



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HANNA HAUTAMÄKI

Motivoituneen nuoren valmentajan sitouttaminen urheiluseuran toimintaan

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Hautamäki, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä kesäkuu 2022
	Sivumäärä 29	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Motivoituneen nuoren valmentajan sitouttaminen urheiluseuran toimintaan		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kankaanpään Urheilijoiden Voimistelujaosto. Seurassa on pulaa ammattitaitoisista telinevoimistelun ja akrobatiavoimistelun kilparyhmien valmentajista sekä harrasteryhmien ohjaajista. Lajitaidon osaavia valmentajia on vaikea saada ja halusin opinnäytetyössäni tarttua tähän ongelmaan. Opinnäytetyön merkitys jaoston johdolle on antaa tietoa ja välineitä valmentajien motivaation ylläpitoon sekä sitouttamiseen jaoston toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mitkä tekijät motivoivat 13-17-vuotiaita teline- ja akrobatiavoimistelijointa jatkamaan valmennustehtävissä oman voimistelu-uransa ohessa tai sen jälkeen. Teline- ja akrobatiavoimistelun valmentajalta vaaditaan lajiosaamista ja kokemusta, joten potentiaalisia valmentajia ovat juuri nykyiset ja entiset voimistelijat.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työmotivaatioon, sitoutumiseen ja palkitsemiseen liittyvää teoriaa sekä esimiestyötä yhdistyksen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköpostihaastattelua.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että urheiluseurojen valmentajina tai ohjaajina toimivat nuoret ovat sisäisesti hyvin motivoituneita. Aineellinen palkitseminen eli palkka toimii lisämotivaation tuojana. Aineettoman palkitsemisen merkitys myös korostuu vastauksissa. Voimistelujaosto pystyy toiminnallaan sitouttamaan valmentajia sisäisen motivaation taustalla olevia tarpeita tukemalla sekä osoittamalla sitoutumista valmentajia kohtaan. Kehittämällä voimistelujaoston palkitsemisjärjestelmää kohti toimivia palkitsemistapoja, voidaan palkitsemisen kautta tuottaa toivottuja tuloksia työhön sitoutumiseen. Tärkeää on myös aktivoitua rekrytoinnissa, kun voimistelija on lopettamassa lajiharrastusta. Tulevaisuudessa voimistelujaoston kannattaa hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa työntekijäymmärryksen keräämiseen.</p>		
Avainsanat työmotivaatio, sitouttaminen, palkitseminen, yhdistystoiminta		

Author Hautamäki, Hanna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2022
	Number of pages 29	Language of publication: Finnish
Title of publication Engaging a motivated young coach in the activities of a sports club		
Degree programme Business Administration		
Abstract <p>The thesis was commissioned by the Gymnastics Division of the Kankaanpää Athletes. The club is short of professional coaches from the artistic gymnastics and acrobatic gymnastics competition groups and the instructors of hobby groups. It is difficult to get coaches knowledgeable in these sports and I wanted to tackle this problem in my thesis. The purpose of the thesis for the management of the division is to provide information and tools for maintaining the motivation of the coaches and engaging them in the division's activities.</p> <p>The purpose of the thesis was to examine what factors motivate artistic and acrobatic gymnasts aged 13-17 to continue in coaching positions alongside or after their own gymnastics careers. Coaching in artistic gymnastics and acrobatic gymnastics requires sports expertise and experience, so the potential coaches are current and former gymnasts.</p> <p>The theory part of the thesis deals with theory related to work motivation, commitment and remuneration, as well as managerial work from the association's point of view. The research method in the thesis is qualitative research. The data collection method was an e-mail interview.</p> <p>The results of the study show that young people who are coaches or instructors for sports clubs are highly motivated internally. Material reward, pay, on the other hand, increases the motivation. The importance of intangible rewards is also emphasised in research results. Through its activities, the Gymnastics Division is able to engage coaches by fulfilling the needs behind internal motivation and by demonstrating commitment to the coaches. By developing the remuneration system of the Gymnastics Division towards more effective reward methods, remuneration can be used to produce the desired results for commitment to work. It is also important to be active in recruitment when the gymnast is quitting the sport. In the future, the Gymnastics Division should use personnel analytics to better understand their employees.</p>		
Keywords work motivation, committing someone, rewarding, organisational activities		

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
1 LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE.....	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Opinnäytetyöongelma	7
1.3 Opinnäytetyön toteutus ja työn rakenne.....	8
1.4 Luotettavuusvarmistus	9
2 TYÖMOTIVAATIO	10
3 SITOUTUMINEN	11
4 PALKITSEMINEN.....	12
4.1 Palkitsemisen muodot	12
4.2 Aineeton palkitseminen.....	13
4.3 Aineellinen palkitseminen.....	13
5 SITOUTTAMINEN JA ESIMIESTYÖ YHDISTYKSESSÄ	14
5.1 Esimiestyö yhdistyksen näkökulmasta.....	14
5.2 Sitouttamisen keinot yhdistystoiminnassa	15
5.3 Työntekijäymmärrys	16
6 EMPIRIA	17
6.1 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä	17
6.2 Aineistonhallinta, dokumentointi ja aineiston sisältöanalyysi	18
6.3 Tulosten luotettavuustarkastelu.....	19
7 TUTKIMUSTULOKSET	19
8 JOHTOPÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO.....	22
LÄHTEET.....	24
LIITTEET	

JOHDANTO

Kankaanpään Urheilijoiden (KankU) voimistelujaostolla on pulaa ammattitaitoisista telinevoimistelun ja akrobatiavoimistelun kilparyhmien valmentajista sekä harrasteryhmien ohjaajista. Lajitaidon osaavia valmentajia on vaikea saada ja halusin opinnäytetyössäni tarttua tähän ongelmaan. Olen mukana jaoston toiminnassa rahastonhoitajan tehtävissä.

Opinnäytetyöni tutkimus kohdistuu 13-17-vuotiaisiin nuoriin, jotka ovat mukana urheiluseuran valmennustoiminnassa. Halusin selvittää mitkä tekijät motivoivat näitä Z-sukupolven teline- ja akrobatiavoimistelijoina jatkamaan valmennustehtävissä oman voimistelu-uran ohessa tai sen jälkeen. Tutkimustulosten avulla tarkoitukseni on tuottaa urheiluseuralle tietoa siitä, miten he pystyvät tulevaisuudessa sitouttamaan enemmän nuoria mukaan toimintaansa.

