

**TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOISSA:
Valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajien näkemyksiä
työhyvinvointijohtamisesta**

Katri Hanslian

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2023

TIIVISTELMÄ

Hanslian, K. 2023. Työhyvinvoinnin johtaminen urheiluorganisaatioissa: Valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajien näkemyksiä työhyvinvointijohtamisesta. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 94 s., 2 liitettä.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa perehdytään työhyvinvoinnin johtamiseen valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa. Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työhyvinvoinnin suunnittelua ja edistämistä organisaatioissa (Manka ym. 2015, 254). Tutkimuksessa tarkastellaan valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimuksessa analysoidaan, miten työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään urheiluorganisaatioissa, mikä rooli työhyvinvointijohtamisella organisaatioissa on ja, mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaan urheiluorganisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa suomalaisissa valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa sekä lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta urheiluorganisaatioiden kontekstissa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin johtamisen perustaa ja sen asemaa valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa. Teoriaosuus pohjaa aihetta käsittelevään kotimaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen sekä aiempaan tutkimukseen. Teoriaosuudessa perehdytään työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän ja urheiluorganisaatioiden yhteiskunnallisen muutoksen tarkastelun pohjalta. Teoriaosuuden tavoitteena on laaja-alainen perehtyminen työhyvinvoinnin johtamisen ja urheiluorganisaatioiden johtamisen käsitteisiin sekä niiden mallintaminen Maslow'n tarvehierarkian, Työhyvinvoinnin portaiden sekä Työkykytalo-mallin avulla.

Tutkimuksen aineisto koostuu sähköisesti toteutetun kyselylomakkeen vastauksista, johon vastasi yhteensä 30 urheiluorganisaation johtajaa. Kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistosta esiin nousevia merkityksiä teemoiteltiin eri kategorioiden mukaan muodostaen teemoista tutkimuksen päätuloksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään tutkimuksen urheiluorganisaatioissa vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden, fyysisen työympäristön, työn organisoinnin, kannusteiden ja johtamisen avulla. Työhyvinvoinnin johtamisen rooli vaihtelee paljon eri urheiluorganisaatioiden välillä. Työhyvinvointitoimenpiteillä on saatu aikaan sosiaalinen työympäristö, henkinen hyvinvointi, fyysinen terveys ja työn laatu. Tutkimuksen tulokset mukailevat aihepiirin lähdekirjallisuudesta esiin nousseita tuloksia ja teemoja.

Tutkielmassa nousi esiin työhyvinvoinnin ja sen johtamisen merkityksen kasvu yhteiskuntamme muuttuessa. Työhyvinvoinnin johtamista ei nähdä ainoastaan työntekijöiden fyysisestä terveydestä huolehtimisena vaan kokonaisvaltaisesti myös psyykinen ja sosiaalinen terveys huomioon ottaen. Tutkielman laajempaan yhteiskunnalliseen tavoitteena on nostaa työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys urheiluorganisaatioissa esiin sekä edistää sen tutkimusta Suomessa ja Jyväskylän yliopistossa.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, urheiluorganisaatio

ABSTRACT

Hanslian, K. 2023. Management of Work Well-being in Sport Organizations – Perspectives of National Sport Organization Directors on work Well-being Management. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's Thesis in Social Sciences of Sport, 94 pp., 2 appendices.

The purpose of this qualitative study is to analyze the management of work well-being in national sport organizations. Management of work well-being refers to the planning and promotion of well-being in the organization (Manka et al. 2015, 254). The study examines the perceptions of work well-being management among leaders of national sport organizations. The research analyzes how work well-being is maintained and promoted in sport organizations, the role of work well being management in organizations and the outcomes achieved through work well-being management in sport organizations. The aim of this study is to survey the current state of work well-being management in Finnish national sport organizations and to enhance the understanding of work well-being management in the context of sport organizations.

The theoretical part of this study manages the foundation of work well-being management and its position in national sport organizations. The theoretical framework is based on domestic and international literature about the topic as well as previous research. The theoretical part explores work well-being and work well-being management in the context of work life and societal changes in sport organizations. The aim of the theoretical part is to comprehensively understand the concepts of work well-being management and leadership in sport organizations and to model them using Maslow's hierarchy of needs, the work well-being stairs and work ability house model.

The data for the study consist of responses to an electronically conducted questionnaire with a total of 30 responses from directors of national sport organizations in Finland. The data collected through the questionnaire was analyzed using qualitative content analysis and categorizing emerging meanings from the data into different categories and themes.

The results of this study demonstrate that work well-being is maintained and developed in sport organizations through interaction, community, physical work environment, work organization, incentives, and leadership. The role of work well-being management varies significantly between different sport organizations. Work well-being measures have resulted in a social work environment, mental well-being, physical health, and job quality. The findings of the study align with the results and themes highlighted in the literature on this topic.

The thesis highlights the growing significance of work well-being and its management as our society undergoes changes. Work well-being management is seen not only as taking care of employees' physical health but also comprehensively considering their mental and social health. As a broader societal goal, this thesis aims to emphasize the importance of work well-being management in sport organizations and promote its research in Finland and in the University of Jyväskylä.

Key words: work well-being, management of work well-being, sport organization

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AIHEEN RAJAUS	4
3 KESKEISET KÄSITTEET	7
3.1 Työhyvinvointi	7
3.2 Työkyky ja työn imu.....	8
3.3 Johtaminen.....	9
3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen	11
3.5 Urheiluorganisaatio ja urheilujohtaminen	11
4 TYÖELÄMÄN JA URHEILUORGANISAATIOIDEN YHTEISKUNNALLINEN MUUTOS TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA	14
4.1 Työelämän luonteen muutos.....	14
4.2 Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen.....	18
5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOISSA.....	23
5.1 Työhyvinvoinnin teoriaa.....	23
5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen edellytyksenä hyvinvoivalle organisaatiolle	27
5.3 Työhyvinvoinnin johtamisosaaminen urheiluorganisaatioissa.....	33
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
6.1 Tutkimusmenetelmät	37
6.2 Aineisto ja aineiston keruu	39
6.3 Aineiston analysointi	42
6.4 Tutkimusetiikka	45
7 TULOKSET.....	48
7.1 Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinot urheiluorganisaatioissa...49	
7.1.1 Vuorovaikutus	49

7.1.2	Yhteisöllisyys	50
7.1.3	Fyysinen työympäristö	52
7.1.4	Työn organisointi.....	53
7.1.5	Kannusteet	54
7.1.6	Johtaminen.....	55
7.2	Työhyvinvointijohtamisen rooli urheiluorganisaatioissa	56
7.3	Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaan urheiluorganisaatioissa?	57
7.3.1	Sosiaalinen työympäristö.....	58
7.3.2	Henkinen hyvinvointi	58
7.3.3	Fyysinen terveys	59
7.3.4	Työn laatu	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	61
8.1	Urheiluorganisaatioiden johtajien näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta	61
8.1.1	Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään sosiaalisten, fyysisten ja psyykkisten teemojen avulla.....	61
8.1.2	Työhyvinvointijohtamisen rooli vaihtelee urheiluorganisaatioissa.....	70
8.1.3	Työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannokset.....	72
8.1.4	Työhyvinvoinnin johtaminen osana urheiluorganisaatioiden menestystä...75	
8.2	Tutkimuksen arviointi.....	76
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	
	Liite 1: Tutkimuksen verkkokyselypohja	
	Liite 2: Sähköpostitiedote tutkimuksesta	

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään urheiluorganisaatioiden työhyvinvoinnin johtamista. Työpaikka on tärkeä ja merkittävä osa yksilön terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta, sillä työtä tehdessä vietetään huomattava osa päivittäin käytettävissä olevasta ajasta (Manka & Manka 2016, 133). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan laajasti työssä ilmenevää työterveyttä ja työkykyä, joka voidaan nähdä fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena (Manka & Manka 2016, 74). Mankan & Mankan (2016, 52) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävä tekijä hyvinvointivaltion ylläpidossa. Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi on laskenut ja työn kuormittavuus lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. Työkyvyttömyyden ja työkyvyn alenemisen yleisimmät syyt ovat mielenterveyden häiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet (Lehmusvirta 2019.) Työhyvinvoinnin alenemisella on seurauksia niin työntekijöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta. Työterveyslaitos on arvioinut, että puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset Suomessa ovat jopa 30 miljardia euroa vuodessa, kun siihen lasketaan kaikki välittömät ja välilliset kustannukset (Työterveyslaitos 2012). Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kansantaloudellisia vaikutuksia voidaan siten pitää kiistattomina (Manka ym. 2007, 22).

Työelämä on muuttunut poikkeuksellisen nopeasti alle sadan vuoden aikana. Elinkeinoelämän teollistumisen myötä tietointensiivisyys, uudet teknologiat ja kiire ovat vallanneet työelämän. (Sutela ym. 2019, 81; Jussila 2014.) Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan digitalisaatio on vauhdittanut asiantuntijatyön riippumattomuutta ajasta ja paikasta. Digitalisaation myötä työnteon tehokkuus ja nopeus ovat kasvaneet, jotka taas lisäävät työn kuormittavuutta. (Sutela ym. 2019, 344; 87.) Peräti 60 prosenttia työntekijöistä kokee tekevänsä työtä jatkuvassa kiireessä (Manka & Manka 2016, 28). Työelämän yhteiskunnallinen muutos on osin muuttanut työn luonnetta fyysisesti raskaasta psyykkisesti kuormittavaan (Valtion liikuntaneuvosto 2012; Manka & Manka 2016, 27). Yksittäiset organisaatiot ja samalla koko yhteiskunta joutuvat pohtimaan vastauksia siihen, miten tukea työntekijöiden jaksamista, muutosvalmiutta,

luottamusta ja innostusta muuttuvassa työelämässä. Tässä tutkielmassa keskitytään asiantuntijatyön työhyvinvoinnin johtamiseen ja työn luonteen muutokseen eikä tässä tutkielmassa esitetyjä työelämää koskevia muutoksia voi näin ollen yleistää koskemaan koko työelämää. Tietyt työtehtävät ovat edelleen ja myös tulevaisuudessa vahvasti aikaan ja paikkaan sidottuja (Sutela 2019, 231).

Työhyvinvointiin, työkykyyn ja työn imuun voidaan organisaatioissa vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamisen kautta (Aura ym. 2014, 5). Työhyvinvoinnin edistäminen on ensisijaisesti organisaation johdon vastuulla ja se edellyttääkin aktiivista johtamista. Työelämän muutokset edellyttävät esimiehiltä uudenlaista johtamisosaamista ammatillisen osaaminen rinnalle (Manka & Manka 2016, 24). Työhyvinvointi, sen kehittäminen ja johtaminen eivät ole työstä irrallisia asioita, vaan ovat kiinteä osa työn ja johtamisen arkea. Työhyvinvoinnin näkökulma on siis tunnistettava kaikessa toiminnassa ja jokapäiväisessä johtamisessa. (Sivistystyönantajat 2021.) Henkilöstön työhyvinvointiin panostamalla ihmiset ovat motivoituneempia ja valmiimpia ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen (Aura ym. 2014, 5). Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat aikamme iso, koko yhteiskuntaa koskettava asia, sillä hyvinvoivat työntekijät, korkea työllisyysaste ja pidemmät työurat ovat tärkeitä yksilön hyvinvoinnin, organisaation menestyksen ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus pohjan kannalta (Jussila 2014).

Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on ollut yhteiskunnassamme vilkasta, mutta silti organisaatioissa on edelleen isoja haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa (Aura ym. 2014, 5). Työhyvinvoinnin johtamiseen on syytä panostaa, jotta työntekijämme eivät uuvu ja pala loppuun. Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja, osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä (Manka ym. 2007, 23). Työhyvinvoinnin johtaminen on otettava osaksi työyhteisöjen strategiaa ja sitä on toteutettava suunnitelmallisesti. Kansainvälisten selvitysten mukaan työhyvinvointihankkeet tuottavat noin kuusi kertaa siihen investoidut rahat, joten siihen panostaminen kiistatta kannattaa (Kujala 2012).

Paineita työhyvinvoinnin kehittämiseen luo myös yhteiskunnan ikärakanteen muutos (Jussila 2014). Työikäisen väestön nuorentuminen osaltaan pakottaa organisaatiot panostamaan työhy-

vinvoinnin johtamiseen yhä enemmän, sillä nuoremman polven työntekijät etsivät työltä lähtökohtaisesti eri asioita kuin aiempien sukupolvien työntekijät. Mankan ym. (2007, 23) mukaan nuoret arvottavat hyvän työilmapiirin tärkeimmäksi työpaikan valintakriteeriksi. Tämä korostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Työhyvinvoinnin johtamisen yhteiskunnallisesti merkittävää ajankohtaisuutta puoltaa työvoiman saatavuuden pieneminen, jolloin yhä useammalla on vapaus valita työpaikkansa. (Manka ym. 2007, 23.)

Tämä pro gradu -tutkielma sijoittuu liikunnan yhteiskuntatieteiden tutkimusalalle. Liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelijana olen kiinnostunut työhyvinvoinnin johtamisen merkitys urheiluorganisaatioissa. Miten työhyvinvointia johdetaan ja miten sen rooli nähdään osana urheiluorganisaatioiden menestystä? Yhteiskunnan kehittyminen näkyy urheiluorganisaatioiden toiminnassa ja johtamisessa (Koski & Heikkala 1998, 10). Urheiluorganisaatioiden ammattimaisuuden ja kehittymisen myötä niiden johtamisosaamista on ryhdytty tutkimaan, ja siitä on kiinnostuttu uudella tavalla. Palkattujen työntekijöiden lisääntyminen urheiluorganisaatioissa lisää organisaatioiden painetta työnantajavelvoitteiden täyttämiseen (Selander 2018). Työhyvinvoinnin johtamiseen on siis syytä panostaa entistä enemmän urheiluorganisaatioissa samoin kuin muissakin organisaatioissa.

Henkilökohtaisella tasolla koen vahvaa intohimoa työhyvinvoinnin johtamista kohtaan, koska olen ikäni puolesta johtajasukupolvien taittokohdassa, jossa nykyajan työntekijät, Y- ja Z-sukupolvi, arvostavat työnteossa osin eri asioita kuin 2020-luvun alun johtajat. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980- ja 1990-luvuilla syntyneitä henkilöitä, jotka ovat yltäkylläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja (Vesterinen 2010). Järvensivu & Syrjälä (2014, 56) ovat määritelleet Z-sukupolven koskemaan kaikkia vuoden 1991 jälkeen syntyneitä. Y- ja Z-sukupolvi ovat kasvaneet teknologian murroksessa, jolloin heistä on kasvanut niin kutsuttuja diginatiiveja (Vesterinen 2010). Uudet sukupolvet kaipaavat esihenkilöiltä uudenlaista johtamista ja yhä vahvempaa työntekijöiden tarpeiden ja näkemyksien huomioon ottamista.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AIHEEN RAJAUS

Tässä luvussa kaksi (2) pohjustetaan pro gradu -tutkielmaa käymällä läpi tutkimustehtävä ja aiheen rajaus. Tutkimustehtävänä ja teoreettisena viitekehyksenä tutkielmassa on perehtyä työhyvinvoinnin johtamisen teoriaan ja asemaan urheiluorganisaatioissa sekä selvittää, millaisilla toimenpiteillä sitä toteutetaan. Työhyvinvoinnin johtamisen tutkiminen urheiluorganisaatioissa valikoitui pro gradu -tutkielman aiheeksi, koska työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentyminen on iso yhteiskunnallinen ongelma, ja haluan tutkia ja selvittää, miten työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tein kandidaatintutkielman samasta aiheesta, joten pro gradu -tutkielma on jatkoa kandidaatintutkielmalleni. Urheiluorganisaatioiden kehittyessä työnantajavelvoitteiden täyttäminen, kuten työhyvinvoinnin johtaminen, nousee organisaatioissa yhä keskeisemmäksi seikaksi. Ammatti- maistuvien organisaatioiden tulisi ottaa työhyvinvoinnin johtaminen huomioon laaja-alaisesti organisaatioiden strategiassa, jotta sen toimenpiteitä voidaan edistää tehokkaasti. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtaminen urheiluorganisaatioissa on ajankohtainen aihe, jonka tutkimusta tulee vahvistaa ja lisätä.

Työhyvinvointia itsessään on tutkittu paljon - työhyvinvoinnin johtamista jonkun verran. Työhyvinvoinnin johtamista urheiluorganisaatioissa on tutkittu kuitenkin vähän, joten näen tässä tarpeellisen markkinaraon omalle tutkimukselleni. Lisäksi aihe kiinnostaa minua henkilökohtaisesti ja haluan oppia siitä lisää. Olen opiskellut johtamista sivuaineena Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen kurssit olivat mielestäni todella mielenkiintoisia ja antoisia. Kurssit antoivat minulle paljon ajateltavaa, ja siksi haluan päästä tutkimaan tätä aihetta syvällisemmin. Haluan edistää omaa asiantuntijuuttani aiheesta, mutta samalla avata työhyvinvoinnin johtamista urheiluorganisaatioissa myös laajemmin muille aiheesta kiinnostuneille.

Tutkielman aihe rajataan koskemaan työhyvinvoinnin johtamista nimenomaan urheiluorganisaatioissa, sillä tutkimus sijoittuu liikunnan yhteiskuntatieteisiin, ja aihe halutaan liittää koskemaan liikunta-alaa. Urheiluorganisaatioiden määrittely vaatii lähempää tutustumista ja käsitteen rajaamista. Urheiluorganisaation käsite määritellään seuraavassa pääkappaleessa. Tässä tutkielmassa painotetaan urheiluorganisaatiot koskemaan erilaisia urheilun valtakunnallisia organisaatioita ja liikunnan edistämisen asiantuntijaorganisaatioita, kuten lajiliittoja ja muita urheilun valtakunnallisia kattojärjestöjä. Urheiluorganisaatioiden käsitteen ulkopuolelle on tässä tutkielmassa rajattu kolmannen sektorin alueelliset ja paikalliset urheilujärjestöt ja -seurat sekä kuntien ja kaupunkien liikuntatoimet. Tutkielmassa pyritään tuottamaan tietoa, joka palvelisi ensisijaisesti kotimaisia urheiluorganisaatioita ja heidän johtajiaan, mutta josta olisi myös laajalaisesti hyötyä muidenkin alojen toimijoille. Tutkielmassa urheiluorganisaation käsitteen määritelmän ulkopuolelle jätetään kolmannen sektorin alueelliset ja paikalliset urheilujärjestöt ja -seurat sekä kuntien ja kaupunkien liikuntatoimet.

Tutkielman teoriaosuudessa perehdytään työhyvinvoinnin johtamisen teoriaan ja liitetään se koskemaan urheiluorganisaatioita. Tutkielman teoriaosuudessa hyödynnetään sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta. Teoriaosuuden tavoitteena on vastata kysymyksiin, mitä on työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen, mikä rooli johtamisella on työhyvinvoinnin edistämisessä sekä kartoittaa kirjallisuuden perusteella sitä, miten työhyvinvointia johdetaan urheiluorganisaatioissa. Työhyvinvoinnin käsitteen lisäksi avataan siihen läheisesti liittyvät työkyvyn sekä työn imun käsitteet.

Tutkielma etenee seuraavan kaavan mukaan. Tutkimuksen viidessä ensimmäisessä luvussa perehdytään aiempaan tutkimukseen ja teoriatietoon työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkielman aihetta pohjustetaan luvussa kolme (3), jossa käydään läpi aiheen kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Työelämän ja urheiluorganisaatioiden yhteiskunnallista muutosta käsitteellään luvussa neljä (4). Työhyvinvoinnin johtamista urheiluorganisaatioissa käsitellään luvussa viisi (5), jossa avataan ensin työhyvinvoinnin teoriaa (5.1) ja työhyvinvoinnin johtamisen teoriapohjaa (5.2) sekä liitetään nämä edellä kuvatut aiheet urheiluorganisaatioita koskevaan lähdekirjallisuuteen (5.3). Luvussa kuusi (6) esitetään tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Tutkimuksen tulokset kä-

sitellään kokonaisuudessa kappaleessa seitsemän (7) tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tämän jälkeen luvussa kahdeksan (8) esitetään johtopäätökset ja pohdinta, jossa reflektoidaan tutkimusprosessia dialogissa kirjallisuuden kanssa ja esitetään siitä esiin nousevia johtopäätöksiä (8.1). Johtopäätösten ja pohdinnan yhteydessä käsitellään myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia (8.2) sekä sitä, miten saatua tietoa voidaan hyödyntää ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia (8.3).

3 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä kappaleessa määritellään pro gradu -tutkielman keskeiset käsitteet. Keskeisiä käsitteitä ovat *työhyvinvointi* (3.1), *työkyky* ja *työn imu* (3.2), *johtaminen* (3.3), *työhyvinvoinnin johtaminen* (3.4) sekä *urheiluorganisaatio* ja *urheilujohtaminen* (3.5). Käsitteet määritellään tutkielman kannalta oleellisesta näkökulmasta.

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille löytyy useita erilaisia määritelmiä. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi muodostuu työntekijän kyvystä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a). Eurooppalaisen konsensusmääritelmän mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa (Jussila 2014).

Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän ja työn tarpeiden ja voimavarojen ja vastaavasti työn vaatimusten ja haasteiden vastaavuudeksi (Karttunen ym. 2017). Työhyvinvointi mielletään usein vain fyysisen terveyden ja kunnon kehittämistoimiksi, mutta todellisuudessa se on paljon laajempi käsite (Manka ym. 2007, 3). Juuti & Vuorela (2015, 20) määrittelevät työhyvinvoinnin muodostuvan työntekijän elämän eri osa-alueiden, kuten työn, perheen ja muun vapaa-ajan, yhteensovittamisesta. Työhyvinvointi on ilmiönä laaja ja moniulotteinen ja se käsittää sisälleen niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen hyvinvoinnin (Manka & Manka 2016, 74). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työympäristöön kuuluvat tekijät, kuten organisaation toimintatapa, johtaminen ja ilmapiiri. (Manka ym. 2007, 3).

Suutarinen (2010, 24) määrittelee työhyvinvoinnin hallinnan tunteeksi, johon mahtuu myös stressiä. Stressi ei kuitenkaan saa kuormittaa henkilöä terveyttä vaarantavalla tavalla. Suutarisen mukaan työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.) Työhyvinvoinnin määritelmän suhteen tutkijoilla

on suhteellisen samankaltainen näkemys, jonka mukaan työhyvinvoinnissa otetaan huomioon laajasti työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys. Tutkijoiden mukaan työhyvinvoinnin keskeisiä elementtejä ovat työntekijä itse, organisaatio sekä erilaiset sidosryhmät ja ympäristö. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä omine tulkintoineen (Manka & Manka 2016, 74).

3.2 Työkyky ja työn imu

Työkyvyn käsite liittyy läheisesti työhyvinvointiin, ja niitä käytetään osaksi päällekkäisinä ilmauksina, joten koen aiheelliseksi määritellä myös työkyvyn käsitteen. Työkyvyllä tarkoitetaan Työeläkelaitoksen (s.a.) määritelmän mukaan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn muodostavaa kokonaisuutta. Työkyky voidaan yksinkertaisesti määritellä kyvyksi selviytyä työstä. Siihen vaikuttavat henkilön osaaminen, arvot, motivaatio ja työpaikan olosuhteet. (Työturvallisuuskeskus 2012.) Työkyky syntyy työn vaatimusten sekä ihmisen ja työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28). Työntekijän koettuun työkykyyn vaikuttavat työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautuminen, terveydentila, fyysinen kunto, ravitsemus sekä unen määrä (Manka 2007, 8).

Työkykyä ylläpitävä toiminta on kaikkia niitä toimia, joilla työnantajat, työntekijät ja työpaikkaan sidoksissa olevat yhteistoimintaorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat työntekijöiden työ- ja toimintakykyä (Manka ym. 2007, 13). Yhteistoimintaorganisaation tekemästä edistämistyöstä työorganisaation työkykyyn ja -hyvinvointiin esimerkkinä voitaisiin todeta esimerkiksi työterveyshuollon tekemä työ. Kaikki työntekijät kuuluvat lain mukaan työterveyshuollon piiriin, ja työnantajalla on velvollisuus järjestää ja kustantaa työterveys organisaation palveluksessa oleville työntekijöille (Manka ym. 2007, 12).

Työn imun käsite liitetään läheisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn, ja sen avulla voidaan tarkastella työhyvinvointia aiempaa monipuolisemmin. Työn imulla tarkoitetaan työhyvinvointia positiivisena tilana, joka näyttäytyy tarmokkuutena, omistautumisena ja työhön uppoutumisena. (Manka & Manka 2016, 41.) Työn imusta puhutaan, kun henkilö voi käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen (Viitala 2013, 212).

Työn imu näkyy työntekijän aitona innostuneisuutena työtä kohtaan. Työn imulla on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaation menestykseen, työhön sitoutumiseen sekä vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. Asiantuntijatyössä sillä, kokeeko työntekijä työn imua vai leipään-tyneisyyttä työtä kohtaan, voi olla hyvin merkittävä vaikutus työn tulokseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat työhönsä tyytyväisiä ja energisiä työtä kohtaan. (Manka & Manka 2016, 41.)

3.3 Johtaminen

Johtaminen määritellään yksilön kyvyksi ja toimiksi, joilla hän ohjaa ja motivoi yksilöitä ja ryhmiä kohti haluttua päämäärää (Byers ym. 2012, 85). Johtaminen on prosessi, joka tapahtuu organisaatiossa resurssien ohjaamiseksi ja organisoimiseksi haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Robinson ym. 2012, 20). Johtamisella pyritään vaikuttamaan ja motivoimaan työntekijöitä kohti päämäärää (Chelladurai 1999, 160). Johtamisen tarkoituksena on merkityksen luominen ja muovaaminen muiden ihmisten käyttöön. Johtamisella pyritään selventämään ja kehittämään organisaation yhteistä toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 444.)

