

**URHEILUAKATEMIAVALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMAA  
RAKENTAVAT VOIMAVARATEKIJÄT**

Marika Savukoski

Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2021

## TIIVISTELMÄ

Savukoski, M. 2021. Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavat voimavaratekijät. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, Terveyskasvatuksen pro gradu- tutkielma, 65 s, liitteitä 12 sivua.

Nykyisen hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on nostaa työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Eri ammattilaisten työhyvinvointia on siten tärkeää tutkia ja etsiä keinoja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin suotuisaan kehittymiseen. Perinteisesti urheiluvalmentajia koskevat tutkimukset ovat keskittyneet stressiin ja pahoinvointiin etsittäessä työuupumuksen taustatekijöitä. Viime vuosina tutkimuksia on kuitenkin tehty myös hyvinvointia edistävästä näkökulmasta. Puhutaan voimavarakeskeisestä lähestymistavasta, joka on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tässä tutkielmassa jatketaan voimavarakeskeistä valmentajiin kohdistuvaa työhyvinvointitutkimusta, jossa kohdejoukkona ovat urheiluakatemiavalmentajat. Tutkielman tavoitteena on selvittää urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointia rakentavia voimavaratekijöitä, valmennustyössä innostavia asioita sekä keinoja työhyvinvointipääoman positiivisen kehittymisen tueksi. Tutkielman viitekehystenä käytetään työhyvinvointipääomamallia, joka sisältää inhimillisen, sosiaalisen ja rakenne pääoman ulottuvuudet.

Tutkimusaineisto kerättiin marras-joulukuussa 2020 sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasi 46 urheiluakatemiavalmentajaa Jyväskylän, Tampereen ja Turun urheiluakatemiosta. Kyselylomakkeen mielipideväittämien tuloksia käytettiin työhyvinvointipääomaa rakentavien voimavaratekijöiden kuvailemisessa prosenttijakaumin. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, työssä innostavia asioita ja keinoja työhyvinvointipääoman positiiviseksi kehittymiseksi kartoitettiin lomakkeen sisältämällä avoimilla kysymyksillä, jotka analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavia voimavaratekijöitä ovat muun muassa innostus työhön, positiiviset tunnekokemukset, työn arvostus, sopivat haasteet sekä oma osaaminen ja sen kehittäminen. Lisäksi myönteinen ilmapiiri, turvallinen työympäristö, luottamus, huumori ja kollegiaalinen tuki kuvaavat urheiluakatemiavalmentajien voimavaratekijöitä. Urheiluakatemiavalmentajia innostaa työssään ennen kaikkea urheilijan kehittyminen ja menestyminen sekä tuossa prosessissa mukana olo, mutta yhtä lailla myös itsensä haastaminen ja ainutlaatuiset tunnekokemukset. Työhyvinvointipääoman positiiviseen tukemiseen esitettiin keinoina muun muassa johtamiskäytänteiden kehittämistä, tehtävänkuvien ajantasaistamista, palkkauksen korjaamista, työ- ja vapaa-ajan tasapainottamista sekä riittävien resurssien turvaamista.

Urheiluakatemiavalmentajien inhimillinen pääoma on tämän tutkielman mukaan kunnossa. Sosiaalisen ja rakennepääoman positiivista kehittymistä voidaan tukea edellä esitetyillä keinoilla. Tarvitaan kuitenkin vielä lisää valmentajiin kohdistuvaa voimavarakeskeistä työhyvinvointitutkimusta niin pitkittäis- kuin poikittaisinterventioina, jotta saadaan vertailevaa tutkimustietoa valmentajien työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi.

Asiasanat: urheiluakatemia, valmentaja, työhyvinvointi, voimavara, sisällönanalyysi

## **ABSTRACT**

Savukoski, M. 2021. Sports academy coaches' capital for well-being at work is built by resource factors. Faculty of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Health education, Master's thesis, 65 pp., 12 appendices

One of the targets of the current Finnish government program is to lift well-being at work to the best of the world by year 2030. Therefore it is important to study the well-being at work for different professions and research the ways to influence favourable development of well-being at work. The studies around sports coaches have traditionally concentrated on stress and displeasure at work when searching the factors behind burnout. However, in recent years, research has also been made from a welfare-promoting perspective. We are talking about resource-centric approach, which is important for the development of well-being at work. This study continues the resource-centric occupational well-being research for coaches, where target group is sports academy coaches.

The aim for this study is to sort out the resource factors that build the well-being at work for sports academy coaches, factors that inspire them in coaching and means for supporting the positive development of well-being capital at work. Frame of reference of the study is occupational capital at well-being at work, which includes human, social and structure of capital dimensions.

Research material was collected in November to December in 2020 by an electronic questionnaire. 46 sports academy coaches from sports academies in Jyväskylä, Tampere and Turku answered the questionnaire. The coaches answered a questionnaire survey to describe the resource factors that build well-being at work. The results were presented by the percentage distribution. Factors that affect positively for the well-being at work, factors that inspire in work and the means for the positive development of the capital at well-being at work were mapped by open-ended questions in the questionnaire, which were analyzed by data-driven content analysis.

The results state that the resource factors that build the capital for well-being at work for sports academy coaches are enthusiasm for work, positive emotional experiences, valuation of work, appropriate challenges and competence in what they are doing and its development. Also, positive atmosphere, safe work environment, trust, humor and collegial support are factors that describe sports academy coaches' capital for well-being at work. Factors that inspire sports academy coaches at their work above all are athlete's improvement and success, being involved in that process, but also self-challenging and unique emotional experiences. As means for positively supporting the well-being capital at work the results of the study showed that at least the following were important: development among other things development of management practices, bringing task descriptions to up to date, payroll adjustment, balancing time between work and leisure and securing adequate resources.

This study shows, that sports academy coaches' human capital is in order. Social and structural capital can be positively built by means presented earlier. However, more resource-focused research on well-being at work for coaches, both longitudinal and transversal interventions, are needed to provide comparative research data to develop support for coaches' well-being at work.

Keywords: sports academy, coach, well-being at work, resource, content analysis

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAMINEN VOIMAVARAKESKEISESTI.....</b>	<b>2</b>
2.1	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY KÄSITTEINÄ .....	2
2.2	TYÖHYVINVOINTIA KUVAAVAT MALLIT.....	3
2.2.1	<i>Työkykytalo .....</i>	<i>4</i>
2.2.2	<i>Työn vaatimusten ja voimavarojen –malli .....</i>	<i>5</i>
2.2.3	<i>Työhyvinvointipääoma .....</i>	<i>6</i>
<b>3</b>	<b>VALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTITEKIJÄT TEHTYJEN TUTKIMUSTEN VALOSSA .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>URHEILUAKATEMIAT SUOMALAISESSA LIIKUNTA- JA URHEILUJÄRJESTELMÄSSÄ.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>20</b>
5.1	AINEISTON KERUU .....	20
5.2	AINEISTON ANALYYSI .....	23
<b>6</b>	<b>TULOKSET.....</b>	<b>27</b>
6.1	TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMAA RAKENTAVAT VOIMAVARATEKIJÄT.....	27
6.1.1	<i>Inhimillinen pääoma .....</i>	<i>27</i>
6.1.2	<i>Sosiaalinen pääoma .....</i>	<i>28</i>
6.1.3	<i>Rakennepääoma .....</i>	<i>30</i>
6.1.4	<i>Työhyvinvointiin vaikuttavat positiiviset tekijät.....</i>	<i>31</i>
6.2	URHEILUAKATEMIAVALMENTAJIA VALMENNUSTYÖSSÄ INNOSTAVAT TEKIJÄT .....	34
6.2.1	<i>Yhteiset onnistumiskokemukset .....</i>	<i>35</i>
6.2.2	<i>Vaikutusmahdollisuudet .....</i>	<i>36</i>
6.2.3	<i>Yhteistyön voima .....</i>	<i>37</i>
6.3	KEINOJA URHEILUAKATEMIAVALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMAN POSITIIVISEN KEHITTÄMISEN TUKEMISEEN .....	38
6.3.1	<i>Tasapainoiset työolot .....</i>	<i>38</i>
6.3.2	<i>Kasvu ja palautuminen.....</i>	<i>40</i>
6.3.3	<i>Yhteisö voimavarana .....</i>	<i>41</i>
6.3.4	<i>Akatemian kehitystyö.....</i>	<i>42</i>
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>44</b>
7.1	TULOSTEN POHDINTAA .....	44
7.1.1	<i>Työhyvinvointipääoman rakennusosaset .....</i>	<i>44</i>
7.1.2	<i>Keinot tukea työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä .....</i>	<i>49</i>
7.1.3	<i>Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman nykytila .....</i>	<i>53</i>
7.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS .....	54
7.3	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>60</b>
	<b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

Suomessa moni asia on hyvin. Elämme maailman onnellisimmissa maassa (Helliwell ym. 19) ja 2000-luvun alun rakenteelliset uudistukset ja viisaat julkiset investoinnit yhdessä hyvinvointivaltiomallin kanssa ovat olleet tekemässä Suomesta yhtä maailman kilpailukykyisimmistä maista (Keskuskauppakamari 2020, 3). Työhyvinvoinnin edistäminen on yksi tärkeimmistä hyvinvointivaltion ylläpitämisen tekijöistä. Jotta hyvinvoinnin taso Suomessa voisi jatkossa pysyä nykyisellään, tulisi työllisyysasteen olla joidenkin arvioiden mukaan 75 prosenttia. Tämä vaatii työurien jatkumista niiden alku- ja loppupäästä, mutta myös keskeltä, mikä tarkoittaa työntekijöiden hyvää työkykyä ja työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 52.) Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on saada aikaan Suomeen työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, jonka avulla työhyvinvointi nostetaan Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä (Valtioneuvoston julkaisuja 2019, 139-140). Tavoitteen eteen pitää tehdä päämäärätietoisesti toimenpiteitä jo nyt. Onkin tärkeää, että eri ammattilaisten työhyvinvointia tutkitaan ja etsitään keinoja vaikuttaa positiivisesti yhteisölliseen, mutta ennen kaikkea yksilölliseen työhyvinvointiin.

Urheiluvalmentajien työhyvinvointia on tutkittu pääasiassa pahoinvoinnin ja stressin näkökulmista etsien työuupumuksen taustatekijöitä. Viime vuosina näkökulma on vähitellen kääntynyt ongelmia ehkäisevään ja hyvinvointia edistävään lähestymistapaan, jossa huomion kohteena on valmentajien työtyytyväisyys (ks. esim. Kaski 2013; Kim & Cunningham 2005; Kokkonen & Pirttimäki 2016; Pelkonen 2020). Tällainen voimavarakeskeinen lähestymistapa on tärkeää juuri työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. (Kaski 2013, 34.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on jatkaa voimavarakeskeistä valmentajiin kohdistuvaa työhyvinvointitutkimusta urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehyksenä käytetään työhyvinvointipääomamallia, jonka avulla tavoitteena on selvittää urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavia tekijöitä, valmennustyössä innostavia asioita sekä keinoja työhyvinvointipääoman positiivisen kehittymisen tueksi.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAMINEN VOIMAVARAKESKEISESTI

### 2.1 Työhyvinvointi ja työkyky käsitteinä

Työhyvinvointi on 2000-luvulla muotoutunut käsite, jolla viitataan subjektiivisesti koettuun hyvinvoinnin tilaan, eikä sitä voi erottaa muista yksilön elämään kuuluvista hyvinvointitekijöistä. Työhyvinvointiin vaikuttavat terveys, työkyky, persoonallisuus, työ ja sen konteksti, ympäristö, työpaikan sosiaaliset suhteet, johtaminen sekä työnantajapolitiikka (Laine 2017, 90). Työhyvinvointi ei ole staattinen tila, sillä se vaihtelee yksilön elämäntilanteesta riippuen. Työhyvinvoinnin sisältöä tarkasteltaessa voidaan kuitenkin huomata, että organisaatiot ovat tavalla tai toisella jo paljon ennen 2000-lukua pyrkineet pitämään huolta työntekijöidensä terveydestä, työkyvystä ja hyvinvoinnista, vaikka käsitettä työhyvinvointi ei ole ollutkaan käytössä. (Kauhanen 2016, 22, 25; Tarkkonen 2012, 13-18.)

Työhyvinvointia voidaan kuvailla erilaisten näkökulmien kautta. Näkökulma voi liittyä yksilölliseen työhyvinvoinnin tarkasteluun, kuten seuraavassa määritelmässä: *”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä”* (Riikonen ym. 2003, 12). Työterveyslaitoksen laatima määritelmä kattaa myös työn ja tyytyväisyyden: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tulee heidän elämäntilanteensa”* (Työterveyslaitos 2009, 18). Toisaalta työhyvinvointi -käsitteiden joukkoon on noussut myös strategisen hyvinvoinnin käsite, jolla on merkitystä erityisesti organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta. Strategisen hyvinvoinnin ytimenä on henkilöstötuottavuuden kehittäminen eli työntekijöiden motivaatiota, osaamista ja työkykyä kehitetään liiketoiminnan vaatimusten mukaisesti. (Aura ym. 2016, 3; Kauhanen 2016, 22-26.)

Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja se on pitkällä aikavälillä organisaation uudistumisen, jaksamisen ja tuloksenteokyvyn edistäjä (Kehusmaa 2011, 81). Mankan ja Mankan (2016) mukaan työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja motivaation parantuessa myös tuloksellisuus lähtee kasvuun. Hyvinvoivissa

työyhteisöissä työaikaä käytetään tehokkaammin työskentelyyn ja muu toiminta vähenee. Hyvinvoiva työntekijä haluaa kehittää itseään ja samalla myös työorganisaatiotaan, mikä parantaa työn laatua ja työhön sitoutumista. Työpaikan hyvinvointi lisää yrityksen houkuttelevuutta, joka voi auttaa myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa (Manka & Manka 2016, 62-63).

Työkyky toimii työhyvinvoinnin lähtökohtana ja on sen keskeinen osatekijä. Se rakentuu yksilöllisten voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta ja sitä kuvataan usein rakennelmana, jossa on useita kerroksia. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys toimivat työkyvyn perustana, rakennelman pohjakerroksena. Muutokset toimintakyvyssä tai terveydessä vaikuttavat työkykyyn joko heikentävästi tai vahvistavasti. Lisäksi Suomessa on 2010-luvulla nostettu kasvavassa määrin esille työkyvynhallinta - käsite, jolla viitataan aktiiviseen otteeseen ylläpitää työkykyä. (Kauhanen 2016, 22-23.) Myös työturvallisuuslaissa (738/2002, 1 §) korostetaan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa työpaikalla. Laki ohjaa työympäristön ja -olosuhteiden parantamista näkökulmanaan työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen sekä työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä tai työympäristöstä johtuvien fyysisten ja henkisten terveyshaittojen ennaltaehkäiseminen (Työturvallisuuslaki 2002, 1 §).

## **2.2 Työhyvinvointia kuvaavat mallit**

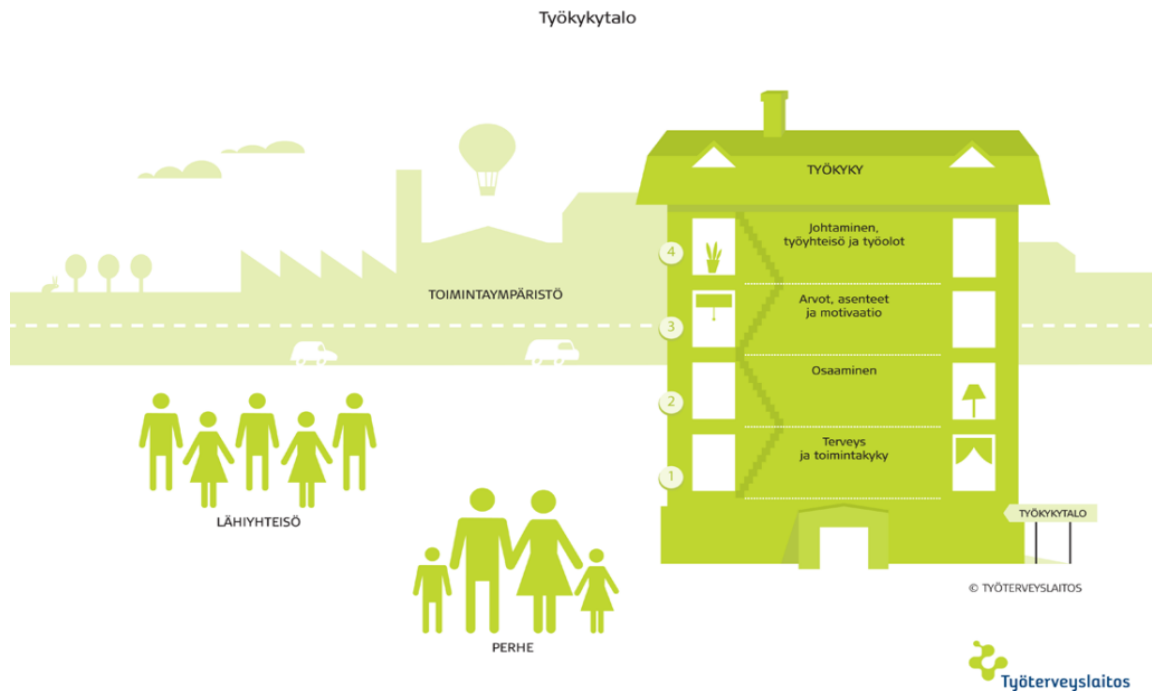
Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo yli sata vuotta, 1920-luvulta alkaen, jolloin alettiin tehdä yksilöön kohdistuvaa stressitutkimusta. Myöhemmin tutkimuskohteeksi on noussut myös työympäristön aiheuttamien ärsykkeiden aikaansaamat stressivaikutukset. Tällaisissa työhyvinvoinnin stressimalleissa ei yleensä tarkastella työn, työorganisaation, teknologian, työntekijän tai työyhteisön aktiivista toimivuutta tai työnilon syntymistä ja sen vaikuttavuutta tuloksellisuuteen. Stressimalleihin perustuvissa tutkimuksissa tutkitaan tyypillisesti työn psyykkistä rasittavuutta ja pahoinvointia, vaikka työhyvinvointi on muutakin kuin vain oireiden puuttumista. Martin Seligman, positiivisen psykologian isäksi kutsuttu psykologian tohtori, alkoi 1990-luvulla keskittyä masennuksen ja pahoinvoinnin tutkimisen sijasta voimavaratekijöihin, erityisesti myönteiseen ajattelutapaan ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Positiivisen psykologian värittämässä työpsykologiassa on viime aikoina huomioitu työn voimavaratekijöihin pohjautuva näkökanta, mikä on näkynyt

myös työhyvinvoinnin tutkimuksen kentällä. (Manka & Manka 2016, 64, 68-69.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvataan useiden erilaisten mallien avulla, joista tarkastelen seuraavassa voimavarakeskeisyyteen pohjautuvia työkykytaloa, työn vaatimusten ja voimavarojen mallia sekä työhyvinvointipääomaa.

### **2.2.1 Työkykytalo**

Työterveyslaitos on kehittänyt työkyvystä kokonaisvaltaisen mallin, jonka mukaan työkyky muodostuu niin yksilön voimavaroista kuin myös työhön ja työntekoon sisältyvistä tekijöistä ja ulkopuolisesta ympäristöstä. Se kokoaa yhteen työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä oleellisimpia tekijöitä. Tasapaino yksilön voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ulkopuolisen ympäristön kesken tuottaa hyvän työkyvyn. Työkykyä ulottuvuuksineen voidaan kuvata työkykytalon avulla (kuva 1), jossa yksilön voimavarat kuuluvat työkyvyn ydinrakenteen kolmeen alimpaan kerrokseen. Talon neljännen kerroksen muodostaa työ. Työkyvyn ulkopuolisessa ympäristössä vaikuttavat työpaikan tukiorganisaatiot (työterveyshuolto ja työsuojelu), perhe ja lähiyhteisö sekä yhteiskunta infrastruktuurin, sosiaali-, terveys- ja työpolitiikan sekä palveluiden kautta. Käytännössä yksilö hakee koko työuransa ajan optimaalista tasapainoa työn ja voimavarojensa välillä. Tasapaino voi vaihdella paljonkin työuran eri vaiheissa, minkä takia tarvitaan jatkuvaa sovittamista työn ja yksilön voimavarojen kesken. (Ilmarinen ym. 2006, 22-23; Kauhanen 2016, 23-24.)





KUVA 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2020)

### 2.2.2. Työn vaatimusten ja voimavarojen –malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands-Resources, JD-R) pyrkimyksenä on selittää työntekijän hyvin- ja pahoinvointia. Työn vaatimuksiin kuuluvat työn fyysiset (esim. työympäristön melu), psykologiset (esim. aikapaineet), sosiaaliset (esim. emotionaalisesti vaativa asiakastyö) ja organisatoriset tekijät (esim. työn epävarmuus), joista selviytyminen edellyttää työntekijältä jatkuvaa ponnistelua. Työn voimavaratekijät koostuvat työhön liittyvistä fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista tekijöistä, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä ja vähentävät työn vaativuustekijöiden fyysisiä ja psykologisia vaikutuksia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi turvallinen työympäristö, osaaminen, laadukas esimiestyö, työyhteisön tuki, työroolien selkeys ja palautteen saaminen työstä. Työn voimavaratekijät mahdollistavat yksilön henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja kehittymisen ja ne toimivat työntekijän sisäisinä ja ulkoisina motivaattoreina auttaen saavuttamaan työhön liittyviä muita tavoitteita. (Demerouti & Bakker 2011; Kaski 2013, 21-22; Mäkikangas ym. 2008, 56 – 57; Schaufeli & Bakker 2004.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin taustalla toimii ajatus, että työstä, ammatista ja työtilanteesta riippuvat vaatimukset ja voimavarat synnyttävät erilaisia työhyvinvointiprosesseja jotka ovat toisiinsa tiiviisti yhteydessä. Työhön liittyvät voimavaratekijät käynnistävät motivaatiopolun, joka edistää työntekijän työhön sitoutumista ja hyviä työsuorituksia sekä vähentää kyynisyyttä. Parhaimmillaan voimavaratekijät saavat aikaan työn imun tunteen. Työn vaatimustekijät saavat aikaan puolestaan energiapolun, joka vähentää työntekijän energiaa ja johtaa pahimmillaan terveysongelmiin sekä työuupumukseen. Työuupumuksen nähdään olevan seurausta suuresta työn vaatimustekijöiden määrästä ja vähäisistä voimavaratekijöistä. Motivaatio- ja energiapolut ovat omia erillisiä psykologisia prosessejaan, mutta ne voivat myös yhtyä ja aiheuttaa epätasapainon vaatimusten ja voimavarojen välillä ja johtaa juurikin työuupumukseen. Malliin liittyy kuitenkin oletus, että työn voimavaratekijät voivat suoraan vähentää pahoinvointia, mutta sitä vastoin työn vaatimustekijöiden ei oleteta suoraan heikentävän hyvinvointia, vaan se tapahtuu pahoinvoinnin lisääntymisen kautta. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin hyvänä puolena on, että sen avulla voidaan tunnistaa työhyvinvoinnin positiivisia ja negatiivisia kehityskulkuja. (Demerouti & Bakker 2011; Kaski 2013, 22-23; Mäkikangas ym. 2008, 57; Schaufeli & Bakker 2004.)