Voimistelujaostossa on keväällä 2020 tehty päätös palkanmaksusta valmentajille ja ohjaajille. Mietinnässä on ollut myös yhden vastuupalmentajan palkkaaminen osa- tai kokoaikaisesti. Näiden muutosten tavoitteena on saada enemmän henkilöitä mukaan valmennustoimintaan ja sitouttamaan jo mukana olevia henkilöitä. Osana opinnäytetyötä tarkoitukseni on tutkia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä valmentajille sekä tuoda esille kohtia, joihin yhdistyksen toiminnan suunnittelun ja organisoinnin kautta voidaan vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi valmentajien motivaatioperustan säilyttäminen, kannustaminen ja kiittäminen.

Työni teoriaosuudessa käsittelem motivaatioon, sitoutumiseen ja palkitsemiseen liittyvää teoriaa sekä kerron esimiestyöstä yhdistyksen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut laadullisen tutkimusmenetelmän. Toteutan tutkimuksen sähköpostihaastatteluiden avulla.

1 LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kankaanpään Urheilijoiden Voimistelijaosto. Kankaanpään Urheilijat ry on vuonna 1938 perustettu urheiluseura, jolla on tällä hetkellä viisi eri jaostoa. Nämä ovat hiihto-, paini-, voimistelu-, yleisurheilu- ja palloilujaosto. Hiihto ja yleisurheilu olivat seuran ensimmäiset päälajit. Marraskuussa 1945 seurassa tehtiin päätös voimistelu- ja koripalloharjoitusten aloittamisesta. Kankaanpään Urheilijoiden Voimistelijaosto aloitti toimintansa 1954 vuoden loppupuolella. Voimistelijaoston alkuvuosina 50-60-luvulla panostettiin etenkin joukkuevoimisteluun, mutta vuosien myötä painopiste siirtyi telinevoimistelun suuntaan. (Nurminen 1998, 13-19, 37-38.)

Kankaanpää on Pohjois-Satakunnassa sijaitseva kaupunki, jossa asuu noin 13 000 asukasta. KankU:n Voimistelijaostolla on pitkä historia telinevoimistelu harrastuksen järjestäjänä Kankaanpäässä. Akrobatiavoimistelu on melko uusi laji ja KankU:ssa sitä on ollut mahdollista harrastaa vuodesta 2010 lähtien. Ryhmiä molemmissa lajeissa on ollut sekä harrastelijoille, että kilpailijoille. Voimistelijan polku alkaa miniharrasteryhmästä alle kouluikässä ja jatkuu teline- tai akrobatiavoimistelun harrasteryhmään kouluikässä. Taitotestien kautta voimistelijan on mahdollista edetä teline- tai akrobatiavoimistelun kilparyhmään. Iältään harrastajat ovat 4-17-vuotiaita tyttöjä sekä poikia. Harrasteryhmien harjoitukset ovat kerran viikossa ja kilparyhmillä harjoituksia on 2-4 kertaa viikossa. Seurassa on myös aikuisia mukana valmennustoiminnassa, mutta opinnäytetyöni kohderyhmäksi olen rajannut 13-17-vuotiaat nuoret.

Tällä hetkellä paikkakunnalla on toinenkin seura Kankaanpään Voimistelijat ry, mikä lisää kilpailua saatavilla olevista ohjaajista. Seuroissa harrastetaan kuitenkin eri lajeja. Pienellä paikkakunnalla voimistelua harrastavat tai valmennustoiminnassa mukana olevat nuoret lähtevät yleensä opiskelemaan toiselle paikkakunnalle ja tämä lisää haasteita heidän sitouttamiseensa. Myös korona on tuonut haasteita urheiluseuralle ja tämä näkyy esimerkiksi harrasteryhmien osallistujamäärissä. Ryhmissä on selvästi

aiempia vuosia vähemmän lapsia. Myöskään kilparyhmät eivät ole päässeet osallistumaan kisoihin, mikä on vaikuttanut kilparyhmien harrastajamäärien vähenemiseen.

1.2 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöongelma on, että KankU:n Voimistelijaostolla on pulaa ammattitaitoisista kilparyhmien valmentajista sekä harrasteryhmien ohjaajista. Tätä asiaa on seurassa pohdittu ja lähdetty miettimään keinoja, jotta teline- ja akrobatiavoimistelua pystytään jatkossakin harrastamaan paikkakunnalla. Voimistelijaosto on panostanut harrastusvälineistöön ja puitteet lajien harrastamiseen ovat muutenkin kunnossa. Kilparyhmien voimistelijat ovat pärjänneet hyvin kisoissa, joten lajien harrastusmahdollisuuksien säilyminen paikkakunnalla olisi todella tärkeää.

Teline- ja akrobatiavoimistelun valmentajalta vaaditaan lajiosaamista ja kokemusta, joten potentiaalisia valmentajia ovat juuri nykyiset ja entiset voimistelijat. Seura on järjestänyt valmentajille koulutuksia ja tätä kautta auttanut kehittymään valmennustyössä. Tämän opinnäytetyön avulla pyrin selvittämään mitkä kaikki tekijät motivoivat nuoria lähtemään mukaan valmennustoimintaan ja sitoutumaan tähän työhön. Näiden vastauksien kautta pohdin keinoja, miten voimistelijaosto pystyy toiminnallaan sitouttamaan valmentajia. Tavoiteltu käytännön kontribuutio eli opinnäytetyön merkitys jaoston johdolle on antaa tietoa ja välineitä valmentajien motivaation ylläpitoon sekä sitouttamiseen jaoston toimintaan.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät motivoivat nuoria voimistelijaita valmennustoimintaan?
- Miten voimistelijaosto pystyy toiminnallaan sitouttamaan valmentajia?