Johtamisessa yhdistyvät asioiden ja ihmisten johtaminen. *Management* -termillä viitataan asiajohtamiseen, kun taas *leadership* -termillä ihmisten johtamiseen. Asiajohtamisessa painottuvat selkeät vastuut, tavoitteet, informaatio ja tulokset. Asiajohtaminen voidaan nähdä työtehtävien johtamisena ja niiden toteutumisen valvontana. Ihmisten johtamisessa taas kyse on vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 40.) Uutena terminä johtamisen kentällä on 2000-luvulla noussut esiin *governance* -käsite, jolla viitataan hallintaan. Tällä tarkoitetaan eri toimijoiden yhteistyönä tapahtuvaa toimintaa pelkän hallinnon oman toiminnan sijaan. (Karppi ym. 2020.) Governance pohjautuu yhteiskunnan moniäänisyyttä korostavalle verkostotoiminnalle, jossa pyritään yhteistyö-, verkosto-, ja kumppanuussuhteilla luottamuksellisuuteen ja yhteisöllisyyteen (Lehtonen 2017, 3). Governance-johtamista voidaan toteuttaa paikallisesti eri toimijoiden yhteistyönä tai laajemmin globaalisti. Governance -termillä tarkoitetaan verkostoissa tapahtuvaan johtamista ja hallintaa, joka sisältää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja korruption ehkäisyä. (Khan 2017, 6.)

Johtaminen voidaan jakaa myös *transaktionaaliseen* sekä *transformationaaliseen* johtajuuteen. Transaktionaalisessa johtamistavassa johtajat palkitsevat tai vastaavasti rankaisevat työn suorituksista. Transaktionaalisessa johtamistavassa työntekijöiden valvonta ja ulkoisiin tekijöihin keskittyminen nousevat esiin. (Seeck 2008, 330.) Transformationaalisisessa johtamistavassa pyritään valvonnan sijaan saamaan aikaan muutosta työntekijöissä ja organisaatiossa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Transformationaalisen johtamisen tarkoituksena on luoda inspiraatiota ja innostusta työntekijöihin. Transformationaalinen johtaminen voidaan käsitteenä liittää leadership -termiin, sillä transformationaalista johtamista toteutetaan ihmisten johtaminen edellä. (Seeck 2008, 330.)

Chelladurain (1999, 160) mukaan johtaminen on aina luonteeltaan ihmissuhde. Moderni johtaminen nähdään tilannejohtamiseksi, jossa yhdistyvät sekä ihmisten että toiminnan johtaminen. (Manka ym. 2007, 14.) Mankan ym. (2007, 14) mukaan johtamisen perustehtävänä on kaikissa olosuhteissa tukea organisaation toimintaa luomalla mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Hyvän johtamisen perustana on luottamuksellisuus ja vuorovaikutus. Vuorovaikutteisesta johtamisesta käytetään termiä jaettu johtajuus. (Manka ym. 2007, 14.)

Mankan ym. (2007, 15) mukaan johtaminen perustuu aina johtajan tiedostettuun tai tiedostamattomaan ihmiskäsitykseen. Ihmiskäsitys määrittää, kuinka henkilö näkee ihmisen arvon, päämäärän ja merkityksen. Johtajan ihmiskäsitys voidaan havaita hänen johtamistyyliinsään, kielenkäytössään ja tavassaan olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. (Manka ym. 2007, 15.) Tunnetaidot liittyvät läheisesti ihmiskäsityksen muodostumiseen ja sen esiin tuomiseen. Tunnetaidoilla tarkoitetaan kykyä ottaa huomioon tunteita itsessä ja muissa ihmisissä (Manka ym. 2007, 15). Mankan ym. (2007, 15) mukaan johtajan on tärkeä tunnistaa ja analysoida omia tunteitaan ja niiden alkuperää, jotta hän voi aktiivisesti pohtia omia tekemisiään ja niiden vaikutuksia. Tunteiden tunnistaminen ja niiden johtaminen kytkeytyvät työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä jos tunteita ei tunnisteta ja johdeta, ne saattavat ottaa ylivallan ja alkaa ohjata toimintaa. Työstä ja työn tekemisestä aiheutuvat käsittelemättömät tunteet voivat laukaista ristiriitaitilanteita työyhteisöissä. (Manka ym. 2007, 15.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työhyvinvointitoiminnan suunnittelua ja strategista toteuttamista niin, että työhyvinvointitoimet linkittyvät koko organisaation strategiaan tavoitteisiin (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2017). Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan huomion ja toiminnan keskittämistä työn organisointiin, selkeään töiden järjestykseen, avoimeen vuorovaikutukseen, toiminnan arviointiin sekä työstä saatuun palautteeseen ja arvostukseen (Sivistystyönantajat 2021). Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamisesta käytetään toisinaan myös synonyymiä työhyvinvointijohtaminen.

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia työhyvinvoinnin edistämässä (Manka ym. 2015, 254). Työhyvinvointia tulisi johtaa osana normaalia johtamistyötä niin, että kaikki organisaatiossa ovat siihen sitoutuneita (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2017). Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatioita, henkilöstön voimavaroja sekä työyhteisön ilmapiiriä (Manka ym. 2007). Työhyvinvointi voidaan lukea Viitalan (2014, 243) mukaan osaksi organisaation henkilöstöjohtamista, jolloin työhyvinvointi nähdään työntekijöiden työkykyä edistävänä toimintana. Työhyvinvoinnin johtaminen on nykyisessä kiivastahissa ja alati muuttuvassa työelämässä ajankohtaisempi ja tärkeämpi aihe kuin koskaan aiemmin (Karttunen ym. 2017).

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsessään. Työhyvinvointi tulisi olla kirjattuna organisaation strategiaan, jotta sen johtamista voidaan toteuttaa systemaattisesti (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21). Strategialla kuvataan keinoja, joilla toimintaa ohjataan kohti visiota (Manka ym. 2007, 8). Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii sekä suunnittelua että toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. (Manka ym. 2007, 7; 25.) Mankan ym. (2007, 25) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksia tulee mitata, jotta nähdään, onko työntekijöiden ja työyhteisön toiminta menossa haluttuun suuntaan.

3.5 Urheiluorganisaatio ja urheilujohtaminen

Urheiluorganisaation käsitteen määrittely on osittain problemaattista, koska käsite voidaan ymmärtää laajana ja sitä voi olla vaikea rajata pelkän käsitteen nimen perusteella. Myös urheilu- ja liikuntaorganisaatioiden käsitteiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet vaikuttavat käsitteen määrittelyyn. Tutkielman aihe rajataan koskemaan nimenomaan urheiluorganisaatioita, koska liikuntaorganisaation käsite on laajuutensa vuoksi epäselvä. Organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä, joka toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa ihmisten välinen toiminta on ennalta laadittua ja usein toistuvaa. (Hautamäki 2019, 39.) Hautamäki (2019, 40) määrittelee väitöskirjassaan urheilujärjestön käsitteen kuvaamaan yksittäisiä, mutta hallinnollisen rakenteen omaavia liikuntaa ja urheilua harjoittavia liittoja, seuroja tai muita yksiköitä.

Urheiluorganisaatio muodostuu ryhmästä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen liikuntaan tai urheiluun liittyviä päämääriä tuotteiden tai palveluiden avulla (Byers ym. 2012, 145). Urheiluorganisaatioita on sekä julkisella, yksityisellä että kolmannella sektorilla. Liikuntalain mukaan Suomessa liikunnan järjestäminen kuuluu pääasiassa kolmannen sektorin eli julkisen ja yksityisen sektorin väliin jäävälle yhteiskunnalliselle taholle. (Aalto-Nevalainen 2018, 19.) Urheiluorganisaation käsitettä määriteltäessä tulee ottaa huomioon, että urheiluorganisaatioiden ala on toisaalta hyvin rajattu, mutta toisaalta erittäin vaihteleva ja monimuotoinen. Urheiluorganisaatioita on hyvin erikokoisia, ja sekä voittoa tavoittelevia että voittoa tavoittelemattomia. (Chelladurai 1999, 7.)

Suomen liikunta- ja urheilujärjestelmän keskeisimmät organisaatiot muodostuvat valtion ja kuntien liikuntatoimista ja liikuntajärjestöistä. (Aalto-Nevalainen 2018, 19.) Tutkielmassa urheiluorganisaatiot rajataan koskemaan valtakunnallisia urheilujärjestöjä, kuten lajiliittoja ja valtakunnallisia urheilun kattojärjestöjä. Lajiliittojen ja muiden valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden tehtävänä on luoda edellytykset menestykselle seuratoiminnalle muun muassa urheilun edunvalvonnan sekä koulutus- ja valmennustoiminnan kautta (Koski & Heikkala 1998, 151). Esimerkkejä lajiliitoista ovat muun muassa yleisurheilua edustava Suomen Urheiluliitto, jalkapalloa ja futsalia edustava Suomen Palloliitto sekä hiihtolajeja edustava Suomen Hiihtoliitto. Lajiliitot ovat urheilun kattojärjestö Suomen Olympiakomitean jäseniä. Tutkielmassa kä-

sitellään valtakunnallisia urheiluorganisaatioita työyhteisöinä sellaisilta osin kuin niissä on palkattuja päätoimisia työntekijöitä. Tässä tutkielmassa jätetään urheiluorganisaation rajauksen ulkopuolelle kunnat, kaupungit, alueelliset ja paikalliset liikunta- ja urheiluseurat sekä vapaaehtoistyön.

Urheilujohtamisella tarkoitetaan liikunnan ja urheilun parissa tapahtuvaa johtamista ja vaikuttamista. Urheilujohtaminen on liikunnan ja urheilun sekä johtamisen hybridi. (Laakso 2016, 15.) Urheilujohtamisen käsite perustuu englannin kielen *sport management* -termille (Baker & Esherrick 2013, 4). Urheilujohtamisen ja urheilujohtajan käsite on tutkielmani kannalta relevantti, sillä urheiluorganisaatioiden johtohenkilöitä voidaan nimittää urheilujohtajiksi. Urheilujohtajan käsitteen määrittelystä on kuitenkin olemassa erilaisia käsityksiä. Toisen näkemyksen mukaan urheilujohtaminen on urheilun johtamista, kun taas toisen käsityksen mukaan se on urheilun parissa tapahtuvaa johtamista. (Hautamäki 2019, 44.)

Laakso määrittelee väitöskirjassaan Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia – Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? (2016) urheilujohtajan liikunta- tai urheilualalla yksityisellä tai kolmannella sektorilla operatiivisena tai luottamushenkilönä toimivaksi johtajaksi. Julkisella sektorilla urheilujohtajalla tarkoitetaan johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jolla on työnsä puolesta keskeinen ja vaikuttava asema liikunta- ja urheilualalla (Laakso 2016, 15). Laakson (2016) määritelmän mukaan urheilun kontekstilla on vaikutusta johtamiseen ja siksi se eroaa muiden alojen johtamisesta. Hautamäen (2019, 44) väitöskirjan mukaan urheilujohtaminen ei eroa muusta johtamisesta. Hautamäki (2019, 44) perustelee näkemystään sillä, että alasta ja kontekstista riippumatta johtaminen on aina ihmisten johtamista. Tässä tutkielmassa voidaan yhtyä Hautamäen tulkintaan urheilujohtamisesta, sillä se tulisi ensisijaisesti nähdä johtamisena, joka tapahtuu liikunta- ja urheilutoiminnassa, mutta ei muutoin eroa muiden organisaatioiden johtamiskäytännöistä.

4 TYÖELÄMÄN JA URHEILUORGANISAATIOIDEN YHTEISKUNNALLINEN MUUTOS TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

4.1 Työelämän luonteen muutos

Tässä tutkielmassa käsitellään työelämän luonteen muutosta asiantuntijatyön näkökulmasta eikä työn luonteen muutos ole yleistettävissä koskemaan kaikkea työelämää. Tilastokeskus on tutkinut suomalaisen työelämän muutoksia Työolotutkimusten avulla vuodesta 1977 lähtien. Vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan työelämä ja työolot ovat muutosessa, jonka on aikaansaanut digitalisaatio, globalisaatio sekä yhteiskunnalliset, taloudelliset ja kulttuuriset tekijät. (Sutela 2019, 343.) Länsimainen ja suomalainen yhteiskunta on 1900- ja 2000-luvun välillä muuttunut nopeasti maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi. Työelämän ja elinkeinorakenteen muutokseen on vaikuttanut yhteiskunnan yleinen kehittyminen, elintason nousu ja teknologian kehittyminen. (Jussila 2014.)

Jatkuva toimintaympäristöjen yllätyksellisyys on edelleen jatkanut työelämän, organisaatioiden ja työyhteisöjen muokkaamista 2000-luvun edetessä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11). Suomalaisen yhteiskunnan nopean kehityksen ja vaurastumisen vuoksi materiaalisen elintason merkitys ihmisten hyvinvoinnissa on laskenut ja henkisen hyvinvoinnin merkitys sen sijaan kasvanut (Hämäläinen 2009). Raskas ja fyysisesti kuormittava ruumiillinen työ on korvautunut abstraktisemmilla työtehtävillä, jotka kuormittavat työntekijöitä henkisesti (Juuti ym. 2010, 50). Hyvinvointiin liittyvät haasteet ovat siirtyneet resursseista ja toimintamahdollisuuksista pikemminkin arkielämän hallintaan, henkiseen koherenssiin ja mielenterveyteen liittyviin haasteisiin (Hämäläinen 2009). Juuti ym. (2010, 50) mukaan nämä haasteet ilmenevät työntekijöiden jatkuvana stressinä, väsymyksenä ja kyynisyytenä.

2000-luvun muutosten myötä osa työntekijöistä ei kykene palautumaan työstään, sillä nykypäivän työelämä vaatii ihmiseltä paljon. Työelämässä on jatkuvasti opittava uutta ja pyrittävä eteenpäin uralla, mutta ihmisolemuksen raamit rajoittavat näitä pyrkimyksiä muun muassa aika-haasteiden vuoksi. Ihminen ei ole kone, joka voisi uppoutua pelkästään työntekoon, vaan aikaa

on jättävä muuhunkin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 20; Juuti & Vuorela 2015, 270). Nopeasti uudistuvassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä asiat vaativat nopeita ratkaisuja. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 20). Viimeisimpänä esimerkkinä tästä yli kahden vuoden ajan yhteiskuntaa piinannut koronapandemia, joka pakotti työyhteisöt uusien toimintatapojen äärelle. Työelämässä kiire on kasvanut ja vauhti jatkaa edelleen kasvamistaan (Manka ym. 2007, 3). Organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä nopeisiin ja alati notkeampiin muutoksiin, jotka erottavat ne kilpailijoista. Työelämän nopeus kuormittaa työntekijöitä sekä organisaatioiden ilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2015, 68.) Tehokkuuden lisäksi organisaatiot pyrkivät toimimaan mahdollisimman taloudellisesti (Juuti ym. 2010, 50).

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan työn uudet piirteet kuormittavat ihmisen aivoja ja henkistä palautumiskykyä erityisen paljon. Nykyisessä tietotyössä korostuu jatkuva tiedon vastaanotto, käsittely ja tuottaminen, jotka lisäävät työn kognitiivista kuormitusta (Sutela ym. 2019, 216). Näiden lisäksi työelämän hiljalleen nousevia piirteitä ovat kiire, katkonaisuus, tietointensiivisyys, kovat tulospaineet sekä työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeudet (Hämäläinen 2009). Työelämä on yleisesti muuttunut itseohjautuvampaan suuntaan. Pelkkä substanssiosaaminen ei työelämässä riitä vaan tarvitaan myös kykyä organisoida työtä, priorisoida, aikatauluttaa, suunnitella ja delegoida. (Sutela 2019, 117.)

Asiantuntijatyössä on yhä tavallisempaa, että työ- ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Tietotekniikan kehittymisen myötä työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. (Sutela 2019, 216.) Asiantuntijatyötä tekeville työn ajalla ja paikalla on yhä vähemmän merkitystä, sillä työn tulos on tärkeämpää kuin se, missä ja milloin työtä tehdään. (Sutela 2019, 231.) Työn siirtyminen kotiin kännykän ja sähköpostien myötä sekä jatkuvasti tavoitettavissa olemisen vaade on osaltaan ajanut työntekijöitä työ- ja vapaa-ajan sekoittumiseen (Viitala 2013, 228). Tilastokeskuksen vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan parhaimmillaan työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vapautuminen lisää työntekijöiden mahdollisuuksia sovittaa työtä ja muuta elämää yhteen ja antaa heille vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Toisaalta työn ja vapaa-ajan rajojen häilyvyys voi lisätä työntekijöiden kuormittumista kohtuuttomasti, jos työntekijät eivät kykene ottamaan tarpeeksi vastuuta oman työn johtamisesta ja työaikojen seuraamisesta. Nämä asettavat haasteita myös johtamiselle ja esimiestyölle. (Sutela ym. 2019, 231.) Muutokset työelämän luonteessa

aiheuttavat uhan työntekijöiden ylläasitukselle, joten työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat olennaisessa asemassa organisaatioiden muutoksessa (Viitala 2013, 228).

Työpaikkojen rooli nyky-yhteiskunnassa on muuttunut myös imagollisesta näkökulmasta. Työhyvinvointi voidaan nähdä organisaatioiden kilpailukeinona, jolla sekä houkutellessa työntekijöitä että tehdään hyvää tulosta (Manka ym. 2007, 23). Työntekijöiden ikärakenne on muuttunut, ja sukupolvien muutosten myötä työelämässä arvostetaan nykyään eri asioita kuin ennen. Tämän päivän työntekijät ovat yhä useammin koulutettuja ja toimivat toimihenkilöammateissa. Nämä vaikuttavat heidän kokemuksiinsa ja odotuksiin työelämästä. (Sutela ym. 2019, 26.) Voidaan olettaa, että erilaiset historialliset tapahtumat, kuten sodat ja lama-ajat, vaikuttavat ihmisiin tavalla, joka luo erilaiset arvot ja asenteet omaavia sukupolviryhmiä. (Parry & Urwin 2011, 83.) Nuoret Y- ja Z-sukupolvien työntekijät arvostavat työelämässä eri asioita kuin aikaisempien sukupolvien työntekijät. Nuoret ovat kenties nähneet vanhempiensa sukupolven ”työlle elämisen” ja loppuun palamisen työhön. Nykyään työelämässä arvostetaan joustavuutta eikä työtä pidetä elämän pääasiallisena tarkoituksena. (Parry & Urwin 2011, 93.)

Suutarisen (2010) mukaan Y-sukupolvi tekee töitä elääkseen eikä elä tehdäkseen töitä. Tällä viitataan siihen, että elämää ei enää rakenneta työn ja uran varaan, vaan työllä on oltava syvällisempi merkitys ja sen on tuotava lisäarvoa elämään. Nämä seikat asettavat uusia haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työlle ei sitouduta samoin kuin aiemmin, ja organisaatiolta sekä johdolta vaaditaan oikeudenmukaista kohtelua. (Suutarinen 2010.) Nuorten työntekijöiden mielestä tärkein työpaikan valintakriteeri on organisaatiossa vallitseva ilmapiiri (Manka ym. 2007, 3). Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan työelämän muutosten aallokossa työpaikan ilmapiirissä tai sosiaalisissa suhteissa ei näytä tapahtuneen huonontumista vaan pikemminkin päinvastoin. Työpaikkojen vuorovaikutuksen, sosiaalisten suhteiden ja ilmapiirin mittarit ovat Työolotutkimuksissa olleet myönteisessä kehityksessä vuodesta 2008 alkaen. (Sutela ym. 2019, 345.)

Työelämän kehitys on huolestuttavaa, sillä yli puolet palkansaajista kertoo olevansa psyykkisesti melko tai erittäin rasittunut (Manka ym. 2007, 3). Vuonna 2015 kuntien työntekijöistä jopa 71 prosenttia koki työnsä henkisesti raskaaksi (Manka & Manka 2016, 27). Tutkimustulosten

mukaan yli puolella työssäkävivistä on työuupumuksen, eli jatkuvan stressin, väsymyksen ja kyynisyyden, aiheuttamia oireita (Juuti & Vuorela 2015, 20). Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan työn muutos näkyy siinä, että työuupumuksen vaara oli suomalaisten työntekijöiden yleisimmin koettu työn vaaratekijä vuonna 2018 (Sutela ym. 2019, 215). Työhyvinvoinnin merkitys korostuu työelämää muuttaneiden asioiden vaikutuksesta. 2000-luvulla työsuojelulla ja työhyvinvoinnilla on uudenlainen rooli organisaation johdon strategiatyössä. Enää ei pyritä ainoastaan vaikuttamaan työn fyysisiin olosuhteisiin ja ympäristöön, vaan mukaan on tullut työn psyykkisten ja henkisten riskien arviointi ja ennaltaehkäisy.

Työn fyysisestä raskaudesta johtuvat terveysongelmat ovat vähentyneet työelämän muuttuessa, mutta sen sijaan työtahdin, huonojen vaikuttamismahdollisuuksien, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen ja epäselvien työnkuvien aiheuttamat kuormittuneisuudet ovat lisääntyneet. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.) Työn fyysiset haitat ovat myös muuttaneet muotoaan osin työntekijöiden tietoisuuden kasvaessa (Sutela 2019, 209). Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen tulosten mukaan tietotyössä ei raportoida niinkään työn raskaudesta johtuvista ongelmista vaan ennemmin esimerkiksi työympäristön rauhattomuudesta, melusta ja kylmyydestä. Työntekijöiden kohonneiden standardien ja tietoisuuden lisääntymisen vuoksi fyysisistä työympäristön haitatekijöistä myös raportoidaan herkemmin. (Sutela 2019, 209–2014.)

Nykyistä työelämää kuvaavat hektisyys, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys ja työn pirstaloituminen (Juuti & Vuorela 2015, 17; Sutela 2019, 352). Nämä muutokset työn luonteessa ja työelämässä vaativat esimiestyöhön uutta asennetta ja otetta, kuten vahvempaa henkisen työsuojelun otetta päivittäisjohtamisessa, tarkempaa työn organisointia ja oleellisen tiedon erottamista epäoleellisesta sekä perustehtävään keskittyvää johtamista. Johtajien on kyettävä mahdollistamaan työnteko niin, että liialliselta työkuormalta vältytään. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.) Vaikka työelämän muutos on tuonut paljon haasteita, Tilastokeskuksen Työolotutkimuksien mukaan työelämässä on tapahtunut myös paljon myönteistä kehitystä. Esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä työssään, osallistua koulutusmahdollisuuksiin, työtehtävien monipuolistuminen, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien kasvu ja noussut työtyytyväisyys kuvaavat työelämän muutoksien positiivisia vaikutuksia. (Sutela ym. 2019, 343.)

4.2 Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen

Urheilu ei ole yhteiskunnasta irrallaan oleva osa, vaan yhteiskunnan yleinen kehitys näkyy myös urheilun alan ja urheiluorganisaatioiden muuttumisessa (Koski & Heikkala 1998, 10). Hyvinvointivaltion kasvu ja kehitys on siten ulottunut myös liikunta-alaan (Heikkala ym. 2000, 16). Liikunta- ja urheiluorganisaatioiden kenttä ja niiden johtaminen ovat kokeneet isoja muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana (Aalto-Nevalainen 2018, 28). Globalisaatio on osaltaan kehittänyt ja institutionaalistanut urheiluorganisaatioita merkittävästi (Beech & Chadwick 2004, 95). Liikunta-alan palkattujen työntekijöiden ja johtajien määrä kasvoi 1990-luvulla. Tällöin liikuntaorganisaatioissa siirryttiin vapaaehtoistoimintaan pohjautuvasta toiminnasta kohti ammattimaisuutta. (Aalto-Nevalainen 2018, 29.)

Liikunnan ja urheilun tärkein taho suomalaisessa liikuntajärjestelmässä ovat vapaaehtoisuuteen perustuvat organisaatiot. Paikallisella ja alueellisella tasolla se tarkoittaa urheilu- ja liikunta-seuroja, kun taas valtakunnallisella tasolla lajeja edustavia urheiluorganisaatioita, kuten lajiliittoja. Kuntien vastuulla on liikunnan ja urheilun olosuhteiden tuottaminen ja ylläpitäminen (Koski & Heikkala 1998, 15.) Suomalainen urheilu nojaa kansalaistoimintaan, jonka perustalta urheilu organisoitui valtakunnallisesti urheiluliikkeeksi 1900-luvun alussa. Liikkeellä tarkoitetaan kollektiivista toimintaa, jolla pyritään edistämään tai jarruttamaan sosiaalista muutosta. Liikkeellä on yhteinen käsitys siitä, miten tavoitteet toteutetaan, ja se on organisoitunut verkostoksi. Urheiluliikkeestä puhutaan silloin, kun puhutaan suomalaisen liikunnan kattojärjestöjen organisoitumisesta. (Lämsä 2012, 14.)

Suomalainen urheilujärjestelmän ja urheiluliikkeen rakenne on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Suomessa toimi vuosien 1906–1993 aikana yhteensä viisi urheilun keskusjärjestöä: Suomen valtakunnan urheiluliitto (SVUL), Työväen urheiluliitto (TUL), Finlands Svenska Idrott (CIF), Suomen Palloliitto (SPL) sekä Työväen urheiluseurojen keskusliitto (TUK). (Lämsä 2012, 15.) Vanhojen urheiluliikkeiden ja keskusjärjestöjen väliset rakenteet murtuivat 1990-luvun alussa (Lämsä 2012, 14). Perinteisistä keskusjärjestöistä SVUL

lopetti toimintansa vuonna 1993. Tällöin muodostettiin valtion ohjauksella uusi, kaikki eri toimijatahot yhdistävä urheilun kattojärjestö Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU). SLU:n rinnalle perustettiin lasten ja nuorten liikunnan kattojärjestö Nuori Suomi, aikuisten kuntoliikunnan kattojärjestö Kuntoliikuntaliitto sekä huippu-urheilun kattojärjestö Olympiakomitea. (Koski & Heikkala 1998, 151).