### **2.2.3 Työhyvinvointipääoma**

Perinteisesti työnantajatahot kuvaavat henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen nykytilaa sekä niihin sijoitettuja resursseja keräämiensä henkilöstötunnuslukujen avulla. Henkilöstörakenne, työajan käyttö, sairauspoissaolot, tapaturmien määrät, eläköitymisikä, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen kehittämisen kustannukset kuuluvat käytetyimpiin henkilöstötunnuslukuihin. Usein näiden tunnuslukujen kerääminen perustuu lainsäädäntöön ja muihin normeihin. Työnantajan tulisi kuitenkin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa pyrkiä vaikuttamaan työntekijöidensä työkykyyn kustannusten minimoimiseksi ja vaikuttaakseen suotuisasti yksilölliseen työntekijän elämänlaatuun. Tämän takia perinteisten henkilöstötunnuslukujen lisäksi olisi tärkeää arvioida esimerkiksi työyhteisön toimintaa ja sen yhteisöllisyyttä aineettomien henkilöstötunnuslukujen avulla, jolloin organisaation aineeton pääoma saadaan näkyväksi. Tutkimusten mukaan aineelliseen pääomaan investoimalla organisaation arvo paranee 10-50%, kun taas panostaminen aineettomaan pääomaan kasvattaa arvoa jopa 50-90%. Siksi

jokaisessa organisaatiossa tulisi miettiä, miten aineettomasta pääomasta huolehditaan ja kuinka sitä on tarkoitus kehittää. (Manka & Hakala 2011, 9-12, 40; Manka & Manka 2016, 52.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan inhimillistä, sosiaalista ja rakenne pääomaa, jotka muodostavat työhyvinvointipääoman (kuva 2). Käsitteen työhyvinvointipääoma ovat luoneet Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016). Työhyvinvointipääoma on strateginen, työn arvon maksivoiva resurssi, joka vaikuttaa muun muassa tuloksellisuuteen (työntekijöiden suoriutuminen ja asiakastyön laatu), työhyvinvointiin ja organisaatioon (työkyky, terveys, asenteet, työyhteisötaidot) sekä työntekijöiden työurien jatkumiseen. Kilpailukyvyn kannalta työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on olennaista nimenomaan pitkällä aikavälillä. (Manka & Manka 2016, 53, 56.)

Yksilön inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan Larjovuoren ym. (2015) mukaan työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan tarvittaessa mitata ja kehittää. Inhimillinen pääoma koostuu psykologisesta pääomasta, asenteista, tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Inhimilliseen pääomaan liittyy tärkeänä osatekijänä myös yksilön metataidot, joilla tarkoitetaan muiden taitojen oppimiseen ja käyttämiseen liittyviä valmiuksia. Tällaisia taitoja ovat muun muassa itsetuntemus, elämänhallintataidot, muutoskyvykyys sekä itsensä johtamisen taidot (Larjovuori ym. 2015, 7).

Yksilön työkyvyllä ja terveydellä oletetaan olevan perustavanlaatuinen suhde yksilön inhimilliseen pääomaan (Manka & Manka 2016, 53). Siten inhimillinen pääoma on yhteydessä työntekijän työstä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen, yksilölliseen työtyytyväisyyteen ja hyviin työyhteisötaitoihin, minkä lisäksi sen voidaan sanoa olevan organisaation aineettoman varallisuuden ydin (Larjovuori ym. 2015, 10). Hyvän inhimillisen pääoman turvin yksilö kykenee esimerkiksi palautumaan kuormittavista tilanteista ja ottamaan palautetta vastaan. Vähäinen inhimillinen pääoma puolestaan ennakoii riskiä sairauspoissaoloihin. Inhimillinen pääoman yksi osa-alue, psykologinen pääoma, käsittää itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden kaltaisina ilmeneviä henkisiä resursseja. Psykologisella pääomalla on yhteys yksilön mahdollisuuden olla kiinni oman elämänsä ohjaksissa, minkä lisäksi se kytkeytyy yksilön kykyyn kokea mielenrauhaa. Psykologisesta pääomasta osa on perimän ja osa kasvatuksen, olosuhteiden ja varallisuuden tulosta, mutta pääasiassa siitä kasvatetaan oppimisen kautta.

Tutkimusten mukaan psykologisella pääomalla on tärkeä rooli yksilön hyvinvoinnin ja menestymisen, mutta myös työn tuloksellisuuden ja organisaatiokäyttäytymisen kanssa. (Manka 2016, 7; Manka & Hakala 2011, 45; Ojala & Ahonen 2003, 70.)

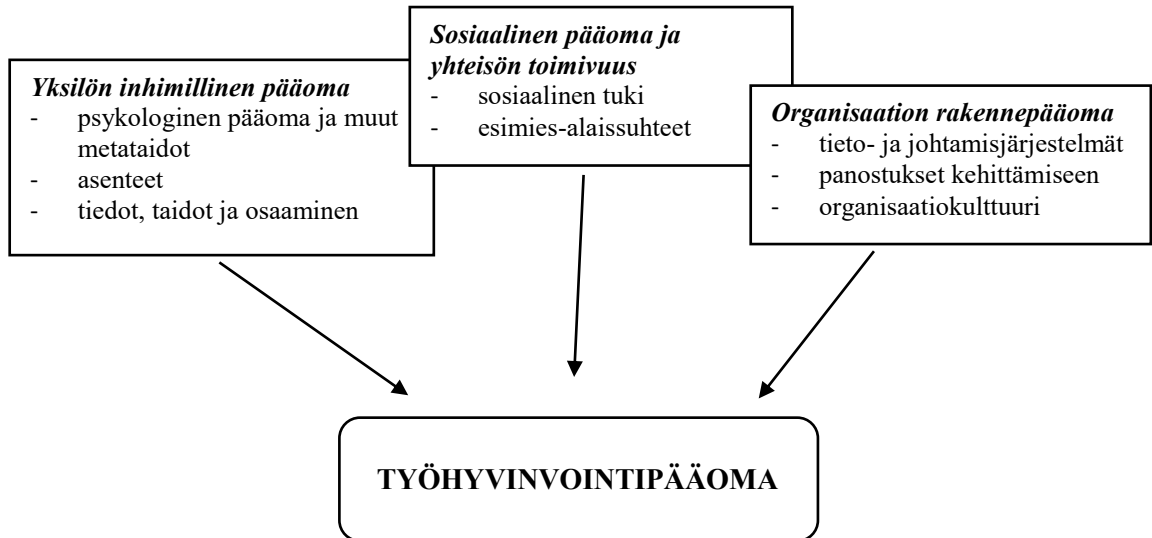
Sosiaalinen pääoma on Mankan ja Hakalan (2011, 40) mukaan yhteisöön sitoutunutta pääomaa, joka näkyy työpaikalla luottamuksena, vastavuoroisuutena, ryhmään kuulumisen tunteena ja yhteiseksi hyväksi toimimisena. Ihmisten väliset kanssakäymiset synnyttävät sosiaalista pääomaa, mikäli ihmiset toimivat yhteisten arvojen mukaisesti ja yhteisen päämäärän teen (Oksanen & Virtanen 2012, 55). Yhteisön sosiaalinen pääoma on kertynyt vähitellen muun muassa organisaation rakenteen ja johtamisen kehittämisen sekä jokaisen tehdyn rekrytoinnin kautta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16).

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen ulottuvuuteen. Sosiaalinen vertikaalinen pääoma pitää sisällään työntekijöiden ja esimiesten välisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden sekä jaetut arvot ja normit, jotka edistävät yhteistyötä. Luottamus on sosiaalisen pääoman tärkein osa, sillä se synnyttää yhteistoimintaa ja kommunikaatiota sekä voimistaa vastavuoroisuuden normeja vahvistaen samalla yhteisyyden tunnetta ja yhteistä identiteettiä. Sosiaalinen horisontaalinen pääoma koostuu työntekijöiden keskinäisestä avusta, yhdessä ideoimisesta ja ongelmien ratkaisemisesta. Se näkyy työyhteisössä yhdessä toimimisen asenteena. (Larjovuori ym. 2015, 10; Manka & Hakala 2011, 40-41; Manka & Manka 2016, 132-134; Rouvinen-Wilenius 2008, 13, 17.)

Rakennepääoma luo perustan työhyvinvoinnille. Se sitoo yhteen psykologisen ja sosiaalisen pääoman ja varmistaa, että organisaatiossa aineettoman pääoman määrä on liiketoiminnan kannalta optimaalinen. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation kulttuuri ja toimintatavat, työn hallinta, työterveyshuolto, osaamisen kehittämisen järjestelmät ja työturvallisuus. (Manka & Manka 2016, 80-84; Ojala & Ahonen 2003, 64, 108-109.)

Nykyisin työelämän muutokset vaativat aina vain kasvavassa määrin työntekijältä aktiivisen toimijan roolia ja sopeutumiskykyä. Manka ja Mankan (2016, 171-172) mukaan työntekijän keinoja työhyvinvointipääomansa kartuttamiseen ovat omasta hyvinvoinnista vastuunottaminen ja itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen, oman osaamisen kehittäminen, myönteisen asenteen ottaminen, työyhteisötietoisuuden kehittäminen, muutoksiin sopeutuminen sekä muiden tukeminen. Organisaatioissa

työhyvinvointipääomaa pystytään lisäämään hyvällä johtamisella, myönteisellä asenteella, työhyvinvointiin liittyvillä investoinneilla ja panostamalla organisaation strategiseen työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 52-57, 171-172.)



KUVA 2: Työhyvinvointipääoma (mukailen Manka & Manka 2016, 53)

Työkykytalo, työn vaatimusten ja voimavarojen malli sekä työhyvinvointipääoma kuvastavat kaikki osaltaan työhyvinvoinnin voimavarakeskeistä näkemystä, joka on tyypillistä positiiviselle ja ihmisten vahvuuksien psykologialle (ks. Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Aspinwall & Staudinger 2006). Voimavarakeskeisyyden kautta keskitytään tutkimaan ja edistämään psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä kykyä selviytyä vastoinkäymisistä, stressaavista tilanteista ja odottamattomista muutoksista. Tutkimuskohteena ovat yksilöiden (luonteen) vahvuudet, voimavarat, kyvyt, taidot ja mahdollisuudet, mutta yhtä lailla myös elämäntyytyväisyys, toivo, optimismi, minäpystyvyys ja sosiaalinen tuki. (Kokkonen & Pirttimäki 2016, 5.) Työyhteisöissä aiemmin toteutettujen positiiviseen psykologiaan ja ihmisten vahvuuksiin pohjautuvien kansainvälisten tutkimusten kautta, esimerkiksi Meyerin ym. (2013) tutkimuksessa, on pystytty parantamaan työntekijöiden hyvinvointia ja vähentämään stressiä, ahdistusta, uupumusta ja masennusta.

Koska työhyvinvointi ja työkyky pohjautuvat voimavaroihin, myös tässä tutkimuksessa päähuomio on työhyvinvointiin liittyvissä voimavaratekijöissä, eikä työhyvinvoinnin ahdistus ja pahoinvointi -aspekteissa. Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvoinnin

ongelmien kartoittamisen sijasta tavoitteena on akatemiavalmentajien työhyvinvointia tuottavien ja rakentavien myönteisten voimavaratekijöiden esille nostaminen. Tarkoituksena on keskittyä Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000) esittämän ajatuksen mukaisesti sellaisen tutkimuksen tekemiseen, jossa korostuvat työhyvinvointiin liittyvät vahvuudet sekä sellaiset yksilölliset, yhteisölliset ja sosiaaliset tekijät, jotka tekevät työstä mielekästä ja työntekijöistä hyvinvoivia ja työkykyisiä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 21.)

Työkykytalo ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli ovat osoittautuneet käyttökelpoisiksi tutkimukselliseksi menetelmiksi työkyvyn kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tekijöiden etsimisessä suomalaisissa valmentajia koskevassa työhyvinvointitutkimuksessa (ks. esim. Kaski 2013; Kokkonen & Pirttimäki 2016; Pelkonen 2020). Työkykytalossa huomion kohteena on työkyky ja siihen oleellisesti vaikuttavat tekijät. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli puolestaan mahdollistaa työhön kuuluvien positiivisten ja negatiivisten tekijöiden keskinäisten vaikutusten tutkimisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Omassa tutkimuksessani valitsin viitekehikseksi Mankan ja Mankan (2016) luoman työhyvinvointipääoman eri ulottuvuuksineen, koska siinä päähuomio kiinnittyy työn ja yksilön voimavaroihin, ei pahoinvointiin tai sitä selittäviin tekijöihin. Lisäksi painopiste on pelkän työkyvyn kehittämisen sijasta yksilön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja sen eri osatekijöiden tunnistamisessa. Viitekehiksenä työhyvinvointipääoma tukee voimavarakeskeistä näkemystä, sillä työhyvinvointipääoman eri ulottuvuudet, inhimillinen, sosiaalinen ja rakennepääoma, ovat tiiviisti toisiinsa kytköksissä ja selittävät omalta osaltaan yksilön kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Voimavarakeskeisenä mallina sen kautta voidaan kiinnittää huomio työn ja yksilön voimavaroihin ja niiden etukäteiseen lisäämiseen. Organisaation eli tässä tutkimuksessa urheiluakatemioiden näkökulmasta työhyvinvointipääomaa rakentavien voimavarojen kartoittaminen tämän tutkimuksen kautta voi antaa viitteitä siitä, mihin aineettoman pääoman muotoon organisaation tulisi panostaa, jotta valmentajien yksilölliset, mutta myös urheiluakatemioiden, tavoitteet yksilöllisestä työhyvinvoinnista sekä työyhteisön hyvinvoinnista ja tuottavuudesta voisivat parhaalla mahdollisella tavalla kohdata toinen toisensa ja tukea toisiaan.

### 3 VALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTITEKIJÄT TEHTYJEN TUTKIMUSTEN VALOSSA

Perinteisesti valmentajiin kohdistuvat työhyvinvoinnin tutkimukset ovat keskittyneet pahoinvoinnin esiin nostamiseen, sillä kiinnostuksen kohteina tutkimuksissa ovat näyttäytyneet ilmiöinä erityisesti stressi, työuupumus sekä työn kuormittavuus. Näissä tutkimuksissa hyvinvointi on määritelty juuri stressin tai muiden kielteisenä pidettyjen ilmiöiden puuttumisena. (Kaski 2013, 34.) Tehtyjen tutkimusten tulosten mukaan valmentajat kohtaavat työssään jatkuvasti useita erilaisia stressitekijöitä työn luonteesta johtuen. Stressiin ja uupumukseen vaikuttavat muun muassa valmentajien omat ja valmennettavien suoritukset sekä työyhteisöön liittyvät tekijät ja myös valmennuskauden vaihe (ks. esim. Kelley 1994).

Lisäksi tutkimusten mukaan valmentajien hyvinvointiin vaikuttaa kuormittavasti henkilökohtaisen tuen ja palautteen puute, tiedotusvälineiden luomat paineet ja odotukset sekä muut sisäiset ja ulkoiset odotukset (Kaski 2013), työn yksityiselämälle asettamat vaatimukset, urheilijoiden huolet, organisaatioiden hallintotavat ja yksinäinen työskentely (Kokkonen & Pirttimäki 2016, 10; Norris ym. 2017; Pelkonen 2020, 10). Urheiluvalmentajalla voi olla työssään useita rooleja, joka Didymuksen (2017) mukaan tekee työstä erityisen stressaavaa. Stressiä aiheuttavat huippusuoritusten tavoittelu, isot työtuntimäärät ja erilaiset työhön ja sen jatkuvuuteen liittyvät epävarmuustekijät, kuten urheilijoiden terveys ja menestyminen, jotka voivat samalla vaikuttaa valmentajan asemaan ja työn jatkumiseen. (Didymus 2017.) Erittäin tärkeää on myös huomioida, että valmentajan uupumus voi vaikuttaa valmentajan valmennettavalleen antaman palautteen, opetuksen ja kannustuksen määrään negatiivisesti, millä on todettu olevan yhteys valmennettavan kokemaan uupumukseen (Price & Weiss 2000).

Valmentajien työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa on viime vuosina kuitenkin alettu nostaa esiin ongelmia ehkäisevä ja yksilöiden hyvinvointia edistävä lähestymistapa, jossa hyvinvointia on tarkasteltu usein työtyytyväisyyden näkökulmasta. Työtyytyväisyys ymmärretään noissa tutkimuksissa (ks. esim. Chelladurai & Kerwin 2017) valmentajien myönteisenä tunnetilana, jossa yksilön tarpeet, arvot ja odotukset kohtaavat koetun työtilanteen ja joka rakentuu valmentajan omista kokemuksista työnsä rakenteesta, prosesseista ja lopputuloksesta. (Kaski 2013, 34; Laine 2017, 90-95.)

Työtyytyväisyyteen keskittyneiden tutkimusten tulosten mukaan muun muassa valmentajien saama sosiaalinen tuki (ks. esim. Kim & Cunningham 2005), johdon antama tuki ja työstä saatu palaute lisäävät valmentajien kokemaa työtyytyväisyyttä, minkä lisäksi pitkä valmennuskokemus korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa. Myös muiden työolosuhteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen on tutkittu jonkin verran ja niiden tutkimusten mukaan esimerkiksi työn itsenäisyys (ks. esim. Kim & Cunningham 2005; Takamatsu & Yamaguchi 2017) ja vaihtelevuus sekä kokemus työn merkityksellisyydestä ovat yhteydessä työtyytyväisyyden kokemuksiin. Sitä vastoin palkalla, urheilijoiden kilpailutasolla tai urheilumenestymisellä ei ole todettu olevan suurta merkitystä tai vaikutusta valmentajien työtyytyväisyyteen (Kaski 2013, 47-49).

Singhin ja Surujlalin (2006) tutkimuksen mukaan palkka aiheuttaa valmentajissa tyytymättömyyttä, jos muut asiat työolosuhteissa eivät ole kunnossa tai palkka ei vastaa työn vaativuutta. Lisäksi hallinnolliset velvoitteet ja urheiluun liittyvät paineet vähentävät valmentajien työtyytyväisyyttä (Singh & Surujlal 2006). Takamatsun ja Yamaguchin (2017) tutkimuksen mukaan ympäristö, jossa valmentajat voivat toimia itsenäisesti ja kommunikoida useiden ihmisten kanssa, ovat välttämättömiä edellytyksiä valmentajien työtyytyväisyydessä ja organisaatioon sitoutumisessa.

2010-luvulla tehtyjen suomalaisia valmentajia koskevien voimavarakeskeisten tutkimusten mukaan valmentajien kokemaan hyvään työkykyyn on ollut yhdistettävissä suuri voimavarajoukko, joka koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista (luottavuus, optimismi, resilienssi), hyväksi koetusta terveydestä ja elämäntyytyväisyydestä, taidoista sekä työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, kuten johdon tarjoamasta tuesta, työssä viihtymisestä, psykologisesta turvallisuudesta ja organisaation tarjoamasta tuesta (Pelkonen 2020, 4). Näistä vahvimmin urheiluvalmentajien hyvää työkykyä selittävät Kokkosen ja Pirttimäen (2016, 28-29) tutkimuksen mukaan vahvat tietoisuustaidot, työviihtyvyys sekä itsearvioitu hyvä terveys.

Pelkosen (2020) tutkimustulosten mukaan erityisesti elämäkokemukset ja avoimet vuorovaikutussuhteet ovat auttaneet ammattivalmentajia ylläpitämään työhyvinvointiaan, minkä lisäksi aito ja välittävä työyhteisö ja yhteisöllisyyden kokemukset voidaan tulkita merkittäviksi voimavaratekijöiksi. Tuloksista nousee esille myös etukäteissuunnittelun



merkitys, sillä sen ammattivalmentajat kokevat vähentävän työajan ja vapaa-ajan välistä ristiriitaa (Pelkonen 2020, 51-58). Kosken (2013) tutkimustuloksista paljastuu, että valmentaja sitoutuu työhönsä ja tekee sitä innolla, mikäli valmentaja kokee hallinnan tunnetta ja hänellä on riittävän haasteellisia työtehtäviä. Oikeudenmukainen johtaminen ja ylipäänsä organisaation tuki valmentajalle ovat tärkeitä työhyvinvoinnin osatekijöitä, minkä lisäksi organisaation johtamiseen panostaminen ja sen kehittäminen näyttävät auttavan valmentaa omassa työssään.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) toteuttaa muutaman vuoden välein valmentajia koskevia kyselyitä. Viimeisimmän, vuoden 2019, kyselyn tulosten mukaan hieman yli kolme neljäsosaa valmentajista kokee oman osaamisen tasonsa, valmentajakokemuksensa ja suhteidensa urheilijoihin ja heidän vanhempiansa sekä seuraan vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiinsa. Lisäksi valmentajien kokonaishyvinvointiin suotuinen vaikutus on muun muassa valmennettavien suoritustasolla, omalla terveystilanteella, valmennuksen toimintaympäristöllä sekä tehtäväkuvan selkeydellä, laajuudella ja mielekkyydellä. Valmennustoiminnassa jatkamista edesauttavat mahdollisuus jatkaa oman lajin parissa, kilpailun tuoma jännitys sekä nautinnon tunne, joka syntyy urheilijan kehittymisen seuraamisesta, vuorovaikutuksesta urheilijan kanssa tai tunteesta, että on saanut vaikuttaa urheilijan menestymiseen. Toisaalta noin 6 prosenttia valmentajista on keskeyttänyt tai lopettanut valmentamisen ajan riittämättömyyden tai henkilökohtaisten syiden takia. Negatiivisesti hyvinvointiin vaikuttaa kyselyn tulosten mukaan myös palkka tai muut korvaukset, valmennuksen työmäärä ja oheistehtävät, valmennustyön ja siviilielämän suhde sekä matkustaminen. (Blomqvist ym. 2020, 5, 11, 32.)

Tarkasteltaessa valmentajien työhyvinvointitutkimusten tuloksia demografisten tekijöiden kautta, tarkastellaan eroja yleensä erityisesti iän, sukupuolen, ammattilaisuuden ja työuran keston sekä työuupumuksen näkökulmasta. Tutkimusten tulokset voivat olla osittain keskenään ristiriitaisia. Osa tutkimuksista (esim. Kelley 1994) antaa viitteitä siitä, että naisvalmentajat kokevat enemmän työuupumusta kuin miesvalmentajat ja heillä on tunnistettu siihen liittyviä useita stressitekijöitä (Carson ym. 2018), kun taas esimerkiksi Dalkilicin ja Atosoy'n (2016) tutkimuksessa eroja sukupuolten välillä ei löydetty.

Schaffranin, Altfeldin ja Kellmannin (2016) tutkimustuloksista paljastui, että valmentajien korkeampi ikä ja pidempi työkokemus toimivan suojaavina tekijöinä emotionaalista väsymystä ja työuupumusta vastaan. Kasken (2013) tutkimuksen mukaan nuoret valmentajat ovat ammatilliselta itsetunnonaltaan heikompia verrattuna iäkkäämpiin valmentajiin ja nuoret valmentajat harkitsevat useammin vaihtavansa työtään. Ammatillisuuden vaikutusta tarkasteltaessa on huomattu, että päätoimiset valmentajat ovat väsyneempiä ja ylisitoutuneempia työhönsä kuin ota-valmentajat, mikä on samalla yhteydessä päätoimisten valmentajien ota-valmentajia enemmän kokemaan työuupumukseen. Toisaalta Dalkilicin ja Atasoyin (2016) tutkimuksen mukaan valmentajien työtyytyväisyyttä selittävinä taustatekijäeroina voitiin demografisista tekijöistä tunnistaa vain valmentajan koulutustaso ja tutkinnoissa saavutettu keskiarvo.