1.3 Opinnäytetyön toteutus ja työn rakenne

Opinnäytetyöhöni liittyvät keskeiset peruskäsitteet ovat motivaatio, työmotivaatio, sitoutuminen, sitouttaminen ja palkitseminen. Työni teoriaosuus eli teoreettinen viitekehys muodostuukin näiden peruskäsitteiden ympärille. Motivaatiota tarkastelen työmotivaation näkökulmasta. Palkitsemista tarkastelen sekä aineellisen, että aineettoman palkitsemisen näkökulmista. Opinnäytetyöni liittyy esimiestyöhön, joten käsittelen myös tätä osa-aluetta. Urheiluseurassa esimiestyö poikkeaa tavanomaisesta esimiestyöstä, mutta yritän teoriaosassa selventää mitä esimiestyö/henkilöstöjohtaminen on yhdistystoiminnan näkökulmasta. Teoriaosassa viittaan tarvittaessa yhdistyslakiin.

Valitsin opinnäytetyöongelmani tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus ymmärtää ja kuvata kohdeilmiötä (Kananen 2015, 127,177). Laadullisen tutkimuksen avulla pystyy keskittymään pieneen määrään tapauksia ja analysoimaan ne mahdollisimman tarkasti. Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että tutkittava joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii käytettäväksi toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa ymmärtämään asioita, jotka motivoivat valmentajia, kuvailemaan millainen on motivoitunut valmentaja ja miten sitouttaa valmentajia sekä saada selville tekijöitä, jotka auttavat voimisteluseuran toiminnan kehittämisessä.

Laadullisen tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelmänä käytin sähköpostihaastattelua. Sähköpostihaastattelussa tutkija lähettää tutkittavalle sähköposteja, joissa on yksi tai useampi teema, johon pyydetään vastaamaan. Tutkija esittää jatkokysymyksiä teemojen osalta, jolloin syntyy vuorovaikutusta tutkijan ja tutkittavan välille. Tällöin tutkimusprosessi täyttää laadullisen tutkimuksen piirteet. (Kananen 2015, 81, 186.) Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi sähköpostihaastattelun, koska haastatteluun osallistuvat henkilöt asuvat eri paikkakunnilla. Halusin myös, että haastatteluun osallistuvat nuoret voisivat vastata kysymyksiin silloin kuin heille parhaiten sopii omassa rauhassa. Z-sukupolvi hallitsee tietotekniikan ja älylaitteet, joten mielestäni heitä oli helpoin lähestyä sähköisesti. Z-

sukupolveksi kutsutaan 1998-luvun jälkeen syntynyttä sukupolvea (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35). Lähetin sähköpostihaastattelut KankU:n Voimistelujaoston 13-17-vuotiaille teline- ja akrobatiavoimistelun harrasteryhmien ohjaajille ja kilparyhmien valmentajille sekä kahden muun voimisteluseuran vastaavalle kohderyhmälle. Pidän nämä kaksi muuta voimisteluseuraa anonymieinä tässä opinnäytetyössäni. Tämä tarkoituksenmukaisesti tutkimukseen valitsemani kohderyhmä edustaa KankU:n rekrytoinnin kannalta potentiaalista joukkoa. Suoritin sähköpostihaastattelut ajalla 12.4.-27.5.2022. Käsittelin haastatteluiden vastaukset anonymieiksi, joten tästä syystä halusin ottaa haastatteluun mukaan myös muiden seurojen jäseniä. Halusin myös varmistaa, että saan kerättyä tarpeeksi tutkimusaineistoa tarkasti valitsemani kohderyhmän nuorten ajatuksista.

1.4 Luotettavuusvarmistus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi luotettavuus, totuudellisuus ja saturaatio käsitteiden avulla. Luotettavuus eli validiteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia eli vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Totuudellisuutta eli reliabiliteettia tarkasteltaessa tärkeää on aineiston tarkka dokumentointi, jotta tutkimusaineiston pohjalta myös muiden henkilöiden pitäisi tulla samaan lopputulokseen. Aineiston saturaatio eli kylläntyminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että esimerkiksi haastatteluun osallistuneiden henkilöiden vastaukset alkavat toistaa itseään, jolloin on saavutettu kylläntymispiste. Tutkittaessa ilmiötä tulee pohtia kuinka monta henkilöä/havaintoyksikköä täytyy haastatella, jotta saturaatio saavutetaan. Tutkittavasta ilmiöstä riippuen uusia havaintoyksikköjä tulisi ottaa mukaan tutkimukseen niin kauan kuin ne tuovat siihen jotain uutta. (Kananen 2015, 352-357.)

Omassa laadullisessa tutkimuksessa varauduin varmistamaan luotettavuuden siten, että dokumentoin sähköpostihaastattelut. Valitsin tutkittavan joukon tarkoituksenmukaisesti ja pyrin keräämään tarpeeksi tutkimusaineistoa aineiston saturaation saavuttamiseksi sekä kuvailen tutkimusprosessin totuudenmukaisesti. Käsittelen tutkimustulosten luotettavuutta empiria luvussa.

2 TYÖMOTIVAATIO

Yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää toiminnan kutsutaan motivaatioksi (Viitala 2021, 42). Psykologiassa motivaationa kuvataan ihmisen hakeutumista erilaisiin tilanteisiin, toimintoihin ja ympäristöihin oman kiinnostuksen mukaan. Henkilöiden erilaiset tarpeet, arvot, tavoitteet ja mieltymykset sekä tunteet asioita ja tapahtumia kohtaan vaikuttavat motivaation syntymiseen. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 9.) Työmotivaatio käsitteellä kutsutaan vireystilaa, joka aikaansaa työhön vaikuttavaa toimintaa sekä määrittää sen voimakkuuden, suunnan, keston ja muodon. Työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä nähdään yksilön sisäiset voimat, esimerkiksi arvostukset ja tarpeet sekä ulkoiset tekijät kuten palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 136-137.)

Motivaatiotutkimusta on tehty paljon ja tällä hetkellä erilaisia motivaatioteorioita on monia. Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat kehittäneet itsemääräämisteorian (Self-determination theory), jonka lähtökohtana on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Ihminen siis asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkii suoriutumaan ympäröivistä haasteista. Uudet kokemukset hän liittää osaksi minäkuvaansa. Heidän teoriassaan erotellaan erilaisia motivaatiotyyppejä. Keskeisin erottelu on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Ryan & Deci 2017; Salmela-Aro ym. 2017, 54.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueella sisäinen motivaatio nähdään tilana, jossa henkilö kokee tyydytystä itse työstä. Ulkoinen motivaatio nähdään ulkoisten palkkioiden tavoitteluna, kuten taloudellisena hyötynä. (Viitala 2021, 42.)

Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria sisältää ajatuksen, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan, että henkilö kokee olevansa osa hänestä välittävää yhteisöä ja hän kokee syvää yhteyttä läheisiin ihmisiin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta asioiden hallitsemisesta, osaamisesta ja aikaansaamisesta. Autonomia on kokemusta siitä, että tekeminen lähtee henkilöstä itsestään ja ulkoiset paineet eivät vaikuta siihen. Näillä kolmella yksilön perustarpeella on merkittävä rooli hyvinvoinnin, kasvun ja sisäsyntyisen motivaation kokemisessa. (Ryan & Deci 2017; Salmela-Aro ym. 2017, 102.)

Itsemääräämisteorian ajatusta voidaan soveltaa työelämään. Esimerkiksi autonomian tukeminen työpaikalla vahvistaa työntekijöiden kokemusta perustarpeiden täyttymisestä ja näin edesauttaa myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumisvaikutuksia. (Salmela-Aro ym. 2017, 102-103.)

3 SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on monisyinen ilmiö, josta puhutaan myös käsitteellä psykologinen sopimus. Käytännössä työhön sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Tämän psykologisen suhteen laadulla on merkitystä työntekijän haluun pysyä organisaatiossa, arvostukseen työnantajaa kohtaan sekä hänen kokemaan työtyytyväisyyteen. (Viitala 2021, 45.)

Sitoutuminen voi olla välineellistä tai tunneperäistä. Välineellinen sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on organisaatiossa töissä välineellisen hyödyn esimerkiksi rahan tai aseman vuoksi. Tunneperäinen sitoutuminen taas tarkoittaa, että työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja kokee tekevänsä merkityksellistä työtä sekä kehittyvänsä organisaation tuella. Tunneperäisesti organisaatioon sitoutunut työntekijä on innostunut ja tekee parhaansa. Työnantaja hyötyy tunneperäisesti sitoutuneesta työntekijästä esimerkiksi parempina suorituksina, parempana palvelun laatuna, vähäisempinä poissaoloina sekä pienempänä vaihtuvuutena. Koska sitoutuminen on aina kahden osapuolen kauppa, myös työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijää kohtaan. Työnantajan täytyy osoittaa sitoutumisensa esimerkiksi siten, että luottaa työntekijään ja hänen kykyihinsä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä työssään. (Viitala 2021, 45.)

Dysvik ja Kuvaas ovat vuonna 2010 tutkineet työntekijöiden sisäisen motivaation ja kehittymispyrkimysten yhteyttä heidän aikomuksiinsa työpaikanvaihtoon liittyen. Heidän saamiensa tulosten mukaan sisäisen motivaation vaikutus nykyiseen työpaikkaan sitoutumiseen on voimakkaampi kuin yksilön kehityspyrkimysten

vaikutus. Heidän tutkimuksessaan on myös todettu, että organisaatiossa sisäisen motivaation taustalla olevien tarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita on tärkeä ruokkia, koska ne ovat tärkeitä ei-toivotun vaihtuvuuden torjunnassa. (Dysvik & Kuvaas 2010; Viitala 2021, 43.)

4 PALKITSEMINEN

4.1 Palkitsemisen muodot

Organisaation itse määrittelemän palkitsemisen kokonaisuuden avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. Aineeton palkitseminen tarkoittaa työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen sekä työympäristöön liittyviä asioita. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa palkitsemistapoja, jotka ovat rahallisia tai rahan arvoisia. Näiden lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu lakisääteiset ja muut edut. Lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia kutsutaan täydentäviksi palkkioiksi. (Hakonen & Nylander 2015, 21-22.)

Palkitsemista voidaan tarkastella taloustieteellisestä ja psykologisesta näkökulmasta. Taloustieteellisessä näkökulmassa tarkastelun kohteena on esimerkiksi organisaation palkitsemiskäytänteet. Tutkitaan mistä elementeistä palkitseminen koostuu sekä erilaisten palkitsemistapojen vaikutusta organisaation eri tunnuslukuihin. Yksi taloustieteellinen teoria on agenttiteoria. Agenttiteoria ei huomio yksilöllisiä eroja. Psykologisessa näkökulmassa tarkastelu taas kohdistuu juuri palkitsemisen yksilötasoihin vaikutuksiin. Näitä ovat motivaatioon ja sitoutumiseen sekä näihin liittyviin yksilöllisiin eroihin liittyvät vaikutukset. (Hakonen & Nylander 2015, 12-13.)

4.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen määrittelyssä on vaihtelevuutta. Aineeton palkitseminen voidaan määrittellä esimerkiksi ei-rahalliseksi palkitsemiseksi tai rahan arvoiseksi ja psykologiseksi palkkioksi. Aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu työssä viihtymisessä ja siihen sitoutumisessa. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi arvostus ja palaute työstä, mahdollisuus kehittyä työssä, työn sisältö sekä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.) Käsittelen seuraavassa kappaleessa aineettomia palkitsemistapoja siitä näkökulmasta kuin ne vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen.

Keskeinen henkilön sisäiseen motivaatioon vaikuttava aineeton palkitseminen on työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä työssä esimerkiksi kouluttautumisen kautta. Tähän liittyy myös mahdollisuus edetä uralla. Myönteinen ja rakentava palaute esimiehen suunnalta myös motivoi ja ohjaa henkilön työskentelyä. Mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omaan työpisteeseen tai omiin työaikoihin osoittaa työnantajan luottamusta ja huomioivaa ilmapiiriä. Nämä asiat saattavat vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja haluun työskennellä juuri tämän työnantajan palveluksessa. Vakituinen työpaikka eli työsuhteen pysyvyys on yksi henkilöstön mieluisin aineeton palkitsemistapa. Myös ylimääräinen loma palkkiona esimerkiksi pienten lasten vanhemmille koetaan tärkeämpänä kuin rahallinen palkkio. (Hakonen & Nylander 2015, 37-39.)

