksi kommunikointi työpaikalla. Työn haasteet, jotka olivat tutkittavien omassa työssä ja joihin itse pystyi vaikuttamaan ei koettu haastavina.

”Mä koen että ne haasteet on liian paljon niinku ihmissuhteissa siinä työssä niin se kuormittaa sata kertaa enemmän kun että ne haasteet on sellasia joihinka mä pystyn tarttuun ja kun pystyn liikuttaa sitä tavaraa paikasta toiseen tai soittaa jollekin ja hoitaan asian niin semmoset haasteet ei ole hankalia -H3

Haasteita syntyi myös tiedon ja informaation jakamisen kautta. Tieto ei aina kulkenut johdon ja työntekijöiden välillä, jolloin se aiheutti haasteita työtehtävien tekemisessä. Johdolta odotettiin selkeämpää tiedonjakoa ja työntekijöiden välille toivottiin avoimempaa keskustelua. Haasteena koettiin siksi myös ihmissuhteet ja se ettei kaikkien kanssa tultu aina toimeen. Erimielisyyksiä syntyi lasten kanssa toimimisesta ja sääntöjen noudattamisesta erityisesti muiden työntekijöiden kanssa. Ihmissuhteet koettiin haastavina koska työntekijät eivät itse voineet konkreettisesti niihin vaikuttaa, työkavereitaan kun ei voi valita.

”Liikaa tässä työssä sellasia haastita mitkä aiheutunut siitä että vasen käsi ei oo tienny mitä oikee tekee.” -H5

Pääosin tutkittavat kokivat oman työn olevan sopivasti haastavaa. Haasteita oli mahdollisuus nostaa toiveiden mukaan ja tutkittavat pystyivät niihin myös itse vaikuttamaan. Haasteiden määrästä käytiin välillä keskusteluja johdon kanssa, eikä johdon toimintaa koettu suurimpana haasteena työssä. Johdon koettiin vain rajallisesti rajoittavan tutkittavien työtä ja tehtäviä. Haasteita ja uusia työtehtäviä myös kaivattiin omaan työhön ja työtehtäviin.

”On monipuolisesti haasteita... oikeestaan tosi sopivasti tällä hetkellä” -H2

Oman osaamisen vahvistamista kuvattiin työn kehittämisen, ongelmien läpikäymisen ja palautteen antamisen kautta. Johto mahdollisti oman osaamisen kehittämisen työssä, mahdolliset virheet ja ongelmat ymmärrettiin ja käytiin läpi, myös palautteen anto koettiin tärkeänä osana työtä. Palkitsemisten koettiin kuuluvan työhön ja sen koettiin lisäävän arvostusta johtoa kohtaan, omista onnistumisista haluttiin tulla huomioiduksi.

Pääosin koettiin, että johto oli tukena oman osaamisen ja kehittymisen vahvistamisessa. Useimmiten johto mahdollisti säännölliset keskustelut työn kehittämiseen ja työntekijöiden osaamisen kartoittamiseen. Johdolle uskallettiin myös kertoa, jos koettiin tarvetta työn ja oman osaamisen kehittämiseksi. Työntekijöille tarjottiin koulutusmahdollisuuksia ja erilaisia kehittämiskiikkejä työn tueksi. Pääosin koettiin, että ongelmista johdon kanssa pystyttiin lähes aina puhumaan. Omalle kehittymiselle luotiin myös itse toiveita ja tavoitteita, joita pääosin johdon toimesta kuunneltiin.

”On mahdollisuus puhua siitä omasta työstä...one to onet toiminnanjohtajan kanssa missä voi sit vähä purkaa niitä työtehtäviä ja tavoitekeskustelut esihenkilön kanssa jutellaan miten mennä ja missä vois kehittyä.” -H7

Työtehtäviä tehtiin osittain itsenäisesti yksin ainoana koko seurasta ja tällöin koettiin, ettei saatu yhtä suurta tukea kuin muut työntekijät. Yhdenvertainen tuen puute ymmärrettiin työtehtävän kautta eikä sitä koettu ongelmana, koska apua sai, jos sitä itse osasi pyytää. Johto ei aina tarjonnut automaattisesti kouluttautumismahdollisuuksia, mutta antoi kouluttautumiseen kyllä mahdollisuuden, jos työntekijä itse sitä osasi pyytää.

”En koe et kauheesti tulis tukea mutta voi olla nimenomaan tää toimenkuva, että kun ainoana täällä teen nyt tätä...mut jos nyt sitä haluaa lisäoppia ja muuta nii aina siihen on ollut mahdollisuus.” -H5

Mahdollisten virheiden sattuessa työssä, käsiteltiin ne pääosin inhimillisesti ja avoimesti johdon kanssa. Virheisiin suhtauduttiin ymmärtäväisesti ja niihin pyrittiin yhdessä löytämään ratkaisuja. Johto ei syyttänyt tai tuominnut virheiden sattuessa ja niistä pyrittiin aina keskustelemaan. Keskusteluita ja virheiden perusteellisempaa läpikäyntiä toivottiin myös lisää työntekijöiden puolelta. Toisaalta taas koettiin, että työntekijät itse tunnistivat omat virheensä eivätkä välttämättä kaivanneet muiden kommentteja niihin.

”Ei oo mitään syyttämistä tai mitään tämmösta...ymmärretään että kaikki tekee virheitä.” - H8

Palkitsemisten koettiin liittyvän työn hyvään tekemiseen ja niiden koettiin piristävän ja motivoivan työntekijöitä. Rahallisten bonusten tai vapaapäivien koettiin lämmittävän mieltä eniten ja usein niiden koettiin olevan mieluisinta palkitsemista. Toisaalta myös sanallinen palaute koettiin tärkeänä ja jopa osittain mieluisampana kuin materiaallinen palaute. Lisäksi vapaus ja luottamus johdon suunnalta koettiin palkitsemisena tehdystä työstä, se että sai itse myös vastuuta, tuntui työntekijöistä hyvältä. Osittain oma työ ja sitä kautta saadut tulokset koettiin tärkeimpänä palkitsemisena, eikä johdolta saatua palautetta koettu niin tärkeänä. Palkitsemisena koettiin myös työssä viihtyminen ja muiden työntekijöiden hyvä olo.

”Tavallaan se perustyö o itelle semmonen joka luo sitä palkitsemista. On aivan ihanaa kun välillä joku sanoo et hei sä teit tän hyvin tai näin. Mutta se ei oo mulle semmonen asia et mä kaipaisin tai olisin et mitä ei kukaan oo pitkään aikaan sanonu mulle mitään tästä asiasta.” - H3

”Ehdottomasti isoin palkitseminen on se että kiittää tehdystä työstä. Se on se niinku isoin ja näyttää sitä arvostusta ja kunnioitusta et joku on kiitollinen siitä et sä oot tehny sitä työtä.” - H7