#### 4 URHEILUAKATEMIAT SUOMALAISESSA LIIKUNTA- JA URHEILUJÄRJESTELMÄSSÄ

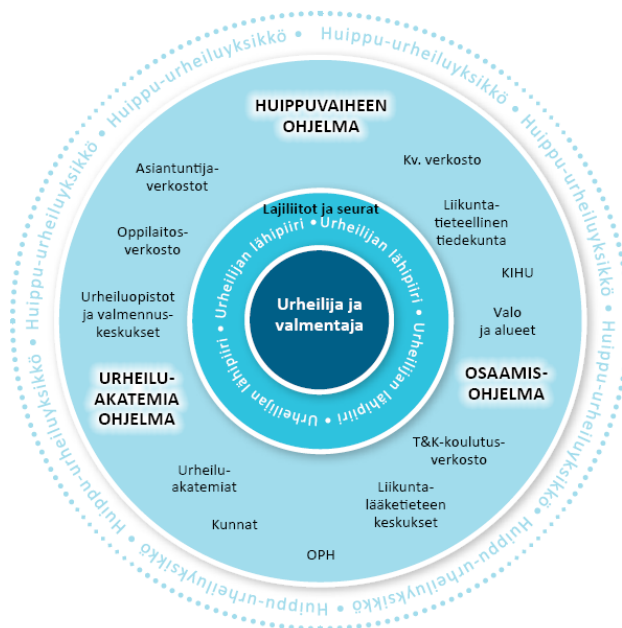
Suomessa liikunnan ja urheilun asema määritellään lainsäädännössä. Liikuntalaissa (390/2015) määritetään muun muassa julkisen sektorin ja urheilujärjestöjen välinen työnjako, valtion ja kuntien vastuut sekä kuvataan valtion rahoitusjärjestelmä liikuntatoiminnan tukemiseksi. Lain tarkoituksena on edistää tasa-arvoa, suvaitsevaisuutta, kestävästä kehitystä, kilpa- ja huippu-urheilua sekä niihin liittyvää kansalaistoimintaa, mutta yhtä lailla myös lisätä väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä tukea lasten ja nuorten liikunnan avulla tapahtuvaa kasvua ja kehitystä. (Liikuntalaki 2015.)

Toiminnallisella tasolla liikunta- ja urheilujärjestelmä koostuu Suomessa julkisen sektorin toimijoista valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla, yksityisen sektorin toimijoista sekä kansalaisjärjestöistä. Järjestelmään voidaan sisällyttää mukaan myös perheet toimintaan osallistujina ikään kuin neljäntenä järjestelmän sektorina. (Lehtonen 2017, 14.)

Koulut ja oppilaitokset ovat osaltaan osa nykyistä liikunta- ja urheilujärjestelmää, sillä osassa Suomen peruskouluista oppilaat voivat valita ylimääräisiä liikuntatunteja ja osassa kouluista on omat liikuntapainotteiset luokkansa. Toiselle asteelle siirryttäessä urheilevat nuoret voivat jatkaa opintojaan urheiluammattioppilaitoksissa tai urheilulukioissa, joissa nuorella urheilijalla on mahdollisuus yhdistää kilpaurheilu ja koulunkäynti helpommin toisiinsa. Näissä oppilaitoksissa tehdään tiivistä yhteistyötä lajiliittojen ja seurojen kanssa sekä tarjotaan korkeatasoista valmennusta. Nuorilla on samalla mahdollisuus suorittaa kilpaurheilun rinnalla ja ehdoilla toisen asteen tutkinto. Suomeen onkin syntynyt toiselle asteelle ulottuva toimiva koulutusjärjestelmä, jossa urheilun ja opiskelun yhdistäminen on mahdollista. (Gröhn & Riihivuori 2008, 37, 39; Merikoski-Silius 2010, 5.)

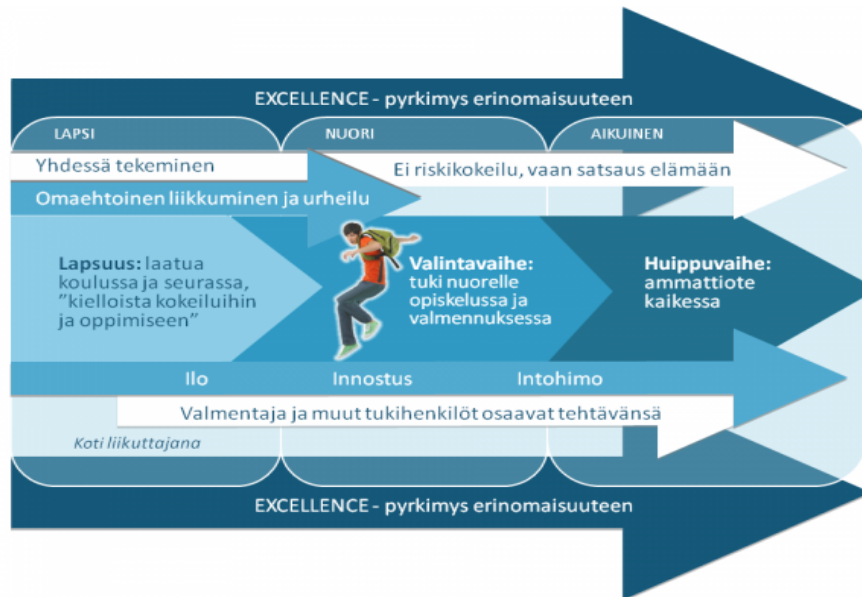
Urheilevan nuoren koulutuspolulla korkea-asteen opintojen yhteydessä ei ole virallista urheilijakoulutusjärjestelmää (Opetusministeriö 2004, 38). Urheilijoiden urapolun merkittävänä toimijoina näyttäytyvätkin 2000-luvulla urheiluoppilaitosten toiminnan jatkumoksi luodut urheiluakatemioiden, joiden tavoitteena on osaltaan tukea urheilevan nuoren opiskelun ja urheilun yhdistämistä (Lehtonen 2017, 19), Olympiakomitea otti vuonna 2007 vastuulleen urheiluakatemioiden valtakunnallisen koordinoinnin ja kehittämisen, jolloin

akatemiatoiminta ja -verkosto saivat nimekseen Urheiluakatemiaohjelma. Tämä ohjelma on yksi huippu-urheiluverkoston pääohjelmista (ks. kuva 3) Osaamisohjelman ja Huippuvaiheen ohjelman kanssa. Näiden ohjelmien keskiössä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö vastaa omalta osaltaan huippu-urheilukulttuurin kehittamisestä. (Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2012, 14-15, 20; Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4.)



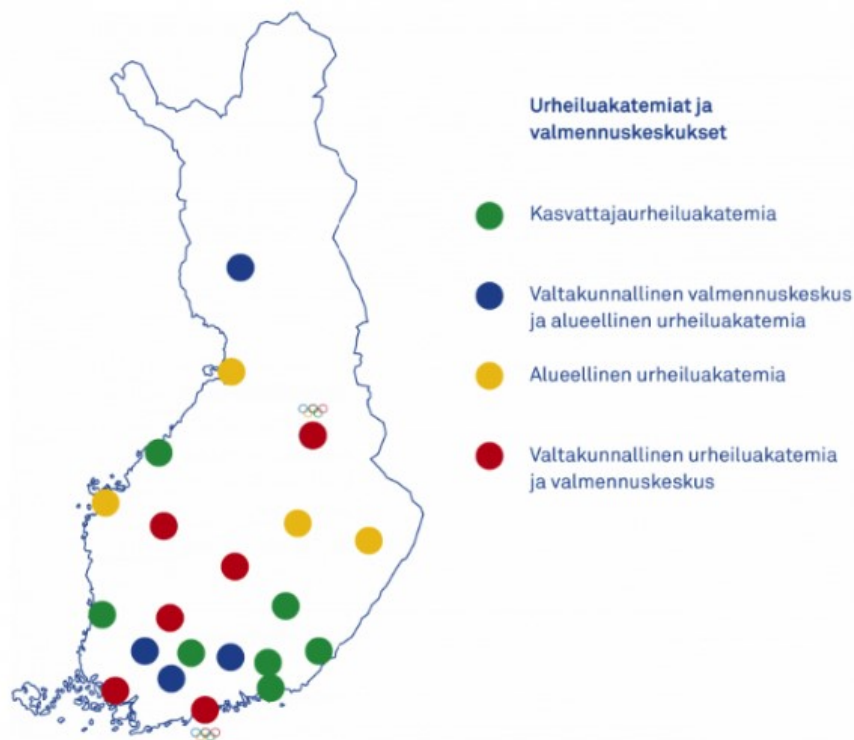
KUVA 3. Urheiluakatemiaohjelma liikunnan ja urheilujärjestelmässä (Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2012, 14)

Urheiluakatemiaohjelma on Urheilijan polun (ks. kuva 4) tukiratkaisu, joka kehittyvän osaamisen ja olosuhteiden mahdollistamisen kautta toimii Urheilijan polun kaikissa vaiheissa. Urheilijan polku- termillä tarkoitetaan urheilijan yksilöllistä reittiä lapsuudesta urheilu-uran päättymiseen ja sen jälkeiseen aikaan saakka (Suomen Olympiakomitea 2020a, 8). Urheiluakatemian urheilijat, mutta myös valmentajat ja asiantuntijat ovat polun eri vaiheissa ja heidän osaamistaan kehitetään Huippuvaiheen ja Osaamisohjelman asiantuntijoiden avulla. (Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2012, 14-15, 20; Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4.)



KUVA 4. Urheilijan polku ja valmentajan rooli polulla (Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2012, 20).

Urheiluakatemiaita on eri puolella Suomea (ks. kuva 5) ja ne ovat syntyneet paikallisesti paikan omista tarpeista ja lähtökohdista käsin pääosin ilman valtakunnallista ohjausta. Akatemioiden kehittyminen perustuu ennen kaikkea paikallisten toimijoiden aktiivisuuteen sekä haluun tarjota lahjakkaille urheilijoille mahdollisuuksia opiskelun ohella tähdätä urheilussa huipulle. Akatemioiden mahdollistavat osaltaan valmentautumisen, opiskelun ja muun elämän keskinäisen integroinnin. Akatemioiden avulla urheilijoita yritetäänkin auttaa saavuttamaan heidän tavoitteensa sekä urheilussa että myös muilla elämänalueilla parantamalla harjoitteluolosuhteita, luomalla edellytyksiä päivittäisharjoittelulle ja ammattivalmennukselle sekä tarjoamalla valmentautumiseen ja elämäntalouteen liittyviä erilaisia tukipalveluja. (Lehtonen 2017, 19; Merikoski-Silius 2010, 5, 9; Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4.)



KUVA 5. Suomen urheiluakatemit ja valmennuskeskukset (Suomen Olympiakomitea 2020b)

Urheiluakatemioiden organisoitumismallit eivät ole vakioituja ja niiden rahoituskäytännöt vaihtelevat. Opetusministeriö on vuodesta 2008 alkaen myöntänyt erillismäärärahan urheiluakatemioiden koordinaattoreiden palkkatukeen, jota ovat voineet saada Olympiakomitean huippu-urheiluakatemiastatuksen saaneet akatemit (Kauppinen 2011, 8). Toimijoina ovat pääosin alueella sijaitsevat urheiluopistot, urheiluseurat sekä kunnat oppilaitoksineen, jotka toimivat usein myös osaltaan toiminnan rahoittajina. Opetus- ja kulttuuriministeriö tukee osaltaan akatemioiden koordinaation sekä asiantuntijaverkoston kehittymistä ja Olympiakomitea urheiluakatemiaohjelman kautta mahdollistaa kehittyvän osaamisen ja olosuhteet urheilijan polun eri vaiheissa. (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4.)

Urheiluakatemia toimii eräänlaisena koordinaatioelimenä, joka kokoaa eri alojen osaajat yhteen. Yleisperiaatteena on, että oppilaitokset vastaavat opiskelujärjestelyistä ja opintojen ohjauksesta, lajiliitot ja seurat puolestaan valmennuksesta. Tukipalvelut tarjotaan eri alojen asiantuntijoiden kautta. Osalla akatemiaista on myös omia palkattuja valmentajia. (Gröhn & Riihivuori 2008, 43; Lehtonen 2017, 19; Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4.)

Suomessa on vuonna 2020 yhteensä 19 urheiluakatemiaa: Etelä-Karjalan, Etelä-Kymenlaakson, Etelä-Pohjanmaan, Etelä-Savon, Joensuun, Keski-Pohjanmaan, Jyväskylän, Kouvolan, Lapin, Ouluseudun, Kuopion alueen, Päijät-Hämeen, Pääkaupunkiseudun (URHEA), Satakunta Sports Academy (SSA), Tampereen, Turun seudun, Urheiluakatemia Tavastia, Vaasan seudun urheiluakatemia-Vasa regionens idrottsakademi sekä Vuokatti-Ruka urheiluakatemioiden. Kaikkien akatemioiden tavoitteena on yhteen sovittaa urheilevan opiskelijan urheilu ja opiskelu parhaalla mahdollisella tavalla. Oppilaitokset ovat tyypillisesti toisen asteen ja korkea-asteen oppilaitoksia, mutta mukana toiminnassa on myös peruskouluja ennen kaikkea urheiluyhdistysten kautta. Toisaalta akatemioiden tavoitteena on myös päivittäisvalmennuksen tehostaminen sekä ammattivalmentajien toimintaedellytysten kehittäminen ja parantaminen. Juuri valmennuksen resurssien niukkuus ja hajanaisuus sekä yhteistyön tiivistämisen ja verkostoitumisen tarpeet ovat osaltaan olleet synnyttämässä urheiluakatemiatoiminnan. (Gröhn & Riihivuori 2008, 44-45; Rouvali ym. 2020, 5.)

Urheiluakatemiatoiminnan ohjeiston (2013, 4, 18-19) mukaan valmennus on urheiluakatemioiden tulevien vuosien keskeisin kehittämiskohde. Urheiluakatemiaurheilijoille tulisi saada kuhunkin vaiheeseen Urheilijan polulla (kuva 4) määrällisesti ja laadullisesti riittävän korkeatasoista valmennusta, jonka käytännön toteutus vaatii ammattitaitoista valmentamista ja toimivan verkoston rakentamista. Tavoitteena on erityisesti syvempi ymmärrys valmennusprosesseista sekä prosessien kehittäminen, mutta myös valmentajien kehittyminen omalla urallaan. Valmentajilla on keskeinen rooli urheilijoiden kehittämisessä sekä menestyksen kasvamisessa, minkä takia valmentajien lajivalmennuksen osaamisen jakaminen ja kehittäminen, työnjaon sopiminen sekä vastuiden jakaminen valmentajien kesken nähdään tärkeinä asioina (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013, 4, 18-19).

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkona toimii kolme suomalaista urheiluakatemiaa, Jyväskylän, Tampereen ja Turun urheiluakatemioiden. Niissä on mukana yhteensä noin 3500 akatemiaurheilijaa, jotka opiskelevat peruskoulussa, toisella asteella sekä korkea-asteella. Akatemiaverkostoon kuuluu noin sata ammatti- tai ota-valmentajaa, minkä lisäksi mukana on myös lukuisia joukko muita valmentajia ja asiantuntijoita.

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavia voimavaratekijöitä sekä urheiluakatemiavalmentajia valmennustyössään innostavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen avulla etsitään keinoja, joilla urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä voidaan tukea.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä voimavaratekijät rakentavat urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa?
2. Mitkä tekijät innostavat urheiluakatemiavalmentajia valmennustyössään?
3. Millä keinoilla urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä voidaan tukea?

### 5.1 Aineiston keruu

Tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeella (liite 1), joka koostui mielipideväittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista (Vehkalahti 2008, 11). Kyselylomakkeen väittämien ja avointen kysymysten rakentamisessa hyödynnettiin työhyvinvointipääomaan liittyvää aiempaa Manka Marja-Liisan ja Marjutan (2016) luomaa teoreettista pohjaa yhdistäen siihen yleisiä työhyvinvointikyselyiden mielipideväittämiä. Kyselylomakkeen sisältämät väittämät jaoteltiin jo laadintavaiheessa teoreettisena viitekehyksenä toimivan työhyvinvointipääoman ulottuvuuksien inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma ja niiden sisältämien osa-alueiden mukaan, jotta saatujen tulosten analyysi olisi helpompaa. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset toimivat aihealuetta tarkentavina ja syventävinä taustakysymyksinä. Kysely laadittiin sähköisenä kyselynä webropol-ohjelmalla eli vastaajat saivat kyselylinkin, jonka kautta he pääsivät vastaamaan kyselyyn itselleen parhaiten sopivana ajankohtana marras-joulukuussa 2020.

Kyselylomakkeen viimeinen avoin kysymys pohjautui tulevaisuuden muistelu -menetelmän käyttöön. Tulevaisuuden muistelu on ennakointidialogiin kuuluva menetelmä, jossa



tutkittavat siirtyvät ajatuksissaan tulevaisuudessa vallitsevaan kuviteltuun hyvään tilanteeseen ja samalla tutkittavat ikään kuin muistelevat vanhoja hyviä aikoja tulevaisuudesta nykyiseen tutkimushetkeen saakka. Tämän asiakaslähtöisyyteen ja voimavarakeskeisyyteen pohjautuvan menetelmän avulla etsitään keinoja tuohon tulevaisuuden positiiviseen tilanteeseen pääsemiseksi eli ratkaisusta käsin tutkittavat muistelevat nykyhetkeä ja niiden välistä aikaa, jolloin muutokset parempaan suuntaan tapahtuivat. Tutkittavia pyydetään kuvitteellisesti siirtymään nykyhetkestä tulevaisuuteen riittävän paljon riippuen käsiteltävästä aiheesta. (Kokko 2007, 166-167; Seikkula & Arnkil 2005, 66-68, 76.)

Tulevaisuuden käyttäminen tutkimusvälineenä sallii tutkittavien luovuuden. Menetelmänä tulevaisuuden muistelu on lähes leikinomainen, mutta silti se ei ole leikkiä. Sitä käytetään haastattelutapana, jonka avulla kartoitetaan nykyhetken huolia, toiveita paremmasta tilanteesta ja niiden välisistä tapahtumista. Tavoitteena tulevaisuuden muistelussa on etsiä pulmatilanteisiin uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja, mutta myös, että hankalat asiat ja ristiriidat käsitellään positiivisessa valossa toisia syyttelemättä. Samalla tavoitteena on tuottaa osallistujille voimavaroja ja uskottavaa toiveikkuutta tulevaisuudesta. (Kokko 2007, 166-167; Seikkula & Arnkil 2005, 66-68, 76.) Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden muistelu-menetelmää käytettiin kirjoitelmanmuotoisena aineiston keruumenetelmänä. Tavoitteena oli antaa tutkittavien itse sanoittaa tulevaisuuden positiivinen tilanne, työhyvinvoinnin ihannetilanne, ja kartoittaa heidän näkemyksiään niistä asioista ja keinoista, jotka ovat johtaneet tuohon koettuun hyvään työhyvinvointiin.

Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat urheiluakatemiavalmentajat Jyväskylän, Tampereen ja Turun urheiluakatemiosta. Kyselyyn osallistujat rekrytoitiin KIHU:n kautta. Kyselylomake lähetettiin 90 valmentajalle, joista osa toimii päätoimisena ammattivalmentajana ja osa tekee valmennustyötä osa-aikaisesti tai oto-valmentajana eli valmentaja tekee valmennustyötä oman muun toimen ohessa. Ammattivalmentaja on alan koulutuksen saanut henkilö, joka tekee työtä tavoitteellisen kilpaurheilun parissa joko yksilö- tai joukkuelajin valmentajana. Ammattivalmentaja ottaa vastuun urheilijan ja lajin kehityksestä eettisiä periaatteita kunnioittaen. (Puska ym. 2017, 8.)

Kyselyyn vastanneiden taustatekijät on esitetty taulukossa 1. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 51 %, sillä kyselylomakkeeseen vastasi 46 urheiluakatemiavalmentajaa, joista

valtaosa (67 %) toimii parhaillaan ammattivalmentajana. Vastaajat olivat yleisimmin (35 %) iältään 40-50-vuotiaita. Suurin osa (83 %) vastaajista oli miehiä ja yleisin koulutusaste (37 %) vastaajilla oli ammatillinen perustutkinto, joista 13:sta oli jokin liikunnanalan ammatillinen tutkinto. Valtaosa (74 %) vastaajista omaa yli 10 vuoden valmennuskokemuksen ja lähes kaikilla (96 %) on oma kilpaurheilutausta. Yleisimmin omana lajina on ollut yleisurheilu (28 %) tai jääkiekko (17 %). Hieman yli kolmasosa (37 %) vastaajista valmentaa viikoittain yli 35 tuntia. Vastaajista yli puolet (57 %) toimii joukkuelajin valmentajana ja yleisimmin lajeina olivat jääkiekko (15 %), salibandy (11 %) ja jalkapallo (9 %). Yksilölajien valmentajien (43 %) lajeista yleisin oli yleisurheilu. Valmennettavista suurin osa (70 %) kilpailee kansallisella (paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen) tasolla ja loput 30% kansainvälisellä tasolla.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatekijät.

<b>Demografinen tekijä</b>	<b>%-osuus vastaajista</b>	<b>N</b>
Sukupuoli nainen	17 %	8
Sukupuoli mies	83 %	38
Ikä 18v-30 v	22 %	10
Ikä 30-40 v	19 %	9
Ikä 40-50 v	35 %	16
Ikä 50-60 v	22 %	10
Ikä yli 60 v	2 %	1
Ammattivalmentaja	67 %	31
Oto-valmentaja	33 %	15
Koulutusaste: lukiokoulutus	6 %	3
Koulutusaste: ammatillinen perustutkinto	37 %	17
Koulutusaste: alempi korkeakoulututkinto	22 %	10
Koulutusaste: ylempi korkeakoulututkinto	33 %	15
Koulutusaste: tohtorin tutkinto	2 %	1
Valmennuskokemus alle 1 v	2 %	1
Valmennuskokemus 1-5 v	4 %	2
Valmennuskokemus 5-10 v	20 %	9
Valmennuskokemus yli 10 v	74 %	34
Oma kilpaurheilutausta	96 %	44
Viikoittainen valmennusaika alle 5 h	0 %	0
Viikoittainen valmennusaika 6-10 h	11 %	5
Viikoittainen valmennusaika 11-20 h	30 %	14
Viikoittainen valmennusaika 21-35 h	22 %	10

<b>Demografinen tekijä</b>	<b>%-osuus vastaajista</b>	<b>N</b>
Viikoittainen valmennusaika yli 35 h	37 %	17
Joukkuelajin valmentaja	57 %	26
Yleisimmät lajit:		
- jääkiekko		7
- salibandy		5
- jalkapallo		4
Yksilölajien valmentaja	43 %	20
- yleisin laji: yleisurheilu		11
Valmennettava kilpailee kansallisella tasolla	70 %	32
Valmennettava kilpailee kansainvälisellä tasolla	30 %	14

## 5.2 Aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin kyselylomakkeen mielipideväittämien käsittelystä. Sähköinen webropol-ohjelma mahdollisti vastausaineiston koostamisen haluttujen taustamuuttujien mukaisesti, minkä lisäksi ohjelman kautta oli saatavissa erilaisia tulosraportteja tutkimuskysymyksiäni vastausten muodostamisen pohjaksi. Kyselylomakkeella valmentajat saivat arvioida työhyvinvointipääoman ulottuvuuksiin liittyviä väittämiä 5-portaisella Likertin-asteikolla. Niihin liittyvät vastausosiot olin jaotellut jo kyselyn laadintavaiheessa työhyvinvointipääoman ulottuvuuksien mukaan omiksi kokonaisuuksiksi analyysin helpottamista ja tulosten koontia varten. Likertin-asteikkoon liittyvät vastaukset siirsin ohjelmasta oman tietokoneeni tiedostoksi jatkotyöstämistä varten. Tätä aineistoa käsitellessäni tiivistin viisiportaisen vastausaineiston kolmeportaiseksi siten, että yhdistin portaat yksi ja kaksi luokaksi yksi, portaan kolme luokaksi kaksi ja portaat neljä ja viisi luokaksi kolme. Tulosten vastauksen prosenttijakautumat pohjautuvat tämän käsittelyn yhdistettyjen luokkien vastausprosentteihin.