4.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen eli rahallinen korvaus tai rahanarvoinen palkitsemistapa tehdystä työstä tarkoittaa esimerkiksi palkkaa. Palkka on työntekijälle maksettava korvaus työnantajalleen antamasta työpanoksesta. Palkan suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn vaativuus, kokemus ja henkilökohtainen osaaminen. Näiden lisäksi on useita täydentäviä palkitsemistapoja esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät sekä osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 21-24.)

Nykyaikainen palkkausjärjestelmä huomioi työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen sekä tehtävän vaativuuden. Työn vaativuuden arviointitekijät löytyvät

esimerkiksi KVTES ja OVTES työehtosopimuksista. Tehtävän vaativuuden arviointitekijät voidaan myös räätälöidä organisaation omista tavoitteista. Tärkeä tavoite on kuitenkin se, että samaan vaativuusluokkaan määritellään yhtä vaativiksi arvioidut tehtävät. Samassa vaativuusluokassa olevilla työntekijöillä on siis sama tehtäväkohtainen palkka. (Hakonen & Nylander 2015, 25-29.)

Keskeistä palkitsemisessa on huolehtia siitä, että se on oikeudenmukaista, arvostavaa sekä osa hyvän palautteen antamista. Tällöin palkitsemisen kokonaisuudella pystytään tukemaan autonomista motivaatiota, johon keskeisesti kuuluu toiminnan omaehtoisuus ja mielekkyys. Sisäinen motivaatio saattaa heikentyä, jos palkkaus ja palkkiot perustuvat pelkkään suoritukseen. (Hakonen & Nylander 2015, 152-153.)

5 SITOUTTAMINEN JA ESIMIESTYÖ YHDISTYKSESSÄ

5.1 Esimiestyö yhdistyksen näkökulmasta

Yhdistyksen tunnusmerkkejä on, että sillä on jokin aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksessä täytyy olla myös vähintään kolme jäsentä. Jäsenet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Aatteellinen tarkoitus voidaan ymmärtää laajasti. Se voi olla yhdessäolomahdollisuuksien tarjoaminen jäsenille ilman varsinaista aatteellisuutta. Käytännössä urheiluseurojen toiminta on juuri tällaista. (Loimu 2013, 23-24.)

Rekisteröitynyt yhdistys voi tehdä sitoumuksia ja hankkia oikeuksia sekä olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona. Rekisteröityneen yhdistyksen jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhdistyksen velvoitteista. (Yhdistyslaki 6§; Loimu 2013, 28.)

Yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisilla tarkoitetaan yhdistyksen toiminnassa mukana olevia aktiivisia jäseniä, jotka eivät saa työstään palkkaa. Myös vapaaehtoisten johtaja on yleensä itse vapaaehtoinen, joka on päätenyt

kyseiseen roolin asemansa esimerkiksi puheenjohtajuuden kautta. Kun puhutaan vapaaehtoistoiminnan johtamisesta, viitataan yleensä asioiden johtamiseen (management). Vapaaehtoisten johtamisella taas tarkoitetaan ihmisten kannustamista ja ohjaamista (leadership). (Sauri ym. 2017, 93.) Käsittelen seuraavassa kappaleessa johtajuutta leadership näkökulmasta.

Suoran käskyvallan puuttuminen asettaa vapaaehtoisten johtamiselle omat vaatimuksensa. Vapaaehtoiset kuitenkin ovat yleensä motivoituneita, positiivisesti asioihin suhtautuvia ja haluavat auttaa. Johtajan tehtävä on antaa vastuuta, luottaa ja innostaa vapaaehtoisia työssään. Kannustavan ohjaamisen konkreettisia tekoja arjessa ovat aidon kiinnostuksen osoittaminen henkilöä kohtaan, kuunteleminen aidosti, kiittäminen, työpanoksen arvostaminen, muutostarpeiden kuunteleminen ja näkeminen osana yhteisöä. (Sauri ym. 2017, 94-96.)

Yhdistys voi työsuhteen perusteella maksaa vastiketta eli palkkaa tehdystä työstä. Palkattuja henkilöitä yhdistyksessä ovat esimerkiksi ohjaajat, valmentajat ja toimihenkilöt. Yhdistys voi palkan ja kulukorvausten ohella maksaa myös palkkioita, työkorvauksia ja käyttökorvauksia. Näistä muut paitsi kulukorvaukset ovat ennakonpidätyksen alaisia tuloja. (Loimu 2013, 114.)

5.2 Sitouttamisen keinot yhdistystoiminnassa

Edellisissä luvuissa motivaatio, sitouttaminen ja palkitseminen ovat nousseet jo esille sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tässä kappaleessa käsittelen konkreettisia sitouttamisen keinoja yhdistystoiminnan näkökulmasta.

Yhdistyksessä jäsenten sitouttaminen on pitkäjänteisyyttä vaativa polku. Tällä polulla avaintekijöitä ovat hyvä yhteishenki, sitouttava ilmapiiri sekä riittävä koulutus. Nämä avaintekijät kannustavat yhdistyksen vapaaehtoisia toimijoita eteenpäin vapaaehtoistyöuralla. Suunnitelmallisen koulutuksen tarjoaminen vuosittain yhdistyksen jäsenille viestii heille, että heidän työnsä on tärkeää ja sitä arvostetaan järjestössä. Koulutus piristää ja innostaa jäseniä osallistumaan uudestaan. Tämä tukee sitoutumista ja lisää yhdistyksen tietotaitoa. Hyvää yhteishenkeä voi ylläpitää

esimerkiksi vapaamuotoisella yhdessä tekemisellä. Tällainen tilaisuus viettää yhdessä aikaa ja juhlistaa tehdyn työn saavutuksia voi olla esimerkiksi koko seuran yhteinen kevätretki. Kolme K:ta eli kiitä, kehu ja kannusta. Näillä sanoilla toiselle henkilölle voi antaa hyvän mielen pitkäksi aikaa ja kannustaa tekemään työtään jatkossakin yhdistyksen hyväksi. (Sauri, Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 51-53.)