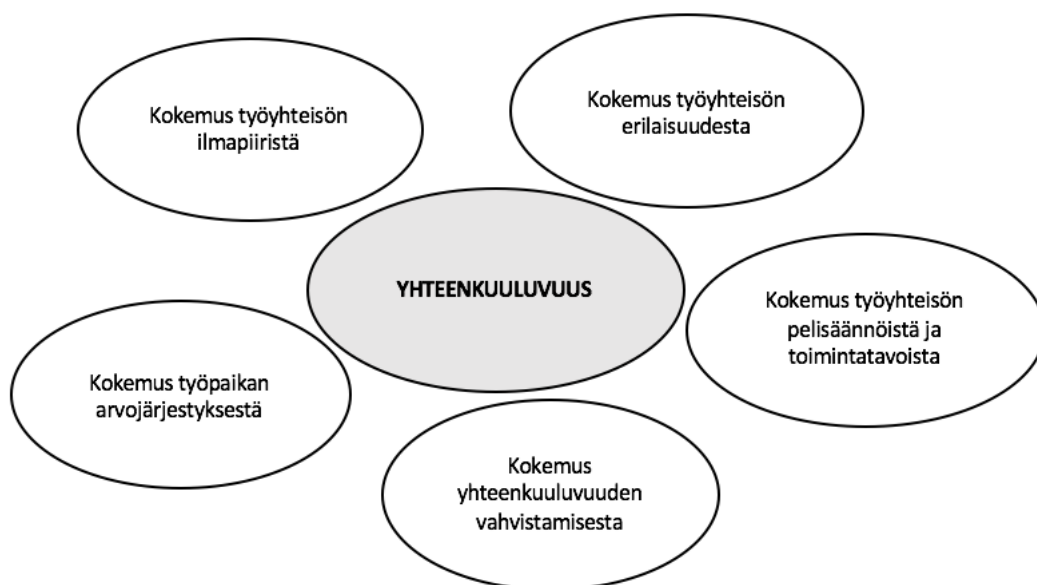
”Suomalainen kulttuuri on tätä että on pusketava töitä ja ainakin omassa työssäni ne tulokset ja et saa valmiiksi sen mitä tekee niin se on riittävä palkinto” -H5

Palkitsemisten ei kuitenkaan aina nähty olevan vahvuus omalla työpaikalla ja niiden toivottiin olevan isommassa roolissa. Osittain palkitsemiset kuten palkkaus ja onnistumisten huomioiminen koettiin epäreiluina, ja niihin kaivattiin tasavertaisuutta. Johdon koettiin suosivan tiettyjä työntekijöitä ja heille annettiin enemmän huomiota. Palkitsemisiin toivottiin enemmän reilua ja läpinäkyvyyttä, joiden puute oli osittain ongelmana työpaikalla.

”Et toi palkitseminen ei oo varmaankaan mikään vahvuus tossa isossa mittakaavassa tossa meidän työpaikassa. Kyl varmasti skarppaamista joka alueella on. Nii ja tietty siinä rahallissessa palkitsemisessa et ois reilua ja läpinäkyvää ja avointa. Myös niitä kehuja ja ihmisten hyvien suritusten nostamista ja mainitsemista. Sekin vois olla isommassa roolissa.” -H2

6.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvailtiin työyhteisön, toimintatapojen, ilmapiirin ja urheilun erityispiirteiden kautta. Lisäksi kuvailtiin, miten johto vaikuttaa tähän yhteenkuuluvuuden tunteen syntyyn (Kuvio 6).



KUVIO 6. Yhteenkuuluvuuden tunne.

Työyhteisöä kuvattiin sen haastavuuden kautta, pelisääntöjen toteutumisen, ilmapiirin, arvojärjestyksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Työyhteisö koettiin mielenkiintoisena ja osittain myös haastavana käsitteenä, sillä samassa yhteisössä saattoi olla monia erilaisia toimijoita myös urheiluseuran ulkopuolelta. Esimerkiksi yhteisissä tiloissa toimi urheiluseura, urheiluhallin kahvio, liikuntavälineiden vuokrausfirma ja tällöin myös seuran ulkopuoliset samassa toimitilassa toimivat yksiköt koettiin osaksi työyhteisöä. Kaikilla eri toimijoilla ei koettu olevan samoja toimintatapoja ja sääntöjä, jotka koettiin välillä hankaloittavan työyhteisön toimintaa. Pääosin koettiin, että erilaiset toimijat kuitenkin pyrkivät toteuttamaan yhteisiä pelisääntöjä.

”Me ollaan työympäristönä ja toimintaympäristönä sellanen että ei mikään kauheen hedelmällinen maaperä yhtenäisille toimitatavoille ja pelisäännöille. Että täällä on niin paljon erilaisia toimijoita on niitä ammattilaisia ja niitä vapaaehtosia ja on niitä harrastajia ja niitä kilpa.” -H4

Seuran sisällä pelisäännöt koettiin pääosin toimiviksi ja niitä pyrittiin noudattamaan. Toisaalta myös koettiin, ettei seura ollut kovin hedelmällinen yhteisille pelisäännöille koska seuran sisällä toimii erilaisia toimijoita ja työtehtäviä. Ongelmia koettiin myös pelisääntöjen kentälle viemisessä ja uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Pelisäännöt saatettiin myös ymmärtää eri tavoin yksilöiden toimesta, jolloin saattoi tulla erimielisyyksiä asioista hoitamisesta ja toimintatavoista. Välillä niistä käytiin seuran sisällä keskusteluja ja muisteltiin yhdessä mitä pelisääntöjä seuralla oli. Erimielisyyksistä pyrittiin kuitenkin mahdollisuuksien mukaan keskustelemaan ja yhtenäistämään seuran sisällä. Pelisääntöjen toteuttamisen on koettu menneen eteenpäin mutta tekemistä niiden kanssa seurassa vielä koettiin olevan.

”Mitä ite ehkä on nähny tässä ongelmana. Että kuinka hyvin tavallaan yhteiset pelisäännöt saadaan vietyä niin sinne kentälle, kun sinne toimistonkin puolelle. Että välillä tuppaa varmaan unohtuu sekin, että onko nyt jaettu riittävästi niitä tapoja jätietoja siitä miten pitäis toimia et kun tulee uusia tekijöitä.” -H5

”Yhteiset pelisäännöt... osittain toteutuu ja osittain ei.” -H2

Omassa seurassa työilmapiiri koettiin pääosin myönteisenä ja inhimillisenä. Johdolta sekä muilta työntekijöiltä koettiin saavan tukea ja asioista pystyttiin melko vapaasti muiden työntekijöiden kanssa puhumaan. Keskustelut muiden työntekijöiden kanssa koettiin tärkeinä, eikä seuran sisällä koettu olevan syrjintää työntekijöiden keskuudessa. Työpaikalla pystyttiin keskustelemaan myös työpaikan ulkopuolisista asioista, eikä kaiken tarvinnut aina liittyä työtehtäviin. Osittain koettiin, että ilmapiiri työpaikalla oli parantunut vuosien kuluessa sen ollessa joskus huonompi ja hieman pelottavampi. Asioista uskallettiin nykyään puhua avoimemmin eikä esimerkiksi muilta työntekijöiltä saatuja palautteita otettu enää henkilökohtaisesti.

”Semmonen avoin hyväksyvä niiku aikasmemi sanottiin joku saa olla oma itsensä. Välillä jopa tuntuu et se ei oo työpaikka, positiivisella tavalla. Et se on sellanen jotenkin se soljuu nii hyvin.” -H6

Pääosin seuran sisäinen arvojärjestys koettiin luonnollisena, eikä johdon koettu olevan työntekijöitä ylemmällä tasolla. Johdon osallistui monipuolisesti erilaisiin työtehtäviin, eivätkä suunnanneet kaikkia tehtäviä työntekijöille. Päätöksenteon koettiin jakautuvan melko tasaisesti työpaikalla ja jokaisella osa-alueella oli omat päätöksentekijänsä. Johto osoitti arvostusta työntekijöitään kohtaan ja tasa-arvoisuuden nähtiin menneen eteenpäin vuosien varrella, vaikka siinäkin koettiin vielä olevan parantamisen varaa.

”En ainakan ite koe olevani mitenkään ns. alempana, vaikka kaikki päätökset ei mulla olekaan” -H7

Työpaikalla koettiin yhteenkuuluvuutta ja yhteisten vastoinkäymisten ja onnistumisten nähtiin vahvistavan työyhteisöä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäsi yhdessä tekeminen ja itse laji, jota seurassa edustettiin. Yhteenkuuluvuutta tunnettiin parhaiten niiden työkavereiden seurassa, joiden kanssa töitä enimmäkseen tehtiin. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen panostamiseen työpäivien ulkopuolella ei nähty olevan tarvetta, yhteenkuuluvuus haluttiin rakentaa työpaikalla. Työkaverit olivat erikseen työpaikalla ja vapaa -ajalla haluttiin viettää aikaa muiden ihmisten kanssa.