Suomalainen urheilujärjestelmä on 2010-luvulla muovautunut hajautuneesta toimialakohtaisesta organisaatorakenteesta kohti keskitettyä, yhden keskusjärjestön mallia (Lehtonen 2017, 76). Suomen Liikunta ja Urheilu, Nuori Suomi sekä Kuntaliikuntaliitto lakkautettiin vuonna 2012 ja perustettiin Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry (Lehtonen 2017, 1). Organisatorisella tasolla muutosprosessin tuloksena vuonna 2012 perustettiin Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö vastaamaan huippu-urheilun organisoinnista (Lehtonen 2017, 76). Valo ja Olympiakomitea yhdistivät operatiiviset toiminnot keväällä 2014 ja lopullisesti ne yhdistyivät yhdeksi urheilun kattojärjestöksi Suomen Olympiakomiteaksi vuoden 2017 alussa. (Lehtonen 2017, 1.) Työväen Urheiluliitto (TUL) ja ruotsinkielinen keskusjärjestö CIF jatkavat edelleen toimintaansa, joten osa seuroista on niiden jäseniä (Ilmanen s.a.).

Liikunta- ja urheilujärjestelmä kattaa Suomessa isossa kuvassa liikunnan kansalaisjärjestöt ja julkisen sektorin toimijat valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla sekä lisäksi yksityisen sektorin toimijat (Koski & Heikkala 1998, 16). Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat merkittävimpiä liikunta-alan toimijoita (Aarresola & Mäkinen 2012, 38). Valtakunnalliset urheiluorganisaatiot, kuten lajiliitot ja Suomen Olympiakomitea, ovat juuriltaan vapaaehtoisuuteen pohjautuvia organisaatioita. Valtakunnallisen roolin ja ammattimaistumisen myötä ne ovat kuitenkin irtaantuneet tästä roolista, ja uutta kehitystä on haettu julkishallinnosta sekä yrityskulttuurista. (Heikkala 1998, 248.)

Liikunta-alan ammattimaistuminen, kansainvälistyminen, toimintasektorin laajentuminen ja monialaistuminen, yksityisen sektorin kasvu, vapaaehtoistyön kasvavat haasteet sekä lainsäädännön uudistukset ovat tuoneet isoja muutoksia urheilualalle (Aalto-Nevalainen 2018, 28). Ammattimaistumisen keskeisimpiä piirteitä ovat kokopäivätoiminen ammatti, vakiintunut kou-

lutusjärjestelmä, ammattijärjestöjen luominen sekä ammattimaistumiseen liittyvien eettisten aspektien luominen (Koski & Heikkala 1998, 35). Liikunnan ja urheilun valtakunnalliset organisaatiot ovat kehittyneet urheiluseuroja voimakkaammin ammattimaiseen suuntaan. Lajiliitot ovat vahvasti kytköksissä julkishallintoon eli opetus- ja kulttuuriministeriöön, mutta myös yhä enenevässä määrin markkinoihin. Yritysmaailma ja markkinat kytkeytyvät lajiliittoihin vahvimmin silloin, kun kyse on lajiliittojen huippu-urheilutoiminnasta. (Koski & Heikkala 1998, 46.) Sponsoreiden ja median tyytyväisyys saattaa olla koko urheiluorganisaation elinehto (Koski & Heikkala 1998, 223).

Urheilutoiminnan käytännön toteutus tapahtuu paikallisissa liikunta- ja urheiluseuroissa, mutta valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden tehtävänä on luoda edellytykset tälle toiminnalle (Heikkala 1998, 69). Keskeisimpiä toimintatehtäviä urheilun valtakunnallisille organisaatioille eli keskusjärjestöille ja lajiliitoille ovat liikuntapolitiikka, liikunnan koordinointi, erilaisten palvelujen tuottaminen ja monipuolinen kehitystyö, kuten valmennus- ja koulutusjärjestelmien luonti (Koski & Heikkala 1998, 16). Lajiliitot ovat jäsenseurojensa katto-organisaatioita, joiden toiminta perustuu tietyn lajin edistämiseen (Koski & Heikkala 1998, 76). Ammattimaistumisen myötä organisaatioiden kasvu on mahdollistanut henkilöstömäärän kasvun, jonka puitteissa työntekijät ovat voineet erikoistua eri tehtäviin, kuten hallintoon, koulutukseen ja valmennukseen, tiedottamiseen, markkinointiin ja nuorisotoimintaan (Koski & Heikkala 1998, 73). Valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa työskentely vaatii erityisosaamista, joten työtä voidaan luonnehtia asiantuntijatyöksi (Koski & Heikkala 1998, 200).

Kolmannella sektorilla palkkatyön osuus työvoimasta on kasvanut ja jatkaa edelleen kasvuaan (Selander 2018). Vuosien 1968-1992 välillä lajiliittojen palkatun henkilöstön määrä kolminkertaistui (Koski & Heikkala 1998, 195). Lajiliittojen vuosittaiset budjetit kasvoivat edellä kuvatujen vuosien välillä huomattavasti valtionavustusten ja organisaatioiden oman varainhankinnan myötä (Heikkala 1998, 67). Tulojen lisääntyminen on ollut avainasemassa palkatun henkilöstön kasvun kannalta. Liikunta- ja urheiluseuroissa työskentelevien kokopäiväisten työntekijöiden määrän kasvu on noin 5-10 prosenttia vuodessa (Mäenpää & Korkatti 2012, Szerovayn 2015, 9 mukaan). Liikunta- ja urheilujärjestöt tuottavat arviolta noin 65 prosenttia liikuntapalveluista, kuntien tuottaessa 25 prosenttia ja yritysten kymmenen prosenttia (Szerovayn mukaan

Heikkala 2009, 9). Nykyisin kolmannella sektorilla työskentelee päätoimisina henkilöinä noin viisi prosenttia koko kansantalouden työvoimasta, joka on enemmän kuin esimerkiksi majoitus- ja ravitsemustoiminnassa tai maataloudessa. (Selander 2018.)

Vanhimmat lajiliitot ovat toimineet jo noin sadan vuoden ajan. Näillä vanhimmilla liitoilla on juurtuneita toimintatapoja, joiden on muututtava yhteiskunnan muuttuessa. Lajiliitot edustavat sellaista organisaatiotyyppiä, joka toiminnan vakiintuessa ja kehittyessä kokee muodonmuutoksen, kun sen on muututtava vapaaehtoisuuteen perustuvasta toiminnasta palkatun henkilöstön muodostamaksi organisaatioksi. (Koski & Heikkala 1998, 35.) Koski & Heikkala (1998, 201) kuvaavat urheiluorganisaatioiden, heidän tutkimuksessaan lajiliittojen, ammattimaistumista jatkumona, jonka alkuvaiheessa toiminta on tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista, mutta kehittyy kohti laadukasta ammattityötä. Ammattimaisesti toimiviin organisaatioihin voidaan liittää säädelty työaika, työhön tarkoitettu paikka, resurssit, rekrytointikriteerit, asenne ja sitoutuminen, tietotaito, tehokkuus ja laatu, vastuu sekä valta (Koski & Heikkala 1998, 202).

Liikunta-alan organisaatiot ovat muuttuneet samassa tahdissa muun yhteiskunnan kanssa (Aalto-Nevalainen 2018, 34). Hautamäen (2019, 187) mukaan urheiluorganisaatiot ovat nykyisin verkostoja, joita ei voida ainoastaan johtaa hierarkkisesti ylhäältä alas. Vuorovaikutuksen merkitys urheiluorganisaatioiden johtamisessa kasvaa yksittäisten työtehtävien johtamista merkittävämmäksi seikaksi (Hautamäki 2019, 187). Urheiluorganisaatioiden toiminnalta odotetaan nykyisin yhä enenevässä määrin kasvavaa asiantuntemusta ja toiminnan laatua. Tämä vaatii asianmukaisesti koulutettuja työntekijöitä. (Szerovay 2015, 129.) Kolmannen sektorin palkkatyön lisääntyminen tarkoittaa kuitenkin myös paineiden voimistumista. Yhdenkin työntekijän palkkaaminen edellyttää organisaatiolta työnantajavelvoitteiden täyttämistä. (Selander 2018.)

Liikunta-alan johtamista ovat muovanneet ja sen kompleksisuutta lisänneet yleiset toimintaympäristöjen muutokset, digitaalisuuden ja teknologian kehittyminen, väestön ikääntyminen, kansantalouden ongelmat, fyysisesti passivoitunut elämäntapa, yleinen hyvinvoinnin ja terveyden arvostuksen kasvu sekä kasvavat eettisyyden vaatimukset. (Aalto-Nevalainen 2018, 28.) Nyky-yhteiskunnan nopeatahtisuus vaatii nopeaa reagointia asioihin. Nopea reagointi taas vaatii or-

ganisaatiolta tehokasta ja hyvin toimivaa johtamisjärjestelmää. (Hautamäki 2019, 210.) Lehtosen (2017, 88) mukaan ympäristöstä on erottauduttava ja siihen on reagoitava, jotta organisaatiot voivat muodostaa identiteettiään. Ympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoimatta jättäminen johtaa väistämättä pysähtyneisyyteen (Lehtonen 2017, 88).

Toimintaympäristöjen haasteiden monimuotoisuus ja muutos on pakottanut tarkastelemaan kriittisesti urheiluorganisaatioiden johtamisosaamista. Yleisesti alan johtamisosaamista on pidetty riittämättömänä. (Aalto-Nevalainen 2018, 34.) Urheiluorganisaatioissa on pystytty muuttamaan rakenteita toiminnan tehostamiseksi, mutta johtamisjärjestelmää ei ole pystytty muuttamaan samaan tahtiin (Lehtonen 2017, 76). Nykyisten urheiluorganisaatioiden rakenteiden olemassaolon ja merkityksen tunnistaminen on tärkeää, jotta saadaan aikaan toimiva johtamisjärjestelmä (Hautamäki 2019, 183).

Urheiluorganisaatioiden johtaminen on kuitenkin kehittynyt jonkun verran viimeisten vuosikymmenten aikana jäsenyneemmäksi, paremmin suunnitelluksi ja ammattimaisemmaksi. Osaltaan tämä on seurausta kasvavasta mielenkiinnosta ”hyvää” johtamista kohtaan, joka ilmenee muun muassa liikunnan ja urheilun toimijoiden, päättäjien, rahoittajien ja tutkijoiden keskuudessa. (Robinson ym. 2012, 21.) Alan ammattimaistumisen tukemiseksi johtamisosaamisen kehittämistä on viime vuosina peräänkuulutettu sekä tutkimuksen että käytännön osalta. (Aalto-Nevalainen 2018, 34.)

5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin työhyvinvoinnin teoriaan, työhyvinvoinnin johtamiseen sekä sen ilmenemiseen urheiluorganisaatioissa. Ensin käydään läpi työhyvinvoinnin (5.1) ja työhyvinvoinnin johtamisen teoriaa (5.2), sillä ne luovat pohjaa työhyvinvoinnin johtamiselle urheiluorganisaatioissa ja sen syvälliselle ymmärtämiselle. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen teoreettinen tarkasteleminen ovat kappaleen pääasiallisena tarkoituksena. Kohdassa 5.3 työhyvinvoinnin johtaminen liitetään urheiluorganisaatioihin ja avataan siihen liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

5.1 Työhyvinvoinnin teoriaa

Työhyvinvointi on ilmiönä monimuotoinen ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista käsin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kaikki elämän osa-alueet, kuten työ, perhe-elämä ja vapaa-aika, heijastuvat (Juuti & Vuorela 2015, 20). Karttusen ym. (2017) mukaan työhyvinvointia ei voi tuoda organisaatioon yksinomaan sen ulkopuolelta vaan se syntyy organisaation sisällä. Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu työhyvinvoinnista: työntekijöillä, johdolla ja koko työyhteisöllä. (Karttunen ym. 2017). Seuraavaksi työhyvinvointia mallinnetaan Maslow'n tarvehierarkian sekä Työhyvinvoinnin portaiden kautta, jotka auttavat hahmottamaan työhyvinvoinnin rakentumista ja sen tasoja. Työhyvinvoinnin käsitteen syvällisempi ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää myöhemmin tässä kappaleessa käsiteltävää työhyvinvoinnin johtamista.

Otala & Ahonen (2005) ovat rinnastaneet työhyvinvoinnin osatekijöitä Maslow'n tarvehierarkiaan (KUVA 1). Tarvehierarkian periaatteen mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytetyjä ennen ylempien tasojen tarpeiden täyttämistä. Maslow'n tarvehierarkian alimmilla tasoilla on fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet. Fysiologisilla tarpeilla ja turvallisuuden tarpeilla viitataan fyysiseen hyvinvointiin, kuten yksilön terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen, työpaikan fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen sekä työn jatkuvuuden turval-

lisuuteen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Työympäristöllä on vaikutus työntekijän hyvinvointiin, joten esimerkiksi työolojen ja työvälineiden on oltava kunnossa (Manka ym. 2007, 9). Vasta, kun työhön liittyvät fyysiset tekijät ovat kunnossa, voidaan lähteä kehittämään muita työhyvinvoinnin osa-alueita (Manka & Manka 2016, 87).



KUVA 1. Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1954).

Maslow'n tarvehierarkian seuraavilla sosiaalisuuden ja arvostuksen tasoilla tarkoitetaan sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia, kuten ihmissuhteita, omaa osaamista, ammattitaitoa ja työn arvostusta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 25). Vuorovaikutus työympäristössä nähdään yhtenä työhyvinvoinnin ja sen johtamisen avaintekijänä. Kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat pohja hyvinvointia tukevalle vuorovaikutukselle. (Manka ym. 2007, 9.) Tutkimusten mukaan työpaikan hyvät sosiaaliset suhteet ovat positiivinen voimavara, sillä ne lisäävät työssä viihtyvyyttä, työtyytyväisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Positiivinen työilmapiiri lisää työhön sitoutumista, tukee työntekijöiden kokonaisvaltaista terveyttä, luottamuksen tunnetta. (Stephens ym. 2012.)

Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeisiin liittyvät henkilön pyrkimys kehittää omaa työtään ja osaamistaan sekä henkilön luovuus ja halu saavuttaa päämääränsä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 25). Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallintaa voidaan kuvata esimerkiksi sillä, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja omiin työtapoihin vaikuttamista. (Manka & Manka 2016, 107.) Työntekijän omalla motivaatiolla, innokkuudella ja osaamisella on perustavanlaatuinen vaikutus työhyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015, 23). Vuorovaikutteisudessa johtamisessa on tärkeä ottaa huomioon työntekijöiden halu tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi (Manka & Manka 2016, 134). Maslow'n korkeamman hierarkian tarpeiden tyydyttäminen vaatii kiireetöntä aikaa, jota monella on nykyään aiempaa vähemmän johtuen työelämän muutoksesta (Hämäläinen 2009).

Rauramo (2012) mallintaa työhyvinvointia Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvien työhyvinvoinnin portaiden kautta (KUVA 2). Työhyvinvoinnin portaita voidaan käyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen mallintamiseen ja erityisesti kehittämiseen. Jokaisella työhyvinvoinnin portaalla on hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan pohtia sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.) Rauramon (2012) mallin avulla voidaan kehittää sekä työntekijän että työyhteisön työhyvinvointia suunnitelmallisesti. Portaat kuvaavat Maslow'n tarvehierarkian mallia konkreettisemmin tasolta seuraavalle nousemista. Työhyvinvoinnin portaat ovat hyvä työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämisen työkalu, jossa tavoitteena on edetä porras portaalta ylöspäin. Korkein porras on mahdollista saavuttaa, mikäli alempien portaiden tarpeet ovat riittävän tyydytettyjä. (Työturvallisuuskeskus 2012.)



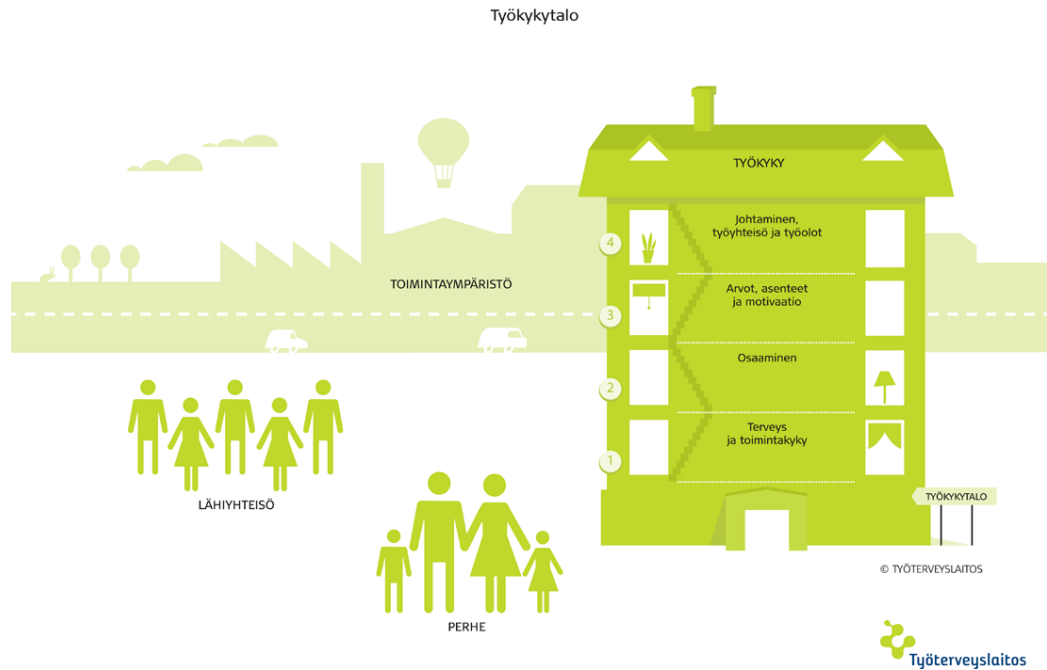
KUVA 2. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2012).

Työhyvinvointia säätelee osittain lainsäädäntö, kuten työturvallisuus-, työterveyshuolto-, työ-sopimus-, työeläke- ja vuosilomalait, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja tapatur-mavakuutuslaki. Lait asettavat työn tekemiseen ja sen organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita, joita työnantajan ja työntekijän on noudatettava. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

Työhyvinvointi mahdollistuu kaikkien siihen vaikuttavien tekijöiden tasapainosta. Avainase-massa työhyvinvoinnin toteutumiseen on organisaation ja sen toimijoiden välinen myönteinen vuorovaikutus (Manka & Manka 2016, 134). Viisas työyhteisö luo työntekijöilleen puitteet mielekkääseen työntekoon. Tällöin työ on tuloksellista ja tarjoaa iloa niin työnantajalle kuin työntekijälle. (Manka ym. 2007, 7.)

Työkyvyn käsitettä käytetään osin päällekkäin työhyvinvoinnin käsitteen kanssa. Työkykyä voidaan kuvata Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo-mallin avulla (KUVA 3). Työkyky-talo on tutkimukseen perustuva yhteenveto työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Työturvallisuus-keskus 2013.) Työkykytalo-mallin avulla kuvataan sitä, että alimpien kerrosten ominaisuuksien tulee olla kunnossa ennen seuraavan rakentamista, jotta pohja työkyvylle on luotu ja työntekijä kestää ylempien kerrosten asettaman painolastin. Työkykytalo-mallilla mallinnetaan sitä, että ylemmillä kerroksilla ei voi paikata alempien kerrosten puutteita vaan perustusten tulee olla

kunnossa ennen ylempien rakentumista. Työkykyyn vaikuttaa myös Työkykytalon ulkopuolella sijaitsevat toimintaympäristöt, kuten perhe ja muu lähiyhteisö. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28.)



KUVA 3. Työkykytalo -malli (Työterveyslaitos s.a.).

Työkykytalo-mallilla korostetaan sitä, että ihminen ja työ voidaan sovittaa paremmin yhteen yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointia ei ole olemassa valmiina vaan se kehittyy omilla kokemuksilla suhteessa työhön. (Työturvallisuuskeskus 2012.) Työkykytalon neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Johtaminen on keskeinen osa neljännen kerroksen toimintaa, sillä johtajilla on vastuu ja velvollisuus työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoinnista. (Työterveyslaitos s.a.)

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen edellytyksenä hyvinvoivalle organisaatiolle

Työhyvinvointia voidaan edistää työhyvinvoinnin johtamisen kautta. Tässä tutkielmassa rajautaan organisaation sisäiseen toimintaan eli työhyvinvoinnin johtamiseen organisaatiossa.

Näin ollen työorganisaation ulkoisiin asioihin ei niinkään oteta kantaa, vaikka työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Lukuisten tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. (Viitala 2013, 229.) Lainsäädännön mukaan työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöille turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö (Juuti & Vuorela 2015, 401). Näin ollen työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä jokaisen organisaation esimiehen tehtävänä. Hyvä johtaminen luo edellytykset organisaation sujuvalle toiminnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2015, 251).

Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen lähtökohtana on, että työntekijät voivat hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisesti (Juuti & Vuorela 2015, 251). Johtajien on hyvä tiedostaa, että työelämässä tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavat samat asiat (Juuti & Vuorela 2015, 394). Vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaa hyviä tuloksia (Juuti & Vuorela 2015, 8). Hyvinvoiva työpaikka on tuottava ja hyvässä maineessa. Organisaation johtaja voi vaikuttaa suurelta osin niihin asioihin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Toimivien työnkuvien ja työprosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta johtaja voi luoda työhyvinvointia, työkykyä ja työn imua edistävän ilmapiirin. (Viitala 2013, 229.)

Viitala (2013, 231) näkee työhyvinvoinnin johtamisen koskettavan pääasiassa työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Tähän kuuluvat muun muassa työntekijöiden työympäristöstä, ergonomiasta, liikunnasta, työajasta ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen. Fyysistä työhyvinvointia voidaan tukea oikeanlaisilla työvälineillä sekä liikuntaan kannustamalla. (Viitala 2013, 234.) Työkykyä on Juutin & Vuorelan (2015, 258) mukaan kehitetty monilla työpaikoilla liikunnan avulla. Liikunnalla on positiivisia vaikutuksia muun muassa aineenvaihduntaan, hapenottokykyyn, lihasmassaan sekä hermoston ja aistien yhteistyöhön. Liikunnalla on myös yhteys psyykkiseen terveyteen onnistumisen tunteiden kokemusten ja itsetuottamuksen kasvun kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 258.) Lisääntynyt käytäntö organisaatioissa on työajalla tapahtuva liikunnan harrastaminen, jota työnantaja tukee (Viitala 2013, 232).

Työterveyshuollon järjestäminen voidaan lukea kuuluvan työhyvinvoinnin fyysisiin ja psyykkisiin edistämistoimiin. Työnantajan on lain mukaan huolehdittava työterveyshuollon järjestämisestä (Viitala 2013, 234). Työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työterveyden toteuttaminen ja kehittäminen (Juuti & Vuorela 2015, 388). Työterveyshuollon asiantuntijat kehittävät yhteistyössä työpaikan ja sen henkilöstön kanssa työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä sekä työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä (Juuti & Vuorela 2015, 408).

Tilastokeskuksen vuoden 2018 Työolotutkimuksesta selviää, että työntekijöiden psyykkisissä oireissa on tapahtunut huolestuttavaa kasvua. Tulosten mukaan kasvussa ovat olleet vähintään viikoittain koettu väsymys, tarmottomuus, vaikeudet päästä uneen, heräileminen öisin, jännittyneisyys, ärtyneisyys ja tunne siitä, että kaikki on ylitsepääsemätöntä. (Sutela ym. 2019, 344.) Työntekijän psyykkisen työhyvinvoinnin tukemisessa johtamisella on merkittävä rooli. Työhyvinvoinnin johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että vain kokonaisvaltaisesti työssään hyvinvoiva ihminen kykenee tekemään tulosta. (Juuti & Vuorela 2015, 20.) Kuunteleminen nousee Juutin & Vuorelan (2015, 131) mukaan yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä puhuttaessa työntekijän psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisesta. Johtajan on kyettävä kuuntelemaan, keskustelemaan ja päästämään työntekijät lähelleen (Juuti & Vuorela 2015, 131).

Juutin & Vuorelan (2015, 87) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on paljolti myös työntekijöiden ja työyhteisön sosiaalisen terveyden edistämistä. Keskusteleva johtamistyö on organisaation sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä tekijöitä. Keskustelevan johtamisen kautta työyhteisöön luodaan avoimuutta, luottamusta, keskinäistä avulaisuutta sekä arvostusta edistävä ilmapiiri. (Juuti & Vuorela 2015, 279.) Usein jo se, että johtaja puuttuu asioihin ja ottaa ne puheeksi, riittää ongelmien ratkaisemiseksi. (Viitala 2013, 230.) Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja siten organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2015, 45). Työpaikan toimivat sosiaaliset suhteet lisäävät työssä viihtyvyyttä, työtyytyväisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan avoimen ilmapiirin ja yhteishengen kokemuksissa on tapahtunut myönteistä kehitystä vuodesta 2008 alkaen. (Sutela ym. 2019, 147.) Terve työyhteisö on yhteistoiminnallinen, keskusteleva, oikeudenmukainen ja turvallinen. Terveestä työyhteisöstä ei kuitenkaan ole tarpeen kitkeä pois

ristiriitoja, sillä nekin kuuluvat osaltaan terveeseen työyhteisöön. Tärkeimmäksi seikaksi nousee se, miten ristiriidat työyhteisössä käsitellään (Juuti & Vuorela 2015, 421.)