Tutkimukseni avointen kysymysten vastausten analyysimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin, jota voidaan käyttää niin yksittäisenä metodina kuin myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida tutkimuksessa käytettäviä dokumentteja systemaattisesti ja

objektiivisesti etsien tekstin merkityksiä, minkä lisäksi sen avulla tutkittavan ilmiön kuvaus pyritään luomaan yleisessä ja tiivistetyssä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Tällä menetelmällä aineisto saadaan järjesteltyä vain johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103-104,108.)

Tutkimukseni analyysi on suoritettu aineistolähtöisesti kyselylomakkeen avointen kysymysten osalta. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pyrkii Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Analyysiyksiköt valikoidaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eikä aiemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä saa olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Kaikki se, mitä tutkijana ymmärrän ja tiedän muun muassa aiempien tutkimusten pohjalta etukäteen valmentajien työhyvinvoinnista, pyrin jättämään Tuomen ja Sarajärven (2009) ohjeen mukaan tässä analyysivaiheessa analyysin ulkopuolelle, jotta se ei vaikuttaisi suorittamaani analyysiin.

Tutkimuksessani analyysiyksikköinä toimivat urheiluakatemiavalmentajien avointen kysymysten vastaukset. Analysoin tutkimuskyselyni avointen kysymysten 19, 20 ja 21 vastaukset omina kokonaisuuksinaan. Jokaisen kysymyksen vastauksen kohdalla segmentoin analyysiyksiköt ensin merkitysyksikköihin. Tämän jälkeen muodostin aineiston redusoinnin eli pelkistämisen kautta pelkistetyt ilmaisut. Etsiessäni aineistosta merkitysyksikköjä ja muodostaessani pelkistämävaiheessa pelkistettyjä ilmaisuja varoin alkuperäisten tekstien sisällön kadottamista pyrkimällä muodostamaan selkeitä lauseen osia, ajatuskokonaisuuksia tai sanapareja (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 110).

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä kävin läpi pelkistetyt ilmaukset etsien samaa asiaa kuvaavia käsitteitä, jotka yhdistelin alaluokiksi. Jatkoin alaluokkien muodostamisen jälkeen abstrahointia eli käsitteellistämistä yhdistelemällä alaluokkia yläluokiksi (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 110-111.) Koko analysoimastani aineistosta, kolmesta avoimesta kysymyksestä, muodostui yhteensä 341 merkitysyksikköä ja yhtä monta pelkistettyä ilmaisuja, 43 alaluokkaa ja 10 yläluokkaa (ks. taulukko 2). Esimerkki tutkimukseni aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä *Akatemian kehitystyö* nimisessä yläluokassa on raportin lopussa liitteenä 2.

TAULUKKO 2. Avointen kysymyksen analysointi.

	Merkitysyksiköt	Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Yläluokat
<b>Kysymys 19</b>	93	93	12	3
<b>Kysymys 20</b>	97	97	9	3
<b>Kysymys 21</b>	151	151	22	4

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen analyysikehyksen rakentuminen eteni vaiheittain: välillä etenin analyysissäni vauhdikkaasti eteenpäin, mutta välillä jouduin ottamaan askelia myös taaksepäin, jopa lähtöruutuun eli analyysiyksiköihin saakka, kun esimerkiksi jonkin lauseenosan merkitys ei täysin avautunut minulle. Abstrahoinnin lopetin tutkimuksessani yläluokkatasolle, jonka kautta uskon saavuttaneeni käsitteellisen näkemyksen urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointia rakentavista tekijöistä ja keinoista (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Kuviossa 1 on esitetty analyysin eteneminen tuloksiin ja tulosten raportointiin saakka.

	TYÖHYVINVOINTI- PÄÄOMAN ULOTTUVUUS	MIELIPIDE- VÄITTÄMÄT LIKERT- ASTEIKKOLA	AVOIMET KYSYMYKSET: LAADULLINEN SISÄLLÖN- ANALYYSI	RAPOR- TOINTI TULOS- OSASSA
TUTKIMUSKYSYMYKS 1	Inhimillinen pääomaa	10: Asenteet 11: Tiedot ja taidot 12: Osaamisen kehittäminen		luku 6.1.1
	Sosiaalinen pääomaa	13: Sosiaalinen tuki 14: Yhteistyö ja yhteisön toimivuus 15: Johtamiskäytännöt		luku 6.1.2
	Rakennepääoma	16: Työolosuhteet 17: Työhyvinvointia tukevat käytännöt 18: Työelämän tasapaino		luku 6.1.3
			Kysymys 19 →Yksilölliset voimavarat →Sosiaalinen verkosto →Toimivat työkäytännöt	luku 6.1.4
TUTKIMUS- KYSYMYKS 2			Kysymys 20 →Onnistumis- kokemukset →Vaikutus- mahdollisuudet →Yhteistyön voima	luku 6.2

	<b>TYÖHYVINVOINTI- PÄÄOMAN ULOTTUVUUS</b>	<b>MIELIPIIDE- VÄITTÄMÄT LIKERT- ASTEIKOLLA</b>	<b>AVOIMET KYSYMYKSET: LAADULLINEN SISÄLLÖN- ANALYYSI</b>	<b>RAPOR- TOINTI TULOS- OSASSA</b>
TUTKIMUSKYSYMYS 3			Kysymys 21 → Tasapainoiset työolot → Kasvu ja palautuminen → Yhteisö voimavarana → Akatemian kehitystyö	luku 6.3
→ = analyysin kautta syntynyt yläluokka				

KUVIO 1: Analyysin eteneminen tuloksiin

## 6 TULOKSET

Tulososassa avataan mielipideväittämien analysoinnin kautta syntyneitä tuloksia työhyvinvointipääoman eri ulottuvuuksista. Lisäksi tulososassa kuvataan aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta syntyneet yläluokat, niiden keskeiset tulokset sekä löydökset. Alaluvussa 6.1 keskitytään pohtimaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mitkä voimavaratekijät rakentavat urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa? Tulokset on jaoteltu työhyvinvointipääoman eri ulottuvuuksiin (inhimillinen, sosiaalinen ja rakenne) ja niiden sisältämiin osa-alueisiin kyselylomakkeen (liite 1) mukaisesti. Lisäksi alaluvussa 6.1.4 kuvataan urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointiin vaikuttavia positiivisia tekijöitä sisällönanalyysin kautta syntyneiden yläluokkien mukaisesti.

Alaluvussa 6.2 avataan urheiluakatemiavalmentajien näkemyksiä heitä eniten valmennustyössä innostavista tekijöistä vastaamalla samalla toiseen tutkimuskysymykseen. Alaluvussa 6.3 käsitellään tuloksia koskien kolmatta tutkimuskysymystä: Millä keinoilla urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä voidaan tukea?

### 6.1 Työhyvinvointipääomaa rakentavat voimavaratekijät

#### 6.1.1 Inhimillinen pääoma

Tutkimuskyselyn mielipideväittämissä inhimillisen pääoman ulottuvuutta koskettivat kyselylomakkeen osa-alueiden 1) asenteet 2) tiedot ja taidot sekä 3) osaamisen kehittäminen sisältämät väittämät.

##### Asenteet

Kyselyyn vastanneista urheiluakatemiavalmentajista kaikki (100%) ovat pääosin innostuneita valmennustyöstä. Jopa 94% kokee saavansa nauttia valmennustyössään flow-kokemuksia ja työnimua. Vastaajista lähes kaikkien mielestä (98%) valmennustyö saa enimmäkseen aikaan positiivisia tunteita. Vastaajat hyväksyvät itsensä, taitonsa ja kykynsä (94%) sekä arvostavat itseään ja vahvuuksiaan (96%). Eteen tulevat vastoinkäymiset kokee pystyvänsä kääntämään voimavaraksi 83% vastaajista ja 69% ilmoittaa, ettei jää hautomaan

vastoinkäymisiä pitkäksi aikaa mielessään. Vastaavat vaikuttavat sinnikkäiltä, sillä 91% jaksaa jatkaa sinnikkäästi, vaikka välillä jokin valmennustyöhön liittyvä asia turhauttaa. Lähes kaikki (98%) kokevat tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä valmennustyötä ja 87% vastaajista uskoo siihen, että hänen tekemänsä valmennustyötä arvostetaan.

### Tiedot ja taidot

Vastaajista valtaosa (87%) kokee, että hänellä on valmennustyöhön selkeästi asetetut tavoitteet. 96% arvioi omaavansa riittävät tiedot ja taidot valmennustyöhön. Vastaajat arvioivat mahdollisuutensa vaikuttaa omiin valmennustyön tehtäviin (93%) ja aikatauluihin (80%) vähintäänkin hyväksi. Jokaisella vastaajalla on tunne valmennustyön hallitsemista (100%) ja lähes kaikki (98%) uskovat pystyvänsä ratkaisemaan eteen tulevat haasteet työssä. Suurin osa vastaajista (89%) pitää valmennustyötä sopivan haastavana itselleen, mutta toisaalta 98% vastaajista olisi valmis valmentajana ottamaan myös uusia haasteita vastaan. Vastaajista 89%:n mielestä hän voi tehdä valmennustyötä hyväksi kokemallaan tavalla. Vastaajista valtaosa kokee olevansa fyysisesti (83%) ja psyykkisesti (87%) hyvinvoiva ja työkykyinen.

### Osaamisen kehittäminen

Vastaajista lähes kaikki (98%) ovat valmiita muuttamaan tilannekohtaisesti omia työtapojaan, minkä lisäksi vastaajista 98% ilmoittaa etsivänsä aktiivisesti uusia keinoja kehittää valmennustyötään ja siihen liittyvää osaamista. Työtään valmennettavien ehdoilla kehittää vastaajista 89% ja saman verran (89%) kehittää itseään kouluttautumalla. Vastaajista 85% uskoo mahdollisuuden edetä urallaan.

## **6.1.2 Sosiaalinen pääoma**

Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat tutkimuskyselyn mielipideväittämissä osa-alueina 1) sosiaalinen tuki 2) yhteistyö ja yhteisön toimivuus ja 3) johtamiskäytännöt.

### Sosiaalinen tuki

Kyselyyn vastanneista urheiluakatemiavalmentajista 70 % tuntee kuuluvansa osaksi akatemiayhteisöä ja 80% kokee, että häntä arvostetaan ja hänet hyväksytään akatemiayhteisössään. Lähes jokainen vastaaja (98%) tuntee, että voi puhua



valmentajakollegoiden kanssa itselleen tärkeistä asioista ja lähes yhtä moni vastaajista (96%) tietää saavansa tarvittaessa tukea ja apua työhönsä valmentajakollegoiltaan. Vastaajien mielipiteet otetaan huomioon valmennustyöhön liittyvissä asioissa (98%) ja vastaajista 61%:n mielestä akatemiayhteisön tarjoama tuki auttaa jaksamaan työssä. Lisäksi vastaajista noin kaksi kolmasosaa (63%) on sitä mieltä, että akatemiayhteisön ilmapiiri tukee omaa valmennustyössä menestymistä. Sitä vastoin vastaajat luovat omasta mielestään itse myönteistä ilmapiiriä valmennustyössään (91%) ja he kokevat voivansa olla omana itsenään akatemiayhteisössä ja valmennustyössä (89%). Läheisiltä työhyvinvointia lisäävää tukea saa 83% vastaajista, minkä lisäksi 80% vastaajista kokee, että hänellä on riittävät tukiverkostot ympärillään.

#### Yhteistyö ja yhteisön toimivuus

Omat valmennustyön yhteistyöverkostot ovat hyvät 87%:n mielestä vastaajista. Vastaajista 91% arvioi, että yhteistyö valmentajakollegoiden kanssa tukee työhyvinvointia. Vastaajista liki kolme neljäsosan (74%) mielestä yhteistyö muiden yhteistyötahojen kanssa sujuu hyvin ja 72% kokee, että yhteistyö valmennettavien taustatahojen kanssa on rakentavaa. Lähes kaikki (96%) ovat sitä mieltä, että kanssakäyminen valmennettavien kanssa sujuu hyvin. Positiivista palautetta valmennustyöhön liittyen saa valmennettaviltaan 83% vastaajista, kun taas 15 % vastaajista vastaa, että ei saa palautetta valmennettaviltaan valmennustyöhön liittyen lainkaan. Valmennettavien taustajoukoilta positiivista palautetta valmennustyöhön liittyen kokee saavansa 59 % vastaajista. Toisaalta lähes kolmasosa (29%) on sitä mieltä, että he eivät saa valmennettavan taustajoukoilta ollenkaan palautetta valmennustyöhön liittyen.

#### Johtamiskäytännöt

Urheiluakatemian johtamiskäytännöt ovat vastaajista 65%:n mielestä vuorovaikutteisia ja 48%:n mielestä tasapuolisia. Vastaajista 65% kokee, että voi käydä luottamuksellista vuoropuhelua urheiluakatemian esimiehensä kanssa. Urheiluakatemian esimieheltä tukea ja kannustusta työhönsä saa alle puolet (48%) vastaajista. Säännöllistä palautetta esimieheltään kokee saavansa vain kolmannes (33%) vastaajista.

### 6.1.3 Rakennepääoma

Rakennepääomaan liittyvät mielipideväittämät tutkimuskyselyssä sisältyvät seuraaviin kyselyn osa-alueisiin: 1) työolosuhteet 2) työhyvinvointia tukevat käytännöt ja 3) työelämän tasapaino.

#### Työolosuhteet

Kyselyyn vastanneista 67% ajattelee, että hänellä on valmennustyössään käytettävissä riittävät resurssit. Työympäristö on psyykkisesti (93%) ja fyysisesti (98%) turvallinen vastaajien mielestä. Vastaajista 78% kokee työympäristön viihtyisäksi ja mukavaksi, mutta 15% on eri mieltä asiasta. Häirintää ja epäasiallista kohtelua työssään kokee 4% vastaajista. Noin puolet (52%) vastaajista pitää tiedonkulkua hyvin toimivana akatemiayhteisössä. Vastaajista 39%:n mielestä akatemian työolosuhteita kehitetään säännöllisesti, kun taas 15%:n mielestä olosuhteita ei kehitetä säännöllisesti.

#### Työhyvinvointia tukevat käytännöt

Kyselyyn vastanneista 91% saa mielestään kehittää itseään työssään. Työhyvinvointia ja -kykyä ylläpidetään jatkuvasti työnantajan toimesta 48%:n mielestä, mutta jopa lähes kolmasosan (30%) mielestä näin ei tapahdu. Työ-toimintaan vastaajista saa osallistua säännöllisesti 30%. Vastaajista 48% vastaa, että hänellä on tarvittaessa mahdollisuus käyttää ammatillista työnohjausta työhyvinvoinnin tukena, kun puolestaan 20% vastaajista kokee, että tällaista mahdollisuutta ei ole tarjolla.

#### Työelämän tasapaino

Vastaajista 43% ilmoittaa pystyvänsä irrottautumaan vapaa-ajalla valmennustyöstään, mutta toisaalta 46% vastaa, että ei pysty näin tekemään. Työ- ja vapaa-aika ovat oikeassa tasapainossa 41%:n mielestä, mutta enemmistö (43%) kokee asian päinvastoin. Vastaajista 39%:n mielestä hänellä on riittävästi aikaa omille harrastuksille vapaa-aikanaan, kun toisaalta kuitenkin 46% vastaajista vastaa, että aikaa ei ole riittävästi vapaa-ajan harrastamiselle.

### 6.1.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat positiiviset tekijät

Kuviossa 2 on esitetty sisällön analyysin kautta syntyneet tulokset työhyvinvointiin vaikuttavista positiivisista tekijöistä. Näitä tekijöitä tarkastellaan seuraavaksi syntyneiden yläluokkien, sosiaalinen verkosto, toimivat työkäytännöt sekä yksilölliset voimavarat, mukaisesti.

Alaluokka	Yläluokka
Kollegoiden tuki	Sosiaalinen verkosto
Työyhteisö ja ilmapiiri	
Sosiaaliset kohtaamiset	
Ulkopuolinen tuki	
Esimiestyö	
Työstä saatu palaute	
Työympäristön toimivuus	Toimivat työkäytännöt
Joustavuus työajoissa	
Oma kehittyminen	Yksilölliset voimavarat
Palautuminen työstä	
Työstä energiaa	
Valmennettavien motivaatio	

KUVIO 2. Analyysitulokset työhyvinvointiin vaikuttavista positiivisista tekijöistä

#### Sosiaalinen verkosto

Analyysin kautta syntyneessä sosiaalinen verkosto -yläluokassa alaluokiksi muodostui kollegoiden tuki, työyhteisö ja ilmapiiri, sosiaaliset kohtaamiset, ulkopuolinen tuki sekä esimiestyö. Kollegoiden tuki näyttäytyy erityisesti vuorovaikutuksena, avoimissa keskusteluissa, keskinäisessä arvostuksessa, luottamuksena ja samanarvoisuuden kokemuksena. Työyhteisöstä voi saada tukea niin työssä kuin vapaa-ajalla. Hyvänä koetaan parhaillaan käynnissä olevan valmentajien mentoriohjelma, jonka puitteissa voidaan käydä valmennustyötä kehittäviä ja yksilöllistä tukea antavia keskusteluja.

*”Akatemiavalmentajien yhteinen teams -kokous on kerran kuussa. Siellä tuemme toisiamme erilaisten kysymysten äärellä. Jokainen valmentaja asettuu kokouksissa samalle tasolle.”*  
(Vastaaja 33)

*”...tärkeimpänä asiana henkisesti, tapaan yleisurheilu/taitovalmentajia viikoittain, joiden kanssa sparrikeskusteluita käydään hyvinkin intensiivisellä ja kehittäväällä tavalla lävitse ja*

*saan haluamiini ongelmiin selkeää tukea keskusteluiden/mielipide vaihteluiden kautta.”*  
(Vastaaja 41)

Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointia lisäävän sosiaalisen verkoston tärkeitä osatekijöitä ovat työyhteisö ja työilmapiiri. Positiivinen, avoin, arvostava, sosiaalinen ja kannustava työilmapiiri sekä mukavien ihmisten kanssa työskentely luovat elementit toimivalle työyhteisölle. Keskinäinen, välillä ronskiksikin yltävä huumori kuuluu vastausten mukaan huikean työyhteisön arkeen. Hyvällä yhteistyöllä luodaan uskoa tulevaisuuteen. Näiden lisäksi työstä saatu positiivinen palaute piristää ja motivoi. Palautteen voidaan ajatella olevan myös oman työn tuloksellisuuden näkymistä sekä arvostuksen tunteen kokemista niin valmentajana kuin itse valmennustyössä.

*”...meillä on huikean hyvä porukka valmentajia, jotka auttavat niin työn kuin tarvittaessa siviilin ongelmissa. Olemme tiivistä porukkaa myös työn ulkopuolella osan kanssa ja ilmapiiri on avoin, arvostava ja kannustava. Toimistolle on joka päivä kiva mennä tapaamaan muita koutseja. Korona-aikana hyvä yhteisö on jakanut myös energiaa ja uskoa tulevaan.”* (Vastaaja 7)

*”Luottamussuhde niiden ihmisten kesken, joiden kanssa teen valmennustyötä. Keskinäinen ”vittuilu” kulttuuri..”* (Vastaaja 26)

*”... urheilijoilta saatu välitön palaute valmennustilanteissa sekä oman työn tuloksen näkyminen urheilijan kehittymisenä.”* (Vastaaja 3)

Valmennustyön sosiaaliset kohtaamiset näyttäytyvät positiivisessa valossa. Ihmiset ympärillä ja kohtaamiset eri yhteistyötahojen kanssa antavat työhön myönteistä sisältöä. Toisaalta mahdollisuus saada ulkopuolista tukea, kuten työnohjausta, voisi helpottaa valmentajan arjen jaksamista. Kokonaisvaltaisen tuen saaminen työlle esimieheltä tai muilta ympäröiviltä tahoilta on merkittävä lisä työhyvinvoinnin positiivisessa kokemisessa.

### Toimivat työkäytännöt

Toimivat työkäytännöt -yläluokassa asiakokonaisuuksina nousivat esille työympäristön toimivuus sekä työaikojen joustavuus. Työhyvinvointia positiivisesti vahvistava työympäristö on hyvä, tiivis kokonaisuus, jossa on laadukkaat lajiolosuhteet ja jossa saa välillä osallistua myös erilaisiin tapaamisiin ja tapahtumiin. Käytännönasioiden tulee olla

hyvin toimivia, jotta valmentaja saa keskittyä valmentamiseen ilman ylimääräistä taustasäätämistä. Selkeät työnkuvat tavoitteet sekä työrauhan takaaminen auttavat arkityön tekemistä ja vahvistavat työssäjaksamista. Lajiliiton toiminnassa valmennustyön suuntaan olisi sen sijaan kehitettävää.

*”Akatemian kautta positiivista vähän kaikki siihen liittyvät käytännönasiat ja kohtaamiset ihmisten kanssa, lajiliitto tuo niitä toimenkuvaan kuuluvia negatiivisväritteisiä asioita.”*  
(Vastaaja 13)

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa lähes väistämättä puhe kääntyy jossain vaiheessa työaikoihin. Myös urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvoinnin yksi osatekijä vastausten perusteella on työaika ja sen joustavuus. Järkevät ja joustavat työajat sekä vapaus vaikuttaa omiin aikatauluihin nähdään olennaisena osana hyvinvointia.

*”Vapaus vaikuttaa omiin aikatauluihin on myös tärkeä asia oman hyvinvoinnin kannalta.”*  
(Vastaaja 20)

### Yksilölliset voimavarat

Yksilölliset voimavarat yläluokkaan nousivat alaluokkina esille oma kehittyminen, työstä palautuminen ja työn tuottama energia sekä valmennettavien motivaatio. Omaan kehittymiseen liittyy halu kehittää itseä ja omaa tekemistä, mutta toisaalta myös mahdollisuus tulevaisuudessa siirtyä ammattivalmentajaksi. Työ antaa valmentajalle energiaa, koska valmennus tuo vastapainoa arkeen ja omalle siviilityölle, valmentajalla on intohimo lajiin ja valmentamiseen, työ motivoi ja samalla haastaa sopivasti, valmentajalla on vahva pystyvyyden tunne omista taidoista ja kokemus työnsä hallinnasta, minkä lisäksi menestys työssä tukee hyvinvointia. Valmennus on yksinkertaisesti työ, josta nautitaan.