”Kyl mä koen ainakin ite henkilökohtaisesti, että tavallaan tää meidän asia tää laji ja sen eteenpäin vieminen niin se yhdistää.” -H3

Toisinaan työntekijät eivät kokeneet suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla ja tunsivat itsensä hieman ulkopuolisiksi oman työkuvansa vuoksi. Tästä huolimatta työntekijät kokivat olevansa osa työyhteisöä, vaikka eivät olleet tekemisissä päivittäin seuran muiden työntekijöiden kanssa. Työpaikalla ymmärsivät myös ihmisten erilaisuus ja se ettei kaikkien kanssa ajatukset aina menneet yksiin. Pääosin tätä ei nähty ongelmallisena asiana, kunhan itse osasi käyttäytyä erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa.

”Johtuu varmasti toimenkuvasta se ei aina tuu ehkä toi niin selkeesti (yhteenkuuluvuus)” -H5

Seuran johto vahvisti yhteenkuuluvuutta tutkittavien mukaan erilaisilla tapahtumilla. Toisinaan työpaikoilla oli vähintään kerran vuodessa yhteinen kehittämissiikonloppu, jossa yhdessä tekemällä oppi tuntemaan työyhteisönsä paremmin. Myös erilaisten palaverien ja keskusteluiden nähtiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Välillä järjestettiin illalliskutsuja tai muita yhteisiä tapahtumia, joihin kaikki seuran työntekijät oli kutsuttu paikalle. Seuran yhteiset edustusvaatteet koettiin yhdistävänä tekijänä ja ne puettiin mielellään päälleen. Yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi toivottiin enemmän toimenpiteitä, kuten yhteisiä tapahtumia ja tekemistä työajalle. Osittain koettiin, että yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen oli vasta työstövaiheessa työpaikalla.

”Kun palaa toimistolle ei oo sellanen olo et menee töihin vaan on sellanen olo et on hyvä olla.” -H6

”Tapahtumat ja tällaset jutut et olis vielä enemmän yhteenkuuluvuden tunnetta hallinnon ja muiden valmentajien kanssa. Koska kun mä oon taloushallinnon puolella. Mä en oo niin paljon tekemisissä hallilla niiden valmentajien kanssa. Tai hallituksen kanssa. Et olis kiva jos olis niitä tapahtumia.” -H8

Urheiluseurassa työskenteleminen ja siellä ilmapiiri koettiin erilaisena kuin muualla organisaatioissa. Verrattaessa aikaisempiin työpaikkoihin, kokivat työntekijät ilmapiirin olevan pääosin parempi kuin aikaisemmissa työpaikoissa. Urheilun parissa työskenteleminen koettiin olevan enemmän kuin perus työ, se koettiin intohimona ja ihmisiä yhdistävänä tekijänä. Koettiin tärkeäksi kuulua työyhteisöön ja siihen lajiin, jota seura edusti.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tähtiseuraohjelmaan kuuluvien urheiluseurojen työntekijöiden näkemyksiä johtamisen vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa. Erityisesti näitä kuvattiin autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Tulosten perusteella johto antoi työntekijöilleen vapauksia työtehtävien suhteen ja mahdollisuuden kouluttautumiseen työpaikalla. Toisinaan johdolta odotettiin enemmän tukea työhön ja palautteiden antaminen koettiin työpaikan heikkoutena. Työtehtäviä ei johdon puolesta juurikaan perusteltu, mutta työtehtävät koettiin siitä huolimatta selkeinä. Työntekijöille tärkeiden arvojen koettiin pääosin toteutuvan luottamuksen ja työn merkityksellisyyden kautta. Työhön oltiin sitoutuneita ja työn itsessään koettiin synnyttävän työntekijöissä innostuneisuutta. Työpaikan ilmapiiri koettiin pääosin hyvänä, eikä työpaikalla koettu suurta arvojärjestystä työntekijöiden välillä. Urheilu ja lasten kanssa toimiminen yhdistivät työntekijöitä ja loivat työlle merkityksen.

7.1 Tulosten tarkastelua

Tuloksia tarkastellessa työn itsenäinen tekeminen ja johdolta saatu luottamus korostuivat työntekijöiden vastauksissa. Työtä haluttiin ja saatiin tehdä itsenäisesti ja koettiin että johto luotti työntekijöihinsä. Kuten aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu autonomian kokemus, syntyy vapaasta ja itsenäisestä tekemisestä ja tämän on nähty lisäävän luottamusta johtoa kohtaan (Martela & Jarenko 2014). Työntekijöiden luottamusta lisäsi työn itsenäisyyden lisäksi mahdollisuudet keskustella työstä ja työtehtävistä johdon kanssa. Johdon ja työntekijöiden välinen suhde koettiin pääosin avoimeksi ja työntekijät saivat osallistua työpaikan päätöksentekoon kertomalla omia ajatuksiaan, jos niitä erikseen pyydettiin. Viikkopalaverit sekä muut järjestetyt tapaamiset mahdollistavat työn läpikäymistä ja luovat työntekijöille vaikuttamisen mahdollisuuden tunteen (Martela & Jarenko 2014). Vaikuttamisen mahdollisuus ja avoimuus ovat aikaisemmassa tutkimuksessa todettu lisäävän työntekijöiden autonomian tunnetta (Wu & Li 2018). Työn vapauden ja vaikuttamisen mahdollisuuden lisäämisellä työpaikalla pystyttäisiin vahvistamaan niin autonomian tunnetta työssä, kuin työn autonomista motivaatiota, joka on lähtöisin vahvemmin työntekijästä itsestään (Ryan & Deci 2020).

Tulokset osoittavat kuinka työ oli työntekijöille merkityksellistä ja innosti työntekijöitä työnteossa. Suuri merkityksen luoja, sekä tärkeä arvo työntekijöille oli lapset ja nuoret, joiden liikuntaa seuran toiminta edisti. Työntekijöille oli tärkeää nähdä liikkumisen ilo ja onnistumisten riemu seuran toiminnassa. Myös seuran menestys oli merkityksellistä ja innostavuutta lisäävää. Työn merkityksellisyyden on nähty aikaisemmassa tutkimuksessa lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä työtään kohtaan (Dwyer 2013). Johdon itsessään ei koettu juurikaan lisäävän työntekijöiden innostuneisuutta tai työn merkityksellisyyttä. Jotta autonomista motivaatiota pystyttäisiin tukemaan johdon toimesta, tulisi johdon itsessään luoda työlle merkityksiä ja selventää yhteisiä arvoja, joihin työntekijät voisivat samaistua ja kokea omikseen (Dwyer 2013). Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että autonomian kokemus syntyy, kun yhteiset arvot ja päämäärät tuntuvat omilta ja yksilölle on annettu tilaa tavoitella näitä päämääriä itse parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela 2020).