Johtajalla on tärkeä rooli ristiriitatilanteiden selvityksessä, sillä hänen on toimittava johtajana erilaisten näkökulmien avaamisessa ja yhteisen merkityksen etsimisessä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kuunnellen ja tervettä vuorovaikutusta luoden (Juuti & Vuorela 2015, 445; 453.) Viitala (2013, 237) toteaa, että tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu on yksi työhyvinvoinnin johtamisen kulmakivistä. Oikeudenmukaisuus nousee myös Perkon & Kinnusen (2013, 78) mukaan tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavan johtamisen aspektiksi. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä epätasa-arvoiseen asemaan ja hänen on puututtava kaikkeen työpaikalla ilmenevään häirintään tai epäasialliseen kohteluun jo varhaisessa vaiheessa (Viitala 2013, 237). Tilastokeskuksen vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan työpaikoilla on tapahtunut selkeää positiivista kehitystä ilmapiirin, työyhteisön tuen ja arvostuksen suhteen. Tilastokeskuksen raportissa mainitaan myös Euroopan työolotutkimuksen tuloksista koskien oikeudenmukaisesta kohtelua työpaikoilla. Suomi sijoittui tässä vertailussa Euroopan maiden kärkeen, sillä jopa 93 prosenttia työntekijöistä koki kohtelun oikeudenmukaiseksi työpaikallaan. (Sutela ym. 2019, 148.)

Johtajan tehtävänä on saada organisaation työntekijät motivoitumaan kohti tavoitteita. Tässä tehtävässä tärkeimmäksi keinoksi nousee vuorovaikuttuneisuus eli kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Manka ym. 2007.) Vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä sekä koko työyhteisön kesken on avainasemassa hyvinvoivaa organisaatiota rakennettaessa. Juutin & Vuorelan (2015, 45) mukaan yleisperiaatteena henkilöstön työhyvinvointia tukevalle johtamiselle on se, että esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Myös ”tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen liittyy johtamisen vuorovaikuttuneisuuteen ja on nousemassa yhdeksi työhyvinvoinnin johtamisen kulmakivistä (Manka ym. 2007).

Johtajan on annettava vastuuta työntekijöille, jotta nämä voivat olla motivoineita ja innokkaita työstään ja siten voida hyvin. Johtajan on hyvä tiedostaa, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija (Juuti & Vuorela 2015, 31). Tilastokeskuksen vuoden 2018 Työolotutkimuksessa tuli ilmi, että itsensä kehittäminen työssä on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi

suomalaisille työntekijöille, etenkin naisille. Työolotutkimukseen osallistuneista työntekijöistä yli puolet koki itsensä kehittämisen erittäin tärkeäksi. (Sutela ym. 2019, 109–111). Sutela ym. (2019, 111) ovat pohtineet halukkuutta itsensä kehittämisen kasvuun koulutustason parantumisella ja sillä, että korkeammin koulutetuille mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ovat tärkeämpiä. Työhyvinvoinnin johtamisessa on otettava huomioon työntekijän oma työn hallinnan tunne mahdollistamalla työntekijälle vapaus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtehtäviä koskevaan päätöksentekoon. Näin ollen työntekijä voi kokea työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa pätevyyden tunnetta työssään. (Manka & Manka 2016, 107).

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä elementti on ikäjohtaminen (Viitala 2013, 239). Työyhteisöjen monimuotoisuus ja henkilöstön eri-ikäisyys haastaa työhyvinvoinnin johtamisen (Karttunen ym. 2017). Viitalan (2013, 239) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan eri ikäisten ihmisten ja eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työssä. Laajassa keskustelussa ikäjohtaminen on noussut lähinnä ikääntyvien johtamista koskevaksi käsitteeksi, mutta tosiasiassa sillä tarkoitetaan työntekijän iän huomioon ottamista työssä ja johtamisessa. Hyvä johtaminen kykenee vastaamaan eri ikäisten työntekijöiden työhön liittyviin erityistarpeisiin. Tällaisia tarpeita voivat olla esimerkiksi ruuhkavuosiin liittyvä työn ja perheen yhteensovittaminen, osa-aikatyö, opinto- ja vuorotteluvapaat, joustava työaika ja työnkuvien muuttaminen. (Viitala 2013, 239.) Työntekijän iän huomioiminen johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää muuttuvalla työelämän kentällä, jossa nuoret aikuiset hakevat työltä eri asioita kuin aiemmin. Hyvä johtaja pystyy ottamaan työelämän muutoksen tuomat merkitykset työntekijöille huomioon työhyvinvoinnin johtamisessa.

Monia työhyvinvoinnin ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä esimiestyötä kehittämällä. Työhyvinvoinnin johtaminen on oltava suunnitelmallista ja järjestelmällistä (Aura ym. 2014, 48). Se edellyttää muutosjohtajuutta eli johtajan on kyettävä reagoimaan tilanteisiin nopealla aikataululla. Pelkästään yksittäisiin ilmiöihin puuttuminen ja niiden korjaaminen ei kuitenkaan riitä vaan työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää useiden tekijöiden yhteisvaikutusten huomiointia (Manka 2015, 256). Tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtamisen on oltava myös ennakkoivaa, jotta toimenpiteitä ja resursseja voidaan suunnata oikein. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla organisaatioiden strateginen toimenpide. (Pursio ym. 2010, 57.)

Transformationalisella johtajuudella on nähty olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden parempaan suoriutumiseen töistä (Boies ym. 2015). Johtamistyylin vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin tutkittiin Boiesin ym. (2015) tutkimuksessa, joka osoitti, että johtajan työntekijöilleen osoittama älyllinen virittäminen, inspiraation jakaminen ja motivoiminen olivat yhteydessä siihen, että tiimien työntekijät puhuivat keskenään enemmän. Puhuminen taas rakentaa luottamusta työyhteisössä sekä työntekijöiden että johtajan välillä. (Boies ym. 2015.) Johtajat voivat tukea vuorovaikutuksen luomista rakentamalla suhteita johtajien ja työntekijöiden sekä työntekijöiden kesken mahdollistamalla yksilöllisiä keskusteluja. Oikeudenmukaisuutta ja arvokkuutta voidaan lisätä muun muassa työntekijöiden huomioimisella ja juhlimisella. (Guillemin & Nicholas 2022.)

Vain innostuneet, osaavat ja hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan tuloksia työssään. Aura ym. (2016) ovat määritelleet strategisen hyvinvoinnin johtamisen käsitteen kuvaamaan sitä osaa ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin johtamisessa, joilla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Hyvinvoivien työntekijöiden merkitys korostuu nykyisessä kiivastahtisessa työelämässä, jossa työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän uuden oppimista ja luovaa kapasiteettia. (Juuti & Vuorela 2015, 516.) Esimiesten työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen osamista on kehitettävä, jotta organisaatioissa saadaan aikaan rakenteellisia muutoksia. Varsin usein johtajilla ei ole riittävästi työhyvinvointiosaamista eikä valmiuksia sen johtamiseen. (Manka & Manka 2016, 227.)

Salas-Vallina ym. (2021) ehdottavat työhyvinvoinnin johtamisen edistämisen konkreettisiksi toimenpiteiksi turvallista ja arvostavaa työsuhdetta edistäviä käytäntöjä. Näitä ovat Salas-Vallinan ym. (2021) mukaan työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon, investointi työntekijöiden koulutukseen, tiedonjaon edistäminen sekä viestinnän parantaminen. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon mahdollistaa pätevyyden tunteen ja arvostuksen ilmapiirin organisaatiossa (Salas-Vallina ym. 2021). Perkon & Kinnusen (2013, 78) mukaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksentekoon on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä.

Työhyvinvointiin panostaminen nähdään nykytiedon valossa tuottavana investointina. Työhyvinvoinnin johtamista toteuttavan johtajan on kuitenkin syytä muistaa, että työhyvinvointiin

investoitu raha ei välttämättä näy hyötyinä heti, mutta pidemmällä aikavälillä se maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin (Juuti & Vuorela 2015, 396). Viitala (2013, 231) toteaa, että kokonaisuudessaan hyvin hoidettu johtaminen on paras tae organisaatioissa toimivien ihmisten hyvinvoinnille. Hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatioiden tuloksen ja laadun kannalta merkittävimpiä tuotannontekijöitä (Juuti & Vuorela 2015, 396).

5.3 Työhyvinvoinnin johtamisosaaminen urheiluorganisaatioissa

Työhyvinvoinnin johtamista urheiluorganisaatioissa on tutkittu vähän. Tähän syynä on luultavasti urheiluorganisaatioiden vielä verrattain tunnistamaton asema työnantajana ja tämän aseman muutos lähihistorian aikana. Työhyvinvoinnin johtaminen koskettaa kuitenkin urheiluorganisaatioita samalla tavalla kuin muitakin organisaatioita, joten asian tutkiminen tulevaisuudessa on tärkeää. Tämä osuus kappaleesta pohjautuu pitkälti kansainväliseen lähdekirjallisuuteen, sillä kotimaista kirjallisuutta oli haastava löytää. Kansainvälisistä urheiluorganisaatioista tehtyä tutkimusteoriaa voidaan käyttää hyödyksi kotimaisten urheiluorganisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä.

Samoin kuin muissa organisaatioissa urheiluorganisaatioissa ihmisten johtaminen on noussut yhä tärkeämmäksi arvoksi. Ihmisten johtaminen on kiistattomasti yhteydessä organisaation menestykseen ja tuottavuuteen. (Beech & Chadwick 2004, 95.) Urheiluorganisaatioiden tärkein voimavara ovat ihmiset, sillä ihmiset laittavat käytäntöön kaikki muut organisaation voimavarat. (Chelladurai 2012, 137). Husin (2012, 146) argumentoi, että urheiluorganisaatioissa ihmiset ovat jopa tärkeämpiä kuin muissa organisaatioissa, sillä tavallisesti heillä on jotain erityisosaamista, mitä muilla ihmisillä ei ole. Näin ollen he eivät ole samalla tavalla korvattavissa. Tällä viitataan esimerkiksi maailman huippuammattilaisseuroihin, joissa valmentajat tai pelaajat toimivat työsuhteessa seuran kanssa ja heille on vaikea, jopa mahdoton, löytää korvaavaa henkilöä (Husin 2012, 146). Urheiluorganisaatioissa työskentelevillä on myös havaittu tavallista korkeampi sitoutuminen ja intohimo työtään kohtaan. Urheiluorganisaatioiden työntekijöillä on ha-

vaittu myös keskimääräistä korkeampaa työn imua, joka näyttäytyy työntekijöiden energisyytenä, innokkuutena ja korkeana työlle omistautumisena. (Selander 2018.) Osaltaan tämän on arvioitu johtuvan liikunta- ja urheilualan emotionaalisesti sitouttavasta piirteestä. (Beech & Chadwick 2004, 97.)

Työntekijöiden liikkuminen nähdään tärkeänä tekijänä urheiluorganisaatioiden tuloksellisuuteen. Työntekijöiden liikkumista tuetaankin urheiluorganisaatioissa verrattain paljon. (Husin 2012, 150.) Fyysisen aktiivisuuden tukeminen on tärkeää muun muassa terveyden edistämisen ja sairauspoissaolojen vähentämisen vuoksi. Liikunnan edistäminen on osa aktiivista ja hyvää työhyvinvoinnin johtamista ja työpaikan toimintakulttuurin edistämistä. (Valtion liikuntaneuvosto 2018.)

Urheiluorganisaatiot ovat organisaatioina dynaamisia ja nopeasti muuttuvia (Megheirkouni 2017, 600). Urheiluorganisaatioiden johtajien asemassa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Urheiluorganisaatioiden johtajien on kyettävä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa ei kritisoida toisia tai verrata muihin, kuunnellaan aidosti toisia ja ollaan kiinnostuneita heidän asioistaan. (Scott 2014, 34.) Luottamuksen rakentaminen on urheilujohtajille erittäin tärkeää. Johtaja voi rakentaa luottamusta urheiluorganisaatiossa luomalla pätevyyden tunnetta työntekijöilleen, olemalla sanansa mittainen, pysymällä työntekijöiden puolella ja välittämällä aidosti alaistensa elämästä. (Scott 2014, 35.) Chelladurai (1999, 217) argumentoi, että urheiluorganisaatioissa oikeudenmukaisuus on vieläkin tärkeämpää kuin muissa työorganisaatioissa, koska liikunta ja urheilu on alana tunteita herättävä ja työntekijät ovat organisaatioihin aidosti sitoutuneita. Hyvän hengen vaaliminen urheiluorganisaatioiden työyhteisöissä on ensiarvoisen tärkeää, sillä jos organisaatioon kehittyy huono henki, on todennäköistä, että osaavimmat henkilöt jättävät organisaation (Juuti & Vuorela 2015, 519). Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, miten organisaatiota johdetaan ja miten työntekijöitä kohdellaan.

Huolimatta useiden urheiluorganisaatioiden nopeasta ammattimaistumisesta, ne toimivat monelta osin edelleen hyvin eri tavalla kuin perinteiset liiketoimintaorganisaatiot. Urheiluorganisaatioiden usein paikallisesti korkea näkyvyys sekä niiden toimintojen ja palveluiden hyvä tun-

nettavuus ajavat johtajien päätöksenteon rationaalisuuden sijaan tunnepohjalle. Emotionaalisilla päätöksillä voi olla syvä vaikutus työntekijöiden ja johdon väliseen suhteeseen ja se voi luoda organisaatioon ristiriitoja. (Robinson ym. 2012, 208-209.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on erityisen vaativaa, mutta sitäkin tärkeämpää, organisaatioissa ja työympäristöissä, joissa on meneillään suuria rakenteellisia muutoksia (Kunta- ja hyvinvointialueuudantajat 2017). Valtion liikuntaneuvoston (2012) selonteon mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen ei ole työpaikoilla riittävästi henkilöresursseja ja aikaa. Selonteossa havaittiin myös, että organisaatioissa ei ole riittävästi osaamista työhyvinvoinnin kehittämiseen (Valtion liikuntaneuvosto 2012). Urheiluorganisaatioissa voidaan edelleenkin olla tilanteissa, joissa johtaminen on puutteellista ja työhyvinvointi ei ole kenenkään vastuulla (Selander 2018). Työhyvinvoinnin kehittäminen saatetaan nähdä myös turhana kustannuseränä, jonka kehittäminen voi urheiluorganisaatioiden tulospaineissa ja tiukoissa resursseissa unohtua (Juuti & Vuorela 2015, 516).

Laakso (2016, 162) esittää väitöskirjassaan, että urheiluorganisaation johtoon edetään usein urheilumaailman sisältä. Urheilujohtajilla ei välttämättä ole johtamisalan koulutusta ollenkaan, vaan he ovat nousseet johtajiksi muilla meriiteillä (Laakso 2016, 164). On havaittu, että urheiluorganisaatioiden johtaminen on osin puutteellista ja se ei ole kehittynyt samassa tahdissa urheiluorganisaatioiden muun kehityksen kanssa (Lehtonen 2017, 76). Hautamäen (2019, 44) mukaan urheilujohtaminen ei kuitenkaan teorian tasolla eroa muusta johtamisesta vaan sitä tulisi toteuttaa samoin kuin minkä tahansa muun organisaation johtamista. Urheilukontekstin erityispiirteiden, kuten tässä kappaleessa esitettyjen tunnesitoutuneisuuden, korkean näkyvyyden ja työntekijöiden omistautumisen vuoksi työhyvinvoinnin johtaminen urheiluorganisaatioissa voidaan nähdä erittäin tärkeänä osana johtamista. Urheiluorganisaatioiden erityispiirteistä huolimatta johtamisen käytännöt ja toimenpiteet ovat samoja kuin muissakin organisaatioissa. Tämän vuoksi urheilujohtajien johtamisosaamista ja työhyvinvoinnin johtamista tulee edelleen kehittää.

Tulevaisuudessa urheiluorganisaatioiden johtajien koulutusta tulee lisätä ja ottaa koulutuksessa huomioon myös ihmisten johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Alalla ei ole aiemmin

keskitytty tarpeeksi johtajien johtamiskoulutukseen vaan on toimittu johtajien substanssiosaaminen edellä. (Scott 2014, 193.) Lappalaisen (2012, 140) mukaan nykyisessä työelämässä johtajilta vaaditaan kykyä soveltaa teoreettista ja tieteellistä tietoa, uutta teknologiaa, kokemusta sekä emotionaalista, henkistä ja fyysistä kasvua. Urheiluorganisaatioiden johtajien on kyettävä kehittämään johtamisosaamistaan ja sopeuduttava erilaisiin johtamistapoihin, koska tällä on selkeitä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tekemään tulokseen. (Chelladurai 1999.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologinen tausta. Luvussa esitellään myös aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointitavat. Lisäksi luvun lopussa käsitellään laadullisen tutkimuksen etiikkaan liittyviä asioita.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, miten työhyvinvoinnin johtamista toteutetaan valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa. Työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa kartoitetaan kuvaamalla urheiluorganisaatioiden johtajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointijohtamisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Suomen valtakunnalliset urheiluorganisaatiot, jotka koostuvat suurimmaksi osaksi lajiliitoista sekä muutamista urheilun katojärjestöistä. Tutkimusaineisto on kerätty valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajilta. Tutkimuskysymyksiksi täsmentyivät:

- 1) *Millä keinoilla työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään urheiluorganisaatioissa?*
- 2) *Millainen rooli työhyvinvointijohtamisella on organisaatioissa?*
- 3) *Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaiseksi?*

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä pro gradu -tutkielmassa toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on jonkin ilmiön syventäminen ja sen kuvaaminen. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta merkittävimmin aineistonkeruumenetelmän vuoksi, mutta myös aineiston analysoinnin, tulosten esitystavan sekä tutkijan aseman vuoksi. (Eskola & Suoranta 2002.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen strategian mukaan tutkimuksen kohde on täysin tutkijasta riippumaton (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa

2.4.1). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät heijastavat tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutusta. Kyselylomakkeella kerätyssä aineistossa tutkijan vaikutus on pyritty minimoimaan, mutta se voi silti nousta esiin muun muassa kysymysten muotoilun kautta. Tutkija vaikuttaa myös aineiston analysointiin ja siitä esiin nouseviin johtopäätöksiin sekä niiden pohdintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 2.4.1)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimuksen lähtökohdaksi, koska sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten ajatuksia, tunteita ja motiiveja (Tuomi & Sarajärvi 2019, osa 1.1). Lähtökohtaisesti laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusaiheeseeni parhaiten, koska tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, työhyvinvoinnin johtamista urheiluorganisaatioissa, syvällisesti ja luoda siitä nykytilaa kuvaava analyysi. Kvalitatiivinen tutkimus nostaa esille tutkittavien havainnot tutkittavasta aiheesta ja antaa mahdollisuuden tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyvien tekijöiden huomioimiseen (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 2.4.3).

Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana eli metodologiana toimii kriittinen realismi ja aineistoon suhtaudutaan faktanäkökulmaisesti. Kriittisen realismin perustajana pidetään Roy Bhaskaria, joka on kehittänyt teorian 1970-luvulla. Kriittisellä realismilla tarkoitetaan tieteenfilosofista suuntausta, jonka mukaan tieto on aina sidoksissa sitä ympäröivään maailmaan. (Kuorikoski & Ylikoski 2006.) Kriittinen realismi ei kuvaa puhtaasti todellisuutta, sillä sitä voitaisiin tutkia vain olosuhteissa, johon ei vaikuttaisi mikään ulkopuolinen tekijä. Todellisuus on kerrostunut erilaisista ilmiöön vaikuttavista tekijöistä. Kriittinen realismi tarjoaa luontevan lähtökohdan ihmistieteiden tutkimukseen ja erottaa sen suhteesta luonnontieteisiin, jossa tosiasiat ovat todistettavissa. (Kuorikoski & Ylikoski 2006.) Kriittinen realismi antaa mahdollisuuden tutkimukseen, jossa todellisuutta pidetään joltain osin objektiivisena, mutta samalla siihen suhtaudutaan kyseenalaistaen ja tiedostetaan tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavat taustatekijät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tässä tutkielmassa suhde tutkimusaineistoon on faktanäkökulmainen. Faktanäkökulman mukaan tehdään selvä ero todellisen maailman ja siitä johdettujen väitteiden välillä. Faktanäkökulman mukaan tulee pohtia annetun informaation totuudenmukaisuutta sekä tiedon antajan eli

tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneiden urheiluorganisaatioiden johtajien rehellisyyttä. (Alasuutari 2011, 90.) Alasuutarin (2011, 91) mukaan faktanäkökulman tunnusmerkki on myös tutkijan halukkuus saavuttaa arkiajattelun mukainen käsitys totuudesta. Faktanäkökulman valitessaan tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä (Alasuutari 2011, 91).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa perustuen urheiluorganisaatioiden johtajien havaintoihin ja kokemuksiin työhyvinvoinnin johtamisesta omassa organisaatiossaan. Tämän tutkielman aineisto pohjaa yksittäisten urheiluorganisaatioiden johtajien kokemuksiin työhyvinvoinnin johtamisesta. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita eikä niitä voida pitää täytenä totuutena. Tutkimustuloksiin vaikuttaa kriittisen realismin mukaan erilaiset rakenteet, suhteet ja koko ympäröivä maailma (Kuorikoski & Ylikoski 2006). Faktanäkökulman pohjalta tulee pohtia, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet urheiluorganisaatioiden johtajien vastauksiin. Tutkimusprosessiin on vaikuttanut tutkittavien omat asenteet, havainnot ja ajattelun ohjaaminen kyselylomakkeella, mutta myös tutkijan oma ajattelu, aineiston analyysiprosessi ja tulkinta. Tutkittavien johtajien vastauksia on ohjannut kenties heidän omat toiveensa työhyvinvoinnin johtamisen tilasta sekä organisaation imagon ylläpitäminen. Tutkimuksessa on syytä tarkastella siitä esiin nousevia tuloksia ja tulkintoja kriittisesti eikä pitää niitä totuutena.

6.2 Aineisto ja aineiston keruu

Aineiston keruu tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake luotiin Webropol - verkkokyselyohjelman avulla, johon Jyväskylän yliopiston opiskelijoilla on mahdollisuus luoda kysely ilmaiseksi. Kyselylomakkeen suunnittelu alkoi pohtimalla, millaisilla kysymyksillä saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake (liite 1: Tutkimuksen verkkokyselypohja) koostui yhteensä viidestä kysymyksestä, joista ensimmäinen oli kvantitatiivinen kysymys koskien vastaajan edustaman organisaation kokoa, ja loput neljä kysymystä olivat kvalitatiivisia kysymyksiä liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Kyselylomakkeen alussa määriteltiin, mitä työhyvinvoinnilla ja työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan. Lomakkeessa sel-

vennettiin myös, että työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen jakautuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kolmikannan mukaan. Määrittely koettiin tärkeänä, jotta vastaajat voivat vastauksissaan huomioida työhyvinvoinnin johtamisen moninaiset piirteet.

Kyselylomakkeessa kysymys yksi oli monivalintakysymys päätoimisten työntekijöiden määrästä organisaatiossa. Vastausvaihtoehdot olivat alle 10 työntekijää, 10–50 työntekijää ja yli 50 työntekijää. Muut kysymykset olivat: ”Miten edistät arkipäiväisessä johtamisessasi työntekijöiden hyvinvointia?”, ”Millaisia apukeinoja sinulla on työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja toteuttamiseen?”, ”Millainen rooli työhyvinvointijohtamisella on organisaatiossasi?” ja ”Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaiseksi?”

Kyselylomakkeen linkki lähetettiin halutulle kohdejoukolle sähköpostitse saatekirjeen kera 2.3.2023. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen perustiedot, kuka tutkimusta tekee ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään (liite 2: Sähköpostitiedote tutkimuksesta). Saatekirjeen perusteella vastaaja motivoituu vastaamaan kyselyyn tai hylkää sen, joten saatekirje on tärkeä osa tutkimusta (Vehkalahti 2019, 48). Kyselylomake oli auki 2.3.2023–24.3.2023 välisen ajan. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse 16.3.2023.

Aineiston keruu sähköisen kyselylomakkeen avulla valikoitui tutkimusaineiston keruutavaksi kolmesta syystä. Ensinnäkin sähköinen kyselylomake mahdollistaa mahdollisimman laajan vastausaineiston, sillä siihen on suhteellisen nopeaa ja vaivatonta vastata. Tutkimukseen osallistujia pystyy vastaamaan sähköiseen kyselyyn oman aikataulunsa mukaan. Aineiston keruutapana sähköinen verkkokysely mahdollisti näin ollen riittävän vastaajamäärän. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja otanta eri lajiliittojen ja kattojärjestöjen työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista.