Aktiivisten jäsenten osallistuttaminen suunnitteluun esimerkiksi erilaisten jäsenkyselyiden kautta kannattaa. Saadessaan toteuttaa luovuutta ja jättää omat kädenjäljet tehtäviin edesauttaa sitoutumista myös muuhun yhdistyksen toimintaan ja arvoihin. Henkilökohtainen huomioiminen kannattaa myös muistaa. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kertoo, että työ on merkityksellistä ja arvokasta. Jäsenille lähetettävillä viikko- tai kuukausikoosteilla yhdistyksen toiminnasta pystytään tavoittamaan henkilöitä, jotka eivät juuri nyt ole aktiivisesti mukana yhdistyksen toiminnassa. Näiden ”kevytaktiivien” ja uusien jäsenien joukossa voi olla tulevia potentiaalisia toimijoita ja uusia avainhenkilöitä. (Sauri ym. 2017, 52-54.)

5.3 Työntekijäymmärrys

Teoriaosan viimeisessä luvussa tuon esille käsitteen työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärrys tarkoittaa ymmärrystä ja tietoa siitä, mitkä tekijät organisaatiossa vaikuttavat työntekijöiden motivaatio-, sitoutumis- ja hyvinvointitekijöihin. Jokainen henkilö on yksilö, jolla on omanlainen persoonallisuus, elämäntilanne ja motivaatio. Työntekijän johtamisessa on tärkeää ymmärtää mikä juuri heille on tärkeää. (Saramies & Törnroos 2021, 38.)

Henkilöstöanalytiikan avulla tätä työntekijäymmärrystä voidaan lisätä. Henkilöstöanalytiikalla on monta määritelmää. Analytiikka-asiantuntija Laurie Bassi (Bassi 2011) määrittelee henkilöstöanalytiikan näyttöön perustuvaksi lähestymistavaksi, joka mahdollistaa parempia päätöksiä yrityksen henkilöstöstä. Keräämällä dataa voidaan tuottaa organisaatiolle tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista sekä tekijöistä, jotka yksilötasolla motivoivat ja vaikuttavat henkilön sitoutumiseen työhönsä. Tätä kerättyä tietoa pystytään hyödyntämään tiedolla johtamisessa. (Saramies & Törnroos 2021, 31, 38.)

6 EMPIRIA

6.1 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytin sähköpostihaastattelua. Tein sähköpostihaastattelua varten rungon (liite 1), joka muodosti teemahaastattelupohjan. Jaoin avoimet kysymykset neljään eri teemaan. Ensimmäisen teeman kysymyksiä avulla halusin saada taustatietoja haastattelemastani henkilöstä. Toisen ja kolmannen teeman kysymykset liittyvät aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen sekä heidän työstään saamaansa palautteeseen. Neljännen teeman aiheet liittyvät tulevaisuuteen ja urakehitykseen.

Rekrytoin tutkimukseen mukaan nuoria voimisteluseuroista, joissa harrastetaan sekä telinevoimistelua, että akrobatiavoimistelua. Näin kaikki tutkittavat edustivat samaa tutkittavaa ilmiötä. Löysin potentiaalisia voimisteluseuroja Voimisteluliiton www-sivujen kautta. Lähetin valitsemiä voimisteluseurojen yhteyshenkilölle sähköpostia (liite 2), jossa pyysin heidän seuransa 13-17-vuotiaiden teline- ja akrobatiavoimistelun ohjaajien/valmentajien sähköpostiosoitteet sähköpostihaastattelun toteuttamista varten.

KankU:n nuoriin ensimmäisen yhteydenoton tein Whatsapp-sovelluksen kautta (liite 3), koska minulla oli heidän puhelinnumeronsa. Kysyin haluavatko he osallistua sähköpostihaastatteluun ja pyysin heidän sähköpostiosoitteensa haastattelun toteuttamista varten. Kerroin, että heidän vastauksensa ovat tärkeitä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta ja heidän vastauksensa tullaan käsittelemään anonymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tämä lähestymistapa nuoriin osoittautui hyväksi, koska sain heihin yhteyden nopeasti.

Opinnäytetyön liitteenä (liite 4) on sähköpostihaastattelun aloitusviesti. Lähetin sähköpostihaastattelun ensimmäisen teeman kysymykset haastatteluun valikoidulle kohderyhmälle aloitusviestin mukana porrastettuna sitä mukaa, kun sain heidän sähköpostiosoitteet tietooni. Lähetin sähköpostihaastattelun yhteensä yhdeksälle nuorelle. Halusin, että haastatteluun vastaaminen on helppoa, joten ohjeistin nuoria

käyttämään sähköpostin ”vastaa” painiketta. Haastattelut etenivät teemojen mukaan vuoroviestintänä. Nuoret vastasivat avoimiin kysymyksiin ja lähetin heille lisäkysymyksiä aiheesta heidän vastauksistansa riippuen. Apuna haastatteluiden etenemisessä käytin tekemääni sähköpostihaastattelun runkoa (liite 1). Sähköpostihaastatteluiden käymiseen ja aineiston keräämisen kului aikaa noin kuukausi. Houkuttimena sähköpostihaastatteluun osallistumiseen käytin lahjakortin arvontaa vastanneiden kesken. Lähetin yhden muistutussähköpostin kahden viikon kuluttua henkilöille, jotka eivät vielä olleet osallistuneet haastatteluun. Sähköpostihaastatteluun osallistui 67 % mukaan pyydetyistä nuorista. Vastaajat olivat kahdesta eri urheiluseurasta.

Tutkimukseen osallistuneet nuoret olivat iältään 13-16-vuotiaita. He kaikki ovat olleet mukana valmennustoiminnassa 2,5-3 vuotta. Toiset toimivat apuohjaajina ja osalla on omia ryhmiä valmennettavana. Kaikilla nuorilla on aiempaa lajitaustaa voimistelusta, toisilla useammasta eri lajista monta vuotta. Telinevoimistelun ja akrobativoimistelun lisäksi lajitaustaa osalla oli mm. joukkuevoimistelusta, teamgymista ja parkourista. Suurin osa nuorista oli kuitenkin jo lopettanut oman voimistelu-uransa ja halunnut sen jälkeen jäädä seuraan ohjaajaksi.