*”Intohimo lajia ja valmentamista kohtaan. Oma intohimo ja urheilijoiden intohimo kehittymistä kohtaan ovat tasapainossa. Pystyvyyden tunne omista taidoista... Mahdollisuus tulevaisuudesta ammattivalmentamisen parissa.”* (Vastaaja 1)

*”Teen valmennusta otona. Siviilityö on ihan muualla. Valmennus on minulle hyvää vastapainoa arkeen. Nautin siitä.”* (Vastaaja 40)

Oman lisänsä urheiluakatemiavalmentajan työhyvinvointiin tuovat valmennettavat. Positiivista tunnetta valmentajalle tuo, kun urheilijalla on valmentajan kanssa yhteneväinen intohimo kehittymiseen ja urheilija pystyy vastaanottamaan valmentajan suunnittelemat harjoitteet. Motivoitunutta ja innostunutta urheilijaa on ilo valmentaa.

*”...ihmiset (urheilijat, valmentajat) joiden kanssa teen töitä ovat hyviä ihmisiä, heidän kanssaan on mukavaa työskennellä.” (Vastaaja 5)*

*”Motivoituneet urheilijat antaa itselleni positiivista energiaa jaksaa tehdä työtäni.” (Vastaaja 11)*

Urheiluakatemiavalmentajien työstä palautumiseen kuuluvat uni, ravinto ja vapaa-ajan liikunta. Omasta hyvinvoinnista pitää huolehtia oikea-aikaisesti, jotta jaksaminen säilyy hyvänä. Palautumiseen tarvitaan aikaa eli tasapainoa lepäämisen ja työnteon kesken. Perhe ja läheiset ihmissuhteet ovat myös olennainen osa hyvinvoinnin ylläpitämistä ja palautumisprosessia.

*”Kolme tärkeää kulmakiveä hyvinvoinnille on oma uni, ravinto ja liikunta. Omaa työhyvinvointia pitää osata suojella, silloin levätään kun tarvitsee levätä, silloin syödään kun tarvitsee syödä ja liikkua tarvitsee mielellään joka päivä.” (Vastaaja 6)*

## 6.2 Urheiluakatemiavalmentajia valmennustyössä innostavat tekijät

Urheiluakatemiavalmentajilta kysyttiin valmennustyössä eniten innostavia tekijöitä. Analyysin kautta vastaukset jakautuivat kolmeen yläluokkaan, joita ovat yhteiset onnistumiskokemukset, vaikutusmahdollisuudet ja yhteistyön voima (kuvio 3).

Alaluokka	Yläluokka
Urheilijan kokonaisvaltainen kasvu	Yhteiset onnistumiskokemukset
Urheilijan menestyminen ja onnistuminen	
Kehittyminen valmentajana	
Valmennuksen merkityksellisyys	Vaikutusmahdollisuudet
Kehitystyöhön osallistuminen	
Taustatahot	Yhteistyön voima
Kollegiaalinen kanssa käyminen	
Vuorovaikutus ja ilmapiiri	
Saatu palaute	

KUVIO 3. Analyysi valmennustyössä eniten innostavista tekijöistä.

### 6.2.1 Yhteiset onnistumiskokemukset

Urheiluakatemiavalmentajia innostaa omassa valmennustyössään yhdessä valmennettavan kanssa koetut onnistumiset ja urheilijan menestyminen. Usein työn innostavuuden tunteeseen riittää pienet onnistumiset päivittäisessä valmennuksessa sekä urheilijan oppimisen ja onnistumisen ilon huomaaminen. Urheilijan menestyminen kilpailuissa ja eteneminen urheilu-uralla, esimerkiksi maajoukkueeseen, ovat isoja asioita myös valmentajalle. Toisaalta valmennettavan urheilu-uran ulkopuolisissa opinnoissa menestyminen innostaa myös valmentajaa omassa työssään. Onnistumisen ja menestyksen, mutta myös tappioiden tunnekokemusten jakaminen yhdessä urheilijan kanssa lisää itsessään työn innostavuutta, koska noita tunteita ei välttämättä löydy muualta.

*”Huomata, että urheilija nousee nuorten maajoukkueeseen. Kyllähän opiskelumenestys II-asteen jälkeen innostaa myös akatemiavalmentajaa.” (Vastaaja 12)*

*” Tunteiden ääripäät niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa ovat sellaisia, mitä on vaikea löytää muualta. Nautin saada olla mukana elämässä näitä hetkiä yhdessä urheilijoiden kanssa.” (Vastaaja 33)*

Yhteistyö valmentajan ja urheilijan välillä voi kestää vuosia, jolloin valmentaja saa olla mukana todistamassa ja toteuttamassa urheilijan kokonaisvaltaista kasvuprosessia. Urheiluakatemiavalmentajat korostivatkin vastauksissaan tämän prosessin merkitystä heidän omalle innostukselleen valmennustyöstä. Urheilijoiden ihmisenä kasvun näkeminen, heidän tunnetason kehittymisensä seuraaminen, nuorten kasvattaminen elämään ja opettaminen analysoimaan omaa suoriutumistaan sekä keskustelut valmennettavien kanssa harjoittelusta ja kehittymisestä ovat esimerkkejä valmennustyön isoista motivaattoreista.

*”Se, kun valmennettava kehittyy, oppii jotain uutta ja saa ahaa-elämyksiä valmennukseni ansiosta.” (Vastaaja 30)*

Valmennettavan kehittymisen ohella urheiluakatemiavalmentajat kokevat positiivisia tunteita omasta mahdollisuudesta kehittyä, oppia ja haastaa itseään työssä. On pysäyttävää huomata, että pitkäjänteinen itsensä kehittäminen valmennuksessa auttaa käytännön työssä

onnistumisessa. Innostusta herättää myös se, että valmennusuralla on mahdollista edetä kohti isompia haasteita.

*”Vuosien mittainen itseni kehittäminen toimii käytännössä valmennustyössäni hienosti.”  
(Vastaaja 38)*

*”Mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja kehittää osaamista useampien lajien taito ja fyysisten ominaisuuksien osalta.” (Vastaaja 31)*

## **6.2.2 Vaikutusmahdollisuudet**

Urheiluakatemiavalmentajat kokivat työnsä yhdeksi kulmakiveksi vaikutusmahdollisuudet niin valmennustyön merkityksellisyyden ymmärtämisen kuin kehitystyöhön osallistumisen kautta. Valmennustyö itsessään innostaa, koska sen kautta on mahdollista auttaa ja vaikuttaa urheilijan kehittämisessä ja samalla huomata oman työn merkitys ja vaikutukset urheilijan valmennusprosessissa aina maajoukkueeseen tai kansainväliselle tasolle saakka. Työssä saa asettaa päämääriä ja tavoitteita, ja ponnistella niiden eteen yhdessä urheilijan kanssa. Tämän lisäksi on innostavaa, kun on mahdollisuus vaikuttaa seuran kokonaisvaltaisen harjoittelun sisältöihin. Tuntuu, että omalla työllä on vaikutuksia urheilijoiden urheilu-uralla etenemisessä.

*”Se, että voi tukea/auttaa ihmistä siinä mikä hänelle on tärkeää.” (Vastaaja 28)*

*”Kun saan suunnitella harjoitussisällöt nuorille mj-urheilijoille, ja huomaan matkan varrella urheilijoiden kehittyneen. Saa tässä työssä myös vaikuttaa seuran kokonaisvaltaisen harjoittelun sisältöihin. Eli tuoda omaa osaamista myös seuran käyttöön.” (Vastaaja 12)*

Urheiluakatemiavalmentavat pitivät innostavana sitä, että valmennustyössä saa osallistua urheilun kehitystyöhön niin yksittäisen tavoitteen suunnittelun, yksittäisen lajin, valmentajien kouluttamisen kuin suomalaisen huippu-urheilun kehittämisen tasolla. Myös oman akatemian kehittäminen entistä enemmän urheilijoiden ja valmentajien tarpeita palvelevaksi tuo työhön positiivista innostuneisuutta.



*”Valmennettavien kehittyminen ja menestys. Huippu-urheilu kv-tasolla ja siihen vaikuttaminen Suomessa. Valmentajien kouluttaminen. Urheiluakatemian kehittyminen urheilijoita ja valmentajia palvelevaksi.” (Vastaaja 35)*

### **6.2.3 Yhteistyön voima**

Valmennustyössä ollaan koko ajan vahvassa vuorovaikutuksessa valmennettavan, muiden valmentajien ja asiantuntijoiden, urheiluaktiivien sekä eri taustatahojen kanssa. Urheiluakatemialmentajat korostivatkin juuri hyvän vuorovaikutuksen, mutta yhtä lailla myös innostavan työskentelyilmapiirin positiivista merkitystä omaan innostukseensa valmennuksesta. Ylipäänsä urheilijoiden kanssa tehtävä työ, treenien innostava ilmapiiri, motivoituneet urheilijat, arjen onnistumiset ja läheisten vankka tuki auttavat valmentajaa saavuttamaan myönteisiä tunnekokemuksia työnsä äärellä.

*”Innostava työilmapiiri ja työkaverit omassa seurassa. Myös arjen pienet onnistumiset harjoituskentällä on isoja hyvän filiksen lähteitä!” (Vastaaja 22)*

*”Itse valmennustapahtuma on se juhla ja ”taidekokemus” lähes päivittäin.” (Vastaaja 14)*

*”Meillä on treeneissä yhdessä hauskaa, mukavaa ja todella hyvä ilmapiiri.” (Vastaaja 30)*

Urheiluakatemialmentajien yksi ehdoton innostuksen lähde työssä ovat omat kollegat. Innostuneiden ja kehitysmönteisten kollegoiden kanssa keskustelut, toinen toisensa sparraaminen ja yhdessä tekeminen auttavat omassa kehittämisessä, mutta myös eteen tulevien ongelmien ja huolien ratkaisemisessa. Myös työstä saatu myönteinen palaute kantaa valmentajia. Palautetta saadaan niin urheilijoilta kuin huoltajiltakin ja parhaimmillaan päivittäin.

*”Kollegoiden kanssa keskustelu on inspiroivaa.” (Vastaaja 14)*

*”Valmennettavien hyvä palaute valmennuksestani, ja se, että he kiittävät minua treenistä joka ikinen kerta.” (Vastaaja 30)*

*”Huoltajat antavat pääsääntöisesti positiivista palautetta työstäni.” (Vastaaja 38)*

### 6.3 Keinoja urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivisen kehittymisen tukemiseen

Kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvittelemaan itsensä 10 vuoden kuluttua tilanteessa, jossa hän kokee työhyvinvointinsa olevan huipussaan. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitä matkan varrella on tapahtunut, mitä hän itse on tehnyt työhyvinvointinsa eteen ja mitä sellaisia toimia akatemiayhteisössä on tehty, jotka ovat auttaneet ja tukeneet työhyvinvointia. Kuviossa 4 on esitetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta vastauksista syntyneet neljä yläluokkaa, joiden keskeisiä tuloksia ja löydöksiä kuvataan seuraavaksi yläluokkajaotteluun perustuvina alaluokina.

Alaluokka	Yläluokka
Oikeudenmukainen palkkaus	Tasapainoiset työolot
Hyvät resurssit	
Selkeä tehtäväkuva	
Tiedon jakaminen	
Viikoittainen työaika	
Työajan rajaaminen	
Vapaa-aika	Kasvu ja palautuminen
Työtaitojen kehittäminen	
Yksilöllinen kehittyminen	
Motivoituminen	
Työkokemus	
Työuralla eteneminen	
Fyysinen kunto	
Työn arvostaminen	Yhteisö voimavarana
Työn tukeminen	
Työyhteisön ilmapiiri	
Akatemian yhteistyöverkostotyö	
Vertaistuki	
Toimintatapojen jatkuvuus	Akatemian kehitystyö
Uudet toimintatavat	
Valmennettavat	
Toiminnan laajeneminen	

KUVIO 4. Analyysitulokset keinoista tukea urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä.

#### 6.3.1 Tasapainoiset työolot

Urheiluakatemiavalmentajien vastauksista nousi esille yhtenä keskeisenä työhyvinvoinnin kehittymistä tukevana keinona tasapainoisiin työoloihin panostaminen, johon kuuluvat

palkkaus, tehtävänkuvat, resurssit, tiedon jakaminen ja työaika. Useassa kirjoituksessa esiintyi teemana oikeudenmukainen palkkaus, jolla urheiluakatemiavalmentajat tarkoittivat palkan ja työmäärän oikeaa vastaavuutta ja palkantason nousua ylipäänsä sekä säännöllistä palkkaa yhdeltä työnantajalta ja yhdestä työstä, valmennuksesta.

*” Säännöllinen kuukausipalkka yhdestä lähteestä, ei pieninä puroina kuin nyt.”  
(Vastaaja 23)*

Urheiluakatemiavalmentajat toivoisivat myös panostusta hyviin resursseihin, kuten laadukkaisiin harjoitusympäristöihin ja lajispesifeihin suorituspaikkoihin, lisäapuun itse valmennustyössä, työparityöskentelyn kehittämiseen sekä rajatumpaan valmennettavien määrään, jolloin valmentajalle jäisi enemmän aikaa panostaa laadukkaaseen valmennustyöhön. Valmentajat kaipaisivat myös selkeitä tehtävänkuvia: vastuunjako, roolit ja tehtävät pitäisi selkiyttää, tehdä työstä yksinkertaisempaa ja mahdollistaa itse valmennustyöhön keskittyminen, unohtamatta sitä, että työssä säilyy monipuolisuus ja haasteellisuus. Tiedon jakaminen koettiin myös tärkeänä osana työhyvinvointia. Yhteisön yhteiset säännölliset tapaamiset tiedon jakamiseksi sekä keskustelut ja keskustelukulttuurin kehittyminen sekä hyvin toimiva tiedonkulku ovat olennainen osa toimivaa työyhteisöä.

*”Työyhteisössä olisivat selkeät roolit ja vastualueet, mutta kuitenkin siten että ainakin lähemmät työkaverit pysyisivät viikoittaisella tasolla toistensa tekemisestä tietoisina, esim. yhteisten aamukahvien muodossa.” (Vastaaja 5)*

Vastausten perusteella urheiluakatemiavalmentajat kokivat, että viikoittainen työaika pitäisi saada säännölliseksi, minkä lisäksi vapaata toivottaisiin nykyisyydestä poiketen enemmän etenkin viikonloppuihin ja arki-iltoihin. Toisaalta valmentajat toivoisivat eron tekemistä ja balanssin löytämistä työajan ja vapaa-ajan välille, oppimista irtautumaan työstä vapaa-ajalla ja työajan selkeää laskemista nykyiseen verrattuna.

*”...iltaisin ja viikonloppuisin ei pakottavasti joudu kaikkia iltoja ja viikonloppuja olemaan myös valmennustyössä kiinni. Saa tehdä säännöllisempää työaika päivisin (ainakin pääosin), joka edistää omaa palautumista ja jaksamista pidempään.” (Vastaaja 7)*

### 6.3.2 Kasvu ja palautuminen

Kasvu ja palautuminen -kokonaisuus kuvastaa urheiluakatemiavalmentajien omaan, yksilölliseen minään panostamista ja kehittymistä kokonaisuudessaan. Se pitää sisällään vapaa-aikaan, fyysiseen kuntoon, taitojen kehittämiseen, yksilölliseen kehittymiseen, motivoitumiseen sekä työkokemukseen ja työuralla etenemiseen liittyviä sisältöjä.

Vapaa-ajalla urheiluakatemiavalmentajat halusivat omille harrastuksille ja palautumiselle riittävästi aikaa. Toisaalta tärkeänä nähtiin omasta toimintakunnosta huolehtiminen urheilemalla, syömällä hyvin ja nukkumalla tarpeeksi. Hyvään vapaa-aikaan kuuluvat myös ajan antaminen perheelle ja läheisille sekä ylipäänsä elämästä nauttiminen kokonaisuudessaan. Valmentajat korostivat omaan fyysiseen kuntoon panostamista jopa niin, että tavoitteena on oman urheilu-uran aikaisen kunnan ylläpitäminen. Fyysisen kunnan merkitys voisi myös näkyä nykyisten fyysisten vaivojen helpottamisena.

*”Olen itse pitänyt huolta omasta kunnostani urheilun, unen ja ravinnon avulla. Perhesuhteet ja kaverisuhteet on kunnossa.” (Vastaaja 20)*

*”Toivoisin, että olisin kyennyt ylläpitämään lähes huippu-urheilijan fyysistä kuntoa, vaikka en varsinaisesti tähtäisikään omaan kilpailumiseen.” (Vastaaja 5)*

Urheiluakatemiavalmentajat vastaavat valmennustyössään toisten kehittämisestä, opettamisesta, ohjaamisesta ja kasvattamisesta, mutta vastausten perusteella he kokivat yhtä lailla nuo asiat itselleen merkityksellisinä. Työtaitojen kehittämiseksi haluttaisiin koulutuksia eri valmennusteemoista, lajikohtaisista asioista ja ylipäänsä mahdollisuuksia lisäkoulutautumiseen. Yksilöllisen kehittymisen saralla akatemiavalmentajat kokivat tarvitsevansa lisää oman tietotaitotason kehittämistä, oman stressinhallinnan parantamista, ajankäytön parempaa hallintaa, suvaitsevaisuuden ja itsekriittisyyden kehittämistä itseä kohtaan sekä taitoa välillä kieltäytyä ja sanoa ei.

*”...edelleen omaa täsmällisyyttä ja ajanhallintaa olisi pitänyt osata vieläkin paremmin haemmottaa pitkässä juoksussa ja kyky sanoa myös ei, ettei lupaa olla ihan kaikessa mukana.” (Vastaaja 30)*

Vastaajista 74 % omaa pitkän, yli 10 vuotta jatkuneen valmennusuran. Vastaajista 6% (n=3) on kuitenkin ehtinyt hankkia työkokemusta valmennuksesta vasta alle 5 vuotta. Vastausten perusteella osa kokee tärkeäksi, että saa kerrytettyä työkokemusta ja sitä kautta mahdollistuu oman valmennusosaamisen kehittäminen. Valmennustyössä nähdään myös mahdollisuus työuralla etenemiseen joko täysiaikaiseksi akatemiavalmentajaksi etenemisenä, kansainvälisen valmennusuran luomisena ulkomailla tai kohoamisena esimiesasemaan akatemiavalmentajien joukossa.

Motivaatio ja sen säilyttäminen työssä lisää valmentajien työhyvinvointia. Motivoitumista lisää uusien toimintatapojen ja sisältöjen löytäminen valmennuksesta. Myös potentiaaliset urheilijalahjakkuudet ja urheilijoiden menestyminen arvokisoissa, oman osaamisen haastaminen ja oman lajin kehittäminen tuovat työhön mielekkyyttä ja lisäävät energiaa. Oma osaaminen ja onnistumiset valmennuksessa puolestaan tuovat rauhaa ja motivoivat yrittämään yhä enemmän.

*”Koen, että itseni kehittäminen: uusien toimintatapojen ja sisältöjen löytäminen tähän samaan työhön on avain motivaation jatkumiselle niin valmentajana kuin samoin urheilijoina. Motivaation kannalta kilpaurheilussa on myös tärkeää, että lajissa on mukana potentiaalisia urheilija lahjakkuuksia, joiden kanssa myös valmentajana voit haastaa omaa osaamistasi.”*  
(Vastaaja 19)

### **6.3.3 Yhteisö voimavarana**

Akatemiayhteisö kokonaisuudessaan toimii urheiluakatemiavalmentajien yhtenä voimavarana ja tukipilarina. Yhteisöstä löytyi viisi keskeistä osatekijää, joihin panostaminen vaikuttaisi vastaajien mukaan valmentajien työhyvinvointiin. Nämä tekijät olivat työyhteisön ilmapiiri, työn arvostaminen, työn tukeminen, vertaistuki sekä akatemian yhteistyöverkostotyö.

Työyhteisön ilmapiirin toivottiin olevan tasa-arvoinen ja kannustava, minkä lisäksi yhteistyötä pitäisi tehdä ilman keskinäistä kateutta. Valmentajat kaipaivat osaamisen tunnustamista ja valmennustyön arvostamista enemmän kuin nykyisin. Yhteistyöverkostot ja töiden jakaminen nähtiin arvokkaana lisänä oman työn sujumisen kannalta muun muassa

seuran ja akatemian välillä. Erityisesti moniammatillinen työ yhdessä lääkärin, fysioterapeutin, hierojan ja ravitsemusterapeutin kanssa koettiin merkittävänä lisänä valmennustyön kokonaisuuteen.

*”...ilmapiiri on säilynyt hyvänä, yhteistyö ilman kateutta on arkea.” (Vastaaja 12)*

*”Urheiluakatemia on alkanut tukea ... systemaattisesti tarjoamalla asiantuntija-apua kentälle seuran kanssa yhdessä analysoidun tarpeen mukaan. Urheiluakatemian asiantuntija vetää esim. yhden-kaksi aamuharjoituksista ja lajivalmentaja voi silloin tehdä muita töitä tai palautua. Urheiluakatemian asiantuntija myös auttaa osaa pelaajista heidän henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien toteuttamisessa, jos tavoitteet on enemmän lajin ulkopuolisia ja "urheiluakatemian osa-alueita". (Vastaaja 20)*

Valmennustyöhön tarvitaan urheiluakatemialmentajien vastausten mukaan monipuolista ja monialaista tukea. Vertaistuen pitäisi ulottua yli lajirajojen ja ihmisten välillä tulisi olla korkea luottamus. Ylipäänsä akatemiayhteisössä tulisi kokea positiivista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, jossa kuka tahansa voisi antaa toinen toiselleen vertaistukea. Esimiehiltä odotetaan aktiivista toiminnassa mukana oloa, työrauhan säilyttämistä ja kokonaisvaltaista tuen antamista ja siihen panostamista esimerkiksi tarjoamalla psykologin tai muun tukihenkilön säännöllistä käyttömahdollisuutta työhyvinvoinnin tukena.

*”Tapaamme muutaman viikon välein keskustelemaan, kehittämään ja antamaan vertaistukea toisillemme. Akatemian esimiehet ovat aktiivisesti mukana toiminnassamme. Saamme heiltä tukea eri muodoissa, joka mahdollistaa muun muassa akatemiamme kehitystyön.” (Vastaaja 34)*

#### **6.3.4 Akatemian kehitystyö**

Akatemian kehitystyön suunta jakoi vastaajien mielipiteet kahtia. Osa urheiluakatemialmentajista haluaisi nykyisten, vanhojen toimintatapojen jatkuvan, sillä he näkivät sen olevan hyvä suunta akatemiatyölle. Toisaalta taas osa valmentajista toivoisi, että vanhoista perusteluista luovuttaisiin ja kehitettäisiin uusia toimintatapoja. Erityisesti keskustelukulttuuriin tarvittaisiin kehittämistä. Valmentajat haluaisivat osaltaan olla mukana kehittämässä uusia olosuhteita ja käytänteitä. Akatemiatoiminnan haluttaisiin

nähdä laajenevan uusiin lajeihin. Siinä apuna toimisivat markkinointi, oikeanlaiset päätökset ja laadukkaan valmennuksen ylläpitäminen ja takaaminen.