Autonomiaa jarruttavina tekijöinä tässä tutkimuksessa nähdään tasa-arvoisuuden puute työpaikalla, sekä työn itsenäinen tekeminen. Työntekijät kertoivat johdon osittain suosivan työpaikalla tiettyjä työntekijöitä. Tämä synnytti työntekijöissä tunteen siitä, ettei heidän työpanostaan tai työtehtäviään arvostettu. Työntekijöiden arvostaminen ja tasa-arvoinen kohteleminen lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuuden astetta työhön ja edelleen vahvistaa autonomian tunnetta, sekä autonomista motivaatiota työtehtäviä kohtaan (Lancaster & Milia 2014). Työntekijät mainitsivat myös siitä ”ettei oikea käsi tiennyt mitä vasen oli tekemässä”. Informaation puute nostettiin esille ja se että monet työtehtävät tehtiin itsenäisesti. Tiedon jakamisen ongelmissa voidaan nostaa esille juuri hiljainen tieto, joka järjestökentässä on havaittu olevan ongelmana (Manka & Mäenpää 2010). Tieto kulkee ihmisten toiminnassa, mutta ei ole jalkautettuna seuran toimintatapoihin, eikä tieto ole tällöin kaikkien saatavilla. Tämän hiljaisen tiedon kerääminen ja ylös kirjoittaminen loisi varmasti selkeämpiä toimintatapoja ja ammatillisempaa osaamista seurakentälle. Selkeämpi johdon toiminta ja seuraan integroidut toimintatavat selkeyttäisivät työtehtäviä ja sitä että tarvittavat tieto olisi aina saatavissa.

Johdon ei koettu asettavan työlle selkeitä tavoitteita, vaan ne muokkaantuivat työntekijöille usein oman tekemisen ja osaamisen kautta. Vaikka työn tavoitteet tuntuivat osittain selkeiltä, niiden perustelemista ja selkeämpiä työtehtäviä kaivattiin johdon toimesta enemmän. Jotta työ olisi autonomiaa tukevaa ja työtyytyväisyyttä lisäävää tulisi johdon asettaa selkeät tavoitteet

ja tulosodotukset työntekijöille (Dwyer 2013). Koska urheiluseurojen johtona toimii usein hallitus, jonka jäsenet eivät välttämättä koostu seuran päivittäisistä työntekijöistä luo se omat haasteensa johtamiseen (Forbes & Milliken 1999). Tavoitteita ei välttämättä tiedon puutteen takia osata määrittää ja myös tämän takia työntekijöillä on paljon vapauksia työn suhteen. Tämä saattaa pitkällä aikavälillä johtaa työtehtävien selkeyden muutokseen, jolloin työtehtävien rajat ovat häilyviä ja tavoitteet epäselviä. Tärkeää olisi selkeyttä työtehtävät ja asettaa selkeät rajat työn tekemiselle. Tavoitteiden asettamisella ja selkeillä työtehtävillä on nähty olevan vaikutusta työntekijöiden kyvykkyyden tunteen vahvistamisessa (Jensen & Bro 2017). Vaikka tavoitteita ei johdon puolesta juurikaan asetettu työntekijät kokivat osaavansa työnsä ja pystyivät kehittymään työssään kouluttautumisten ja keskusteluiden kautta. Vahva osaamisen tunne liitetään kyvykkyyden tunteeseen ja sen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuuden astetta, sekä autonomista motivaatiota (Lancaster & Milia 2014). Johdon on tärkeää tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja mahdollistaa heille kehittyminen työpaikalla.

Työ loi työntekijöille myös haasteita, kuten resurssien; ajan ja rahan aiheuttamat haasteet, tiedon jakamisen heikkous ja ihmissuhteet työpaikalla. Haasteet vaikuttivat työssä työn tekemiseen, sekä vapaa-aikaan, jonka koettiin välillä jäävän vähäiseksi töiden pitkittyessä työajan ulkopuolelle. Myös johdon koettiin painostavan työ edellä mentaliteettiin, jota ei aina arvostettu työntekijöiden keskuudessa. Työhön painostamisen on nähty olevan yhteydessä kontrolloituun motivaatioon, jossa työntekeminen koetaan ulkoisena pakkona (Gagne & Deci 2005). Osittain koettiin myös tuen puutetta johdon suunnalta, joka nähdään olevan jarruna kyvykkyyden tunteen synnyssä. Haasteiden vähyyden tai liiallisen määrän on nähty vähentävän sisäisen motivaation määrää ja vievän motivaatiota enemmän ulkoisen motivaation suuntaan (Martela & Jarenko 2014). Myös tuen puutteen on nähty vaikuttavan siihen, kuinka herkästi työntekijät vaihtavat työpaikkaa (Gillet ym. 2013). Johdon työhön painostamisen suuntaaminen työntekijöiden työn tukemiseen voisi vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen ja näin sitoutuneisuuden asteeseen.

Palkitsemisten merkitys työssä vaihteli sen tyylin mukaan. Sanallinen palaute ja kiitos työstä koettiin tärkeänä palkintona, mutta toisinaan myös konkreettiset palkitsemiset, kuten rahallinen palkkio koettiin tärkeinä. Palkitsemisten ei koettu kuitenkaan olevan tärkein tekijä tehdyille työlle, vaan se koettiin tärkeänä lisänä ja hyvää palautetta oli aina mukava saada. Palautteen

anto ei myöskään ollut vahvuus johdon toiminnassa ja siihen toivottiin parannusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on palkan ja palkitsemisten todettu olevan yhteydessä kontrolloituun motivaatioon, jos ne hallitsivat työn tekemistä (Kuvaas ym. 2017). Tässä tutkimuksessa palkintojen ei koettu määrittävän työn tekemistä, vaan ne koettiin tärkeänä osana työtä, varsinkin palautteen anto ja kiitokset johdolta. Aikaisemmassa tutkimuksessa palkitsemisten on nähty olevan myös sisäistä motivaatiota tukevaa, jos ne ovat linjassa työnkuvan ja tavoitteiden kanssa, eikä ole lähtökohtana työn tekemiselle (Gagne & Deci 2005). Johdon positiivisen palautteen ja sanallisen kiitoksen lisääminen voisivat vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja autonomiseen motivaatioon (Gagne & Deci 2005).

Työyhteisö koettiin erilaisten toimijoiden johdosta mielenkiintoisena, eikä kovinkaan perinteisenä. Ilmapiirin sanottiin kuitenkin olevan parempi, kuin työntekijöiden aikaisemmissa työpaikoissa. Seuran sisällä toimintatavat tiedostettiin, mutta niitä toteutettiin osittain eritaivoin. Ilmapiiri seuran sisällä koettiin pääosin hyväksi, vaikka ihmisten välillä koettiin välillä erimielisyyksiä. Johto järjesti välillä tapahtumia ja kehittämissiiklonloppuja, mutta muita toimenpiteitä ei yhteenkuuluvuuden eteen tehty. Yhteisten haasteiden ja onnistumisien nähtiin yhdistävän seuran työntekijöitä ja luovan yhtenäisemmän ilmapiirin seurassa. Tässä tutkimuksessa työkaverit ja yhteiset onnistumiset ja haasteet lisäsivät yhteenkuuluvuutta, jonka on todettu vahvistavan autonomisen motivaation suuntaa. (Gillet ym 2013). Tässä tutkimuksessa yhteenkuuluvuuden edistämiseksi johto ei merkittäviä toimenpiteitä tehnyt. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että johto voi toiminnallaan lisätä yhteenkuuluvuutta ja sen on nähty lisäävän sisäistä motivaatiota (Dragos ym. 2019; Jensen & Bro 2017). Onnistumisien, että vaikeuksien yhdessä kohtaaminen ja asioiden yhdessä tekeminen voisivat olla hyviä toimia, joilla johto pystyisi edistämään työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Johdon tuella ja toiminnalla voidaan tässä tutkimuksessa todeta olevan vaikutusta työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen työpaikalla, kuten aikaisemmissakin työmotivaatiotutkimuksissa. Johto voi siis toiminnallaan tukea työntekijöiden autonomista motivaatiota kolmen psykologisen perustarpeen kautta. Tulosten perusteella voidaan todeta työntekijöiden olleen enemmän autonomisesti kuin ulkoisesti motivoituneita työhönsä. Urheiluseuroissa psykologisten perustarpeiden toteutumiseen vaikuttivat vahvasti lasten kanssa toimiminen, urheilun edistäminen ja kilpailullisuus, joihin johdon toiminnan ei

nähty olevan suoraan yhteydessä. Urheilussa tunteet vaikuttavat vahvasti työn merkityksellisyyden kokemukseen, mikä ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa noussut kovinkaan merkittävästi esille. Aikaisemmat tutkimukset eivät myöskään olleet urheiluseuroissa toteutettuja, joten vertailua on tästä näkökulmasta hankala toteuttaa. Vaikka eroja, sekä yhtäläisyyksiä aikaisempien työmotivaatiotutkimuksien kanssa voitiin havaita on yleistystä asiasta mahdoton tehdä marginaalissaan pienen otannan ja erilaisten urheiluseurojen takia. Urheiluseuroissakin on eroja, toiminnan laajuuden, osaamisen ja henkilökunnan puitteissa. Monessa suomalaisessa seurassa järjestelmällinen ja kustannustehokas toiminta hakee vasta paikkaansa, jonka vuoksi lisätutkimukset ovat tarpeellisia aiheen tiimoilta.