Toinen perustelu sähköisen kyselylomakkeen käytölle on se, että se antoi vastaajille mahdollisuuden vastata siihen anonymisti ja näin ollen mahdollisimman rehellisesti. Anonymiteetin vuoksi kyselylomakkeen avulla on mahdollista kysyä arkaluontoisista aiheista. (Sue & Ritter 2016, 16–18.) Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää tällaisena aiheena, sillä johtajat usein tunnistavat sen merkityksen ja tärkeyden, mutta työarjessa siihen ei välttämättä panosteta. On kuitenkin syytä tiedostaa, että urheiluorganisaatioiden johtajat vastasivat kyselyyn

asiantuntijaroolistaan käsin. Kyselyyn vastatessa johtajilla on voinut olla hankaluuksia päästää asiantuntijaroolista irti, ja he ovat saattaneet vastata kyselyyn siten, millaisia vastauksia heidän oletettiin antavan. Hyvärinen (2017) mukaan tutkimushaastattelun osalta ei tulisi olettaa, että haastattelu on vain neutraalia tiedonsiirtoa. Tulee tiedostaa, että haastateltavat pyrkivät antamaan pätevän ja hyväksyttävän vaikutelman (Hyvärinen 2017). Sama pätee tässä tutkimuksessa kyselyaineiston keräämiseen. Vaikka johtajat vastasivat kyselyyn anonyymisti, he saattoivat silti pyrkiä antamaan itsestään ja organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen tilasta totuutta positiivisemmän kuvan. Johtajien vastaamiseen vaikutti luultavasti myös kyselyn yhteydessä ollut infoteksti, jossa määriteltiin työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Infoteksti saattoi luoda vastaajille tunteen, että tutkijalla on tiettyjä odotuksia heidän vastauksiaan kohtaan. Myös sillä, että kyselyyn vastaajat vastasivat nimenomaan tutkimuskyselyyn, on voinut olla vaikutusta siihen, miten he ovat halunneet sanoittaa ja ilmaista asioita vastauksiin.

Kuula-Luumin (2011) mukaan sähköisen kyselylomakkeen etuna on häiritsevien tekijöiden vähentyminen, joita voisi esiintyä esimerkiksi haastattelutilanteessa. Vastauksiin vaikuttavia häiritseviä tekijöitä voivat olla muun muassa visuaaliset ja ei-verbaaliset tekijät, jotka määrittävät valta-asemia vuorovaikutussuhteessa, kuten haastattelijan ikä, sukupuoli ja etninen tausta (Kuula-Luumi 2011). Myös haastattelijan omat ajatukset aiheesta voivat tiedostamatta ohjata haastattelua ja keskustelua vaikuttaen sen sisältöön. Aineistonkeruu haastattelujen avulla oli toinen vaihtoehto, mutta karsiutui pois, koska vastauksia olisi luultavasti saatu huomattavasti vähemmän, aineistonkeruu olisi vienyt enemmän aikaa ja haastattelutilanne olisi saattanut vaikuttaa vastausten sisältöön.

Kyselylomaketta aineistonkeruutapana on kritisoitu ihmisten kyllästymisellä ainasiin sähköpostiin tuleviin tutkimuspyyntöihin (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 3.2). Hirsjärven & Hurmeen (2022, osa 3.2) mukaan kyselylomake aineiston keruussa sopii kuitenkin hyvin aiheelle, jota on tutkittu verrattain vähän. Haastattelun etuna taas olisi syvällisempi paneutuminen aiheeseen, mutta tällöin aineistoa olisi saatu kerättyä huomattavasti pienemmältä vastaajajoukolta (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 3.2). Tässä tutkimuksessa otettiin riski, että osa tutkimuspyynnön sähköpostiin saaneista hylkää vastauspyynnön, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää työhyvin-

voinnin johtamisen nykytilaa kattavasti suomalaisissa urheiluorganisaatioissa. Aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole, joten kattava aineisto kyselylomakkeen avulla oli perusteltu valinta tälle tutkimukselle.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajat. Tavoitellun kohdejoukon koko oli 101 urheiluorganisaatioiden johtajaa, joista 30 vastasi kyselyyn, mutta yksi vastaaja jätti vastaamatta ensimmäiseen kysymykseen koskien organisaatiokokoa. Vastausprosentiksi muodostui 30 prosenttia. Vastausprosentti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta ja siksi tutkimuksen vastausprosentti on syytä raportoida. (Vehkalahti 2019, 44.) Vehkalahten (2018, 44) mukaan tyypillisesti kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat nykyisin alle 50 prosenttia. Kohdejoukko koostui valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden toiminnanjohtajista, toimitusjohtajista, henkilöstöjohtajista sekä isoimpien organisaatioiden kohdalla myös eri toimintayksiköiden johtajista. Vastausaineistoa oli yhteensä kahdeksan Word-sivun verran. Kysymyskohtaisten vastausten pituudet vaihtelivat kahdesta sanasta useampiin virkkeisiin. Vastaukset olivat kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin tiiviitä ja osin luettelomaista asioiden listaukselta.

6.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen keskeisimpiin vaiheisiin kuuluvat aineiston analysointi, tulkinta ja niistä esiin nousevat johtopäätökset, joilla pyritään vastaamaan alkuperäiseen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 2.2). Ennen etenemistä varsinaiseen aineiston analysointiin aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla sen useaan kertaan. Aluksi aineiston lukeminen ja siihen tutustuminen oli uuvuttavaa, sillä aineistoa oli verrattain paljon ja oman tutkielmani kannalta ydinkohtiin kiinni pääseminen tuntui haastavalta. Tämä on kuitenkin normaali ja tärkeä osa aineistoon perehtymistä. Ensimmäisillä lukukerroilla aineistoon voi olla hankala päästä kiinni lukuisten yksityiskohtein vuoksi, mutta oman tutkielman näkökulman ja tutkimuskysymysten mielessä pitäminen auttavat aineiston hahmottamista sekä ajattelun ja prosessin etenemistä.

(Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 7.3). Huolellisen ja määrätietoisen aineiston perehtymisen jälkeen aineisto alkoi hahmottua tutkielmani kannalta merkityksellisestä näkökulmasta ja siitä löytyi yhtäläisyyksiä tutkimuskysymyksiini.

Vapaamuotoisen aineistoon perehtymisen jälkeen siirryttiin tietoisempaan aineiston analysointiin ja aineistoa alettiin järjestämään koodaamalla ja luokittelemalla. Koodaaminen on laadullisen sisällönanalyysin työväline ja vaihe, jolla aineiston käsittely alkaa. Koodaamisen avulla aineistoa järjestellään tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta oleellisella tavalla. (Juhila 2021.) Verkkokyselyn kyselyrunгон kysymykset 2 ja 3 käsiteltiin yhtenäisenä yli kysymysrajojen ulottavana aineistona ja kysymykset 1, 4 ja 5 erikseen. Aineiston koodaaminen aloitettiin merkitsemällä värikoodein aineistosta tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisia ja merkittäviä asiakohtia. Tutkimuskysymysten kannalta epäoleennaiset osat aineistosta jätettiin koodaamatta. Koodaamis- ja luokitteluprosessissa samankaltaiset osat luokitellaan yhteen jonkin yhteisen ominaisuuden mukaan. Koodaaminen on aineiston yksinkertaistamista ja saattamista hallittavaan muotoon (Juhila 2021). Koodaaminen ja luokittelu ovat aineiston aktiivista jäsentämistä, joka muotoutuu prosessin edetessä. Juhilan (2021) mukaan aineistovetoinen koodaaminen perustuu raaka-aineiston käsittelyyn ilman tutkijan aiempia käsitteellistyksiä aiheesta. Koodaamisen tuloksena syntyi useita alaluokkia, jotka muodostettiin vastauksissa nousseiden yhteneväisten teemojen mukaan.

Aineiston järjestelemisen eli koodauksen ja luokittelun jälkeen siirryttiin varsinaiseen aineiston analyysiin. Laadullisen aineiston analysointi on ikään kuin aineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteelliseen sekä teoreettiseen muotoon (Günther ym. 2021). Tämän pro gradu -tutkielman aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi tehtiin aineistopohjaista eli induktiivista sisällönanalyysia hyödyntäen (Tuomi & Sarajärvi 2018, osa 4.3). Sisällönanalyysia käyttäen voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti, ja sen avulla pyritään tiivistämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullista aineistoa analysoidessa aineistosta pyritään nostamaan esiin aineiston tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat kohdat (Eskola 2018, osa 2). Laadullisen aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, sitä käsitellään ja käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, osa 4.3.)

Aineiston sisällönanalyysissä hyödynnettiin teemoittelua, jonka avulla aineistosta esiin nousevia asioita jaotellaan teemoihin ja merkitysyksiköihin yhdistelemällä aineistoa uudella tavalla ja luomalla dialogia kirjallisuuden kanssa (Valli ym. 2018, osa 1). Teemoittelua käytetään usein synonyymina aineistolähtöiselle sisällönanalyysille, joten tässä tutkimuksessa niillä tarkoitetaan samaa asiaa (Vuori 2021). Teemoittelun avulla aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta keskeiset merkitykset, joiden pohjalta tutkija tekee tulkintaa ja synteesiä (Valli ym. 2018, osa 1; Hirsjärvi & Hurme 2022 osa 7.5.3). Teemoittelua tapahtui jo aineiston koodaamisen ja luokittelun ohessa, kun aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia eri teemojen mukaan. Koodaamisen ja luokittelun jälkeen aineistoa aloitettiin luokittelemaan isompien kokonaisuuksien ja teemojen alle. Samalla pelkistettiin vastauksia eli kirjoitettiin vastauksia luetumpaan ja tiiviimpään muotoon. Teemoittelun edetessä yhä suurempiin pääluokkiin eli tutkimuksen päätuloksiin siirryttiin teemojen tulkitsemiseen ja synteesin tekemiseen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analysoinnissa hyödynnetty analyysirunko ilman pelkistyksiä ja alkuperäisiä ilmauksia on tarkasteltavissa kuvassa 4.

PÄÄLUOKKA	ALALUOKKA
Vuorovaikutus	Kyseleminen ja kuunteleminen Keskustelujen säännöllisyys Ystävällisyys Tavoitettavissa oleminen ja matala kynnyks keskustelulle Arvostus ja luottamus
Yhteisöllisyys	Yhteiset tilaisuudet ja yhdessä tekeminen Avoimuus Hyvä työilmapiiri Pelisäännöt Tasa-arvoinen kohtelu
Fyysinen työympäristö	Työskentelyolosuhteet ja -välineet kunnossa Työterveyshuolto Työergonomia

	Kokonaiskuormituksesta puhuminen
Työn organisointi	Hybridityö Työn joustavuus Oman työn johtaminen Työn perustehtävän ja tavoitteiden kirkastaminen Työajanseuranta Osaamisen kehittäminen
Kannusteet	Liikunta työajalla Henkilöstöedut
Johtaminen	Kannustava ja tukeva johtaminen Johtamisen koulutustausta Johdon tuki työhyvinvointiasioissa Hyvän hallinnon käytänteet Kehitys- ja tavoitekeskustelut

KUVA 4. Tutkimuskysymyksen 1 analyysirunko ilman pelkistettyjä ja alkuperäisiä ilmauksia.

Aineisto ei itsessään nosta esiin tuloksia vaan tutkijan tehtävä on löytää aineistosta keskeiset asiat. Laadullisen aineiston analyysi on prosessi, joka etenee lukemalla, ajattelemalla ja useaan kertaan kirjoittamalla. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Lopulta pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja luomaan kysymyksiin vastaava tulkinta tutkimusaineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta ei ole yksi irrallinen vaihe tutkimusprosessissa vaan tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Aluksi tulkinnat voivat olla laajempia ja kokonaisvaltaisempia edeten yksityiskohtaisempiin tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 7.4.) Aineistosta esiin nousevat tulkinnat liitetään lopuksi aihetta käsittelevään teoriaan ja kirjallisuuteen.

6.4 Tutkimusetiikka

Etiikka liittyy kaikkeen tutkimukseen ja on tutkimuksen teon taustalla (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 2.2). Tutkimusetiikan lainalaisuuksien lähtökohtana on se, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten tapojen ja käytäntöjen noudattaminen (Kuula-Luumi 2011). Tutkijalla on velvollisuus toimia tieteellisten pelisääntöjen ja rehellisyyden puitteissa (Haaparanta & Niiniluoto 2016, luku 10). Hyviin tieteellisiin toimintatapoihin kuuluvat muun muassa yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimuksen kriteerien mukaisten tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö sekä avoimuus tutkimustuloksiin ja tutkimuksen eri vaiheisiin liittyen (Kuula-Luumi 2011).

Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatetaan tiedeyhteisön yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita sekä Jyväskylän yliopiston tietosujoaohjeita opiskelijoille. Eettisten ohjenuorien mukaan tutkimuskyselyyn vastaamispyynnön ohessa vastaanottajille informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta sähköpostitse (Haaparanta & Niiniluoto 2016, luku 10). Erillistä tietosuojailmoitusta ei tarvittu, sillä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja eikä kyselyyn vastanneita voida tunnistaa tutkimusaineistosta (Jyväskylän yliopiston tietosujoaohjeet opiskelijoille s.a.). Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin asiaankuuluvaa tietosuojaa. Tutkimusaineistoa käsitellessä korostettiin yksilöiden ja organisaatioiden yksityisyydensuojaa. Haaparannan & Niiniluodon (2016, luku 10) mukaan tutkittaville on vältettävä aiheuttamasta haittaa ja riskejä, joten tutkimuksessa kiinnitettiin tähän erityistä huomiota. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tutkimusaineisto hävitetään yliopiston tietosujoaohjeiden mukaisesti tietoturvallisella tavalla (Jyväskylän yliopiston tietosujoaohjeet opiskelijoille s.a). Tämän tutkimuksen Webropol -verkkokyselypohjaan tallennettu kysely ja siitä ladatut Word- ja Excel -raportit poistetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Internetin käyttö aineistonkeruussa on tutkimusetiikan kannalta hyväksyttävää ja selkeää, sillä tutkimukseen osallistujat voivat itse päättää, mitä tietoja he tutkimukseen antavat. Tämä käytäntö toteutuu sähköistä kyselylomaketta aineistonkeruussa käytettäessä. (Kuula-Luumi 2011.) Tutkimukseen osallistujat vastasivat tutkimukseen täysin anonymisti ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselylomakkeen anonymiteetin vuoksi voisi siis olettaa, että vastaajat ovat vastanneet niihin avoimesti ja rehellisesti. Vastaajat edustavat kuitenkin työorganisaatiotaan, ja velvollisuus organisaatiota ja sen mainetta kohtaan on saattanut vaikuttaa kyselyyn vastauksiin.

Tutkimuskyselyyn vastaajilta kerättiin vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tässä pro gradu -tutkielmassa kaikkien tutkimuskyselyyn vastanneiden johtajien vastaukset ovat samanarvoisia suhteessa tutkimuskysymyksiin.

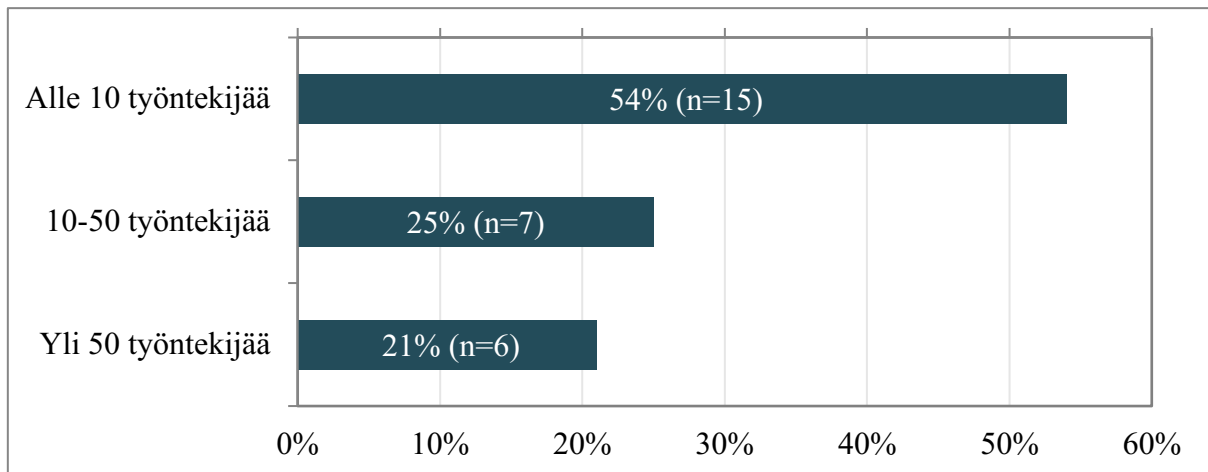
Haaparannan & Niiniluodon (2016, luku 10) mukaan tutkijan oma moraalit ja ennakkooajatukset vaikuttavat herkästi tieteelliseen tutkimustyöhön. Tutkimusetiikan käytäntöjen mukaan tutkijan on pyrittävä jättämään omat ennakkooajatukset tutkittavasta aiheesta taka-alalle ja kyettävä toimimaan mahdollisimman objektiivisesti (Haaparanta & Niiniluoto 2016, luku 10). Tutkijan oma käsitys aiheesta vaikuttaa silti luonnollisesti tutkimustulokseen samoin kuin tutkittavien ennakkooajatukset heidän vastauksiinsa. Analyysivaiheessa eettiset kysymykset koskevat sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti aineisto on analysoitu ja miten tutkimukseen vastanneiden vastauksia on tulkittu (Hirsjärvi & Hurme 2022, osa 2.2). Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille urheiluorganisaatioiden johtajien ajankohtaiset näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta ja ymmärtää niitä.

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulosten käsittely etenee tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuskysymykset olivat: *1. Millä keinoilla työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään urheiluorganisaatioissa? 2. Millainen rooli työhyvinvointijohtamisella on organisaatioissa? 3. Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaiseksi?* Ensimmäisessä alaluvussa 7.1 käsitellään työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinoja urheiluorganisaatioissa. Alaluvussa 7.2 nostetaan esiin työhyvinvointijohtamisen rooliin liittyvät tutkimustulokset ja lopuksi alaluvussa 7.3 esitellään työhyvinvoinnin johtamisella aikaansaatuja tuloksia urheiluorganisaatioissa.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tulokset ja niiden pohdinta seuraavassa pääluvussa pohjautuvat tutkimukseen osallistuneiden valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtajien näkemyksiin ja ajatuksiin työhyvinvoinnin johtamisesta. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia valtakunnallisia urheiluorganisaatioita tai muitakaan organisaatioita. Tutkimuksessa rajaudutaan organisaation sisäiseen toimintaan eli työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen vaikutuksiin organisaatioiden tasolla.

Tutkimustulosten taustoitukseksi on perusteltua kuvata tutkimukseen osallistuneiden urheiluorganisaatioiden johtajien edustamat organisaatiokoot. Suomessa on hyvin eri kokoisia valtakunnallisia urheiluorganisaatioita, ja organisaation koko vaikuttaa muun muassa toiminnan ammattimaisuuteen ja johtamiseen (Selander 2018). Tutkimukseen osallistuneiden urheiluorganisaatioiden johtajien organisaatiokokoa kysyttiin kyselytutkimuksen alussa. Organisaatioiden kokojakauma on tarkasteltavissa kuvassa 5. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta organisaatiokokoa koskevaan kysymykseen. Suurin osa, 54 prosenttia (n=15), tutkimukseen osallistuneiden johtajien edustamista organisaatioista on pieniä alle 10 päätoimisen työntekijän organisaatioita. Keskisuuria 10–50 työntekijän organisaatioita on 25 (n=7) prosenttia. Yli 50 työntekijää organisaatioita oli 21 (n=6) prosenttia.



KUVA 5. Kyselyyn vastanneiden johtajien edustamien organisaatioiden koko päätoimisen henkilöstön mukaan.

7.1 Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinot urheiluorganisaatioissa

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen osalta aineiston analyysissä ja synteessissä päädyttiin kuuteen yläluokkaan eli teemaan, jotka edustavat ensimmäisen tutkimuskysymyksen päätuloksia. Suurimmiksi teemoiksi muodostuivat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, fyysinen työympäristö, työn organisointi, kannusteet ja johtaminen. Huomionarvoista on, että jopa neljä tutkimukseen osallistunutta johtajaa vastasi, että heillä ei ole mitään keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Seuraavaksi esittelen ensimmäisen tutkimuskysymyksen päätuloksia teemoittain.

7.1.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on yksi kuudesta pääteemasta, joka vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin urheiluorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan urheiluorganisaatioissa sekä ylläpidetään että kehitetään työhyvinvointia vuorovaikutuksen avulla. Kyseleminen, kuunteleminen, keskustelun säännöllisyys, ystävällisyys, tavoitettavissa oleminen ja matala kynnys keskustelulle sekä arvostus ja luottamus vuorovaikutustilanteissa nousivat tutkimustuloksissa esiin

työhyvinvointia ylläpitävinä ja kehittävinä toimina. Johtajat raportoivat työntekijöiden kuunte-
lun sekä tilanteessa aidon läsnäolon merkittäviksi toimiksi työhyvinvoinnin eteen. Johtajan saa-
tavilla olemista ja aikaa keskustelulle pidettiin myös tärkeänä.

”Kuuntelen ja olen tavoitettavissa.”

*”Kyselen työntekijöiden kuulumisia. Kokousten alussa on lähes aina kuulumiskierros.
Kuuntelen työntekijöitä aina heti 100 % läsnä olevasti, jos heillä on huolia.”*

Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuksen on ulotuttava sekä kahdenväliseen että koko työ-
yhteisön väliseen kommunikaatioon. Lisäksi keskustelua tulee urheiluorganisaatioiden johta-
jien mukaan toteuttaa sekä vapaamuotoisesti että järjestämällä säännöllisesti virallisempia tilai-
suuksia keskustelulle. Kuunteleminen ja kuulumisten kyseleminen nousivat isoimmiksi ja eni-
ten mainituiksi teemoiksi.

*”Pyrin jatkuvaan vuorovaikutukseen kaikkien työntekijöiden kesken ja ylipäätään edis-
tämään hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.”*

Johtajien suhtautumista arvostavasti työntekijöihin pidettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä
osana positiivista ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen osalta esiin nousi
myös ongelmakohtiin puuttuminen ja kuormittavien asioiden esiin nostaminen. Työhyvinvoin-
tia ylläpitävän ja kehittävän vuorovaikutuksen on sallittava myös negatiivisista asioista keskus-
teleminen. Vuorovaikutukseen liittyviä pelkistyksiä löytyi aineistosta eniten kaikkien yläluok-
kien vertailussa, joten sen voi ajatella olevan johtajien mielestä erityisen merkittävä osa työhy-
vinvoinnin johtamista.

7.1.2 Yhteisöllisyys

Yhdeksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kuudesta pääluokasta eli teemasta muodostui yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yhteisöllisyyden pääluokan alle muodostui alaluokiksi yhteiset tilaisuudet ja yhdessä tekeminen, avoimuus, hyvä työilmapiiri, pelisäännöt ja tasa-arvoinen kohtelu. Yhteiset tilaisuudet mainittiin tutkimusaineistossa useaan kertaan. Yhteisillä tilaisuuksilla ja yhdessä tekemisellä tarkoitettiin muun muassa yhteisiä työhyvinvointia edistäviä päiviä, tiimipäiviä, pikkujouluja, liikuntapäiviä, yhteisiä aamiaisia, säännöllisiä yhteisiä palavereja sekä yhdessä toteutettuja vapaa-ajan toimintoja. Urheiluorganisaatioissa yhteisiä tilaisuuksia oli johtajien mukaan suhteellisen vähän, keskimäärin muutaman kerran vuodessa, mutta niiden vaikutus työhyvinvointiin oli kuitenkin johtajien mielestä merkittävä.

”Käytämme vapaamuotoisia tapaamisia yhteisöllisyyden luomiseen ja aikaa toisiimme tutustumiseen.”

”Tyhy-päivä kerran vuodessa ja pikkujoulut kerran vuodessa.”

Avoimuus ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat urheiluorganisaatioiden johtajien mukaan merkittävästi työhyvinvointiin. Avoin, kannustava ja toisiaan tukeva ilmapiiri luo henkistä ja sosiaalista työhyvinvointia työyhteisöön ja vaikuttaa siihen, että jokainen voi olla oma itsensä.

”Olen avoin ja kannustava.”

”Avoimen ilmapiirin luomisella, keskustelemalla.”

Tutkimuksen mukaan useammassa organisaatiossa on yhteiset kirjalliset pelisäännöt, jotka määrittävät toimintaa. Yhteiset pelisäännöt luovat raamit samanlaiselle ja tasa-arvoiselle kohtelulle. Kaikkien työntekijöiden tulee saada tulla kohdatuksi yhdenvertaisena. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pidettiin tutkimustulosten mukaan tärkeänä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinona. Tasa-arvoinen kohtelu tulee kyselyyn vastanneiden johtajien mukaan näkyä johtajan päivittäisessä toiminnassa.

*”Meillä on työyhteisön yhteiset henkiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan.
... Tärkeää on myös, että kaikki tulevat kohdatuksi yhdenvertaisina.”*

7.1.3 Fyysinen työympäristö

Tutkimustulosten mukaan fyysinen työympäristö ja siitä huolehtiminen ovat urheiluorganisaatioiden johtajien mielestä oleellisessa osassa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kyselyyn vastanneiden johtajien mukaan, jotka pitivät fyysisestä työympäristöstä huolehtimista tärkeänä, työskentelyolosuhteet ja työvälineet on oltava kunnossa, jotta työntekijä voi työssään hyvin. Työvälineet, kuten työpöydät, tuolit, tietokoneet ja ohjelmistot on oltava riittävän hyviä ja ajan tasalla, jotta työntekijältä ei mene aikaa ja resursseja niiden päivittämiseen. Fyysiset työvälineet linkittyvät tutkimustuloksissa läheisesti työergonomiaan. Työergonomia muodostui tutkimuksessa osaksi fyysistä työympäristöä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

*”Työskentelyolosuhteet, työvälineet ym. oltava kunnossa, sähköpöydät ym. henkilökoh-
taiset työpisteen toiminnot...”*

Työterveyshuolto lukeutuu tutkimustuloksissa osaksi fyysisen työympäristön pääluokkaa, vaikka sillä voi olla muitakin kuin fyysiseen hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia. Urheiluorganisaatioiden johtajat näkevät työterveyshuollon tärkeänä työhyvinvointia ylläpitävänä ja kehittävänä tahona, jonka puoleen voi kääntyä työhyvinvointiasioissa, kuten sairastapauksissa ja työergonomiaan liittyvissä asioissa.