*”...keskustelukulttuuri on ottanut uuden askeleen eteenpäin - päästään ”näin kaikki urheiluseurat toimii” perusteluista irti ja aletaan miettimään kaikkien osalta tapoja toimia uudestaan.” (Vastaaja 25)*

*”Akatemiamme on laajentunut lajien suhteen kymmenessä vuodessa paljon. Markkinointimme, oikeat päätökset ja laadukas valmennustyö ovat edesauttanut laajentumistamme.” (Vastaaja 44)*

Urheilijat ovat valmentajan työn keskipiste ja päämäärä. Työn tavoitteet asetetaan vahvasti valmennettavien mukaan. Valmennettavat nousivat urheiluakatemiavalmentajien vastauksissa isoon rooliin. Valmentajat toivovat urheilijoiden olevan tulevaisuudessakin akatemiayhteisön työn kärjessä: urheilijoita ymmärretään, autetaan ja kannustetaan kuten nykyisin, minkä lisäksi akatemiassa autetaan lahjakkuuksia eteenpäin ottamalla kaikkien valmentajien osalta käyttöön kansainvälinen vaatimustaso valmennuksessa.

*”Urheilulliset asiat ovat menneet eteenpäin, niin että kansainvälinen vaatimustaso on päivittäinen itsestään selvyyys kaikilla tasoilla ja silti ilmapiiri on säilynyt hyvänä.” (Vastaaja 12)*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten pohdintaa

Tutkittaessa työntekijöiden työhyvinvointia yksi mahdollinen lähestymistapa on avata asiaa työhyvinvointipääoman ja sen eri ulottuvuuksien (inhimillinen, sosiaalinen ja rakenne pääoma) kautta, kuten tässä tutkielmassa tehtiin. Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavia voimavaratekijöitä sekä niitä asioita, jotka innostavat urheiluakatemiavalmentajia valmennustyössään. Tutkielman avulla oli tavoitteena myös etsiä niitä keinoja, joilla urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä voidaan tukea.

Liitteeseen 3 on koottu tämän tutkielman tuloksena syntyneet urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavat voimavaratekijät. Kehitettäväksi asiaksi on listattu sellaiset tekijät, joihin alle 50 % vastaajista vastasi myönteisesti. Tämän rajauksen taustalla on ajatus siitä, että jos alle puolet vastaajista näkee asian myönteisenä, tulee asialle tehdä jotain eli tässä tapauksessa kehittää kyseenomaisia tekijöitä. Tulosten pohdinta rakentuu myös tälle tekemälleni ratkaisulle. Seuraavaksi tarkastelen analysoinnin kautta syntyneitä tuloksia yhteenvedona vertaillen ja peilaten niitä aiempaan tutkimustietoon ja omiin ennakkonäkemyksiini tutkittavasta aiheesta.

#### 7.1.1 Työhyvinvointipääoman rakennusosaset

##### *Inhimillisen pääoman osatekijät*

Tutkimushetkellä urheiluakatemiavalmentajien inhimillistä pääomaa rakentavina tekijöinä nousivat vahvasti esille valmentajien intohimo omaan valmennettavaan lajiin, itseluottamus ja sinnikkyys. Urheiluakatemiavalmentajat arvostavat itseään ja kokevat pystyvyyden sekä työn hallinnan ja osaamisen tunteita ja jaksavat jatkaa sinnikkäästi valmennustyössä huolimatta eteen tulevista haasteista. Kasken (2013) mukaan rakkaus lajiin ja ylipäänsä intohimoinen asennoituminen työhön ja urheiluun ovat osa valmennustyön arkea. Kun valmentajalla on sisäistä paloa ja halua kehittää toimintaa, takaa se osaltaan valmennuksen tason hyvänä säilymisen (Kaski 2013, 132). Myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Didymus



2017, Drake & Hebert 2002; Pelkonen 2020, Schaffran ym. 2016) tällaisten edellä lueteltujen niin sanottujen hallinta- eli coping-keinojen on todettu olevan tärkeitä valmentajien jaksamisen kannalta, sillä ilman niiden käyttöä yksilöllä on suuri riski sairastua työssä uupumiseen. Hallinnan tunne työstä liittyy koherenssiin, jota voidaan vahvistaa suotuisilla ympäristöolosuhteilla, kuten työpaikan hyvillä sosiaalisilla suhteilla, vaikutusmahdollisuuksilla työssä ja optimaalisella kuormitustasolla. Toisaalta työn hallintaan liittyy itsenäisyys eli vapaus valita työskentelytapoja ja mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin. (Feldt ym. 2005, 108; Manka & Manka 2016, 107.)

Itsearvostuksen voidaan ajatella kuvastavan osaltaan urheiluakatemiavalmentajan sitoutumista itseensä, itsensä arvostamista kokonaisuutena ja oman elämänsä näkemistä arvokkaana ja hyvänä, minkä lisäksi se voi osoittaa valmentajilla olevan kykyä toisten arvostamiseen sekä sietokykyä epäonnistumisia ja pettymyksiä kohtaan (ks. Keltikangas-Järvinen 1994, 18-20). Itsearvostuksen kehittymiseen vaikuttaa ratkaisevasti yksilön vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa (Feldt ym. 2005, 100), minkä takia sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä valmentajan työssä.

Tuloksista nousee keskeisesti esille myös urheiluakatemiavalmentajien oma innostuneisuus ja työn imun kokeminen sopivasti haasteita tarjoavassa valmennustyössä. Innostus valmennustyössä voi kertoa siitä, että urheiluakatemiavalmentajilla on hyvät yksilölliset voimavarat, joita he käyttävät hyväkseen työssään ja kokevat sitä kautta myös innostusta ja työn imua (ks. Xanthopoulou ym. 2007). Työhyvinvointi ja työn imun kokemukset ovat Robertsonin ja Cooperin (2011) mukaan aina subjektiivisia kokemuksia, joihin vaikuttavat yksilön oma psyykinen hyvinvointi ja psykologinen pääoma sekä niiden kautta tehdyt tulkinnat työpaikan eri tekijöistä. Parhaimmillaan työnimu saa aikaan hyvän yksilöllisen psyykkisen terveyden ja toisaalta työnantajan näkökulmasta se tuottaa hyviä työtuloksia (Robertson & Cooper 2011, 20).

Työn imun on aiemmissa työntekijöitä koskevissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden pienempään sairauspoissaolojen määrään, suurempaan elämäntyytyväisyyteen ja vähäisempään masentuneisuuteen sekä parempaan työkykyyn (Perhoniemi & Hakanen 2012, 98). Innostuneisuus ja työn imun kokemukset työssä vaikuttavat siten samalla suotuisasti yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, minkä takia

valmennustyössä innostavia asioita pitäisi korostaa ja ruokkia niiden eteenpäin kehittymistä.

Urheiluakatemiavalmentajat, kuten suurin osa muistakin työikäisistä (ks. Gould ym. 2006, 3; Kauhanen 2016, 31) arvioivat työkykynsä hyväksi. Gouldin ym. (2006) tutkimuksessa terveys ja työ osoittautuivat tärkeimmiksi työkyvyn osatekijöiksi, jota kuitenkin heikentävät useimmiten masennus ja selkäsairaudet. Tässäkin tutkimuksessa juuri selkäongelmat nousivat esille yhtenä valmennustyön hyvinvointia rajoittavana tekijänä. Toisaalta asenteet ja osaaminen selittävät osaltaan työntekijöiden hyvää työkykyä (Gould ym. 2006). Sama positiivinen yhteys näkyy myös urheiluakatemiavalmentajien omassa arviossaan työkyvystään, asenteistaan ja osaamisestaan.

Työkyvyn rajoittuneisuudet yleistyvät työntekijän ikääntyessä (Gould ym. 2006, 3). Myös valmentajien työkykyä tulisi koko ajan tukea ja pyrkiä tunnistamaan siihen mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavat uudet tekijät, jotta voidaan taata valmentajien pitkät työurat ja työhyvinvointi kokonaisuudessaan. Huomioitavaa on myös, että nopeasti muuttuva maailma, työhön liittyvät tiedot ja taidot voivat vanhentua nopeasti. Tällöin korostuvat yksilön kyvyt itsensä ja työuransa johtamisessa sekä oppimisvalmiudet. Siten työntekijöiden asenteet ja henkiset valmiudet voivat tulevaisuudessa korostua aivan uusilla tavoilla, mikä on otettava huomioon organisaatioiden johtamisessa ja uudistamisessa. (Larjovuori ym. 2015, 7.)

#### *Sosiaalisen pääoman rakennuspalikat*

Sosiaalisesta pääomasta urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman voimavaratekijöinä näyttäytyivät erityisen vahvasti työyhteisö, työilmapiiri ja sen sisäinen luottamus. Työyhteisöä luonnehditaan toiminnalliseksi ryhmäksi, jolla on yhteiset tavoitteet, aineelliset voimavarat ja taidot. Työyhteisön jäsenet tunnistavat tuon yhteenkuuluvuuden ja heille on syntynyt jonkinlainen tunneside yhteisöä kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 56.) Urheiluakatemiavalmentajat kokevat työyhteisössään ryhmään kuulumisen tunnetta arvostamisen, hyväksymisen ja luottamuksellisuuden kautta. Kollegoilta saadaan tarvittaessa tukea ja apua työhön liittyvissä kysymyksissä, minkä lisäksi omat läheiset tukiverkostot auttavat työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Myös Kasken (2013, 80, 120) tuloksissa yhtenä voimavaratekijänä korostui sukulaisten ja ystävien tuki, jota naisvalmentajat kokivat saavansa miesvalmentajia enemmän.

Tämän tutkielman tuloksissa urheiluakatemiavalmentajien sosiaalista pääomaa tukee lisäksi luonteva kanssakäyminen valmennettavien kanssa ja heiltä saatu positiivinen palaute, joka auttaa arjen työssäjaksamisessa. Pelkosen (2020, 55) tulosten mukaan vahvat työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet auttavat yhteisiin päämääriin sitoutumisessa, minkä lisäksi ihmissuhteet ylipäänsä ovat tärkeä osa työmotivaatiota, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Tärkeäksi tämän erityisesti tekee se, että toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat positiivisesti myös henkilöstön osaamisen kehittymiseen, mikä itsessään synnyttää edellytykset organisaation innovatiivisuudelle. (ks. Larjovuori ym. 2015, 16.) Myös Rauramo (2008) korostaa, että työyhteisön avoimet ja luottamukselliset välit auttavat työyhteisöä kohti tehokkaampaa työtä.

Valmentajien työkenttä on laaja ja työhön kuuluvien vaatimusten määrä suuri, mikä lisää tarvetta erilaisille työhyvinvoinnin tukimuodoille kuten työnohjaukselle ja mentoroinnille (Kaski 2013, 137). Myös tässä tutkielmassa esille nousi kollegiaalisen tuen merkitys ja erityisesti mentoriohjelma, joka nähtiin samalla myös vuorovaikutusta tukevana ja kehitystyötä eteenpäin vievänä elementtinä. Suomen Valmentajat ry on kokeillut mentorointia Valmentajien mentorointiprojektissa vuonna 2006 ja sen tulosten mukaan osallistujat kokivat omien näkemystensä laajentuneen, itsereflektiotaitojen parantuneen ja itsevarmuuden ja -tuntemuksen lisääntyneen projektin aikana. Mentorointi auttoi valmentajia voimaantumaan, saamaan vertaistukea ja laajentamaan sosiaalisia verkostojaan. (Aarresola 2008, 24-25.) Myös Pelkosen (2020, 57-58) tutkimuksessa ammattivalmentajat korostivat mentoroinnin hyötyä omassa jaksamisessaan: mentoroitavana olo tai itse nuorempien kollegoiden mentorointi tarjosi kaikin puolin paljon ajatuksia ja ajateltavaa. Jatkossa olisikin tärkeää entistä laajemmin ottaa käyttöön tällaisia erilaisia valmentajien tukimuotoja työssä jaksamisen tukena ja ammatillisen kehittymisen osana, mutta myös hiljaisen tiedon siirtämisenä kokeneilta valmentajilta vasta-alkajille.

#### *Rakennepääoman kulmakivet*

Rakennepääomaan sisältyvien osa-alueiden, joita ovat tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen sekä organisaatiokulttuuri, tehtävänä on turvata inhimillisen pääoman aikaansaaman kilpailuedun jatkuvuus (Larjovuori ym. 2015, 12; Manka & Manka 2016, 53). Rakennepääomaan liittyvinä voimavaratekijöinä korostuivat tässä tutkielmassa työympäristön psyykkinen ja fyysinen turvallisuus, jolla tarkoitettiin lähinnä työympäristön

turvallisia henkisiä ja fyysisiä puitteita. Turvallisen työympäristön takaamiseksi työturvallisuuslaki määrää työnantajan velvollisuudeksi järjestää työterveyshuoltopalvelut, mutta lisäksi lain tavoitteena on työyhteisön toiminnan edistäminen, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäiseminen sekä työympäristön turvallisuuden ja terveellisuuden edistäminen. (Työturvallisuuslaki 2002.) Työterveyslaki ja työterveyshuolto ylipäänsä pitää nähdä työntekijän oikeutena työelämässä. Samalla ne toimivat myös esihenkilön työn tukena ja tarjoavat mahdollisuuden kehittää sekä arvioida työpaikan turvallisuusolosuhteita yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa.

Urheiluakatemiavalmentajista häirintää ja epäasiallista kohtelua kokee tämän tutkielman tulosten mukaan 4 prosenttia vastaajista. Tämä noudattaa Piispan ja Hulkon (2009) tuloksia, joiden mukaan noin 6 prosenttia työntekijöistä kokee työssään häirintää ja epäasiallista kohtelua. Vastaavasti Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2012 seurantatiedon mukaan 4 prosenttia palkansaajista ilmoitti olevansa kiusaamisen kohteena työssään ja 7 prosenttia ilmoitti kokevansa asiakkaiden osalta epäasiallista kohtelua. (Vartia 2013, 80-81). Tässä tutkielmassa ei selvitetty tarkemmin häirinnän tai epäasiallisen kohtelun lähdettä. Kuitenkin yksikin tapaus on liikaa, sillä häirinnällä ja epäasiallisella kohtelulla voi olla hyvinvointiin, terveyteen sekä koko työyhteisön toimintaan liittyviä vakavia seurauksia (Manka & Manka 2016, 149-153). Tämän takia jokaiseen tapaukseen pitäisi päästä puuttumaan heti. Se vaatii valmentajalta asian puheeksi ottamista ja esihenkilöltä asian selvittelyä heti tapauksen tultua tietoonsa.

Osa tämän tutkielman kyselyyn vastanneista koki, että työaikojen joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin ovat keskeisiä työelämää tasapainottavia tekijöitä. Toisaalta osa vastaajista korosti, että haluaisi vaikuttaa enemmän oman vapaa-aikansa sijoittumiseen. Huolestuttavaa on tietysti se, että vain kaksi viidesosaa vastaajista kokee voivansa vapaa-ajallaan irrottautua työstään. Onko tähän syynä se, että valmentajat ovat myös vapaa-ajallaan helposti valmennettavien tai taustatahojen tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse? Sitä ei tässä tutkielmassa tarkemmin selvitetty. Lisäksi vastaajista liki puolet ilmoitti, ettei heillä ole aikaa omille harrastuksille. Valmentajien omiin harrastuksiin pitäisi taata tarpeeksi aikaa, sillä se on yksi merkittävä keino estää työuupumus (vrt. Pelkonen 2020, 51; Perhoniemi & Hakanen 2012, 90).

### *Työssä innostavat tekijät*

Tämän tutkielman tulosten perusteella urheiluakatemiavalmentajia innostaa valmennustyössään urheilijan kehittyminen, oppiminen ja menestyminen sekä tässä kasvuprosessissa mukana olo ja sen seuraaminen. Työssä saa sellaisia tunnekokemuksia, joita ei muualta saa. Työssä saa haastaa itseään erilaisten vaatimusten edessä, mikä Robertsonin ja Cooperin (2011, 21-22) mukaan saa työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja hyödylliseksi. Saavuttaessaan itselleen tai hänelle asetetut vaatimukset, saa työntekijä siitä tyydytystä ja erityisesti juuri silloin, jos vaatimusten toteuttamiseen on kuulunut haasteita.

Urheiluakatemiavalmentajien saama positiivinen palaute, motivoituneet urheilijat ja läheisten tuki yhdessä arjen pientenkin onnistumisten kautta kannattelevat valmentajaa kohti työn iloa. Toisaalta työssä tuottaa positiivisia tunnelatauksia oma mahdollisuus kehittymiseen, oppimiseen ja uralla etenemiseen, mutta myös vaikutusmahdollisuudet urheilun kehitystyöhön osallistumisessa ja urheilijan kilpaurheilun-uralla eteenpäin viemisessä (vrt. Blomqvist ym. 2020; Kaski 2013, 120-121). Vuorovaikutus, innostava työilmapiiri kehitysmuhteisten kollegoiden kanssa ja toinen toisensa sparraaminen läheisten työkavereiden kanssa voi aikaan saada Perhoniemen ja Hakasen (2012) mukaan voimavarakaravaanin, jossa hyvä alkaa tuottaa lisää hyvää eli hyvinvointia vahvistavat voimavarat kumuloituvat keskenään (Perhoniemi & Hakanen 2012, 89).

### **7.1.2 Keinot tukea työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä**

Millä keinoilla urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman positiivista kehittymistä voitaisiin tukea? Tutkittavien vastausten mukaan ensimmäinen keino olisi palkkauksen korjaaminen: palkan tulisi vastata työmäärää ja palkantason ylipäänsä nousta nykyisestä. Aiemmissa valmentajiin kohdistuvissa tutkimuksissa palkalla on todettu olevan merkitystä koetussa työtyytyväisyydessä, jos muut työhön liittyvät tekijät eivät ole kunnossa, kuten tuen saaminen ja autonomian määrä (Kim & Cunningham 2005) tai jos palkka ei vastaa työn vaativuutta valmentajien omien kokemusten mukaan (Sing & Surujlal 2006). Toisaalta vuoden 2019 Valmentajakyselyssä palkkaus nousi esille yhtenä negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavana asiana (Blomqvist ym. 2020). Huomioitavaa onkin, että palkka on yksi työhön liittyvistä voimavaroista, joten tyytymättömyys palkkaan,

työoloihin ja johtamiseen ylipäänsä voi vaikuttaa työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa (ks. Kaski 2013, 22, 31).

Toisena esille nousseena työhyvinvointia kohentavana keinona olisi johtamiskäytänteiden ja kolmantena työajan kehittäminen. Johtamiskäytänteissä tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutuksellisuuteen, tasapuolisuuteen, valmentajien tukemiseen ja kannustamiseen sekä säännöllisen palautteen antamiseen. Työajan ja vapaa-ajan välille pitäisi löytää enemmän tasapainoa ja vapaa-aikaa tulisi kohdistaa myös arki-iltoihin ja viikonloppuihin, jotta valmentajille jäisi enemmän aikaa palautumiseen, omille harrastuksille ja läheisille.

Vastaavanlaisia havaintoja valmentajien työhyvinvointia laskevista tekijöistä on tehnyt esimerkiksi Pelkonen (2020, 51), joka raportoi valmentajien kuormitustekijöiksi juuri mm. organisaatioiden hallintotavat sekä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistämisen (ks. myös Kokkonen & Pirttimäki 2016; Norris ym. 2017). Myös esimerkiksi Rauramo (2018) muistuttaa, että yksilön terveyden ja toimintakyvyn on todettu lisääntyvän sopivan työkuormituksen kautta. Lisäksi huomioitavaa on se, että aiempien tutkimusten mukaan sosiaaliseen pääomaan kuuluvilla hyvillä johtamiskäytännöillä ja sosiaalisella tuella on positiivinen vaikutus työntekijöiden paineiden sietokykyyn (Rauramo 2008, 124) sekä heidän kokemaansa työn imuun (esim. Perhoniemi & Hakanen 2013, 99), joka puolestaan vaikuttaa yksilölliseen hyvinvointiin, työkykyyn ja työntekijöiden pysymiseen kiinni työssään (Larjovuori ym. 2012, 18) sekä organisaation tuotokseen ja toimintaan (Linna ym. 2012, 46). Siten urheiluakatemioiden olisi jatkossa todella tärkeää kiinnittää huomiota johtamiskäytäntöjen kehittämiseen sekä työaikojen suunnitteluun ja kehittämiseen (ks. myös Blomqvist ym. 2020).

Urheiluakatemiavalmentajat toivoisivat kouluttautumisen mahdollistamista. Koulutusaiheena voisi olla esimerkiksi stressinhallinnan taitojen kehittämisen keinot. Lisäksi urheiluakatemiavalmentajat toivoisivat mahdollisuutta edetä uralla siten, että valmennustyöstä tulisi heille kokoaikainen työ. Myös Kaski (2013, 136) peräänkuuluttaa tutkimuksessaan valmentajien urakehityksen miettimistä sekä valmentajien koulutusten keskittymistä työn tekemisen tapoihin työn haasteellisuuden ja hallinnan kokemusten näkökulmissa. Neljäntenä keinona olisikin valmentajien koulutuksen mahdollistaminen sekä koulutusten sisältöjen suuntaamisen tarvetta vastaaviksi ja urakehitystä tukeviksi.

Viides keino työhyvinvoinnin kehittämiseksi olisi urheiluakatemiavalmentajien tehtäväkuvien saattaminen vastuunjaon osalta kuntoon, työ määrän laskeminen kokonaisuudessaan ja työn yksinkertaistaminen, jotta valmentajat pystyisivät keskittymään itse valmennustyöhön ja sen kehittämiseen. Moniammatillisen yhteistyön lisääminen esimerkiksi terapeuttien ja lääkäreiden kanssa olisi tarpeellista ja vähentäisi valmentajan työn kuormitusta. Tärkeää olisi kehittää työparityöskentelyä ja suhteuttaa valmennettavien määrä oikeammaksi valmentajaa kohden. Näihin kannattaa ehdottomasti panostaa, sillä juuri työn määrä ja työroolien epäselvyys ovat esimerkkejä työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja kuormittavista tekijöistä, jotka pitkittyneitä ja ilman mahdollisuutta palautumiseen ovat riski työuupumukselle (Perhoniemi & Hakanen 2012, 90).

Valmennustyötä voidaan luonnehtia vaativaksi ihmissuhdetyöksi, jossa valmentajan ratkaisut valmennuksen toteuttamisessa laajan tehtäväkentän sisällä voivat näkyä valmennettavan elämässä vuosienkin päästä. Käytössä olevat vuorovaikutusinterventiot, mutta yhtä lailla myös valmentajan hyvinvointi ja työssä jaksaminen auttavat tai estävät urheilijaa menestymään ja voimaan hyvin (Kaski 2013, 14-15.) Eri ammattilaisten yhteistyössä urheilijan asioihin paneutuminen ja kokonaisvaltainen tukeminen sekä valmennustöiden vastuiden ja tehtävien jakaminen parantaisivat siten sekä valmentajan että urheilijan hyvinvointia.

Urheiluakatemiavalmentajien vastausten perusteella kuudes keino työhyvinvoinnin kehittämiseen on lisätä tyhy-toiminnan ja ammatillisen työnohjauksen tarjontaa. Esimerkiksi Pelkosen (2020, 55) tulosten mukaan hyvät yhteistyöverkostot ja niiden mahdollistamat tukipalvelut näyttäisivät auttavan valmentajia erityisesti silloin, jos itsellä ei ole enää riittävästi keinoja työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tarpeellista olisikin rakentaa valmiiksi tarjolle mallit ja toimintamuodot, joita hyödynnettäisiin ennalta ehkäisevinä toimina ennen yhdenkään valmentajan kokemaa työuupumusta.