Johtaminen urheiluseurassa on mielenkiintoista, koska johtona voi toimia johtokunta, joka ei välttämättä ole alan ammattilaisia vaan koostua yksittäisistä urheilusta kiinnostuneista henkilöistä. Johto ja johdon käsite voi tässä tutkimuksessa olla sekoittava tekijä sen käsitteen ymmärtämisen ja hahmottamisen ongelman takia.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tämä tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti toteuttaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Tiedon keruu, tutkimuksen toteuttaminen ja arviointi, sekä anonymiteetti ja osallistujien suostumus on pyritty toteuttamaan eettisesti kestäväällä tavalla. Tutkittavat rekrytoitiin Olympiakomitean kautta ja jokaiselle osallistujalle kerrottiin selvästi tutkimuksen tarkoitus ja haastateltavien mahdollisuudesta tutkimuksen keskeyttämiseen sen missä tahansa vaiheessa. Tutkimuksessa tulee varmistaa tutkittavien nimettömyys ja tunnistamattomuus, eikä mitään heihin liitettävää tietoa saa tutkimuksessa olla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysi toteutettiin muodostamalla tutkittavista ja heidän haastatteluistaan numerokoodeja anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastattelut säilytettiin ulkoisella kovalevyllä lukitussa lokerossa ja ne hävitettiin heti tutkimuksen valmistuttua.

Tärkeää tutkimuksen toteuttamisessa on myös sen luotettavuus ja laatu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja johdonmukai-

sesti, jotta lukija pystyy itse arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Itse olen toiminut urheiluseurassa, sekä urheilijana, että valmentajana, joten olen pyrkinyt huomioimaan kaikki ennakkokäsitykset aiheesta ja luomaan analyysin puhtaasti haastatteluista esille nousseista merkityksellisistä ilmauksista. Tutkimus on raportoitu vaihe vaiheelta mahdollisimman tarkasti, jotta se lisää tutkimuksen uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Valittu tutkimusasetelma valittiin tutkimukseen sopivuuden mukaan ja laadullinen tutkimuksen muoto, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavilta. Aikaisempi tutkimus aiheesta on valittu systemaattista tiedonhakua apuna käyttäen ja etsien aikaisempaa tietoa palkattujen työntekijöiden työmotivaatiosta ja johdon tuesta perustuen itsemääräämisteoriaan. Tutkimukseen valittujen tutkimusten laadun arvioinnissa on sovellettu Kmet ym. (2004) laadunarviointikriteeristöä, millä on lisätty tutkimusten luotettavuutta. Tutkimukset arvioitiin pääosin luotettaviksi ja ne olivat kaikki vertaisarvioituja. Osassa tutkimuksista oli jätetty raportoimatta tietoa, jota luotettavan tutkimuksen raportoinnissa vaaditaan, kuten sekoittavien tekijöiden raportointi ja otoskoon riittävyden arvioiminen.

Aineisto koostui kolmesta ryhmähaastattelusta, kahdeksasta eri haastateltavasta ja kolmesta eri seurasta, jotka edustivat eri lajeja. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, ettei tutkimuksen tulokset pyri yleistämään ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämäkin tutkimus antaa vain yhdenlaisen kuvan ilmiön taustalta, jossa Suomalaisten urheiluseurojen työntekijät tulkitsevat johdon toimintaa ja omia käsityksiä työstään ja työympäristöstään. Tämän takia tämän tutkimuksen tuloksia ei voida pitää kaiken kattavana kuvauksena tähtiseurojen työntekijöiden työmotivaatiosta. Yleistyksiä ei voida varsinkaan tehdä Suomen ulkopuolelle, Suomen urheiluseuratoiminnan ollessa marginaalissaan vielä hyvin vaatimatonta ja pientä. Kun arvioidaan laadullisen tutkimusaineiston riittävyttä, puhutaan sen saturoitumisesta eli kylläntymisestä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Vaikka tämä tutkimus on litteroidulta aineistoltaan melko pieni, huomattiin siellä toistuvan samat asiat, eikä analyysin loppuvaiheessa esille noussut enää uusia näkökulmia aiheesta.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen toteuttaminen sujui hyvin yksittäisiä haasteita lukuun ottamatta. Ryhmähaastattelut osoittautuivat tutkittavien saatavuuden kannalta haasteellisiksi. Kaikki tutkimuksesta kiinnostuneet eivät olleet valmiita osallistumaan ryhmähaastatteluihin, tämän takia he kieltäytyivät tutkimukseen osallistumisesta. Työkavereiden edessä ei välttä-

mättä olisi uskallettu sanoa kaikkea asioita, joita yksilöhaastatteluissa olisi sanottu. Toisaalta ryhmähaastattelut ovat voineet myös rikastuttaa vastauksia siellä syntyneiden keskusteluiden pohjalta. Ongelmia tuotti myös ei valmentavien haastateltavien löytäminen. Urheiluseurassa työskentelevien hallinnon puolen työntekijöiden määrä on usein valmentajia pienempi. Tutkimukseen osallistuneista seitsemän oli naisia ja yksi mies, jolloin myös tulokset vastaavat enemmän naisten käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Aineiston analysointi tässä laadullisessa tutkimuksessa osoittautui melko haastavaksi. Haasteen loi deduktiivisen ja induktiivisen analyysin sekoittuminen. Tutkimuksen teoriaa ohjaa itsemääräämisteorian teemat, joita teema-haastattelurungon tekemisessä käytettiin. Aineiston analyysi toteutettiin ja merkitykselliset ilmaukset tekstistä poimittiin induktiivisesti yksittäisestä yleiseen ja vasta analyysin teemoitteluvaiheessa hyödynnettiin teoriaohjaava aineistonanalyysin tietoja ja aineisto ryhmiteltiin itsemääräämisteorian mukaisiin teemoihin. Myös pelkistysten luokittelu osoittautui haastavaksi, mutta löysi vihdoinkin muotonsa aineiston tullessa tarpeeksi tutuksi haastattelijalle.