”Työterveys, josta saatavilla myös työergonomiaa.”

”Meillä on erittäin hyvä työterveyshuolto.”

7.1.4 Työn organisointi

Työn organisoinnilla on tutkimuksen mukaan iso vaikutus työhyvinvointiin. Työn organisoinnin teemasta syntyi tutkimustuloksia analysoidessa vuorovaikutuksen ohella suurin pääluokka eli sen vaikutus työhyvinvointiin tuli tutkimuksessa erittäin vahvasti esiin. Työn organisoinnin alaluokiksi muodostuivat hybridityö, työn joustavuus, oman työn johtaminen, työn perustehtävän ja tavoitteiden kirkastaminen, työajanseuranta sekä osaamisen kehittäminen.

Hybridityö ja työn joustavuus ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia urheiluorganisaatioissa tutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan. Hybridityöllä tarkoitetaan tutkimustuloksissa etä- ja lähityön yhdistelmää. Hybridityö lisää johtajien mukaan työntekijän vapautta suunnitella omaa työntekoaan esimerkiksi erilaisten ja vaihtelevaa keskittymistä vaativien työtehtävien mukaan. Hybridityö itsessään on osa työn joustavuutta, mutta työn joustavuuteen liittyy paljon muutakin. Työajan joustavuus nousi esiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työajan joutaessa työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, milloin työtään tekee. Vastuu ja vapaus kulkevat käsi kädessä ja voivat vaikuttaa tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin positiivisesti.

”Kaikki saavat valita oman työaikansa ja tekevätkö etänä vai toimistolla töitä.”

”... oman työnteon järjestämisen vapaus sovituissa raameissa, etätyöskentelymahdollisuus.”

”Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhön, työaikoihin, lomiin.”

Urheiluorganisaatioiden työntekijöiden työ on usein asiantuntijaroolissa toimimista, joten oman työn johtaminen on isossa osassa työn organisointia ja siinä onnistumista. Oman työn johtamiseen sisältyy työkuorman hallinta ja aikataulutukset sekä tasapainoilu niiden kanssa. Työn perustehtävän, ydintoiminnan ja tavoitteiden selventäminen saa urheiluorganisaatioiden johtajien ajatusten mukaan keskittymisen pysymään työn ytimessä. Tutkimuksessa tuli esiin, että keskittyminen työn perustehtävään ja siihen, mitä sillä pyritään saamaan aikaan, kirkastaa työntekijän mieltä ja luo tavoitteita, joita kohti suunnata.

”Kannustaminen oman työn suunnitteluun ja ajankäytön suunnitteluun.”

”Kirkastamalla säännöllisesti perustehtävää ja työn tavoitteita. Antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.”

Tutkimuksessa tuli ilmi, että työajanseuranta liittyy työn organisointiin ja työssä jaksamiseen, sillä työtä on kyettävä organisoimaan niin, että työntekijä jaksaa ja voi hyvin työssään sekä kokonaisvaltaisesti. Työajanseurannan avulla työtunneista ja vapaista pyritään pitämään kiinni urheiluorganisaatioissa. Kyselyyn vastanneet johtajat pitivät johtajan tehtävänä huolehtimista siitä, että vuosilomat ja muut vapaat tulee pidettyä ja työstä palautumiseen käytetään tarpeeksi aikaa.

”Pyrin huolehtimaan oikean kokoisesta työkuormasta.”

”Muistuttamalla ihmisiä pitämään lomansa ja lähtemään ajoissa kotiin...”

Osaamisen kehittäminen nousi yhdeksi teemaksi työn organisoinnin luokassa. Osaamisen kehittäminen on osa työhyvinvoinnin johtamista ja sillä pyritään kehittämään työntekijöiden hyvinvointia. Urheiluorganisaatioiden johtajat pyrkivät vastaamaan työntekijöiden koulutustarpeisiin sekä ohjaamaan ja sparraamaan työtehtävissä.

”Henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja heidän koulutustarpeisiinsa pyritään vastaamaan.”

7.1.5 Kannusteet

Tutkimuksessa nousi esiin erilaisia kannusteita, joilla pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin urheiluorganisaatioissa. Osalla organisaatioista on käytössä liikuntaetu, jonka puitteissa voi käyttää tietyn tuntimäärän viikoittaisesta työajasta liikuntaan. Useimmilla organisaatioilla tämä

tuntimäärä on 1–2 tuntia viikossa. Liikuntaedun lisäksi organisaatioissa on käytössä erilaisia henkilöstöetuja, joilla pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin. Henkilöstöeduiksi mainittiin muun muassa liikunta- ja kulttuurisetelit (Epassi, Smartum) sekä työmatka-, vakuutus- ja lounasedut.

7.1.6 Johtaminen

Johtaminen muodostui ensimmäisen tutkimuskysymyksen viimeiseksi pääteemaksi. Tutkimustulosten mukaan urheiluorganisaatioiden johtajat tunnistavat johtamisen vaikutuksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Kannustava ja tukeva johtamistapa koettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi. Johtamisen koulutustausta vaikuttaa tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen johtamisosaamisen kautta. Erään tutkimukseen osallistuneen johtajan mukaan erilaiset johtamismallit ovat johtajan apuna työhyvinvointiasioissa. Johdon tukea ja työhyvinvointiasioiden kirjaamista hyvän hallinnon periaatteisiin painotettiin tutkimuksen vastauksissa.

”Kannustava ja tukeva johtamistapa.”

”Koulutustausta, jossa on ollut johtamisen kursseja. Aiempaa työkokemusta erilaisten tiimien vetämisestä. Johtamiskoulutusta vuonna 2022.”

”... toteutan hyvän hallinnon käytäntöjä.”

Tämän tutkimuksen mukaan kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat yksi johtajan konkreettinen tapa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa keskustellaan myös työhyvinvointiasioista. Urheiluorganisaatioiden johtajien mukaan keskustelut ovat osa esimiestyötä, ja ne toimivat henkilökohtaisena ja suunnitelmallisena vuorovaikutuksena työntekijän ja johtajan välillä.

”Henkilökohtaiset hyvinvointi- ja tavoitekeskustelut käydään 1–2 kertaa vuodessa. Vapaamuotoisemmin keskustellaan jatkuvasti.”

”Säännölliset kehitys- ja tavoitekeskustelut.”

7.2 Työhyvinvointijohtamisen rooli urheiluorganisaatioissa

Tutkimuskysymyksen kaksi *”Millainen rooli työhyvinvointijohtamisella on organisaatioissa?”* tarkoituksena on selvittää ajankohtainen tilanne urheiluorganisaatioiden johtajien työhyvinvointijohtamisen roolista. Kyselytutkimuksen kysymys, jolla asiaa selvitettiin, oli avoin kysymys, mutta vastauksissa nousi selkeästi esiin kaksi ääripäätä. Vastauksissa toistuivat ilmaukset *”tärkeä”* ja *”keskeinen”* sekä *”ei roolia”*.

Vastaajista 40 prosenttia raportoi työhyvinvointijohtamisen olevan tärkeä, erittäin tärkeä tai keskeinen osa organisaation johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään näissä organisaatioissa tärkeänä voimavarana, ja se on keskeinen osa koko organisaation johtamisen strategiaa. Työhyvinvointijohtamisen tärkeys tulee esiin esimerkiksi siinä, että osassa organisaatioista se on tärkeä ja keskeinen osa johdon toimintaa ja yksi johtamisen painopistealue. Henkilöstö on työhyvinvointijohtamista tärkeänä, erittäin tärkeänä tai keskeisenä asiana pitävien organisaatioiden johtajien mukaan yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista.

”Erittäin tärkeä asiantuntijaorganisaation ominaispiirteistä johtuen, esimerkiksi kognitiiviseen työ- ja kokonaiskuormaan liittyen. Myös osan henkilöstön työn julkisesta luonteesta ja siitä syntyvästä paineesta koituva kokonaiskuorma edellyttää työhyvinvoinnista huolehtimista.”

”Henkilöstö on työpaikkamme tärkein voimavara. Ei olisi toimintaa ilman hyvinvoivaa henkilöstöä! Ja hyvinvoivan henkilöstön takana on työhyvinvointijohtaminen.”

”Erittäin iso rooli, avainasia onnistumisessamme.”

Johtajista 24 prosenttia vastasi, että työhyvinvointijohtamisella ei ole roolia tai sen rooli on pieni heidän edustamassaan urheiluorganisaatioissa. Osa näiden organisaatioiden johtajista raportoi organisaatiokoon olevan pieni, ja selitti osaksi työhyvinvointijohtamiseen roolin puutetta organisaation koolla. Tutkimuksen mukaan pienissä organisaatioissa työhyvinvointijohtaminen voi olla hyvin käytännönläheistä. Loput 36 prosenttia vastauksista koostui teemoista, joissa tuli esiin, että asiaa pidetään ajankohtaisena ja se on tiedostettu, mutta panostukset työhyvinvoinnin johtamiseen ovat olleet valitettavan vähäisiä.

”Ei ole roolia.”

”Valitettavan pieni, kun yleensäkin johtamiselle jää liian vähän aikaa.”

Vastauksissa tuli ilmi se, että työhyvinvointijohtamisen rooli on kasvanut urheiluorganisaatioissa koronavuosien haasteiden jälkeen, mutta siihen tulisi silti kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Myös osa johtajista, jotka korostivat työhyvinvointijohtamisen merkitystä, totesivat, että sitä tulisi kehittää nykyistä enemmän, ja siihen tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa.

”Asia on tiedostettu, mutta tästä voisi puhua paljon enemmän urheiluorganisaatioissa, missä työvoima on hyvin hajautettua.”

”Asiaan kiinnitetään huomiota. Työterveys on hyvin hoidettua ja työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia. Esihenkilötasolla voisi asiaan kiinnittää säännöllisempää huomiota.”

7.3 Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaan urheiluorganisaatioissa?

Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuksia tutkittiin kysymällä urheiluorganisaatioiden johtajilta, mitä organisaatioissa on saatu työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteillä aikaiseksi. Päätuloksiksi nousivat sosiaalinen työympäristö, henkinen hyvinvointi, fyysinen terveys ja työn laatu. Seuraavaksi käsittelemme päätuloksia teema kerrallaan.

7.3.1 Sosiaalinen työympäristö

Sosiaalinen työympäristö muodostui yhdeksi kolmannen tutkimuskysymyksen päätuloksista. Urheiluorganisaatioissa on saatu työhyvinvoinnin johtamisella aikaan sosiaalinen työympäristö, jonka keskiössä ovat yhteisöllisyys, avoimuus ja positiivinen ilmapiiri. Yhteisöllisyys näkyy työympäristöissä organisaatioiden hyvänä toimintana ja yhdessä tekemisenä. Avoimuus ja luottamus nousivat esiin tärkeinä sosiaalisen työympäristön avaintekijöinä. Johtajien raportit hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden viihtyvyys kertovat urheiluorganisaatioiden positiivisesta työilmapiiristä.

”Työilmapiiri on hyvä, ihmiset kokevat viihtyvänsä organisaatiossa, työkaverit ovat aina toistensa tukena.”

”Saavutettu hyvä työilmapiiri, uusi toimivampi organisaatio, arvostava kulttuuri.”

”Avoimempaa ilmapiiriä ja luottamusta.”

7.3.2 Henkinen hyvinvointi

Yhdeksi neljästä työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuksesta nousi henkinen hyvinvointi. Työntekijöiden henkinen hyvinvointi näyttäytyi urheiluorganisaatioissa johtajien mukaan yksilöllisyytenä ja siinä, että jokainen tulee kohdatuksi omana itsenään. Lisäksi henkinen hyvinvointi sisältää tutkimustuloksissa työntekijöiden sitoutuneisuuden, nautinnon työtä kohtaan, lisääntyneen työtyytyväisyyden sekä paremman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Johtajien mukaan tehostuneen työhyvinvoinnin johtamisen ansiosta työntekijöiden työ- ja vapaa-aika ovat heidän elämässään paremmassa tasapainossa ja heillä on kykyjä selvitä mahdollista kriiseistä paremmin, eikä heidän tarvitse turvautua työssään ylitöiden tekemiseen.

”... rekrytointeja ei ole tarvinnut tehdä usein, henkilökunta on pysynyt ja ovat motivoituneita vuosienkin jälkeen.”

”Kaikki viihtyvät töissä eikä haaveile lähtevänsä helposti mihinkään muualle.”

7.3.3 Fyysinen terveys

Työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannokset näkyvät urheiluorganisaatioissa tutkimuksen mukaan parempana fyysisenä terveytenä. Johtajien mukaan sairaspöissaolot ovat vähentyneet työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteiden ansiosta.

”Sairaspöissaolot vähentyneet.”

”Omassa organisaatiossani on ollut erittäin vähän sairaspöissaoloja...”

Johtajat raportoivat myös työntekijöiden jaksamisen olevan hyvällä tasolla ja henkilöstön voivan muutenkin hyvin.

”Työssä jaksaminen on parantunut.”

7.3.4 Työn laatu

Työn laatu muodostui viimeiseksi pääteemaksi työhyvinvoinnin johtamisen aikaan saamista vaikutuksista urheiluorganisaatioissa. Tutkimustulosten mukaan työn laatu on parantunut työhyvinvoinnin johtamisen ansiosta. Urheiluorganisaatioiden ydintoiminta urheilun eteen kehittyy tasaisesti laadukkaam työn ja sen aikaansaannosten ansiosta. Urheiluorganisaatioiden mukaan myös työn arvostus on parantunut ja työkuormaa on helpompi hallita ja siihen on tullut säännöllisyyttä. Urheiluorganisaatioiden johtajien mukaan työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannoksena työtulokset ovat parantuneet, joka kertoo työn laadusta.

”Yhdistyksen toiminta etenee ja kehittyy jatkuvasti.”

”Säännöllisyyttä, työkuorman hallintaa... ”

”... parempaa työn laatua.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkimustulosten johtopäätökset ja pohdinta dialogissa tutkimuskirjallisuuden kanssa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään tutkimuksen arviointia ja lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Urheiluorganisaatioiden johtajien näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta

Tutkimustuloksia pohditaan seuraavaksi tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimustulokset liitetään aiemmin esitettyyn työhyvinvoinnin johtamisen teoriaan ja malleihin, ja pohditaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroja tutkimustuloksien kanssa. On syytä huomioida, että tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäiseen toimintaan eli työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuksiin organisaatiossa. Tutkimuksessa ei huomioida organisaation ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin. On kuitenkin tiedostettava, että hyvinvointi ei synny ainoastaan organisaation sisällä vaan siihen vaikuttaa paljon myös työntekijöiden muu elämä, joissain tapauksissa jopa enemmän kuin organisaation sisäiset toimet. Tässä tutkielmassa tuloksia pohditaan organisaation tasolta ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin johtamisesta käsin.

8.1.1 Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään sosiaalisten, fyysisten ja psyykkisten teemojen avulla

Tämän pro gradu -tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen päätuloksiksi eli työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinoiksi tällä hetkellä urheiluorganisaatioissa nousivat *vuorovaikutus, yhteisöllisyys, fyysinen työympäristö, työn organisointi, kannusteet sekä johtaminen*. Työhyvinvointi itsessään käsittää kolme hyvinvoinnin osa-aluetta: fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen. (Manka & Manka 2016, 74). Nykyajan työhyvinvoinnilla onkin kolmikantainen rooli organisaatioiden strategiassa. Nykyisin ei pyritä ainoastaan vaikuttamaan työn fyysisiin olosuhteisiin kuten työergonomiaan vaan huomioon otetaan laajasti myös työn psyykkisen ja

henkisen näkökulman asiat sekä sosiaalinen ulottuvuus. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11; Manka & Manka 2016, 74.) Juutin & Vuorelan (2015, 251) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on työntekijöiden henkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen päätuloksissa käy ilmi, että urheiluorganisaatioiden johtajat ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden samansuuntaisesti lähdekirjallisuuden kanssa. Voidaan kuitenkin olettaa, että kyselyn alussa ollut infoteksti työhyvinvoinnin fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta on vaikuttanut kyselyyn vastanneiden johtajien vastauksiin ja ymmärrykseen työhyvinvoinnin johtamisen kolmikantaisuudesta.

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden teemat voidaan nähdä työhyvinvoinnin sosiaalisina ulottuvuuksina. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys nousivat tutkimustuloksissa selkeästi esiin työhyvinvointiin vaikuttavina keinoina. Urheiluorganisaatioiden johtajat olivat hyvin yksimielisiä sosiaalisen työympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin, sillä lähes kaikissa vastauksissa tuli esiin vuorovaikutukseen tai yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella organisaation toimijoiden välinen myönteinen vuorovaikutus on avainasemassa työhyvinvoinnin toteutumisessa (Manka & Manka 2016, 134). Ei siis ihme, että vuorovaikutus nousi tuloksissa erittäin selkeästi esiin työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinona.

Vuorovaikutus on sosiaalisen työhyvinvoinnin lisäksi myös osa psyykkistä työhyvinvointia, sillä kuunteleminen ja keskusteleminen ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä psyykkisestä työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa (Juuti & Vuorela 2015, 131). Tämän tutkielman vastauksissa nousi esiin, että vuorovaikutuksen osalta johtajan on oltava saatavilla, läsnä ja pääsnettävä työntekijät lähelleen. Juuti & Vuorela (2015, 131) argumentoivat näiden samojen asioiden olevan ensisijaisen tärkeitä osia psyykkistä työhyvinvointia johdettaessa. Johtajien arvostus työntekijöitä kohtaan nousi esiin tutkimuksen tuloksissa. Vuorovaikutuksellisen johtamisen kautta työyhteisöön luodaan luottamusta, avoimuutta ja arvostusta edistävä ilmapiiri (Juuti & Vuorela 2015, 279). Johtaja voi rakentaa luottamusta olemalla sanansa mittainen, pysymällä työntekijöiden puolella ja välittämällä työntekijöidensä elämästä (Scott 2014, 35). Tutkimustuloksissa korostui aidon keskustelun ja kuulumisten kyselemisen tärkeys osana työhyvinvoinnin

johtamisen toimenpiteitä. Urheiluorganisaatioiden johtajat siis ajattelevat keskustelemisen olevan tärkeä osa sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämistä.

Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuksen osalta pidettiin tärkeänä, että myös ongelmakohditiin voidaan puuttua ja niistä voidaan keskustella työyhteisössä. Juuti & Vuorela (2015, 421) ovat samoilla linjoilla siitä, että ristiriitoja ei ole työhyvinvoinnin edistämisen suhteen tarpeen kitkeä pois vaan avainasemassa on se, miten ristiriidat työyhteisössä käsitellään. Terve työyhteisö on yhteistoiminnallinen ja keskusteleva (Juuti & Vuorela 2015, 445). Hyvän johtamisen perustana on vuorovaikutus, joka sallii avoimuuden (Manka ym. 2007, 14). Avoimen vuorovaikutuksen ansiosta työyhteisössä voidaan puhua myös ongelmista. Urheiluorganisaatioiden johtajat ajattelevat vuorovaikutuksen olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista, mutta arvailuksi jää, kuinka hyvin vuorovaikutusta edistävää johtamista todellisuudessa toteutetaan organisaatioissa. Tässä tutkielmassa rajaudutaan johtajien näkemyksiin, joten työntekijöiden kokemukset voivat erota paljonkin johtajien kokemista ajatuksista.

Yhteisöllisyyden pääluokan alle muodostui alaluokiksi yhteiset tilaisuudet ja yhdessä tekeminen, avoimuus, hyvä työilmapiiri, työn pelisäännöt ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Yhteiset tilaisuudet lisäsivät tutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan työhyvinvointia. Silti yhteisiä tilaisuuksia kerrottiin järjestettävän suhteellisen harvoin, keskimäärin muutaman kerran vuodessa. Yhteiset tilaisuudet ovat toki kivoja ja virkistäviä, mutta suurin vaikutus työhyvinvointiin lienee arkisemmilla teoilla. Karttunen ym. (2017) on määritellyt työhyvinvoinnin työntekijän ja työn tarpeiden ja voimavarojen ja vastaavasti työn vaatimusten ja haasteiden vastaavuudeksi. Juuti & Vuorelan (2015, 20) mukaan työhyvinvointi muodostuu työntekijän elämän eri osa-alueiden tasapainosta ja yhteensovittamisesta. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on siis ennen kaikkea hyvinvoivan työarjen edistämistä, jota voidaan toki silloin tällöin piristää erilaisilla tapahtumilla.

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pidettiin tutkimustulosten mukaan tärkeänä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinona. Tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat kirjallisuuden mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kulmakiviä (Viitala 2013, 237;

Perko & Kinnunen 2013, 78). Työyhteisöihin syntyy helposti ristiriitoja epätasa-arvoisen kohtelun seurauksena. Työyhteisöissä on tärkeää panostaa siihen, että jokainen työntekijä tuntee olevansa yhtä tärkeä organisaatiolle. Osa urheiluorganisaatioiden johtajista kertoi heillä käytettävän kirjallisia ja suullisia yhteisiä pelisääntöjä. Yhteiset pelisäännöt eri tilanteissa toimimista varten helpottavat yhteisöllisyyden ja yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tasa-arvoista kohtelua. Voidaan kuitenkin pohtia, kuinka paljon yhdessä sovitut säännöt todella vaikuttavat organisaation arjessa ja vuorovaikutustilanteissa tasa-arvon toteutumiseen. Vaikka säännöt olisi sovittu ja ne olisi läpikäyty organisaation kesken, todellisuus voi kuitenkin eri.

Johtamisella on suora yhteys organisaation ihmissuhteisiin ja siten vallitsevaan ilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2015, 45). Hyvän työilmapiirin luominen siis vaikuttaa täten myös työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tekijät liittyvät vahvasti toisiinsa, ja siksi esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoisella kohtelulla on suuri vaikutus hyvän ilmapiirin syntymiseen. Työhyvinvointia edistävä ilmapiiri syntyy Viitalan (2013, 229) mukaan johtajan mahdollistamien toimivien työnkuvien ja työprosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta. Työyhteisön ilmapiiri on siis hyvin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka syntyy useiden työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden yhteistuloksena.

Fyysinen työympäristö työhyvinvointia ylläpitävänä ja kehittävänä tekijänä kuvaa työhyvinvoinnin fyysisen osan vaikutusta työhyvinvointiin. Tässä tutkielmassa fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muotoutuivat fyysisen toimintaympäristön käsitteen alle. Työhön liittyvät fyysiset vaateet ovat ikään kuin perusta muulle työhyvinvoinnin edistämiseksi. Fyysinen työhyvinvointi on oltava kunnossa, jotta voidaan kehittää työhyvinvoinnin muita osa-alueita. (Manka & Manka 2016, 87.) Urheiluorganisaatioiden johtajat olivat kirjallisuuden kanssa samoilla linjoilla, sillä fyysiseen työympäristöön liittyviä asioita pidettiin tutkimustulosten mukaan perustana kaikelle muulle työhyvinvoinnin johtamiselle. Työolojen ja työvälineiden kunnossa pito olivat urheiluorganisaatioiden johtajien mielestä pohja fyysisen työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä. Työympäristö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, joten työolojen ja työvälineiden on oltava kunnossa ja ajan tasalla (Manka ym. 2007, 9). Työergonomia kuuluu Viitalan (2013, 231) mukaan yhdeksi työhyvinvoinnin johtamista koskettavaksi asiaksi.

Työergonomia nousi esiin myös useiden urheiluorganisaatioiden johtajien vastauksissa. Työhyvinvointia mallintavat teoriat kuvaavat myös fyysisten asioiden olevan pohja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Maslow'n (1954) tarvehierarkian mukaan fysiologisten tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen seuraaville tasolle siirtymistä. Sama ajatus tulee esiin Maslow'n tarvehierakiasta johdetussa Työhyvinvoinnin portaiden mallissa (Työturvallisuuskeskus 2012) sekä Työkykytalo -mallissa (Työterveyslaitos s.a), joissa terveys ja toimintakyky muodostavat työhyvinvoinnin alimmat tasot.

Työterveyshuollon vaikutus työhyvinvointiin tuli tämän tutkimuksen tuloksissa selkeästi esiin. Urheiluorganisaatioiden johtajat kokivat työterveyshuollon tarpeellisenä keinona työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työterveyden toteuttaminen ja kehittäminen (Juuti & Vuorela 2015, 388). Työterveyshuollon toiminta on kaikkein rikkainta ja antoisinta, jos se toteutetaan yhteistyössä työpaikan ja sen henkilöstön kanssa (Juuti & Vuorela 2015, 408). Työterveyshuollolle ei voi täysin vastuuttaa työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä vaan johtajien on toimittava aktiivisessa vuorovaikutuksessa työterveyden asiantuntijoiden kanssa työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistämiseksi.

Kokonaiskuormituksesta puhuminen sijoitettiin tämän tutkimuksen tuloksissa fyysisen työympäristön käsitteen alle, sillä urheiluorganisaatioiden johtajien vastauksissa se linkittyi vahvasti fyysisestä kuormituksesta, kuten unesta, liikunnasta, levosta ja ravinnosta puhumiseen. Kokonaiskuormitukseen liittyy kuitenkin myös henkinen näkökulma. Urheiluorganisaatioissa työskentelevillä on havaittu tavallista korkeampi sitoutuminen ja intohimo työtään kohtaan (Selander 2018). Työntekijät ovat usein erityisen omistautuneita työllensä. Työnteko intohimon parissa voi helposti karata käsistä, joten kokonaiskuormituksen tasapainosta on urheiluorganisaatioiden kontekstissa tärkeää keskustella. Työelämän muutosten myötä osa työntekijöistä ei kykene enää palautumaan työstään, sillä työ vaatii nykypäivänä ihmiseltä paljon (Suutarinen & Vesterinen 2010, 20). Palautuminen työstä on tärkeää ja siihen tulee panostaa, joten työn kuormituksesta puhuminen on hyvä olla osa työhyvinvoinnin toimenpiteitä.