Seitsemäntenä keinona näyttäytyy rakennepääoman vahvistaminen valmennustyön riittävän resursoinnin avulla muun muassa kehittämällä laadukkaat työolosuhteet valmennustyölle kokonaisuudessaan. Esimerkiksi Amabile ja Kramer (2012) ovat todenneet tarpeellisten resurssien tarjoamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöihin kahdella tavalla. Riittävät resurssit mahdollistavat työntekijöiden työssään onnistumisen

visioimisen, minkä lisäksi riittävien resurssien mahdollistaminen saa aikaan tunteen siitä, että organisaatio arvostaa työntekijöidensä työtä ja ponnisteluja (Amabile & Kramer 2012).

Kahdeksantena keinona esitetään yhteisten säännöllisten tapaamisten järjestämistä ja keskustelukulttuurin kehittämistä. Tiedon kulkuun panostaminen ja esimiehen kokonaisvaltainen tuki palautteineen, työn arvostamisen ja osaamisen tunnustamisen kautta ja keskusteluineen lisääisivät urheiluakatemiavalmentajien mukaan osaltaan heidän työhyvinvointiaan. Myös Robertson ja Cooper (2001, 15) listaavat tutkimuksessaan muun muassa esimieheltä saadun tuen, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen ja siihen panostamisen ja työsuorituksesta saadun palautteen vaikuttavan suotuisasti hyvinvointiin ja samalla organisaation tuottavuuteen. Pelkosen (2020, 57) tutkimustuloksissa kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien laatiminen nähtiin tärkeinä työkaluina sekä valmentajille että työnantajille, koska niiden kautta on mahdollista löytää jaettu käsitys kehitystarpeista sekä luoda pitkäjänteinen suunnitelma valmentajan urapolulle. Juuti ja Vuorela (2015, 95-110) puolestaan toteavat keskustelevan esimiestyön olevan työyhteisön hyvinvoinnin keskeinen osatekijä, sillä keskusteleva johtaminen luo hyvää työyhteisön ilmapiiriä ja kehittää koko organisaatiota kehityskeskusteluiden, palaverien sekä erilaisten työryhmätyöskentelyjen kautta.

Yhdeksäntenä keinona urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvoinnin kehittämisessä on akatemiatoiminnan kehittämisessä mukana olo, koska samalla se mahdollistaa valmentajien oman työn kehittämisen. Työntekijät haluavat aina työnsä tueksi selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Amabilen ja Kramerin (2012) tulosten mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio ja luovuus lisääntyvät, kun työntekijä saa vapautta itse päättää omasta työstään. Siten myös oman työn kehittäminen ja koko akatemiatoiminnan kehittämiseen osallistuminen toiminevat samalla tavalla motivaattoreina ja luovuuden lisääjinä. Tärkeä huomio on myös, että tutkimusten mukaan työntekijän työmotivaatio voi alkaa laskea, kun työntekijä on tehnyt samankaltaista työtä viiden vuoden ajan, joten työn sisällön sovittaminen kunkin työntekijän osaamista vastaavaksi on merkittävä keino varmistaa työntekijän jatkuva oppiminen ja työmotivaation säilyttäminen (Juuti & Vuorela 2015, 79).



### 7.1.3 Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman nykytila

Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman inhimillinen pääoma näyttää olevan tämän tutkielman tulosten kautta arvioituna hyvässä kunnossa. Tulos itsessään on merkityksellinen, sillä Larjovuoren, Mankan ja Nuutisen (2015) tekemän selvityksen perusteella vahva inhimillinen pääoma kertoo hyvinvoivasta ja tuottavasta työyhteisöstä, minkä lisäksi sillä on vaikutusta yksilöllisten työurien pituuksissa ja eheydessä. Inhimillinen pääoma yhdistettynä muihin organisaation resursseihin mahdollistaa myös työyhteisön yksilöiden ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan toteuttamisen. (Larjovuori ym. 2015, 2.)

Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaan liittyvien sosiaalisen ja rakennepääoman osa-alueilla löytyi tämän tutkielman tulosten perusteella vielä kehitettäviä asioita (ks. liite 3). Työtä noiden pääomien suotuisan kehityksen eteen tulee tehdä, jotta niiden kehittymisen positiivinen vaikutus tukisi myös inhimillistä pääomaa ja sen ylläpitämistä ja kehittymistä. Sosiaalisen pääoman on todettu tukevan inhimillisen pääoman osa-alueita muun muassa edistämällä työntekijöiden ja organisaation osaamisen kehittämistä luomalla osaamisen jakamiselle otolliset mahdollisuudet. Lisäksi työntekijät ovat hyvinvoivia ja tuloksellisia työssään, kun työyhteisön työilmapiiri on avoin, positiivinen ja yhteistyöhön kannustava, työyhteisössä vallitsee oikeudenmukainen ja arvostava esimiestyökulttuuri, työntekijöille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia työssään ja työajat ovat joustavat. Rakennepääomaan panostaminen puolestaan luo tarvittavia rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä yksilöllisen osaamisen ja tietotaidon turvaamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Larjovuori ym. 2015, 2, 10, 15.)

Mankan ja Mankan (2016) mukaan työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen osallistavalla ja hyvällä esimiestyöllä, henkilöstön mukaan ottamisella ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisella, huomioimalla työelämän joustot, kehittämällä osaamista, tekemällä urasuunnittelua, panostamalla strategiseen työhyvinvointiin sekä tarjoamalla erilaisia tukimuotoja työntekijöiden käyttöön, kuten työterveysyhteistyön, varhaisen tuen ja työn mukautukset. (Manka & Manka 2016, 55.) Kaikki nämä asiat nousivat esille tavalla tai toisella myös tämän tutkielman tuloksissa ja erityisesti keinoina vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointipääoman kehittymiseen.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työnantaja ei yksin ole vastuussa työntekijänsä työhyvinvoinnista. Työntekijällä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan, omista elämäntavoistaan, työyhteisötaitoistaan ja osaamisensa kehittämisestä, mutta myös myönteisestä asenteesta ja muutokseen sopeutumisesta. (Manka & Hakala 2011, 40; Manka & Manka 2016, 56.) Feldt, Mäkikangas ja Kokko (2005) muistuttavat, että organisaatioissa samoja työtehtäviä tekevät voivat olla hyvinvointikokemuksiltaan eri ääreläidoilla: toinen voi olla motivoitunut, innokas ja hyvinvoiva, kun taas toinen ei koe jaksavansa olleenkaan. Osaltaan asiaa voivat selittää demografiset taustatekijät, kuten työntekijän ikä, sukupuoli tai perhetilanne, tai organisaatioon liittyvät tekijät, kuten johtamisen epäoikeudenmukaisuus. Selityksiä voidaan hakea myös persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä, kuten hyvinvoinnin kokemisen eroista (Feldt ym. 2005, 75).

Työntekijöiden yksilöllisyys vaikuttaa siten valtavasti hänen työhyvinvointipääomansa kehittymiseen ja samalla tietysti koko työyhteisön hyvinvointiin. Jos tarkasteltaisiin tämänkin tutkielman vastaajien vastauksia yksilöllisesti, voisivat edellä kuvaillut taustatekijät selittää osaltaan kunkin valmentajan työhyvinvointipääoman yksilöllisten voimavaratekijöiden olemassaoloa. Asioiden kehittämisen tueksi tarvitaan vielä lisää valmentajiin kohdistuvaa voimavarakeskeistä työhyvinvointitutkimusta niin pitkittäis- kuin poikittaisinterventioina. Työhyvinvointipääoma viitekehyksenä tehtyjä valmentajia koskevia tutkimuksia olisi myös tehtävä lisää, jotta saadaan vertailevaa tutkimustietoa valmentajien työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin, jossa keskeisenä välineenä toimii itse tutkija. Luotettavuuden tarkastelun yhtenä osana on tutkimuksen suunnitteluvaiheen luotettavuuden arviointi. Suunnitteluvaiheessa luotettavuutta parantaa perusteellinen aihepiiriin ja sen sisältämään käsitteistöön tutustuminen. (Eskola ja Suoranta 2008, 210.) Aloitin itse tutkittavaan ilmiöön perehtymisen jo maisteriopintojen aikana tehdessäni opintoihin kuuluvan harjoittelun yhteydessä omaan esihenkilötyöhöni liittyvän toimialan työhyvinvointisuunnitelman. Pro gradu-tutkielman alkumetreillä tutustuin lisää työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen sekä lukuisiin tutkimuksiin, joissa aiheena oli työhyvinvointi ja eri mallit työhyvinvointiin

liittyen. Valmentajien työhyvinvointia koskevia aiempia tutkimusraportteja kävin läpi samalla kuin aloin valmistella tutkielmani kirjallisuuskatsausta sekä aineiston keruuseen liittyvää kyselylomaketta. Aineiston keruussa käyttämäni kyselylomake itsessään on omien tulkintojeni tulos, joka pohjaa työhyvinvointipääomamallista tehtyyn kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tekemiseen, sen aineiston analysointiin ja raportointiin liittyvää luotettavuuden arviointia voidaan tehdä Tuomen ja Sarajärven (2009, 138-139) mukaan useiden eri käsitteiden avulla. Tutkimuksessani luotettavuuden arviointi on suoritettu uskottavuuden (credibility), vahvistettavuuden (confirmability), siirrettävyyden (transferability) sekä varmuuden (dependability) kriteerien kautta (Eskola & Suoranta 2008, 211-212).

Tutkimuksen uskottavuus (credibility) tarkoittaa tutkijan tekemän käsitteellistämisen ja tulkinnan vastaavuutta tutkittavien käsitysten kanssa. Tutkimuksen ja sen tulosten tulee olla uskottavia eli tutkimustulosten tulee vastata tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 211; Kylmä & Juvakka 2007, 127-128.) Tähän olen pyrkinyt huolellisella tutkimusaineiston analyysiprosessin läpiviemisellä. Pysin raportoimaan analyysin muodostumisen mahdollisimman tarkasti ja havainnollistamaan analyysin rakentumista esimerkkitaulukoiden ja kuvioiden avulla tutkimusraportissa. Toin tutkimustuloksiin mukaan myös tutkittavien autenttista ääntä aineistolainauksien kautta, minkä kautta osaltaan voidaan arvioida käsitteellistämisen ja tulkinnan onnistumista.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen on kuitenkin vaativaa ja paikoitellen jopa haastavaa. Analyysikehystä muodostettaessa täytyy unohtaa omat näkemykset tutkittavasta asiasta ja antaa aineiston puhua merkitysten kautta. Yritin poimia merkitysyksiköt mahdollisimman tarkasti alkuperäisestä aineistosta ja luoda niistä sanatarkat pelkistetyt ilmaukset, mutta tämän jälkeen ala- ja yläluokkien muodostamisessa omat tulkinnat ottivat väistämättä jo jalansijaa tuloksiin yltäneissä käsitteissä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) muistuttavatkin, että tutkija toimii tutkimuksessa subjektina, jonka tulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat väistämättä omat kokemukset ja näkemykset. Tästä huolimatta uskoisin, että onnistuin analyysikehyyksen rakentamisessa, enkä kadottanut tutkittavien ääntä tutkittavasta ilmiöstä, mikä omalta osaltaan lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Vahvistettavuutta (confirmability) pyrin varmistamaan vertaamalla tulkintojani aiempiin ilmiötä koskeviin tutkimuksiin ja löytämällä sieltä vahvistusta tulkinnoilleni. Haasteena vahvistettavuuden näkökulmasta on se tosiasia, että valmentajia koskevat tutkimukset on toistaiseksi toteutettu lähes yksinomaan stressi- ja työuupumus näkökulmasta ja tällaisia vastaavia voimavarakeskeisiä valmentajia koskevia työhyvinvointitutkimuksia on tehty vielä kovin vähän. Jouduinkin osittain käyttämään tulkintojen taustapeilinä työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia, joissa kohderyhmänä on ollut muiden alojen työntekijät.

Siirrettävyydellä (transferability) tarkoitetaan saavutettujen tulosten siirrettävyyttä toisiin vastaavanlaisiin olosuhteisiin tietyin ehdoin (Eskola & Suoranta 2008, 211-212). Tutkimuksessa tulee kuvailla riittävän tarkasti tutkimuksen taustatiedot, esimerkiksi tutkimukseen osallistujat ja tutkimusympäristö, jotta siirrettävyys voidaan luotettavasti arvioida. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämän tutkielman osallistujien määrä on loppujen lopuksi aika vähäinen, mutta siitä huolimatta tietyt sisällöt ja teemat nousivat esille läpi tutkimusaineiston, enkä tiedä, olisiko määrällisesti suurempi vastaajajoukko synnyttänyt enää uusia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Siirrettävyyttä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida myös vastaajien demografisten tekijöiden vaihtelu. Vastaajina tutkimuksessani oli mukana sekä ammatti- että ota-valmentajia ja yhtä lailla myös vasta-alkajia ja vuosikymmeniä valmennustyötä tehneitä ammattilaisia, miehiä ja naisia, oman urheilu-uran omaavia kuin myös niitä, jotka eivät itse ole kilpaurheilleet. Ainakin nämä seikat tulee ottaa huomioon, mikäli tuloksia halutaan hyödyntää toisissa Suomen urheiluakatemioiden. Uskoisin kuitenkin, että näitä urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaan liittyviä tutkimustuloksia pystyttäisiin hyödyntämään ja siirtämään muihin Suomen urheiluakatemioiden, kunhan vain huomioidaan edellä esitetyt näkökulmat sekä ympäröivän yhteiskunnan ja maailman mahdolliset muutosvaikutukset urheiluakatemiavalmentajien arjessa.

Luotettavuuden arviointikriteerinä varmuus (dependability) pitää sisällään ajatuksen siitä, että tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 138-139). Tällaiset tekijät liittyvät pääasiassa tutkimusprosessin aikana esiin tuleviin valintoihin ja toimintatapoihin. Etupäässä tutkittavien rekrytointi ja tutkittavien anonymiteetin suojaaminen ovat tutkimuksen kohtia, joissa varmuuden

tarkastelu nousee väistämättä esille. Tässä tutkielmassa jokainen tutkimukseen osallistuja sai osallistua tutkimukseen täyden anonymiteetin suojassa, sillä itse en tutkijana kontaktoitunut missään vaiheessa tutkimukseen osallistujien kanssa, enkä kerännyt tai raportoinut tutkittavista tunnistettavia tietoja. Myöskään tutkittavat eivät tutkimuksen kuluessa ottaneet minuun yhteyttä tarkentaakseen esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiä tai tutkimuksen toteuttamistapoja ylipäänsä. Tutkimukseen osallistujien anonymiteetti huomioitiin myös vastausten analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa numeroimalla vastaajat autenttisiin lainauksiin ja tarpeen mukaan poistamalla sitaateista tunnistamista mahdollistavia tietoja.

Mielestäni yksi tutkimuksen luotettavuuden ja myös eettisyyden mittari edellä kuvailtujen lisäksi on tutkijan omien ennakkokäsitysten auki kirjoittaminen tutkittavasta ilmiöstä. Voidaan puhua reflektiivisyydestä luotettavuuden kriteerinä, jolloin tutkija arvioi kuinka hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiin, ja mitkä ovat tutkijan lähtökohdat tutkimukseen nähden (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Itse olen kilpaurheilututkijana yksilölajissa alle kouluikäisestä lähtien. Oto-valmentajana toimivan puolisoni ja lasteni harrastusten kautta olen tutustunut joukkuelajien maailmaan niin huoltajana, rahastonhoitajana kuin joukkueenjohtajanakin. Itse nähdyt, toteutetut ja koetut asiat kilpaurheilumaailmassa sekä puolison valmennustyön karikoiden ja ilon aiheiden vierestä todistaminen ovat jo vuosien ajan saaneet minut miettimään valmentajien työn luonnetta, työssä jaksamista ja työn tukemista. Olen usein miettinyt, kuinka valmentaja voi pitää yllä työnsä liekkiä siinä ympäristössä, jossa mukana ovat itse valmennettavat, heidän taustajoukkonsa suurine odotuksineen ja usein varsin kriittisine palautteineen, seurat ja lajiliitot resursseineen unohtamatta valmentajaa ja hänen itse itselleen asettamia paineita?

Toisaalta olen kyllä huomannut onnistumisten kokemusten, voittojen ja tappioiden tuomien tunnekokemusten vaikutukset valmennustyön arkeen: voiton hetkellä löytyy valmentajan olkapäille taputtelijoita, mutta tappion jälkeen jäljellä on yleensä lähipiiri ja sen suoma lohtu. Kaikista näistä huolimatta valmentajilta löytyy kuitenkin jostain into ja motivaatio työtänsä kohtaan. Tämä juuri on se itseäni kiinnostava tutkimuskohde valmennustyössä: valmentajien työhyvinvoinnin rakentuminen ja siihen positiivinen vaikuttaminen. Uskon vahvasti koettujen asioiden esille tuovaan laadulliseen tutkimukseen ja sen vaikutusmahdollisuuteen asioiden kehittämisessä ja parantamisessa. Toki aiheen valinnassa vahvasti vaikuttivat myös aiempi positiiviseen psykologiaan nojaava tutkimustaustani,

uusimmat terveystieteiden opinnot sekä omat esimiestyökokemukset ja sen kautta luodut kontaktit, jotka auttoivat minua rajaamaan tutkimuksen aiheen voimavarakeskeiseen työhyvinvointitutkimukseen. Nämä ennakkokäsitykseni ja -ajatukseni ovat voineet osaltaan vaikuttaa tutkimusprosessiin, vaikka olenkin yrittänyt ulkoistaa itseni ”lintuperspektiiviin”, tutkittavan ilmiön ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ja raportoijaksi.

Eettisyyttä tulee tarkastella myös tutkittavien näkökulmasta. Tutkittavat ovat saaneet osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he ovat saaneet keskeyttää tutkimukseen osallistumisen halutessaan. Tutkittaville on annettu tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamistavasta kyselylomakkeen alussa olevan saateen kautta (liite 1). Tutkimuksen aikana ei ole kerätty osallistujista yksilöitäviä, salassa pidettäviä tietoja, joten tutkimuksen kuluessa ei ole syntynyt henkilörekisteriä. Tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti, sitä ei ole luovutettu eteenpäin ja se hävitetään asianmukaisesti tutkimusraportin valmistumisen jälkeen. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimusprosessissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kriteerien mukaisesti huomioimalla toimintatapojen rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus koko tutkimustyössä sekä käyttämällä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset viittaamalla julkaisuihin asianmukaisesti sekä toteuttamalla avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tulosten julkaisemisessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

### **7.3 Johtopäätökset**

Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman eri ulottuvuuksiin on syytä panostaa, jotta saamme tulevaisuudessakin nauttia heidän työnsä tuloksellisuudesta muun muassa arvokisamenestystä tuovien urheilijoiden kautta toki unohtamatta urheiluakatemiavalmentajien omaa kokonaisvaltaista työhyvinvointiaan ja terveyttään. Tämän tutkimuksen tuloksissa esitetään joukko keinoja (ks. luvut 6.3 ja 7.1.2), jotka urheiluakatemiavalmentajat nostivat esille työhyvinvointipääomansa positiivista kehittymistä tukemaan. Kaikista tutkimukseni tuloksista tiivistettynä esitän seuraavaksi ehdotukseni jatkotoimenpiteistä, jotka ovat suuntaa antavia toimia urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoman kehittymisen tueksi:

- ***Tietojen ja taitojen ylläpitäminen:*** Urheiluakatemiavalmentajien metataitojen sekä hallinta- eli coping-keinojen ylläpitäminen ja vahvistaminen on tärkeää alati muuttuvassa maailmassa, joka haastaa yksilöiden tietoja ja taitoja koko ajan. Samalla on tärkeää jatkuvasti pyrkiä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat valmennustyöhön ja valmentajaan ja suunnata koulutukset tarvetta vastaaviksi.
- ***Tehtävänkuvien ajantasaistaminen:*** Urheiluakatemiavalmentajille tulee luoda tehtävänkuvat, joissa työn- ja tehtävänjako esimerkiksi seurojen ja urheiluakatemioiden välillä selkiytetään muun muassa valmennettavan urheilijanpolun eri vaiheissa. Eri ammattilaisten yhteistyöllä varmistetaan samalla urheilijan kokonaisvaltainen tukeminen. Samalla tulee pohtia työmäärän rajaamista ja järkevöittämistä valmentajan työhyvinvoinnin ja palautumisen tukemiseksi.
- ***Tukikeinojen laajamittaisen käytön mahdollistaminen:*** Urheiluakatemioiden tulee järjestää mahdollisuuksia tyhy-toimintaan sekä ammatilliseen työnohjaukseen. Mentoriohjelman käyttöä tulee laajentaa ja kehittää koskemaan kaikkia valmentajia, sillä mentorointi voi toimia valmentajien työssä jaksamisen tukena ja ammatillisen kehittymisen osana, mutta myös hiljaisen tiedon siirtämisenä kokeneilta valmentajilta vasta-alkajille. Työssä innostavia asioita tulee korostaa ja ruokkia niiden eteenpäin kehittymistä.
- ***Resurssien saattaminen kuntoon:*** Urheiluakatemiavalmentajien palkkatasoa tulee tarkastella ja saada sen taso vastaamaan työmäärää. Valmennustyöhön tulee osoittaa riittävät resurssit ja kehittää muun muassa työparityöskentelyä sekä työolosuhteita.
- ***Johtamiskäytäntöjen kehittäminen:*** Urheiluakatemioiden tulee järjestää säännöllisiä yhteisiä tapaamisia yhteisen kehitystyön mahdollistamiseksi, tiedon kulun parantamiseksi sekä työyhteisön yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden ja työilmapiirin ylläpitämiseksi. Samalla tulee tietoisesti kehittää työyhteisön keskustelukulttuuria. Urheiluakatemiavalmentajille tulee järjestää kehityskeskusteluja, jotka mahdollistavat palautteen antamisen, tehtävänkuvien tarkastamisen, urasuunnittelun sekä koulutussuunnitelman laatimisen valmentajakohtaisesti.
- ***Työaikojen uudistaminen:*** Urheiluakatemiavalmentajien työaikoja tulee suunnitella ja kehittää vastaamaan paremmin työhyvinvoinnin ja palautumisen tukemista. Valtakunnallisesti tulee miettiä Suomen harrastusmallin käyttöönoton vaikutusmahdollisuuksia valmennustyön työaikoihin sekä koulupäivärakenteen kokonaisuudistamista, jolloin urheilijoille, valmentajille ja heidän perheilleen ja taustajoukoilleen jäisi enemmän yhteistä vapaa-aikaa.

## LÄHTEET

Aarresola, O. 2008. Valmentajien mentorointi -projektin vaikutusten arviointi. KIHU: Jyväskylä. KIHUn julkaisusarja nro 12. Viitattu 03.01.2021: [KIHUn julkaisusarja Valmentajien mentorointi -projektin vaikutusten arviointi](#)

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

Drake, D. & Hebert, E.P. 2002. Perceptions of occupational stress and strategies for avoiding burnout: case studies of two female teacher-coaches. *Physical Educator*, 59(4), 170–183.