6.2 Aineistonhallinta, dokumentointi ja aineiston sisältöanalyysi

Sain sähköpostihaastatteluista tutkimusryhmän vastaukset kirjallisena, joten aineistoa ei tarvinnut erikseen muuttaa kirjalliseen muotoon. Tulostin sähköpostistani sähköpostihaastattelut pdf-muotoon ja tallensin ne itselleni OneDrive-pilvitalennuspalveluun. Tietoturvan kannalta muilla ei ole pääsyä käsiksi aineistoon.

Huomioin tietosuojan opinnäytetyössäni siten, että käsittelen haastatteluun osallistuneiden henkilöiden henkilötietoja ja muuta saamaani tietoa vain opinnäytetyötarkoitukseen. En luovuta henkilötietoja sivullisille.

Perehdyin tutkimusaineistoon lukemalla sitä useaan kertaan sisällön hahmottamiseksi ja tein itselleni muistiinpanoja. Järjestin aineiston potentiaalsiin teemoihin käyttäen apuna sähköpostihaastattelun runkoa (liite 1), jossa kysymykset oli jaoteltu eri

teemoihin. Tämän jälkeen kirjoitin raportin tutkimustuloksista. Haastatteluaineiston sisältöanalyysissä käytin apuna teorialähtöistä analyysia. Sovitin olemassa olevien teorioiden käsitteitä aineistoon etsiessäni tutkittavalle ilmiölle selitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Olen noudattanut opinnäytetyössäni tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisia eettisiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Olen käyttänyt lähdemerkintöjä viitatessani muiden tutkijoiden aineistoihin sekä noudattanut huolellisuutta ja rehellisyyttä tehdessäni tätä opinnäytetyötä.

6.3 Tulosten luotettavuustarkastelu

Saamieni tulosten luotettavuustarkastelussa otin huomioon, että aineistossa on riski datan vääristymiseen positiiviseen suuntaan, koska nuorten kriittinen ajattelu on vasta kehittymässä. He ovat iältään sosiaalisessa hierarkiassa alempana kuin tutkija eli minä, joten eivät välttämättä vastauksissaan uskaltaneet tuoda kaikkia epäkohtia esiin.

Kaikki tutkimukseen mukaan pyydettyt nuoret eivät vastanneet sähköpostihaastatteluun, mutta sain kuitenkin riittävästi vastauksia eli aineiston saturaatio toteutui. Olin tämän asian ottanut huomioon siinä kohtaa, kun pohdin tutkimukseeni tarkoituksella valittua kohderyhmää ja tutkimukseen mukaan valittavien seurojen määrää. Tarkoitukseni oli saada kolmen eri seuran vastaavasta kohderyhmästä henkilöitä mukaan tutkimukseen, mutta sähköpostihaastatteluun osallistuneet nuoret olivat lopulta kahdesta eri seurasta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että nuoret ovat päätyneet mukaan valmennustoimintaan, koska heidät on urheiluseuran puolelta rekrytoitu eli pyydetty mukaan valmennustoimintaan. Osa heistä oli aloittanut apuohjaajana harrasteryhmässä oman voimisteluharrastuksensa ohessa. Osa taas siirtynyt

valmentajaksi siinä kohtaa, kun esimerkiksi oma akrobatiaryhmä oli hajonnut tai muusta syystä lopettanut oman lajiharrastuksen. Telinevoimistelutaustan omaavat nuoret ovat pääosin mukana telinevoimistelun valmennustoiminnassa ja akrobatiavoimistelua harrastaneet nuoret pääosin mukana akrobatiavoimistelun valmennustoiminnassa. Harrasteryhmän ohjaajat eivät kuitenkaan kokeneet haastavana valmentaa omasta lajitaustastaan poikkeavaa lajia. Esimerkiksi akrobatiavoimistelua kilpatasolla harrastanut nuori koki, että telinevoimistelun harrasteryhmän ohjaaminen ei ollut hänelle haastavaa, koska harrasteryhmässä harjoitellaan telinevoimistelun perusliikkeitä. Seuraavat sitaattit havainnollistavat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavien motivaatioon lähteä mukaan valmennustoimintaan.

”Oma harrastaminen loppui, kun joukkue hajosi, halusin kuitenkin toimia vielä lajin parissa ja opettaa uusille voimistelijoille taitoja, joita itse olin oppinut.”

”Itse rakastan olla tekemisissä lasten kanssa ja lapset pitävät luonteestani. Minun tulevaisuuden haaveisiini kuuluu lasten kanssa tekemisissä oleminen missä tahansa muodossa.”

”On kiva nähdä, kun valmennettavat oppivat uusia asioita minun opetuksistani. Halusin jakaa tietojani ja taitojani valmentajana, kun en enää itse voimistele.”

”Palkanmaksu tuo minulle pientä motivaatiota lisää, mutta valmennan omasta mielenkiinnosta lajia kohtaan.”

Aineistosta nousi esille, että sisäinen motivaatio eli mielenkiinto lajia kohtaan, halu työskennellä lasten parissa ja ohjaamisesta pitäminen ovat vaikuttaneet nuorten haluun lähteä mukaan valmennustoimintaan. Nuorten vastauksista käy ilmi, että tekeminen lähtee nuorista itsestään ja ulkoiset paineet eivät vaikuta siihen eli autonomian kokemus toteutuu. Esille nousi myös, että he pitävät lapsista ja haluavat opettaa omia taitojansa nuoremmille. Erityisen palkitsevaa heidän mielestään on nähdä lasten kehitys taidoissa.

Aineellinen palkitseminen eli palkanmaksu koettiin tutkimuksen mukaan positiivisena lisänä työhön, mutta kaikilla työmotivaatioon vaikutti tämän ulkoisen motivaation rinnalla myös sisäinen motivaatio. Kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät saa työstään palkkaa. Heillä sisäinen motivaatio korostuu, koska itse työ tuottaa heille tyydytystä.

”Valmentaminen on opettanut minua paljon ja olen oppinut erilaisia taitoja sosiaalisissa tilanteissa.”

”Koen, että omat ryhmä- ja kommunikaatiotaidot ovat kehittyneet hurjasti.”

”Haaveeni on ollut pitkään ohjata omaa ryhmää, joten haluaisin kehittyä ja osallistua koulutuksiin. Seurassamme tämä on mahdollista.”