Työn organisoinnin vaikutus työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen tuli tutkimustuloksissa vahvasti esiin. Työn organisoinnin vaikutus oli suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä yhdessä vuorovaikutuksen kanssa. Työn organisointiin sisältyi tutkimuksen tuloksissa hybridityö, työn joustavuus, oman työn johtaminen, työn perustehtävän ja tavoitteiden kirkastaminen, työajanseuranta sekä osaamisen kehittäminen. Sivistystyönantajat (2021) määrittelevät työhyvinvoinnin johtamisen huomion ja toiminnan keskittämällä työn organisointiin, selkeään järjestelyyn, avoimeen vuorovaikutukseen, toiminnan arviointiin sekä työstä saatuun palautteeseen ja arvostukseen. Sivistystyönantajien (2021) määritelmässä työn organisoinnilla ja siihen liittyvillä asioilla on iso painopiste.

Hybridityö ja työn joustavuus ovat jääneet koronavuosien jälkeen työelämän normaaleiksi käytännöiksi asiantuntijatyössä. Työtä on yhä helpompi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta ja joustavuus työelämässä on noussut työntekijöiden arvoasteikossa korkealle (Manka & Manka 2016, 15; Parry & Urwin 2011, 93). Tutkimukseen osallistuneiden urheiluorganisaatioiden johtajat ajattelevat, että etä- ja lähityön, työajan joustavuuden ja itse työtehtävien joustavuuden ansiosta urheiluorganisaatioiden työntekijät kykenevät vaikuttamaan omaan työntekemisen paikkaan, aikaan ja sisältöön. Tämä lisää työn ja muun elämän yhteensovittamista, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. Juuti & Vuorela (2015, 20) painottavat työhyvinvoinnin muodostuvan työntekijän elämän eri osa-alueiden, kuten työn, perheen ja muun vapaa-ajan, yhteensovittamisesta. Hybridityö ja työn joustavuus mahdollistavat osaltaan tasapainon eri tekijöiden välillä.

Työajanseurannan avulla pidetään huolta, että työntekijälle jää myös vapaa-aikaa ja vuosilomat tulevat pidettyä. Urheiluorganisaatioiden työntekijöillä on havaittu tutkimusten mukaan tavallista korkeampaa työlle omistautumista ja organisaatioon sitoutumista (Selander 2018; Chelladurai 199, 217). Omistautumisen ja sitoutumisen keskellä palautuminen ja työstä irtaantuminen voi olla hankalaa, jonka vuoksi urheiluorganisaatioiden johtajat pitivät tärkeänä työajanseurannan vaikutusta työhyvinvointiin. Johtajien tulisi tiedostaa, että työajanseuranta ei kuitenkaan anna välttämättä täysin totuudenmukaista kuvaa työajoista, sillä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen hankaloittaa työajan seuraamista. Parhaimmillaan se luo joustoa ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, mutta kääntöpuolena työasioiden vienti vapaa-ajalle kuormittaa työntekijöiden jaksamista. (Sutela ym. 2019, 231.)

Työn organisoinnin osalta urheiluorganisaatioiden johtajat raportoivat myös oman työn johtamisen, työn perustehtävän ja tavoitteiden selkeyttämisen sekä osaamisen kehittämisen vaikuttavan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen organisaatioissa. Työnteon ja ajattelun harhailu monien irrallisten kokonaisuuksien kanssa kuormittaa mieltä ja voi vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Yli puolet työntekijöistä kokee tekevänsä työtä jatkuvassa kiireessä (Manka & Manka 2016, 28). Kiireen keskellä työn perustehtävään keskittyminen ja priorisoinnin kirkastaminen on tärkeää, jotta työntekijät eivät kuormitu liikaa. Johtajalla on tärkeä rooli työn perustehtävän ja työn priorisoinnin johtamisessa, mutta samassa yhteydessä esiin nousee myös työntekijän oman työn johtaminen. Työn perustehtävän ja tavoitteiden selkeyttäminen vaatii oman työn johtamista ja työn suunnittelua.

Työn hallinnan tunne kuvaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, ja sillä on vaikutusta työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 107.) Juuti & Vuorela (2015, 23) korostavat työntekijän motivaation ja osaamisen perustavanlaatuisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Myös Viitala (2013, 231) näkee osaamisen ja sen kehittämisen avaintekijänä työhyvinvoinnista huolehdittaessa. Osaamisen kehittämisen mahdollistamalla työntekijä voi kehittyä työssään ja löytää uutta motivaatiota työtä kohtaan. Motivaatio työtä kohtaan ja hallinnan tunne syntyvät vastuun annosta työntekijälle. Johtajien on tiedostettava, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. (Juuti & Vuorela 2015, 31.) Näin ollen vastuun antaminen työntekijöille ja heihin luottaminen oman työn suunnittelussa ovat osa työhyvinvoinnin edistämistä. Pätevyiden kokemukset lisäävät innokkuutta ja motivaatiota työtä kohtaan eli työn imua, joka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 107; Selander 2018). Urheiluorganisaatioiden johtajat ajattelevat, että osaamisen kehittäminen on osa työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteitä ja siihen on organisaatioissa mahdollisuus.

Kannusteet linkittyvät osin fyysiseen, mutta myös psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Kannusteilla on yhtäläisyyksiä fyysisen työhyvinvoinnin kanssa, sillä kannusteet sisältävät muun muassa työajan liikuntaedun sekä liikuntasetelit, jotka vaikuttavat fyysiseen työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan työntekijöiden liikkumista tuetaan urheiluorganisaatioissa verrattain paljon (Husin 2012, 150). Liikkumisen mahdollistaminen työajalla kannustaa työnteki-

jöitä urheilemaan kiireisen arjen keskellä. Liikuntasetelit taas kannustavat työntekijöitä liikkumaan vapaa-ajalla. Liikunnalla on lukuisia positiivisia vaikutuksia fyysisesti, mutta myös henkisesti. On tärkeää, että urheiluorganisaatiot ovat ottaneet liikunnan harrastamisen ja siinä tukemisen työhyvinvointiohjelmiinsa. Urheiluorganisaatiot tekevät työtä liikunnan ja urheilun eteen, joten on esimerkillistä hyödyntää liikunnan ja urheilun vaikutuksia myös urheiluorganisaatioiden työhyvinvointiohjelmissa. Valtion liikuntaneuvoston (2018) mukaan liikunnan edistäminen on osa aktiivista ja hyvää työpaikan toimintakulttuurin edistämistä ja työhyvinvoinnin johtamista. Työajalla tapahtuva työnantajan tukema liikunnan harrastaminen sekä yleinen liikuntaan kannustaminen ovat lisääntyneitä käytäntöjä organisaatioissa (Viitala 2013, 232–234). Kannusteet sisältävät liikuntaetujen lisäksi myös muut henkilöstöedut, kuten kulttuurisetelit ja vakuutusedut, joten niillä on vaikutuksia myös psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Henkilöstöedut ovat mukava tuki ja kädenojennus työntekijöille, mutta varsin usein ne voivat jäädä käyttämättä. Henkilöstöetujen vaikuttavuutta tulisi seurata ja mitata organisaatioissa, jotta tiedettäisiin niiden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.

Johtamisen vaikutus työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen urheiluorganisaatioissa muodostui ensimmäisen tutkimuskysymyksen viimeiseksi päätulokseksi. Organisaatioissa kaivataan johtajien ammatillisen osaamisen rinnalle uudenlaista johtamisosaamista (Manka & Manka 2016, 24). Organisaatioiden kasvaessa ja ammattimaistuesssa alaisten määrä kasvaa ja tällöin johtajan substanssiosaamiseen käytettävä asiantuntijatyön aika vähenee johtajan tehtävien viedessä yhä suuremman osan työajasta. Työhyvinvoinnin edistäminen on ensisijaisesti johdon vastuulla ja se edellyttää aktiivista otetta johtamiseen (Manka & Manka 2016, 24). Osa urheiluorganisaatioiden johtajista on selkeästi tiedostanut johtamisen vaikutuksen työhyvinvointiin, sillä se nousi tutkimustuloksissa selkeästi esiin omaksi teemakseen.

Kannustava ja tukeva johtamistapa on tämän tutkielman tulosten mukaan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä johtamisessa. Chelladurain (1999, 160) mukaan johtamisella pyritään motivoimaan työntekijät kohti päämäärää. Ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijaan korostuu kannustavassa ja tukevassa johtamistavassa. Urheiluorganisaatioiden asiantuntijat ovat oman alansa asiantuntijoita, joten johtamisessa on tärkeää painottaa ihmisläheistä johtamista asioiden

johtamisen sijaan. Johtamisella on merkittävä rooli etenkin työntekijöiden psyykkisen työhyvinvoinnin tukemisessa (Juuti & Vuorela 2015, 20). On siis tärkeää, että urheiluorganisaatioiden johtajat ovat tunnistaneet johtamisen merkityksen työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Toinen asia on, miten johtamista käytännön arjessa toteutetaan ja millaiseksi työntekijät kokevat johtamisen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi erilaisten johtamismallien ja johtamiskoulutuksen hyödyntäminen urheiluorganisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Osa kyselyyn vastanneista johtajista oli opiskellut johtamista, mutta esiin nousi myös se, että osalla ei ole johtamiseen minkäänlaista koulutusta. Urheiluorganisaatioiden johtoon edetään usein urheilumaailman sisältä eikä urheilujohtajilla ole välttämättä ollenkaan johtamisen koulutustaustaa (Laakso 2016, 162–164). Urheiluorganisaatioiden johtajien johtamisosaamista ja sopeutumista erilaisiin johtamistapoihin on kehitettävä (Chelladurai 1999). Urheiluorganisaatioiden johtajien koulutusta on syytä lisätä myös työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Urheilun vahva substanssiosaamisen vaade kyllä näkyy urheilujohtajien toiminnassa; Työelämän johtaminen taas asettaa omat vaateensa johtajalle, jonka vuoksi tarvitaan johtamiskoulutusta.

Tutkimustulosten perusteella kehitys- ja tavoitekeskustelujen avulla voidaan ylläpitää johtajan ja työntekijän välistä suunnitelmallisempaa vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa mahdollistuu ihmisläheisellä johtamisella (Juuti & Vuorela 2015, 40). Yleisperiaatteena työntekijöiden hyvinvointia tukevalle johtamiselle on työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen (Juuti & Vuorela 2015, 45). Työntekijälle on mahdollistettava vapaus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtä koskevaan päätöksentekoon (Manka & Manka 2016, 107). Kehitys- ja tavoitekeskustelun avulla voidaan vaikuttaa työn organisointiin, mutta myös suoraan työhyvinvointiasioihin. Hyvän hallinnon käytänteiden noudattaminen koettiin myös tärkeäksi johtamisen toteuttamisessa. Hyvä hallinto on ennen kaikkea puolueetonta, ammattimaista, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista sekä lainsäädäntöön perustuvaa johtamista (Lilja 2019). Hyvän hallintotavan mukainen toiminta tukee työhyvinvointia, sillä siinä painottuvat samat asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen päätulosten osalta tutkimustulokset ovat hyvin yhteneviä lähdekirjallisuuden kanssa. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys näkyvät selkeimmin sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavina teemoina, kun taas fyysinen työympäristö linkittyy lähimmin fyysiseen työhyvinvointiin. Työn organisointi, kannusteet ja johtaminen vaikuttavat vahvasti sekä psyykkiseen että sosiaaliseen työhyvinvointiin, sillä ne sisältävät piirteitä kummastakin osasta. Tuloksista on löydettävissä yhteneväisyyksiä kirjallisuuden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen jaottelun lisäksi Mankan & Mankan (2016, 74) esittämiin työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Manka & Manka (2016, 74) määrittelevät organisaation toimintatavan, johtamisen, ilmapiirin, työn ja työntekijän omine tulkintoineen näiksi tekijöiksi. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys linkittyvät vahvasti ilmapiiriin, työn organisointi työhön, kannusteet organisaation toimintatapaan ja johtaminen selkeästi johtamiseen. Fyysinen työympäristö voidaan nähdä osin kuuluvan organisaation toimintavan alle. Lisäksi työhyvinvoinnin mallinnukset Maslow'n tarvehierarkia, Työhyvinvoinnin portaat ja Työkykytalo -malli ovat osin yhteneväisiä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa. Fyysiset tarpeet luovat työhyvinvoinnin pohjan, jonka päälle rakentuvat yhteisöllisyys, arvostus, asenteet, osaaminen ja johtaminen. Tässä tutkimuksessa tuli selkeimmin ilmi johtajien käsitys siitä, että fyysiset tarpeet luovat pohjan työhyvinvoinnille, mutta muita teemoja ei juurikaan asetettu tärkeysjärjestykseen.

8.1.2 Työhyvinvointijohtamisen rooli vaihtelee urheiluorganisaatioissa

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin työhyvinvointijohtamisen roolia urheiluorganisaatioissa. Urheiluorganisaatioiden johtajista 40 prosenttia raportoi työhyvinvoinnin johtamisella olevan tärkeä rooli organisaatioissa. Johtajista 24 prosenttia vastasi, että työhyvinvointijohtamisella ei ole roolia organisaatioissa, kun taas 36 prosenttia vastasi, että työhyvinvoinnin johtamisen merkitys on tunnustettu ja sitä pidetään tärkeänä, mutta tämä ei näy johtamisessa eli teot työhyvinvoinnin johtamisen eteen ovat olleet olemattomia. Työelämän luonteen muutokset vaativat esimiestyöhön uutta näkökulmaa; vahvempaa henkisen työsuojelun sisältävää johtamista, tarkempaa työn organisointia, töiden priorisointia ja perustehtävään keskittyvää johtamista. Suutarisen & Vesterisen (2010, 11) mukaan johtajien tehtävänä on mahdollistaa työnteko niin, että työntekijät eivät ylikuormitu.

Positiivisena voidaan pitää sitä, että jopa 40 prosenttia urheiluorganisaatioiden johtajista koki työhyvinvointijohtamisen roolin tärkeäksi. Luku olisi voinut lähdekirjallisuuden perusteella olla paljon alhaisempikin, sillä kirjallisuudessa tuli esiin urheiluorganisaatioiden johtamisosaamisen puutteellisuus ja se, että työhyvinvointi ei ole organisaatiossa välttämättä kenenkään vastuulla (Selander 2018). Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu osaksi johtamisosaamista, joten sillä tulisi olla rooli organisaatioiden johdon strategiassa (Chelladurai 1999). Se, että lähes puolet urheiluorganisaatioiden johtajista piti työhyvinvointijohtamisen roolia tärkeänä, kertoo siitä, että urheiluorganisaatioiden toiminta ja johtaminen ovat tältä osin ammattimaistuneet. Tosin se, että työhyvinvoinnin johtamista pidetään tärkeänä ei kerro vielä siitä, kuinka sen tärkeys näkyy johtamisen toteuttamisessa. Kyselyyn vastaamisen aikana urheiluorganisaatioiden johtajien ajattelua on voinut ohjata heidän omat toiveensa asian tärkeydestä, joten tulosta ei voida pitää absoluuttisena totuutena.

Noin neljäsosa kyselyyn vastanneista johtajista kertoi, että työhyvinvointijohtamisella ei ole roolia heidän edustamassaan organisaatiossa. Tulos ei ole yllättävä, sillä varsin usein johtajilla ei ole riittävästi työhyvinvointiosaamista eikä valmiuksia sen johtamiseen. (Manka & Manka 2016, 227.) Jotta työhyvinvoinnin johtamista voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti, se tulee olla kirjattuna organisaation strategiaan (Pursio ym. 2010, 57). Työhyvinvoinnin johtaminen on ol-tava suunnitelmallista ja järjestelmällistä, jotta sillä voi olla aidosti rooli organisaatiossa. Aino-astaan yksittäisiin ilmiöihin puuttuminen ja niiden korjaaminen eivät siis riitä. (Manka 2015, 256). Työhyvinvoinnin johtamisen moniulotteisuuden, useiden asioiden yhteisvaikutusten huomioimisen sekä toimenpiteiden ennakoimisen ja suunnitelmallisuuden vuoksi työhyvinvoinnin johtaminen voi olla vaikea ottaa keskeiseen rooliin johtamisessa. (Manka 2015, 256; Pursio ym. 2010, 57.) Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii suunnittelua ja suunnitelman toteuttamista pit-käjänteisesti. Urheiluorganisaatioissa kiire ja päätehtävään keskittyminen eivät välttämättä jätä tarpeeksi aikaa ja tilaa työhyvinvoinnin johtamisen edistämiseksi ja määrätietoiselle toteuttami-selle. Täten on ymmärrettävää, että 24 prosenttia urheiluorganisaatioiden johtajista raportoi, että työhyvinvoinnin johtamisella ei ole roolia heidän organisaatioissaan.

Reilu kolmasosa urheiluorganisaatioiden johtajista vastasi, että työhyvinvointijohtamisen rooli on tunnistettu organisaatioissa, mutta työhyvinvointia ei ole edistetty toimenpiteiden avulla. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyden tunnistaminen on yksi askel eteenpäin. Tekoja ei voi olla ilman, että työhyvinvoinnin johtamisen merkitys tunnistetaan tärkeäksi. Työhyvinvointia ei voi tuoda organisaatioon ulkopuolelta vaan se syntyy organisaation sisältä (Karttunen ym. 2017). Kiire on yksi syy, joka voi jarruttaa työhyvinvoinnin toimenpiteiden edistämistä päivittäisessä arjessa. Tämän tutkielman teoriaosuudessa esitellyn Maslow'n tarvehierarkian mukaan tarpeiden tyydyttäminen vaatii kiireetöntä aikaa. Työelämän muutosten vuoksi kiireetöntä aikaa on nykyään aiempaa vähemmän. (Hämäläinen 2009.) Vaikka työhyvinvointijohtamisen merkitys on tunnistettu, toimenpiteiden toteuttaminen vaatisi aikaa ja panostusta, jota urheiluorganisaatioiden johtajilla ei välttämättä ole riittävästi.

Urheiluorganisaatioiden verkostomainen rakenne tuo työhyvinvoinnin johtamiseen uuden muista organisaatioista erottuvan ulottuvuuden. Verkostoja johdettaessa vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa kasvaa yhdeksi merkittävimmistä seikoista. (Hautamäki 2019, 187). Urheiluorganisaatioiden johtajien on kehitettävä johtamisaamistiaan ja sopeuduttava erilaisiin tapoihin johtaa verkostojaan, sillä hyvän johtamisen vaikutukset organisaation tekemään tulokset ovat kiistattomia. (Chelladurai 1999.) Työelämässä tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavat samat asiat (Juuti & Vuorela 2015, 394). Ainoastaan tämän tiedostaminen ei riitä, vaan sen eteen tarvitaan tekoja. Urheilutuloksetkin syntyvät teoista - urheiluorganisaatioiden on siis tiedostettava työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisen toteuttamisen vaikutukset urheilukentän aikaansaamaan tulokseen ja siten koko suomalaiseen urheiluun.

8.1.3 Työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannokset

Kolmannen tutkimuskysymyksen eli työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannosten päätuloksiksi muodostuivat *sosiaalinen työympäristö, henkinen hyvinvointi, fyysinen terveys ja työn laatu*. Mankan ym. (2007, 23) mukaan työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatioita, työyhteisön ilmapiiriä, henkilöstön voimavaroja ja osaamista. Työhyvinvoinnin johtamisella

voidaan Mankan ym. (2015, 254) mukaan saavuttaa merkittäviä tuloksia työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työhyvinvoinnin johtamisella on kyselyyn vastanneiden urheiluorganisaatioiden johtajien ajatusten mukaan saatu aikaan *sosiaalinen työympäristö*, joka pitää sisällään yhteisöllisyyden, avoimuuden ja positiivisen ilmapiirin. Samoja teemoja on käsitelty laajemmin ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia pohdittaessa, sillä aiheet ovat osin yhteneviä – työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavilla asioilla, vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyydellä on saavutettu toimiva sosiaalinen työympäristö. Vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä sekä koko työyhteisön kesken ovat avainasemassa hyvinvointia organisaatiota rakennettaessa (Juuti & Vuorela 2015, 45). Vuorovaikutuksen avaintekijät avoimuus ja luottamus nousivat tutkimuksessa esiin sosiaalisen työympäristön rakentajina. Urheiluorganisaatioissa hyvän hengen vaaliminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä jos organisaatioon kehittyy huono ilmapiiri, on todennäköistä, että osaavimmat henkilöt jättävät organisaation (Juuti & Vuorela 2015, 519). Positiivinen ilmapiiri on tutkimuksen mukaan tärkeä osa urheiluorganisaatioiden sosiaalisen työympäristön rakentumista. Työympäristössään viihtyvät työntekijät voivat työssään kokonaisvaltaisesti paremmin. Tämä on urheiluorganisaatioiden johtajien näkemys ja kenties myös toive työhyvinvoinnin johtamisen aikaansaannoksista.

Johtajien mukaan saavutettu *henkinen hyvinvointi* on yksi tutkimuksessa esiin tullut työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus urheiluorganisaatioissa. Henkinen hyvinvointi on sidoksissa työhyvinvoinnin psyykkiseen osaan. Henkisen hyvinvoinnin syntyyn urheiluorganisaatioissa vaikutti tutkimustulosten mukaan työntekijöiden yksilöllinen kohtelemine ja se, että jokainen työntekijä saa olla työyhteisössä oma itsensä. Yksilölliseen kohtelemiseen kytkeytyy oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotta yksilöllisyys voi organisaatioissa toteutua kaikkien kohdalla tasapuolisesti. Terve työyhteisö on Juutin & Vuorelan (2015, 445; 453) mukaan oikeudenmukainen, kaikkia kuunteleva, tasa-arvoinen ja tervettä vuorovaikutusta luova. Urheiluorganisaatioiden johtajat ovat samoilla linjoilla. Johtajat ajattelevat, että työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä hyvän henkisen hyvinvoinnin mahdollistamaan organisaatioon ja kokevat henkisen hyvinvoinnin täyttymysten ansiosta intoa työtään kohtaan.

Fyysinen terveys näyttäytyy tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä aikaansaannoksena. Parempi fyysinen terveys työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on summa monista eri työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Konkreettisimmin hyvä fyysinen terveys näyttäytyy urheiluorganisaatioissa sairaspöissaolojen vähenemisenä ja parempana fyysisenä jaksamisena. Fyysisen työhyvinvoinnin näkökulmasta muun muassa hyvällä fyysisellä kunnolla on vaikutusta vähempään sairasteluun. On syytä muistaa, että tutkimus on toteutettu hybridityön lisääntyä koronavuosien jälkeen, joten sairaspöissaolojen väheneminen voi selittyä myös sillä, että työntekijät jäävät sairaina herkemmin etätöihin kuin sairauslomalle. Sairaspöissaolojen väheneminen voi olla myös seurausta muista seikoista kuin työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuksista.

Urheiluorganisaatioiden johtajien kokemusten mukaan *työn laatu* urheiluorganisaatioissa on parantunut työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteiden ansiosta. Mankan (2007, 14) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on tukea organisaation toimintaa niin, että laadukkaasti työn tekemiselle on mahdollisimman hyvät edellytykset. Manka (2016, 41) argumentoi, että asiantuntijatyössä sillä, kokeeko työntekijä työtä kohtaan työn imua vai leipääntyneisyyttä, voi olla perustavanlaatuisen vaikutus työn tulokseen. Työn laadun parantumiseen urheiluorganisaatioissa on tämän tutkimuksen perusteella vaikuttanut työn organisoinnin tavat, joiden puitteissa työ on ollut mahdollista organisoida niin, että työntekijät pystyvät keskittymään päätehtäväänsä ja olemaan motivoituneita työtään kohtaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa tehtyjen viisaiden päätösten ja toimenpiteiden ansiosta organisaatio luo työntekijöilleen puitteet mielekkääseen työntekoon, joka taas mahdollistaa tuloksellisen työn. (Manka 2007, 7).

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa ja pohdittaessa tulee pohtia kriittisesti, missä määrin johtajat ovat vastanneet tutkimuskyselyyn omien toiveidensa mukaan. Ovatko työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteet todella aikaansaaneet edellä kuvattuja asioita vai ovatko asiat kenties urheilujohtajien toiveita työnsä vaikutuksista? Asiat eivät siis välttämättä ole juuri niin kuin johtajat niiden raportoivat olevan, sillä vastausprosessi on vaikuttanut heidän ajatteluunsa monien ulkoisten asioiden kautta. Kyselyyn vastanneiden johtajien ajatuksia on ohjannut muun muassa kyselylomakkeen infoteksti, kysymysten asettelu sekä heidän omat toiveensa ja ajatukset työhyvinvoinnin johtamisesta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain johtajien näkökulmaan, joten tulokset voisivat olla hyvin toisenlaisia esimerkiksi johdettavia tutkittaessa.