Aspinwall, L.G. & Staudinger, U.M. 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia: kehittyvän tutkimuskentän kysymyksiä. Teoksessa: L.G. Aspinwall & U.M. Staudinger (toim.) *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 21-33.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. SH//2016. Tutkimusraportti. Viitattu 08.11.2020: [Strateginen hyvinvointi](#)

Blomqvist, M., Mononen, K. & Hämäläinen, K. Valmentajakysely 2019. KIHUn julkaisusarja, nro 71. Jyväskylä: KIHU.

Carson, F., McCormack, C. & Walsh, J. 2018. Women in Sport Coaching: Challenges, Stress and Wellbeing. *Journal of Physical Education, Sport, Health ja Recreation*. Vol 7 (2), 63-67.

Chelladurai, P. & Kerwin, S. 2017. Human resource management in sport and recreation. Third edition. *Human Kinetics*.

Dalkilic, M. & Atasoy, M. 2016. Youth and Sports Organization of Employee Job Satisfaction: The Coach. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.10(8), 60-67.

Demerouti, E. & Bakker, A.B. 2011. The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), 2-9.

Didymus F. 2017. Olympic and international level sports coaches' experiences of stressors, appraisals, and coping, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 9:2, 214-232.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. *Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Hakapaino Oy.



Gröhn, T. & Riihivuori, T-P. 2008. Urheiluakatemioiden osana suomalaista huippu-urheilujärjestelmää – urheilun ja opiskelun yhdistäminen korkea-asteella. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Pro-gradu –tutkielma.

Helliwell, J.F., Huang, H., Wang, S. & Norton, M. 2020. Social Environments for World Happiness. Teoksessa: J.F. Helliwell, R. Layard, J.D. Sachs & J-E. De Neve. (toim.) The World Happiness Report 2020. 13-66. Viitattu 22.11.2020: [Social Environments for World Happiness](#)

Ilmarinen, J., Gould, R., Järviskoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa:

R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. 17-34.

Juuti, P. & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Kaski, S. 2013. Urheilualmentajien työhyvinvointi Suomessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Acta Universitatis Tamperensis 1888.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Viri: Printon.

Kauppinen, E. 2011. Etelä-Savon urheiluakatemian toimintamalli. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Liikunta-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 11.11.2020: [Etelä-Savon urheiluakatemian toimintamalli](#)

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kelley, B.C. 1994. A model of stress and burn out in collegiate coaches: effects of gender and time of season. Research Quarterly for Exercise and Sport, 65(1), 48–57.

Keltikangas-Järvinen, L. 1994. Hyvä itsetunto. Juva: WSOY.

Kim, J.C. & Cunningham, G.B. 2005. Moderating effects of organizational support on the relationship between work experiences and job satisfaction among university coaches. International Journal of Sport Psychology, 36(1), 50–64.

Kokko, R-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu-palaveri –toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72:2, 166–174.

Kokkonen, M. & Pirttimäki M. 2016. Parempaa työkykyä ja henkistä hyvinvointia miesvaltaisille aloille: pelastajat ja urheilualmentajat ryhmätyönohjauksessa yhdessä ja erikseen. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Työsuojelurahaston hankenumero: 115174. Jyväskylä. University of Jyväskylä.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 30.11.2020: [Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:5.](#)

Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet-staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331. Jyväskylän yliopisto. LIKES tutkimuskeskus. Väitöstutkimus. Viitattu 22.10.2020. [Muuttuvat rakenteet-staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331.](#)

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku. Painosalama Oy.

Liikuntalaki 2015. 10.04.2015/390

Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja → tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint. 45-53

Manka, M-L. 2014. Työhyvinvointipääoma työuran jatkamisen edistäjänä. Tampereen yliopisto. PP-esitys. Viitattu 24.11.2020. [Työhyvinvointipääoma työuran jatkamisen edistäjänä](#)

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi -murroksesta selviytymisen keino. Osviitta 1/2016. 4-8.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Bakker, A. B. 2013. The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(5), 618-632.

Merikoski-Silius, T. 2010. Uraopas 2010. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 23.10.2020. [Uraopas 2010 Suomen Olympiakomitea](#)

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. 2. painos. Teoksessa: U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Juva. 56 - 71.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Norris, L.A., Didymus, F. F. & Kaiseler, M. 2017. Stressors, coping, and well-being among sports coaches: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, vol.33, 93-112.

Ojala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.  
Oksanen, T. & Virtanen, M. 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa: T. Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja → tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos. 55-63.

Opetusministeriö 2004. Opiskelevien urheilijoiden taloudellista tilannetta selvittävän työryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:17. Viitattu 22.10.2020.

[Opiskelevien urheilijoiden taloudellista tilannetta selvittävän työryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:17](#)

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pelkonen, P. 2020. ”Että pystyis parhaita ideoita ja käytäntöjä jakaa” Kokoneiden ammattivalmentajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Pro-gradu-tutkielma. Viitattu 03.11.2020: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/68099/1/URN%3ANBN%3AFi%3Ajyu-202003092334.pdf>

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 28(2), 88–101.

Piispa, M. & Hulkko, L. 2009. Työväkivalta on yleistä terveys- ja sosiaalialojen ammattiteissa. Hyvinvointikatsaus 3/2009. Viitattu 03.01.2021: [Työväkivalta on yleistä terveys- ja sosiaalialojen ammattiteissa. Hyvinvointikatsaus 3/2009.](#)

Price, M.S. & Weiss, M.R. 2000. Relationships among coach burnout, coach behaviours, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist*, 14(4), 391– 409.

Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Kihun julkaisusarja, nro 53. Viitattu 27.12.2020: [Valmentaminen ammattina Suomessa 2016 Kihun julkaisusarja nro 53](#)

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos.

Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being. Productivity and happiness at work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Rouvali, T., Mononen, K., Nieminen, M. & Aarresola, O. 2020. Sujuuko arki? Nuorten kokemuksia urheiluylikoulusta. Kihun julkaisusarja nro 74. Viitattu 23.10.2020. [Sujuuko arki? Nuorten kokemuksia urheiluylikoulusta Kihun julkaisusarja nro 74](#)

Rouvinen-Wilenius, P. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisu 4/2008. Helsinki: Trio-Offset.

Schaffran, P., Althfeld, S. & Kellman, M. 2016. Burnout in Sport coaches: a review of correlates, measurement and intervention. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 67 (5), 121-125.

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Tammi.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Singh, P.C. & Surujlal, J. 2006. Factors affecting the job satisfaction of south African sport coaches. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 28(1), 127–136.

Suomalaisen huippu-urheilun muutos. 2012. Urheilijan polun osaamisella, yhteistyöllä ja intohimolla parhaaksi Pohjoismaaksi 2020! Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti. Helsinki: Suomen Olympiakomitea. Printix Oy.

Suomen Olympiakomitea. 2020a. Kasvata urheilijaksi – vanhemmat nuoren tukena. Suomen Olympiakomitean ry:n julkaisu.

Suomen Olympiakomitea. 2020b. Internetsivut. Viitattu 23.10.2020. [Suomen olympiakomitean sivut](#)

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistekijänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Takamatsu & Yamaguchi. 2017. Effect of coaching behaviors on job satisfaction and organizational commitment: The case of comprehensive community sport clubs in Japan. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13 (4), 508-519.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 30.12.2020: [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa](#)

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Multiprint Oy.

Työterveyslaitos. 2020. Työkykytalo. Viitattu 29.11.2020: [Työkykytalo](#)

Työturvallisuuslaki 2002 /23.8.2002/738

Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto. 2013. Suomen Olympiakomitea. Helsinki: Planeetta 10 Oy.

Valtioneuvoston julkaisuja. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 01.11.2020: [Sanna Marinin hallitusohjelma 10.12.2019](#)

Vartia, M. 2013. Työyhteisön ilmapiiri, toverisuhteet ja kiusatuksi tulemisen kokemus. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. 79-82.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Xanthopoulou, D. & Bakker, A. & Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, Vol 14 (2), 121–141.

## **LIITTEET**

### **Liite 1 Kyselylomake**

#### **Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavat voimavaratekijät**

Saatekirje tutkittaville

Olen Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan terveyskasvatuksen maisteriopiskelija ja teen pro gradu –tutkielmaa urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääomaa rakentavista voimavaratekijöistä. Tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa tietoa urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointia rakentavista positiivisista tekijöistä sekä etsiä mahdollisia eroavaisuuksia yksilö- ja joukkuelajien valmentajien työhyvinvointia tukevista voimavaratekijöistä sekä etsiä keinoja tukea urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointia ja sen positiivista kehittymistä.

Tutkimuksen aineisto kerätään webropol-kyselynä siten, että kyselyn vastausaika päättyy 21.12.2020. Kysely koostuu väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Tutkimukseen pyydetään osallistumaan urheiluakatemioiden urheiluakatemiavalmentajia huolimatta siitä, toimiiko vastaaja ammattivalmentajana vai tekeekö valmennustyötä oman muun työn ohessa.

Tutkimustietoja ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään tulosten raportoinnin jälkeen huomioiden tietoturva-asiat. Tulokset raportoidaan siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tutkimustulokset julkaistaan pro gradu-tutkielmassani. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, osallistumisesta voi kieltäytyä tai sen voi keskeyttää missä vaiheessa tutkimusta tahansa.

Ohjaajana toimii apulaisprofessori Sami Kokko, sami.p.kokko@jyu.fi.

Ystävällisin terveisin

Marika Savukoski

marika.h.savukoski@student.jyu.fi

## TAUSTATIEDOT

### 1. Ikä

18-30 v

30-40 v

40-50 v

50-60 v

yli 60 v

### 2. Sukupuoli

nainen

mies

en halua kertoa

### 3. Koulutustausta, valitse ylin suorittamasi koulutusaste

perusopetuksen päästötodistus

lukiokoulutus

ammattillinen perustutkinto, mikä:

alempi korkeakoulututkinto, mikä:

ylempi korkeakoulututkinto, mikä

tohtorikoulutus: mikä ala

### 4. Laji, jossa valmennat

yksilölaji, mikä laji

joukkuelaji, mikä laji

### 5. Millä tasolla valmennettavasi kilpailevat

kansallinen (paikallinen, alueellinen, valtakunnallinen)

kansainvälinen

### 6. Kuinka kauan olet toiminut valmentajana

alle 1v

1-5v

5-10v

yli 10v

### 7. Toimit akatemiavalmentajana

oman työni ohella

ammattivalmentajana

8. Sinulla on itselläsi kilpaurheilutausta

kyllä: mikä laji, millä tasolla?

ei

9. Käytät viikoittain aikaa valmentamiseen

alle 5 h

6-10 h

11-20 h

21-35 h

yli 35 h

Valitse seuraavien väittämien kohdalla näkemystäsi parhaiten vastaavat vaihtoehdot

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

10. Asenteet

- Olen pääsääntöisesti erittäin innostunut valmennustyöstäni
- Saan nauttia valmennustyössäni flow-kokemuksista ja työnimusta
- Koen valmennustyössäni enimmäkseen positiivisia tunteita
- Hyväksyn itseni, taitoni ja kykyni
- Arvostan itseäni ja vahvuuksiani
- Käänän eteen tulevat vastoinkäymiset voimavarakseni
- En haudo vastoinkäymisiä pitkään mielessäni
- Jaksan jatkaa sinnikkäästi, vaikka välillä jokin valmennustyöhön liittyvä asia turhauttaa minua.
- Koen tekeväni tärkeää ja merkityksellistä valmennustyötä
- Uskon, että tekemääni valmennustyötä arvostetaan

11. Tiedot ja taidot

- Minulla on valmennustyöhöni selkeästi asetetut tavoitteet
- Minulla on riittävä tieto-taito valmennustyöhön
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin valmennustyön tehtäviini
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihini
- Tunnen, että hallitsen valmennustyöni.
- Uskon, että kykenen ratkaisemaan eteeni tulevat haasteet työssäni.
- Valmennustyöni on minulle sopivan haastavaa
- Olen valmis ottamaan valmentajana uusia haasteita vastaan
- Voin tehdä valmennustyöni tavalla, jonka koen hyväksi.
- Koen olevani fyysisesti hyvinvoiva ja työkykyinen



## 12. Osaamisen kehittäminen

- Olen valmis muuttamaan tilannekohtaisesti omia työtapojani
- Etsin aktiivisesti uusia keinoja kehittää valmennustyötäni ja siihen liittyvää osaamistani
- Kehitän työtäni valmennettavieni ehdoilla
- Kehitän itseäni kouluttautumalla
- Uskon, että minulla on mahdollisuus edetä valmennusurallani

## 13. Sosiaalinen tuki

- Tunnen olevani osa akatemiayhteisöä
- Koen, että minua arvostetaan ja minut hyväksytään akatemiayhteisössäni
- Tunnen olevani puhua valmentajakollegoideni kanssa minulle tärkeistä asioista
- Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni valmentajakollegoilta
- Mielipiteeni otetaan huomioon valmennustyöhöni liittyvissä asioissa
- Akatemiayhteisöni tarjoama tuki auttaa minua jaksamaan työssäni
- Akatemiayhteisöni ilmapiiri tukee omaa valmennustyössäni menestymistäni
- Luon itse myönteistä ilmapiiriä valmennustyössäni
- Voin olla oma itseni akatemiayhteisössäni ja valmennustyössäni
- Saan läheisiltäni työhyvinvointiani lisäävää tukea
- Koen, että minulla on riittävät tukiverkostot ympärilläni

## 14. Yhteistyö ja yhteisön toimivuus

- Minulla on hyvät valmennustyön yhteistyöverkostot
- Yhteistyö valmennuskollegoideni kanssa tukee työhyvinvointiani
- Yhteistyö muiden yhteistyötahojeni kanssa sujuu hyvin
- Yhteistyö valmennettavieni taustatahojen kanssa on rakentavaa
- Kanssakäyminen valmennettavien kanssa sujuu hyvin
- Saan valmennettavilta positiivista palautetta valmennustyöhöni liittyen
- En saa palautetta valmennettavilta valmennustyöhöni liittyen
- Saan valmennettavien taustajoukoilta positiivista palautetta valmennustyöhöni liittyen
- En saa palautetta valmennettavien taustajoukoilta valmennustyöhöni liittyen

## 15. Johtamiskäytännöt

- Urheiluakatemia johtamiskäytännöt ovat vuorovaikutteisia
- Urheiluakatemia johtamiskäytännöt ovat tasapuolisia
- Voin käydä luottamuksellista vuoropuhelua urheiluakatemia esimieheni kanssa
- Saan urheiluakatemia esimieheltä tukea ja kannustusta työhöni
- Saan esimieheltäni säännöllisesti palautetta työstäni

## 16. Työolosuhteet

- Minulla on käytettävissä riittävät resurssit valmennustyössäni
- Koen työympäristöni psyykkisesti turvalliseksi

- Koen työympäristöni fyysisesti turvalliseksi
- Koen työympäristöni viihtyisäksi ja mukavaksi
- En koe häirintää tai epäasiallista kohtelua työssäni
- Tiedonkulku toimii hyvin akatemiayhteisössäni
- Työolosuhteita kehitetään akatemiassa säännöllisesti

17. Työhyvinvointia tukevat käytännöt

- Saan kehittää itseäni työssäni
- Työhyvinvointiani ja -kykyäni ylläpidetään jatkuvasti työnantajan toimesta (esim.työterveyshuolto)
- Saan osallistua säännöllisesti tyhy-toimintaan
- Saan tarvittaessa käyttää ammatillista työnohjausta työhyvinvointini tukena

18. Työelämän tasapaino

- Pystyn irrottautumaan valmennustyöstäni vapaa-ajallani
- Työaikani ja vapaa-aiknia ovat oikeassa tasapainossa
- Minulla on riittävästi aikaa omille harrastuksilleni vapaa-ajalla

19. Kertoisitko vielä tarkemmin niistä tekijöistä, joilla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiisi?

20. Mitkä tekijät tai asiat innostavat sinua eniten valmennustyössäsi?

21. Tulevaisuuden muistelu

Kuvittele itsesi 10 vuoden kuluttua tilanteessa, jossa koet, että työhyvinvointisi on huipussaan. Mitä matkan varrella on tapahtunut? Mitä olet itse tehnyt työhyvinvointiasi eteen? Mitä sellaisia toimia akatemiayhteisössäsi on tehty, jotka ovat auttaneet ja tukeneet työhyvinvointiasi?

## Liite 2 Esimerkki analyysin etenemisestä yläluokassa Akatemian kehitystyö

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>4.1 Nykyinen toimintatapa jatkuu</p> <p>5.11 Asioiden sujuminen parantaa työhyvinvointia</p> <p>12.4 Jatkaminen sitkeästi vanhoilla toimintatavoilla</p> <p>12.6 Akatemian nykyisen hyvän suunnan jatkaminen.</p>	Toimintatapojen jatkuvuus	<b>Akatemian kehitystyö</b>
<p>24.4 Saan olla mukana kehittämässä olosuhteita ja käytäntöjä.</p> <p>25.2 Keskustelukulttuuria on kehitetty</p> <p>25.3 Vanhoista perusteluista irrottautuminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen</p>	Uudet toimintatavat	
<p>12.1 Kansainvälinen vaatimustaso on itsestänselvyys kaikilla valmentajilla</p> <p>12.5 Valmennettavien ymmärtäminen, auttaminen ja kannustaminen säilyy akatemiassa</p> <p>19.8 Akatemiayhteisö auttaa lahjakkuuksien viemistä eteenpäin</p> <p>20.10 Akatemia vastaa urheilijoiden henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien lajin ulkopuolisten asioiden toteuttamisesta</p> <p>28.2 Menestyminen urheilussa vaatii lahjakasta ja motivoitunutta urheilijaa</p>	Valmennettavien rooli	
<p>34.1 Akatemiassa on uusia lajeja mukana</p> <p>34.2 Markkinointi, oikeat päätökset ja laadukas valmennus laajentumisen tekijöinä</p>	Toiminnan laajeneminen	

**Liite 3 Urheiluakatemiavalmentajien työhyvinvointipääoma rakentavat voimavaratekijät**

Inhimillinen pääoma	Sosiaalinen pääoma	Rakenne pääoma
<u>Asenteet:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostus työstä</li> <li>• Työnimu</li> <li>• Positiiviset tunteet</li> <li>• Itsensä arvostaminen ja hyväksyminen</li> <li>• Omien taitojen ja kykyjen hyväksyminen</li> <li>• Haasteet voimavaraksi</li> <li>• Sinnikkyys</li> <li>• Työtä arvostetaan</li> </ul>	<u>Sosiaalinen tuki:</u> Työyhteisöön kuuluminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyväksynnän ja arvostuksen tunne</li> <li>• Työyhteisön tuki</li> <li>• Mielipiteiden huomioonottaminen</li> <li>• Myönteinen ilmapiiri</li> <li>• Omana itsenään olo työssä</li> <li>• Läheisten tuki</li> <li>• Tukiverkostot</li> </ul>	<u>Työolosuhteet:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävät resurssit</li> <li>• Työympäristön turvallisuus ja viihtyisyys</li> <li>• Tiedon kulku</li> </ul> Kehitettävää: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työolosuhteiden säännöllinen kehittäminen</li> </ul>
<u>Tiedot ja taidot:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työllä tavoitteet</li> <li>• Valmennusosaaminen kunnossa</li> <li>• Vaikutusmahdollisuudet työssä</li> <li>• Työnhallinnantunne</li> <li>• Ongelmanratkaisukyky</li> <li>• Työn haasteet sopivia</li> <li>• Valmius uusiin haasteisiin</li> <li>• Hyvä fyysinen ja psyykkinen työkyky</li> </ul>	<u>Yhteistyö ja yhteisön toimivuus:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyöverkostot</li> <li>• Kollegiaalinen yhteistyö</li> <li>• Kanssakäyminen valmennettavien kanssa</li> <li>• Positiivinen palaute</li> </ul>	<u>Työhyvinvointia tukevat käytännöt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsensä kehittäminen työssä</li> </ul> Kehitettävää: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyhy-toiminta</li> <li>- Ammatillinen työnohjaus</li> <li>- Työkyvyn tukemistoimet</li> </ul>
<u>Osaamisen kehittäminen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmius työtapojen muuttamiseen</li> <li>• Oman työn kehittäminen</li> <li>• Kouluttautuminen</li> <li>• Uralla eteneminen</li> </ul>	<u>Johtamiskäytännöt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutteisuus</li> <li>• Luottamukselliset vuoropuhelut</li> </ul> Kehitettävää: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasapuolisuus</li> <li>- Esimiehen tuki ja kannustus</li> <li>- Säännöllinen palaute</li> </ul>	<u>Työelämän tasapaino:</u> Kehitettävää: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työstä irrottautuminen vapaa-ajalla</li> <li>- Työajan tasapaino</li> <li>- Aika omille harrastuksille</li> </ul>
<u>Yksilölliset voimavarat:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma kehittyminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- halu kehittää itseä</li> <li>- uralla eteneminen</li> </ul> </li> <li>• Työstä palautuminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- uni, ravinto, liikunta</li> <li>- tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä</li> <li>- perhe</li> </ul> </li> </ul>	<u>Sosiaalinen verkosto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden tuki               <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutus</li> <li>- luottamus</li> <li>- avoimet keskustelut</li> <li>- arvostus</li> <li>- samanarvoisuus</li> <li>- mentoriohjelma</li> </ul> </li> <li>• Työyhteisö ja ilmapiiri</li> </ul>	<u>Toimivat työkäytännöt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työympäristön toimivuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä, tiivis kokonaisuus</li> <li>- laadukkaat lajiolosuhteet</li> <li>- tapaamiset ja tapahtumat</li> </ul> </li> </ul>

Inhimillinen pääoma	Sosiaalinen pääoma	Rakenne pääoma
<ul style="list-style-type: none"> <li>- läheiset ihmissuhteet</li> <li>• Työn tuottama energia <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastapaino arkeen</li> <li>- intohimo lajiin ja valmentamiseen</li> <li>- työ haastaa</li> <li>- kokemus työn hallinnasta</li> <li>- pystyvyyden tunne</li> <li>- menestyminen työssä</li> </ul> </li> <li>• Valmennettavien motivaatio <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteinen intohimo kehittymiseen</li> <li>- innostunut ja motivoitunut valmennettava</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivinen, avoin, sosiaalinen ilmapiiri</li> <li>- mukavat ihmiset</li> <li>- huumori</li> <li>- hyvä yhteistyö</li> <li>• Sosiaaliset kohtaamiset <ul style="list-style-type: none"> <li>- ihmiset ympärillä</li> <li>- yhteistyötahot</li> </ul> </li> <li>• Ulkopuolinen tuki <ul style="list-style-type: none"> <li>- työnohjaustarve</li> <li>- tuen saaminen</li> </ul> </li> <li>• Esimiestyö <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuen saaminen</li> </ul> </li> <li>• Työstä saatu palaute <ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivinen palaute</li> <li>- työn tuloksellisuuden näkyminen</li> <li>- arvostuksen tunne</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- käytännönasiat toimivia</li> <li>- mahdollisuus keskittyä valmentamiseen</li> <li>- selkeät työnkuvat</li> <li>- tavoiteasettelu</li> <li>- työrauha</li> </ul> <p>Kehitettävää:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lajiliittojen toiminta</li> </ul> <li>• Joustavuus työajoissa <ul style="list-style-type: none"> <li>- järkevät ja joustavat työajat</li> <li>- mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin</li> </ul> </li>