Tutkimustuloksiin on voinut vaikuttaa vallitseva tilanne jolloin 2019 käynnistynyt Covid-19 virus patisti monet työntekijät etätöihin. Osa työntekijöistä teki haastattelujen aikana etätöitä ja myös haastattelut toteutettiin etäyhteyksin. Moni teki töitä kotoaan käsin ja suuri osa palaverista ja tapaamisista työpaikalla toteutettiin etäyhteyksin. Tällä on voinut olla vaikutusta varsinkin yhteenkuuluvuuden tunteen kokemukseen tutkimuksen aikana. Etätyöskentely on myös voinut lisätä työn haasteita. Haastateltavista oli myös henkilöitä, jotka eivät vielä kertaakaan kyseisen työuransa aikana olleet käyneet toimistolla vallitsevasta tilanteesta johtuen. Vaikka tutkimuksessa ei huomioitu Covid-19 vaikutuksia huokui se välillä vastauksista läpi. Etätyöaika ja pandemia olivat vaikuttaneet tutkittavien jaksamiseen ja työn tekemiseen. Osalla se oli vaikuttanut myös motivaatioon ja siihen jaksoiko työtä enää tehdä. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa ei kuitenkaan tutkittu pandemian vaikutuksia, joten sen vaikutuksiin ei ole analyysissä keskitytty.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella urheiluseuran johtamisen vaikutuksista työntekijöiden työmotivaatioon voidaan todeta seuraavia johtopäätöksiä:

- Urheiluseuran johto voi omalla toiminnallaan luoda työpaikalle autonomista motivaatiota tukevan ilmapiirin.
- Työntekijöiden kuuntelemisella, päätöksiin osallistamisella, sekä työn merkityksellisyyden ja arvojen toteutumisella urheiluseurojen johto voi vahvistaa työntekijöidensä autonomian tunnetta työpaikalla.
- Perustelemalla työtehtävät työntekijöille ja asettamalla työlle tavoitteita johto pystyy vahvistamaan työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta. Myös työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja vahvistaminen ovat kyvykkyyden tunnetta lisääviä tekijöitä, joihin johdon tulisi kiinnittää huomiota.
- Työtehtävien yhdessä tekeminen työkavereiden kanssa ja onnistumisten jakaminen luovat työpaikalle yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös yhteisten selkeiden pelisääntöjen ja toimintatapojen kautta työpaikan yhteenkuuluvuuden tunnetta pystytään lisäämään johdon toimesta.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia valmentajien näkemyksiä työmotivaatiosta, koska haastattelujen aikana nousi esille myös asioita valmentajien työn haasteista. Valmentajien haasteet voivat erota hallinnossa työskentelevien haasteista työnkuvan erilaisuudesta johtuen. Aikaisemmat tutkimukset eivät ole juurikaan erotelleet tuloksia sukupuolten tai ikäryhmien mukaan. Jatkossa vertailu näiden ryhmien välillä voisi olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Ryhmähaastattelut olivat hyvä haastatteluiden toteuttamisen muoto niissä rikastuneen keskustelun ja samaistumisen tunteen ansiosta. Ryhmähaastatteluiden ohelle olisi myös mielenkiintoista toteuttaa yksilöhaastattelut, jolla pystyttäisiin laajentamaan kokonaiskuvaa aiheesta. Myös tutkimuskysymysten muodostaminen ja analysoiminen ilman ohjaavaa teoriaa voisi tuoda esille uusia ulottuvuuksia aiheesta, erityisesti urheiluorganisaatioihin liittyvässä tutkimuksessa. Myös määrällisen tutkimuksen yhdistäminen laadulliseen rikastuttaisi varmasti näkemystä ja tulkintaa aiheesta.

LÄHTEET

- Aarresola, O. 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja nro 70. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Jyväskylä.
- Cannella, B., Finkelstein, S. & Hambrick D. C. 2008. Strategic Leadership: Theory and Research on Executive, Top Management Teams, and Boards. Oxford university press.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. 2009. How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1553-1561.
- Cook, D. A. & Artino Jr, A., R. 2016. Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education* 50 (10), 997-1014. doi:10.1111/medu.13074.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* 74 (4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268. doi:10.1207/s15327965pli1104_01.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology = Psychologie Canadienne* 49 (1), 14-23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14.
- Dragos, P. F., Herman, G. V., Szabo-Alexi, M., Szabo-Alexi, P., Olau, V. M & Buhas, S. 2019. Motivating employees in sports organizations, an important factor in managerial policy. *Geosport for Society* 10 (1), 39-47.
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. & Berson, Y. 2013. Sources of volunteer motivation: transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management & Leadership* 24 (2), 181-205.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, 24 (3).
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 331-362. doi:10.1002/job.322.

- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. 2013. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (4), 450-460. doi:10.1080/1359432x.2012.665228.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, P. Koski, K. Ilmanen & J. Heikkala (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura, 119-134.
- Iancu, D., Robescu, O., Istrate, C. & Iancu, A. 2016. Management of sports organizations: Concepts, skills, knowledge. *Valahian Journal of Economic Studies* 7 (3), 75-82.
- Jensen, U. T. & Bro, L. L. 2017. How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *American Review of Public Administration* 48 (6), 535-549. doi:10.1177/0275074017699470.
- Kong, D. T. & Ho, V. T. 2015. A self-determination perspective of strengths use at work. Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology* 11 (1), 15-25.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalitumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikunnan kehittämiskeskuksen julkaisusarja 7/2000.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Viitattu 15.4.2021. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926>.
- Kuorikoski, T. 2016. Kohti resonoivaa urheilujohtamista; Tavoitteen muodostuminen urheilukentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Univesitatis Lappeerantaensis* 771.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Tecknology. Raportti 2007/1.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. L. 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology* 61, 244-258. doi:10.1016/j.joep.2017.05.004.

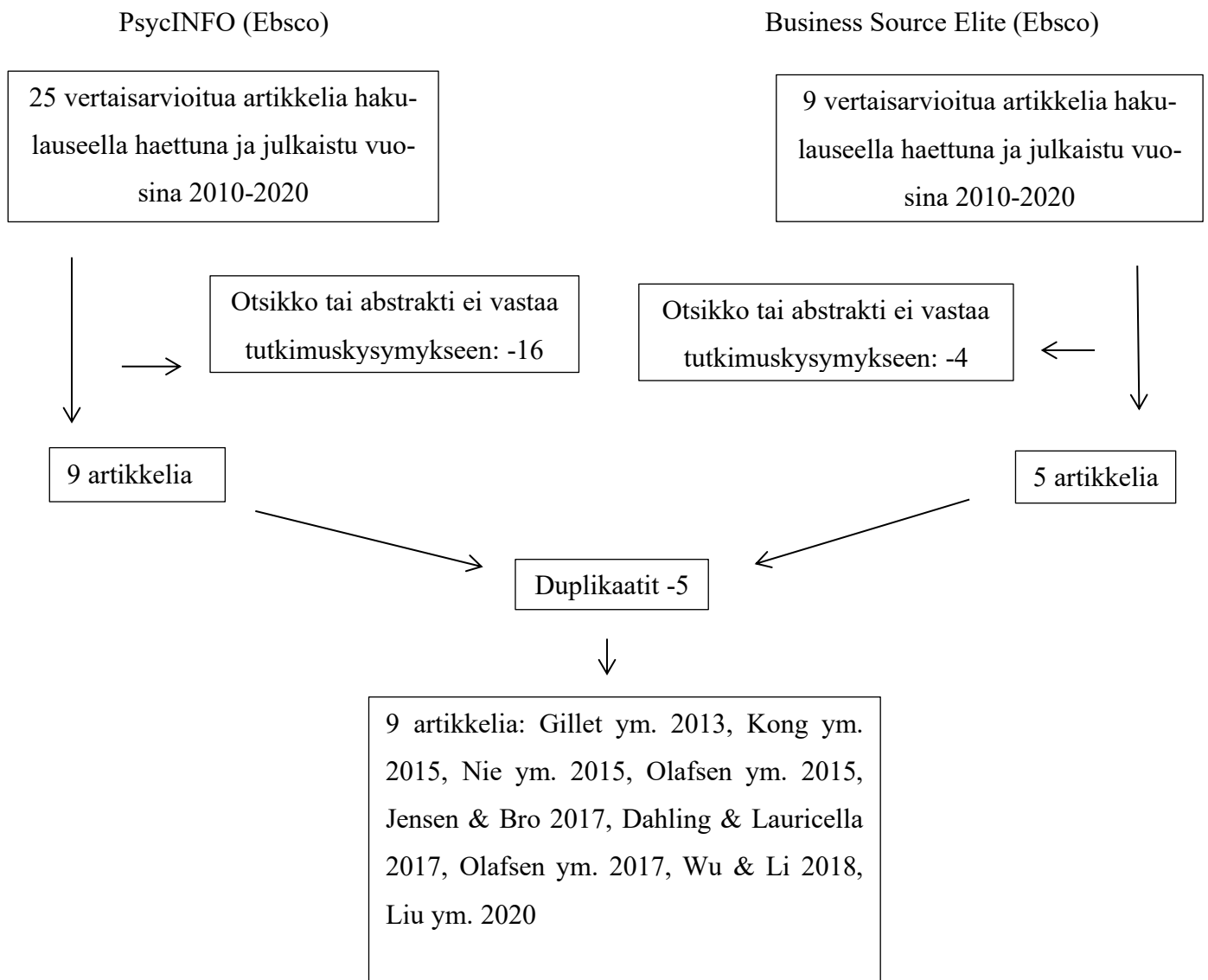
- Lancaster, S. & Milia, L. D. 2019. Organisational support for employee learning: An employee perspective imprinting of biological clock view project linking thriving with the job characteristics model. View project.
- Legault, L. 2017. self-determination theory. Springer international publishing.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tammerprint.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Martela, F. 2020. Sisäisen motivaation johtaminen urheiluseurassa. Miten sinä tuet yhteisösi jäsenten innostumista ja sitoutumista? Filosofian akatemia. Viitattu 11.2.2021. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2020/12/db947fec-sisaisen-motivaation-johtaminen-urheiluseurassa.pdf
- Mitronen, L. 2002. hybridiorganisaation johtaminen, tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta. University of Tampere; Tampere university press.
- Moon, T., Moon, T., Hur, W., Hur, W., Hyun, S. & Hyun, S. 2019. How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology* 38 (2), 517-532. doi:10.1007/s12144-017-9630-8.
- Nie, y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. 2015. the importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology* 50 (4), 245-255.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L. & Halvari, H. 2017. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion* 42 (2), 178-189. doi:10.1007/s11031-017-9646-2.
- Patentti- ja rekisterihallitus, yhdistykset. Viitattu 16.3.2021. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>
- Pinder, C., C. 2008. Work motivation in organizational behavior. 2. Painos. New York. Psychology press.

- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. & Ryan, R. M. 2016. Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality & Social Psychology Bulletin* 26 (4), 419-435. doi:10.1177/0146167200266002.
- Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta.
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayel, E., Clausen, J., Giaque, D. & Nagel, S. 2016. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for sport and society* 13(1): 55-74. doi:10.1080/16138171.2016.1153881
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist* 55 (1), 68-78. doi:10.1037//0003-066X.55.1.68.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2019. Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science* 5 (4), 291-294. doi:10.1037/mot0000128.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. & Reis, H. T. 1996. What makes for a good day? competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (12), 1270-1279. doi:10.1177/01461672962212007.
- Shin, Y. & Hur, W. 2020. Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and amotivation. *The Journal of Psychology* 154 (1), 38-59. doi:10.1080/00223980.2019.1645634.
- Smith, A. & Stewart, B. 1999. *Sports management: a guide to professional practice*.
- Suomen Olympiakomitea. 2021. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma. Viitattu 14.1.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>
- Thiel, A. & Mayer, J. 2009. Characteristics of voluntary sports clubs management: a sociological perspective. *European sport management quarterly* (9), 81-98.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos, 1. painos 2002. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi, s.71–87.

- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa, Urheiluseurat työnantajina 2013-2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. (2013). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. Viitattu 31.1.2022. https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H. & Broeck, A. 2007. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2), 251-277. doi:10.1348/096317906x111024.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebo, Ø, Olafsen, A. H. & Westbye, C. 2014. Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work and Stress* 28 (4), 404-419. doi:10.1080/02678373.2014.971920.
- Wu, Y. & Li, C. 2018. Helping others helps? A self-determination theory approach on work climate and wellbeing among volunteers. *Applied Research in Quality of Life* 14 (4), 1099-1111. doi:10.1007/s11482-018-9642-z.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the sky. *Journal of Occupational Health Psychology* 13 (4), 345-356. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345.

LIITE 1. Vuokaavio systemaattisesta kirjallisuushausta.

Viitekehystä varten tehty kirjallisuuskatsaus tehtiin selvittämään aikaisempaa tutkimusta selvittämään vaikuttaako johtohenkilöiden ja organisaation antama tuki työntekijöiden työmotivaatioon kolmen psykologisen perustarpeen kautta. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin tietokannoissa PsycINFO (Ebsco), sekä Business Source Elite (Ebsco). Kaikissa tutkimuksissa teoria-perustana käytettiin itsemääräämissteoriaa niiden tuli olla vertaisarvioituja, kokonaisia tekstejä, Englanniksi tai Suomeksi kirjoitettuna. Hakulausekkeena toimi: “self-determination theory and work motivation” AND “autonomy support” OR “managerial need support” OR “managerial support”



LIITE 2. Tutkimusten laadunarviointi Kmet ym. 2014 mukailten.

Tutkimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Gillet ym. 2013	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Kong ym. 2015	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Nie ym. 2015	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Olafsen ym. 2015	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Jensen & Bro 2017	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Dahling & Lauricella 2017	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Olafsen ym. 2017	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Wu & Li 2018	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	-	x	x
Liu ym. 2020	x	x	x	x	n/a	n/a	n/a	x	?	x	x	x	x	x

Laadun arvioinnin osa-alueet vapaasti suomennettuna: 1 = tutkimuksen riittävä kuvaus 2 = tutkimusasetelma on soveltuva 3 = kohdejoukon valinta tai muuttujien tietolähde kuvattu 4 = tutkimukseen osallistujat kuvattu 5 = mahdollinen satunnaistaminen on kuvattu 6 = mahdollinen tutkijoiden sokkouttaminen on kuvattu 7 = mahdollinen tutkittavien sokkouttaminen on kuvattu 8 = tulosmuuttujat on määritelty ja arviointimenetelmät kuvattu ja soveltuvia 9 = riittävä otoskoko 10 = analyttiset menetelmät soveltuvia 11 = päätulosten varianssiarvioita on esitetty 12 = sekoittavat tekijät on kontrolloitu 13 = tulokset on riittävän yksityiskohtaisesti raportoitu 14 = johtopäätökset perustuvat tuloksiin.

LIITE 3. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus johtamisen vaikutuksista työntekijöiden työmotivaatioon.