8.1.4 Työhyvinvoinnin johtaminen osana urheiluorganisaatioiden menestystä

Työhyvinvoinnin johtamisen teoriaosuudessa ja tässä laadullisessa tutkimuksessa nousi esiin työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen kasvu yhteiskuntamme ja urheiluorganisaatioiden muuttuessa. Työhyvinvoinnin johtamisella on yhä suurempi merkitys työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkielman laadullisen osuuden tulokset mukailevat kirjallisuudessa esiin nousseita tuloksia ja teemoja. Työhyvinvoinnin johtamista ei nähdä urheiluorganisaatioiden johdossa ainoastaan työntekijöiden fyysisestä terveydestä huolehtimisena vaan kokonaisvaltaisesti myös psyykkinen ja sosiaalinen terveys huomioon ottaen. Tutkimuskyselyn alussa oli avattu työhyvinvoinnin käsitettä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta, jotta urheiluorganisaatioiden johtajat osasivat vastauksissaan ottaa huomioon kaikki työhyvinvoinnin näkökulmat. Tämä infoteksti myös osaltaan ohjasi kyselyn vastauksia ja asetti vastaajalle odotuksia siitä, miten hänen oletetaan kysymyksiin vastaava.

Työhyvinvointi mahdollistuu kaikkien siihen vaikuttavien tekijöiden tasapainosta. Työelämän kiihtymisen trendit, kuten lisääntynyt kiire, muuttuvat toimintaympäristöt, ”multitaskaaminen” eli päällekkäisten työtehtävien vaatimus ja työajan hämärtyminen ovat lisänneet työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen tarvetta ja merkitystä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin johtamisen tarkastelu urheiluorganisaatioissa osoitti, että työhyvinvoinnin johtaminen on osin polarisoitunutta. Lähes puolet organisaatioiden johtajista koki sen roolin tärkeäksi osaksi organisaatiotaan, mutta valitettavasti osassa urheiluorganisaatioista työhyvinvoinnin johtamisella ei ollut roolia lainkaan. Osassa urheiluorganisaatioista työhyvinvoinnin johtamisen asemaa ei ole vielä tunnistettu tarpeeksi tehokkaasti ja se on osaltaan jäänyt organisaatioiden muiden yhteiskunnallisten muutosten jalkoihin. Robinsonin ym. (2012, 21) mukaan urheiluorganisaatioiden johtaminen on kehittynyt paremmin suunnitelluksi, ammattimaisemmaksi ja jäsenyntyneemmäksi ”hyvän” johtamisen pinnalle tulon ansiosta. Tämä on näkyvässä siinä, että osassa tutkimukseen osallistuneista urheiluorganisaatioista työhyvinvoinnin johtaminen oli otettu strategiseksi toimenpiteeksi ja siihen oli panostettu. Kaikissa organisaatioissa tilanne ei kuitenkaan ollut yhtä

hyvä. Urheiluorganisaatioiden koko ja työntekijöiden määrä vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka paljon työhyvinvoinnin johtamiseen panostetaan.

Työ ei ole enää irrallinen osa elämää vaan vahvasti kytköksissä muuhun elämään. Työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen on yksi työelämän uusista piirteistä, jota ei ole enää syytä vältellä. Hyvin johdetussa organisaatiossa työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen voidaan ongelman sijasta nähdä ja kokea työhyvinvointia lisäävänä ja joustavana tekijänä. (Viitala 2013, 228.) Tämä tuli hyvin esille myös urheiluorganisaatioita tarkasteltaessa. Työhyvinvoinnin hyvällä ja aktiivisella johtamisella voidaan vastata työelämän ja organisaatioiden muutoksista aiheutuviin muutospaineisiin ja haasteisiin. Nuoremmat sukupolvet jopa valitsevat työpaikkansa hyvinvointi ja ilma-
piiri edellä (Manka ym. 2007, 23). Työelämän erilaiset muutokset vaativat uutta otetta työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen ottamista osaksi organisaation strategista johtamista. Hyvin toteutettu työhyvinvoinnin johtaminen johtaa vaikuttavuuteen, jonka tuloksena on sujuva ja tulokellinen työ sekä parempi työn imu ja työkyky.

Urheiluorganisaatiot ja urheiluliike ovat tarjonneet Suomen kansalaisille paljon hienoa ja tunnelmallisia hetkiä. Kansanterveydellisesti, kansantaloudellisesti ja liiketaloudellisesti monipuolisen liikunta- ja urheilutoiminnan tarjoaminen kansalaisille on erittäin tärkeää. Tämän vuoksi urheiluorganisaatioiden johtaminen ei ole yhdentekevää, vaan sitä on kehitettävä ja sen ongelmiin on puututtava. (Hautamäki 2019, 211.) On tunnistettu, että työyhteisöjen kehittäminen ja työntekijöistä huolta pitäminen ovat avain organisaation menestykseen (Jussila 2014). Vaikuttavan työhyvinvoinnin johtamisen perustana on ymmärtää, että kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva työntekijä tekee laadukasta tulosta (Juuti & Vuorela 2015, 20; 396). Yhä vilkkaammin ammattimaistuvien ja kehittyvien urheiluorganisaatioiden tulisi nähdä työhyvinvoinnin johtaminen organisaation menestys- ja kilpailutekijänä. Ilman osaavia, terveitä ja innovatiivisia ihmisiä organisaatiot eivät saa niiden täyttä potentiaalia hyödynnettyä.

8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen teoriaosuudessa pyrittiin käyttämään suhteellisen tuoretta lähdekirjallisuutta, mutta hyväksi käytettiin myös joitakin vanhempia julkaisuja. Lähteinä käytettiin niin kotimaista kuin kansainvälistä kirjallisuutta. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin teorian käsittelemisen osalta pääpaino oli kotimaisessa kirjallisuudessa, kun taas työhyvinvoinnin johtamisessa urheiluorganisaatioissa painotus oli kansainvälisissä lähteissä, joita löytyi huomattavasti kotimaisia enemmän. Tuorempi kirjallisuus kuvasi työhyvinvoinnin johtamista varsin kattavasti, ja niissä otettiin syvällisesti huomioon erilaiset näkökulmat ja yhteiskuntarakenteen muutosten vaikutukset työelämään. Vanhemmassa kirjallisuudessa aihetta oli käsitelty huomattavasti kapea-alaisemmin, mikä johtunee ainakin osittain aiheen yhteiskunnallisesta esiin nousemista vasta myöhemmin.

Aineiston analyysitavoista laadullinen sisällönanalyysi oli luonteva valinta, sillä tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa aineistosta esiin nousevien teemojen kautta. Tutkimuskysymysten asetelu onnistui mielestäni hyvin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla saatiin tietoa työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinoista urheiluorganisaatioissa, jotka ovat tärkeää tietoa koskien työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Tutkimuskysymys auttoi ymmärtämään, millä toimilla työhyvinvointia tällä hetkelle ylläpidetään ja kehitetään organisaatioissa ja missä määrin toimenpiteet koetaan tärkeiksi. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin työhyvinvointijohtamisen roolia urheiluorganisaatioissa. Tutkimuskysymyksen avulla kuvattiin urheiluorganisaatioiden johtajien ajatuksia työhyvinvoinnin johtamisen tilasta tällä hetkellä. On tärkeää tiedostaa, miten urheilujohtajat tunnistavat työhyvinvointijohtamisen roolin nykytilan, jotta sen kehittymistä voidaan seurata. Kolmannella tutkimuskysymyksellä etsittiin vastauksia työhyvinvoinnin johtamisella aikaansaatuihin tuloksiin. Tulokset olivat positiivisia ja linjassa kirjallisuuden kanssa. On tosin huomionarvoista, että johtajat raportoivat nämä tulokset itse. Kysymyksen olisi ehkä voinut muotoilla toisin, sillä johtajat eivät todellisuudessa voi olla täysin tietoisia siitä, miten organisaatio kokonaisuudessaan työntekijät mukaan lukien on kokenut työhyvinvoinnin johtamisella aikaansaadut asiat.

Valitut metodit ja aineiston käsittely palvelivat tutkimuksen tarkoitusta. On huomioitava, että tutkimuskyselyyn vastani vain osa valtakunnallisten lajiliittojen johtajista. Voi myös pohtia,

mikä merkitys sillä, että työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista on mietitty organisaatioissa, on siihen, ketkä vastaavat. Luultavasti ne johtajat, jotka jo toteuttavat työhyvinvoinnin johtamista systemaattisesti ovat olleet kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn. Toisaalta tuloksissa tuli ilmi, että kyselyyn oli vastannut myös johtajia, joiden johtamassa organisaatiossa työhyvinvoinnin johtamiselle ei ollut roolia. Tutkimustulosten ei voida sanoa edustavan kaikkien suomalaisten valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden työhyvinvoinnin johtamista. Näin ollen tutkimuksen tulokset kuvaavat vain osan valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja toimenpiteistä. Tuomen & Sarajärven (2018, osa 4.3) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistykseen vaan tietyn ilmiön kuvaamiseen yksilöiden kokemusten ja merkitysten kautta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävyyden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, osa 6.2). Tutkimuskyselyn vastausprosentti oli 30 prosenttia, ja tutkimukseen vastasi 30 urheiluorganisaatioiden johtajaa. Tutkimuskyselyyn osallistuneiden johtajien vastaukset olivat suhteellisen laajoja. Näin ollen aineiston riittävyys on laadulliseen tutkimukseen sopivan ja riittävän laaja. On tärkeää tiedostaa, että työhyvinvointi on vaikeasti mitattava asia, sillä siihen vaikuttaa moni tekijä. Tuomen & Sarajärven (2018, osa 6.2) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkittavasta ilmiöstä itsestään johtuvat asiat. Urheiluorganisaatioiden johtajien raportit työhyvinvointitoimenpiteiden aikaansaannoksista voivat siis olla vaikutusta jostain muusta kuin työhyvinvoinnin johtamisesta, ellei organisaatiossa ole systemaattisesti mitattu työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia. Urheiluorganisaatioiden johtajien vastaukset tutkimuskyselyyn ovat heidän omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan työhyvinvoinnin johtamisesta. Johtajien ajatuksiin ja kokemuksiin on voinut vaikuttaa ulkopuoliset seikat, kuten johtajien toiveet ja organisaation imagon nostattaminen. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin kirjallisuuden kanssa yhtenäisiä tuloksia, joten niitä voidaan siltä osin pitää luotettavina.

Tutkielmassa analysoitavat tulokset ja niiden pohdinta ovat arvokasta tietoa urheiluorganisaatioiden kehittymisen näkökulmasta. Urheiluorganisaatioiden kehittäminen houkutteleviksi työnantajiksi on tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tutkielman tulokset auttavat or-

ganisaatioita kehittämään työhyvinvoinnin johtamisosaamista ja sitä kautta pitämään työntekijöistä parempaa huolta. Tämä on sekä organisaation menestyksen että työntekijän etu (Juuti & Vuorea 2015, 396).

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaja tekijä on tutkimuksen kesto (Tuomi & Sarajärvi 2018, osa 6.2). Tämä pro gradu -tutkimus on toteutettu suhteellisen pitkällä aikataululla. Tutkimuksen teoriaosuus on kerätty pääsääntöisesti kevään 2022 aikana ja laadullinen tutkimusosuus on toteutettu kevään 2023 aikana. Aineiston analysointi ja kirjoitustyö ajoittuvat kesään ja syksyyn 2023. Tutkimus kokonaisuudessaan valmistuu syksyn 2023 aikana. Pro gradu -tutkielmaa on edistetty koko tutkimusprosessin ajan ajoittain intensiivisemmin ja välillä rauhallisempaan tahtiin. Tutkimuksen aihe on pysynyt kuitenkin koko ajan tutkijan mielessä ja tutkimus on toteutettu huolellisesti ja yleisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin nojaten.

Pro gradu -tutkielman tekemisen koin oppimiskokemuksena, jonka aikana pääsin syventymään kiinnostavaan aiheeseen ja toteuttamaan mielenkiintoisen laadullisen tutkimuksen. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi on ollut haastava ja työläs, mutta samalla erittäin opettavainen ja antoisa. Pro gradu -tutkielman suhteen koen onnistuneeni avaamaan työelämän ja urheiluorganisaatioiden ammattimaisuuden osalta ajankohtaista ja tärkeää aihetta ja pohtimaan sitä laajalaisesti. Tutkimuksen toteuttaminen on lisännyt ymmärrystäni työhyvinvoinnin johtamisesta urheiluorganisaatioissa, jota pääsen toivottavasti hyödyntämään omalla työpanoksellani ja osallisuudellani tulevaisuuden työelämässä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimisessa on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia, ja sitä on tarpeen tutkia ja avata urheiluorganisaatioiden kannalta tulevaisuudessa lisää. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetään työhyvinvoinnin johtamisen tutkimusta työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöitä tutkittaessa saataisiin näkökulma organisaation toiselta puolelta: Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja toimenpiteet omassa työyhteisössään? Urheiluorganisaatioihin on luultavasti hakeutunut töihin liikunnasta ja urheilusta kiinnostuneita

ja motivoituneita henkilöitä. Usein liikunnasta ja urheilusta kiinnostuneet ihmiset ovat kiinnostuneita laajemmin kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, johon myös työhyvinvoinnin voidaan lukea kuuluvan. Herääkin kysymys, onko näillä urheiluorganisaatioiden työntekijöillä muiden organisaatioiden työntekijöitä suuremmat vaatimukset työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen toteutumiseksi? Onko työhyvinvointia otettu huomioon työntekijöiden näkökulmasta tarpeeksi hyvin organisaatiossa vai onko se jäänyt urheiluorganisaatioiden tunnetusti pienten ja rajallisten resurssien vuoksi marginaaliseksi? Työhyvinvoinnin johtamisen tutkiminen urheiluorganisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta olisi kiinnostava jatkotutkimus, joka palvelisi urheiluorganisaatioiden ammattimaistuvaa kenttää ja laajentaisi työhyvinvoinnin johtamisen tietoutta urheiluorganisaatioiden osalta.

Toisena jatkotutkimusideana ehdotetaan työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteiden vaikuttavuuden tutkimista urheiluorganisaatioissa. Työhyvinvoinnin edistämisestä ja toimista puhutaan paljon. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka vaikuttavia työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt toimenpiteet ovat urheiluorganisaatioissa. Ovatko toimet sanahelinää vai lisäävätkö ne oikeasti työntekijöiden hyvinvointia ja työn ja arjen tasapainoa? Lisäävätkö toiset toimenpiteet työhyvinvointia enemmän kuin toiset, ja mitä nämä tehokkaammat toimet voisivat olla? Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa pidemmän ajan seurantana, jolloin työhyvinvoinnin edistämisen toimien vaikutukset tulisivat luotettavimmin ja todenmukaisimmin näkyviin.

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon ja se on organisaatioissa enenevässä määrin esillä, joten uskon, että sitä koskevat tutkimukset lisääntyvät. Työhyvinvoinnin mittaaminen itsessään on problemaattista, sillä se perustuu aina yksilön omiin kokemuksiin ja siihen vaikuttaa työn lisäksi myös muut elämän osa-alueet. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimusta on tärkeää kehittää, jotta tutkimustietous aiheesta lisääntyy. Tutkittua tietoa voidaan käyttää organisaatioiden kehittämiseen kilpailukykyisiksi työpaikoiksi, jolloin organisaatiot kykenevät tekemään hyvää tulosta sitoutuneiden työntekijöidensä ansiosta. Suomalainen urheilu tarvitsee laadukasta ja innovatiivista taustavaikuttamista urheiluorganisaatioiden toimesta. Työhyvinvoinnin johtaminen on avain urheiluorganisaatioiden tuloksellisuuteen ja siten osaltaan suomalaisen urheilun menestykseen.

LÄHTEET

- Aalto-Nevalainen, P. (2018). Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla. University of Jyväskylä. Viitattu 11.1.2022. ISBN 978-951-39-7400-8.
- Aarresola, O. & Mäkinen, J. (2012). Liikuntajärjestöjen tulosohtaus. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012; 38-51. Viitattu 10.1.2022. ISBN 978-952-263-159-6.
- Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p.). Vastapaino.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). Strategisen hyvinvointi 2016: SH//2016 : tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 8.2.2022.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Viitattu 11.1.2022. ISBN 978-952-261-490-2
- Baker, R. E. & Esherrick, C. (2013). Fundamentals of sport management. Human Kinetics.
- Beech, J. & Chadwick, S. (2004). The Business of Sport Management. Pearson Education Limited. Edinburgh.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. The Leadership quarterly, 26(6), 1080–1094. Viitattu 13.11.2023. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.07.007
- Byers, T. & Slack, T. & Parent, M. (2012). Key Concepts in Sport Management. Sage Publications Ltd. London.
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen Juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus, 178–203.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Viitattu 5.9.2023.

- Guillemain, M., & Nicholas, R. (2022). Core Values at Work-Essential Elements of a Healthy Workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19 (19), 12505. doi: 10.3390/ijerph191912505.
- Günther, K. & Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Haaparanta, L., & Niiniluoto, I. (2016). Johdatus tieteelliseen ajatteluun. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 10.9.2023.
- Hautamäki, T. (2019). Menestyksen ja romahduksen tie: Suomalainen urheilujohtaminen 1960-luvulta 2010-luvun lopulle. University of Eastern Finland.
- Heikkala, J. (1998). Ajolähtö turvattomiin kotipesiin: Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Tampereen yliopisto.
- Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. (2000). Liikunnan kansalaistoiminta: Muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellinen seura: Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos: Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos: Suomen liikunta ja urheilu.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 10.9.2023.
- Husin, S. & Robinson, L. C., Chelladurai, P., Robinson, L., Bodet, G. & Downward, P. (2012). Human Resource Management in Sport. Teoksessa *Routledge handbook of sport management*. E-kirja. Routledge. Viitattu 8.2.2022.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Viitattu 4.11.2023.
- Hämäläinen, T. (2009). Yhteiskunnallinen murros ja henkinen hyvinvointi. *Sitran selvityksiä*, 8. Viitattu 20.1.2022. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173846/SelvityksiC3A48-2.pdf>
- Ilmanen, K. (s.a.) Viitattu 22.2.2022. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/>
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

- Jussila, P., Lehtoranta, P., Häyrynen, T., Saarela, J., Hirvanen, M. & Purokuru, V. (2014). Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.1.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-319-3>
- Juuti, P. & Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen, 45-55. Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Jyväskylän yliopiston tietosuojaohjeet opiskelijoille (s.a). Verkkosivu. Viitattu 4.11.2023. <https://www.jyu.fi/fi/tietosuoja/opiskelijan-tietosuojaohjeet>.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S., Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S., . . . Uosukainen, K. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press. Viitattu 8.2.2022.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Karppi, I., Lehto K. & Mäntylä N. (2018). Governance III Hallintaa ja yhteistyötä. Hallintotieteiden valitakoeteos 2018. Tampereen yliopisto ja Vaasan yliopisto. Viitattu 8.2.2022. ISBN 978-952-03-0702-8.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., . . . Lammintakanen, J. (2017). Työhyvinvoinnin johtaminen: Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. University of Eastern Finland. Viitattu 17.1.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9>.
- Khan, H. A. (2017). Globalization and the challenges of public administration: Governance, human resources management, leadership, ethics, e-governance and sustainability in the 21st century. Springer.
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998). Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto.
- Kuorikoski, J. & Ylikoski, Petri. (2006). Kausaliteetti ja kriittinen realismi. *Sociologia* 43 (1), 1–13.

- Kuula-Luumi, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p.). Vastapaino. Viitattu 8.9.2023.
- Kujala, H. (2012). Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Työ, terveys ja turvallisuus, 2. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2017). Viitattu 21.2.2022.
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/>.
- Laakso, N. (2016). Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? University of Jyväskylä. Viitattu 8.2.2022.
- Lappalainen, P. (2012). Socially competent leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta University of Technology. Viitattu 14.1.2022. ISBN 978-952-265-207-2.
- Lehtonen, K. (2017). Muuttuvat rakenteet - staattiset verkostot: Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008-2015. LIKES-tutkimuskeskus.
- Lilja, K. (2019). Oikopolku onneen vai synonyymi byrokratialle? Osaava yritys – Menestyvä yritys. Viitattu 11.10.2023. <https://osaavayritys.samk.fi/tag/hyva-hallintotapa/>.
- Lämsä, J. & Mäkinen J. (2012). Urheiluliikkeestä liikuntakonserniksi. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012; 14-22. Viitattu 10.1.2022. ISBN 978-952-263-159-6.
- Manka, M. L. (2015). Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja.
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampereen yliopisto: Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 11.1.2022. ISBN 978-951-44-7237-4
- Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum pro. Viitattu 21.2.2022. ISBN 978-952-14-2976-7.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. Viitattu 17.1.2022. doi: 10.1108/IJOA-07-2016-1042.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä (2. uud. p.). WSOY: WSOYpro: Suomen ekonomiliitto.

- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13 (1), 79–96. University of Westminster, London. doi: 10.1111/j.1468–2370.2010.00285.x.
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Viitattu 12.1.2022. doi: ISBN 978-951-44-9296-9
- Pursio, H. & Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen 2010*; 56-66.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Edita.
- Robinson, L. C., Chelladurai, P., Robinson, L., Bodet, G. & Downward, P. (2012). *Routledge handbook of sport management*. Routledge.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 4.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human resource management*, 60(3), 333–347. doi: 10.1002/hrm.22021.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human Kinetics.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Selander, K., laitos, Y. j. f., Philosophy, D. o. S. S. a., *Sosiologia & Sociology*. (2018). *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL*.
- Sivistystyönantajat. (2021). Viisi nostoa työhyvinvoinnin johtamisesta – työhyvinvointi on jatkuva osa työn arkea. Viitattu 23.2.2022. <https://www.sivista.fi/blogi/>.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (s.a). Viitattu 10.1.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Stephens, J. & Heaphy, E. & Dutton, J. (2011). *High-quality Connections*. Viitattu 4.11.2023. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0029.
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2016). *Conducting online surveys* (Second edition.). SAGE. Viitattu 7.9.2023. doi: <https://doi.org/10.4135/9781506335186>.

- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 5.11. ISBN: 978-952-244-634-3.
- Szerovay, M. (2015). Liikunnan ja urheilun järjestökentän muutoksia. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä, 117–132. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu lait os.). E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 5.9.2023.
- Työterveyslaitos (s.a). Viitattu 14.1.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/>.
- Työturvallisuuskeskus. (2012). Viitattu 14.1.2022. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvoivoinnin-perusta.pdf>.
- Työturvallisuuskeskus. (2012). Työhyvointia kaikille sukupolville. Viitattu 20.1.2022. <https://ttk.fi/koulutukset/>.
- Valli, R., Aaltola, J., & Herkama, S. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). E-kirja. PS-Kustannus. Viitattu 3.9.2023.
- Valtion liikuntaneuvosto. (2018). Liikuntapoliittinen selonteko. Viitattu 15.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f805e5361>.
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 7.9.2023. doi:10.31885/9789515149817.
- Vesterinen, P-L. (2010). Viitattu 20.1.2022. <https://assets.firstbeat.com/firstbeat/uploads/>.
- Vesterinen, P., Suutarinen, M., Kauko-Valli, S. & Koironen, M. (2010). Työhyvoinnin johtaminen. Johtamistaidon opisto. Otava.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.
- Vuori, J. (2021). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen verkkokyselypohja

Tutkimuskysely työhyvinvoinnin johtamisesta urheiluorganisaatioissa

Tämän kyselyn vastaukset toimivat aineistona liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmalle, joka käsittelee työhyvinvoinnin johtamista valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa. Kysely on lähetetty Suomen valtakunnallisten urheiluorganisaatioiden johtohenkilöille.

Voit vastata kyselyyn täysin anonymisti. Vastauksilla edistetään työhyvinvoinnin tutkimusta, ja siten vaikutetaan sen tulevaisuuteen. Kiitos jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta!

TAUSTOITUSTA AIHEESEEN

Työhyvinvointi ja sen johtaminen jakautuu **fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen** työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työympäristöön kuuluvat tekijät, kuten organisaation toimintatapa, johtaminen ja ilmapiiri (Manka ym. 2007). Työhyvinvointi voidaan määrittellä työntekijän ja työn tarpeiden ja voimavarojen ja vastaavasti työn vaatimusten ja haasteiden vastaavuudeksi (Karttunen ym. 2017).

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työhyvinvointitoiminnan suunnittelua ja strategista toteuttamista niin, että työhyvinvointitoimet linkittyvät koko organisaation strategiaan tavoitteisiin (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat 2017).

1. Päätoimisten työntekijöiden määrä organisaatiossasi:

- Alle 10 työntekijää
- 10-50 työntekijää
- Yli 50 työntekijää

2. Miten edistät arkipäiväisessä johtamisessasi työntekijöiden hyvinvointia?

3. Millaisia apukeinoja sinulla on työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja toteuttamiseen?

4. Millainen rooli työhyvinvointijohtamisella on organisaatiossasi?

5. Mitä työhyvinvoinnin johtamisella on saatu aikaiseksi?

LIITE 2. Sähköpostitiedote tutkimuksesta

Hei!

Teen liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmaa työhyvinvoinnin johtamisesta valtakunnallisissa urheiluorganisaatioissa. Kerään aineistoa urheiluorganisaatioiden johtajien näkemyksistä työhyvinvointiin liittyen. Arvostaisin suuresti, mikäli sinulla on hetki aikaa vastata kyselyyn oheisen linkin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/39DAD4213166F60C>. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Mikäli koet, että vastaajaksi sopisi organisaatiossasi lisäksi joku toinen, välitäthän viestin eteenpäin hänelle.

Tutkimuksen avulla kerätään tietoa urheiluorganisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisesta, jota voidaan tulevaisuudessa käyttää organisaatioiden kehittämiseen sekä urheilun parissa työskentelevien henkilöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseen.

Kiitos yhteistyöstä ja aurinkoista kevättä!

Urheilullisin terveisin,

Katri Hanslian

Jyväskylän yliopisto, Liikuntatieteellinen tiedekunta