Tutkimus	Osallistujat	Tiedonkeruu ja tutkimuksen tarkoitus	Tulokset
Gillet ym. 2013. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employee' satisfaction and turnover intentions.	N=735. Työntekijöitä ranskalaisista yrityksistä. Naisia 373, miehiä 362 18-65 vuotiaat.	Kyselytutkimus. Koettu autonominen tuki. Koettu organisaation tuki. Työmotivaatio. Työtyytyväisyys.	Esimiehen ja organisaation koettu tuki yhteydessä autonomiseen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Organisaation koettu tuki yhteydessä myös kontrolloituun motivaatioon, joka oli taas yhteydessä työn vaihtamiseen.
Kong, D. T. & Ho, V. T. 2015. A self-determination perspective of strengths use at work:Examining its determinant and performance implications.	194 työntekijää. 107 miestä, 87 naista.	Johdon autonominen tuki. Vahvuuksien käyttäminen. Sisäinen motivaatio.	Johdon autonominen tuki on yhteydessä työntekijän vahvuuksien käyttämiseen työtehtävissä. Autonominen tuki on myös yhteydessä sisäiseen motivaatioon.
Nie ym. 2015. The importance of autonomy support and the mediatingrole of work motivation for well-being: Test-	266 työntekijää. 76 miestä, 188 naista. 23-60 vuotiaita, keski-ikä 33.	Koettu organisaation autonominen tuki. Erilaiset motivaatiotyypit. Työhyvinvointi.	Koetulla autonomisella tuella ja autonomisella motivaatiolla positiivinen yhteys. Tunnistettu säätely yhteydessä työhyvinvointiin. Ulkoinen säätely yhteydessä stressiin. Ulkoistettu säätely

ingself-determination theory in a Chinese work organisation			yhteydessä sekä työhyvinvointiin, että sairauspoissoloihin.
Olafsen ym. 2015. Show them the money?The role of pay,managerial need support, andjustice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation	166 työntekijää. 105 naista, 61 miestä.	Johdolta saatu tuki. Palkan merkitys. Työntekijän sisäinen motivaatio.	Palkkiot eivät ole yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio yhteydessä tarpeiden tyydyttämiseen.
Jensen, U. T. & Bro, L. L. 2017. How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction	1481 työntekijää	Sisäinen motivaatio. Kolmen psykologisen perustarpeen merkitys. Johtamistyylin merkitys edellämainittuihin. Muutosjohtaminen.	Muutosjohtamisella positiivinen yhteys autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kolme perustarvetta positiivisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon.
Dahling, J. J. & Lauricella, T. K. 2017. Linking Job Design to Subjective Career Success:A Test ofSelf-Determination Theory	205 työntekijää, joista 51,7% miehiä. Keski-ikä 34,46.	Autonominen tuki, kyvykkyyden tuki. Työmotivaatio. Työuran tyytyväisyys. Sitoutuneisuus työhön.	Autonominen tuki ja koettu työkyvykkyys olivat positiivisesti yhteydessä tarpeen tyydyttämiseen. Tarpeen tyydyttäminen yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.
Olafsen ym. 2017. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of	267 ensimmäisessä, 185, 152, 115. Pitkittäistutkimus.	Johdolta saatu tuki, Kolmen psykologisen perustarpeen tyytyväisyys. Autonominen	Esimieheltä saatu tuki yhteydessä työmotivaatioon kolmen perustarpeen tyytyväisyyden kautta.

directionality		työmotivaatio.	
Wu, Y. & Li, C. 2018. Helping Others Helps? A Self-Determination Theory Approach on Work Climate and Wellbeing among Volunteers	2022 työntekijää. Keski-ikä 20,64. Vapaaehtoisia. Poikkileikkaustutkimus.	Työilmapiiri. Työmotivaatio. Työuupumus. Elämässä koettu tyytyväisyys.	Kannustava työilmapiiri ennusti autonomista motivaatiota, joka edelleen oli yhteydessä elämässä koettuun tyytyväisyyteen.
Liu ym. 2020. Linking autonomy support and health at work: The self-determination theory perspective	828 työntekijää. Keski-ikä 30 vuotta. 481 miestä, 347 naista. Poikkileikkaustutkimus.	Autonominen tuki. Piirteiden vaikutus. Kolmen perustarpeen toteutuminen. Työmotivaatio. Terveys.	Autonomiselle tuella yhteys kolmen perustarpeen toteutumiseen. Kolmen perustarpeen toteutuminen positiivisesti yhteydessä autonomiseen motivaatioon. Autonominen tuki positiivisesti yhteydessä terveyteen.

LIITE 4. Tutkimustiedote

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia urheiluseuran työntekijöiden näkemyksiä urheiluseuran johtamisen vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta siitä mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja miten johdon toiminta vaikuttaa työmotivaatioon. Olen terveystieteiden maisterivaiheen opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa tähtiseurojen palkattujen työntekijöiden kokemasta motivaatiosta ja siihen vaikuttavasta organisaation tuesta.

Tutkimukseen pyydetään osallistumaan Suomen Olympiakomitean tähtiseura -ohjelmassa mukana olevien seurojen työntekijöitä. Työntekijöiden tulee olla vakituisia palkattuja työntekijöitä. Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastatteluina teemahaastattelun muodossa. Haastattelut nauhoitetaan ja yhden teemahaastattelun kesto on noin 60-90 minuuttia. Haastattelujen ajankohta ja paikka sovitaan haastateltavien kanssa tarkemmin. Vallitsevan tilanteen takia haastattelut toteutetaan etäyhteyksin.

Tutkimuksen tietoja ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä jaeta yleiseen käyttöön. Tulokset raportoidaan niin ettei yksittäisiä tutkittavia voida niistä tunnistaa. Tutkimustulokset julkaistaan pro gradu tutkielmassa. Teemahaastattelun tietoja säilytetään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään tulosten raportoinnin jälkeen tietoturvasääntöjen mukaisella tavalla. Tähän tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkittava on oikeutettu kieltäytymään osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttämään sen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Vastaa mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Tutkimuksesta vastaa,
Senni Nieminen
p. 0504959979
seelniem@student.jyu.fi

LIITE 5. Haastattelukysymykset

Vastatkaa kysymyksiin esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta.

Autonomia:

- Miten työtehtäväsi ja niiden tekeminen on sinulle perusteltu? Miten perustelut vastaavat omiin tavoitteisiisi? (Martela 2020)
- Miten pystyt vaikuttamaan työpaikkasi päätöksentekoon ja toimintatapoihin? Onko sinulla antaa esimerkkiä? (Martela 2020)
- Kuvaile millä tavoin johto/esihenkilöt rajoittavat tekemisiäsi? Onko sinulla antaa mitään esimerkkiä? (Martela & Jarenko 2014)
- Miten koet omien arvojesi toteutuvan tekemässäsi työssä? Voisitko tarkemmin kuvaila millaisia nämä arvot ovat, jotka toteutuvat? (Martela 2020)
- Koetko johdon toiminnan lisäävän innostustasi työtäsi kohtaan? Miten innostus näkyy työssäsi? (Martela & Jarenko 2014)
- Tunnetko olevasi sitoutunut työhösi? Miten tämä sitoutuminen näkyy työssäsi? (Martela & Jarenko 2014)

Kyvykkyys:

- Miten esihenkilö/ johto tukee osaamisesi kehittymistä työssäsi? (Martela 2020)
- Miten mahdolliset epäonnistumiset tai virheet työpaikallasi käsitellään? (Martela 2020)
- Millaisena koet työsi haastavuuden? Tarjoaako se liika tai liian vähän haasteita? (Martela & Jarenko 2014)
- Tunnetko työn tekemisen olevan merkityksellistä? Onko sinulla antaa esimerkkiä tästä? (Martela & Jarenko 2014)

Yhteenkuuluvuus

- Miten pystyt tuomaan mielipiteesi esiin työpaikallasi? (Martela 2020)
- Miten yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt toteutuvat työpaikallanne? Onko sinulla antaa esimerkkiä? (Martela 2020)
- Millaiseksi koet työskentelyilmapiirin seurassanne? (Martela 2020)

- Miten koet arvojärjestyksen työntekijöiden välillä näkyvän työpaikallasi? Millaisia arvojärjestyksiä olet havainnut työpaikallasi olevan? (Martela 2020)
- Koetko saavasi tukea työkavereiltasi? Miten? (Martela 2020)
- Millaista yhteenkuuluvuuden tunnetta koet työpaikallasi?
- Minkälaisia toimenpiteitä seuran johto tekee yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi?
- Millainen merkitys palkitsemisella on työntekoon? Millaiset palkitsemiset ovat sinulle tärkeitä? (Martela & Jarenko 2014)

Perustiedot: Ikä, sukupuoli, työaika kyseisessä urheiluseurassa, työtunnit/vk.