Kuten edellä olevat sitaatit osoittavat, nuorten sisäiseen motivaatioon vaikuttavat aineeton palkitseminen ja kyvykkyyden kokeminen. Nuoret kokivat, että heillä on ollut riittävästi koulutusmahdollisuuksia ja toivovat näin olevan myös jatkossa. He ovat käyneet mm. ohjaajan starttikoulutuksen ja tuomarikoulutuksia. Apuohjaajat kokivat koulutukset tärkeänä myös siitä näkökulmasta, että koulutusten ja kehittymisen avulla pääsevät tulevaisuudessa ohjaamaan omia ryhmiä. Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus oli kaikilla ja monet haastatteluun osallistuneista ohjaajista/valmentajista suunnittelevat itse valmentajaparin kanssa ohjauksen sisällön. He kokivat tärkeäksi, että työssä oppii suunnittelu- ja ohjaustaitoja sekä sosiaalisia taitoja. Nuoret kokivat myös, että ohjaajan/valmentajan työkokemuksesta on heille hyötyä tulevaisuudessa.

Aineisto osoittaa, että nuoret ovat tunneperäisesti sitoutuneet valmennustoimintaan. Heillä on hyvä yhteishenki valmennustoiminnassa mukana olevien kesken ja he tuntevat kuuluvansa ryhmään. Tämä yhteenkuuluvuuden tunne tukee nuorten sisäisen motivaation kokemusta. Nuoret kokevat, että heidän työtänsä pääosin arvostetaan ja heitä tuetaan riittävästi seuran puolelta. Nuoret ovat tyytyväisiä voimisteluseuralta saamaansa palautteen määrään ja tukeen. Työn arvostuksen kokemisessa nousi esille yksilöllisiä eroja. Esimerkiksi palkanmaksu koetaan osoitukseksi työn arvostuksesta ja palaute voimistelijoiden vanhemmilta tai palaute muulta taholta viestii nuorille työn arvostuksesta. Alle 18-vuoden ikä koettiin arvostusta alentava tekijänä.

Alle 16-vuotiaat nuoret näkevät itsensä mukana valmennustoiminnassa vielä kahden vuoden kuluttua. 16-vuotiaiden kohdalla esille nousi tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa valmennustyön loppumiseen lähitulevaisuudessa. Näitä syitä olivat opiskelemaan lähteminen toiselle paikkakunnalle, ajanpuute tai jokin muu työpaikka.

8 JOHTOPÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että urheiluseurojen valmennustoiminnassa valmentajina tai ohjaajina toimivat nuoret ovat sisäisesti hyvin motivoituneita. Aineellinen palkitseminen eli palkka toimii lisämotivaation tuojana. Kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät saaneet työstään palkkaa. Aineettoman palkitsemisen merkitys myös korostuu vastauksissa.

Voimistelijaosto pystyy jatkossa toiminnallaan sitouttamaan valmentajia sisäisen motivaation taustalla olevien tarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita tukemalla sekä osoittamalla sitoutumista valmentajia kohtaan siten, että luottaa työntekijään ja hänen kykyihinsä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä työssään tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia myös jatkossa. Tärkeää on myös olla seurassa aktiivinen ohjaajarekrytoinnissa siinä kohtaa, kun voimistelijat ovat lopettamassa lajiharrastusta.

Kehittämällä yhdistyksen palkitsemisjärjestelmää kohti toimivia palkitsemistapoja, voidaan palkitsemisen kautta tuottaa toivottuja tuloksia työhön sitoutumiseen. Palkitsemisessa on tärkeää ottaa huomioon, että se on oikeudenmukaista, arvostavaa sekä osa hyvän palautteen antamista. Näin pystytään tukemaan autonomista motivaatiota, johon keskeisesti kuuluu toiminnan omaehtoisuus ja mielekkyys. Jos palkkaus perustuu pelkkään suoritukseen, saattaa sisäinen motivaatio heikentyä. Opinnäytetyöni jatkotutkimusaihe voisi olla palkitsemiskokonaisuuden kehittäminen Kankaanpään Urheilijoiden Voimistelijaostolle.

Tulevaisuudessa voimistelijaoston kannattaa hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa työntekijäymmärryksen keräämiseen. Tätä tärkeää tietoa voisi kerätä esimerkiksi lähettämällä puolivuositain henkilöstökyselyn valmennustoiminnassa mukana oleville jäsenille. Näin jaoston johto saa tietoa valmentajien/ohjaajien työhyvinvoinnista, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Kyselyn vastausten perusteella voimistelijaosto pystyisi esimerkiksi reagoimaan mahdollisiin epäkohtiin ennaltaehkäisevästi ja näin estämään ei toivottua vaihtuvuutta jäsenten kohdalla.

Opinnäytetyöni toinen jatkotutkimusaihe voisi olla henkilöstökyselyn kehittäminen urheiluseuroille.

LÄHTEET

- Bassi, L. 2011. Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14–18.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. 2010. Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. [Tampere]: Tampere University Press.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Nurminen, J. 1998. Kankaanpään urheilijat 1938-1998.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, New York; London, [England]: The Guilford Press.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. [Helsinki]: Alma Talent Oy.
- Sauri, P., Karreinen, L., Halonen, M., Tennilä, M. & Leka, K. 2017. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. 3. painos. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. k. & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Voimisteluliiton www-sivut. 2022. Viitattu 12.4.2022. www.voimistelu.fi.
- Yhdistyslaki 26.5.1989/503 muutoksineen.

Sähköpostihaastattelun runko:

Teema 1 (kysymykset 1-5)

1. Minkä ikäinen olet?
2. Oletko itse harrastanut teline- tai akrobatiavoimistelua? Jos olet, niin kerro lyhyesti omasta voimistelutaustastasi.
3. Kauanko olet toiminut ohjaajana/valmentajana?
4. Minkä lajin valmennustoiminnassa olet mukana tällä hetkellä?
5. Mitkä tekijät saivat sinut mukaan valmennustoimintaan? Mainitse vähintään kaksi asiaa.

Teema 2 (kysymykset 6-10)

6. Saatko valmennustyöstä palkkaa? Jos saat, vaikuttaako palkanmaksu haluusi toimia ohjaajana/valmentajana?
7. Koetko työsi mielekkääksi?
8. Koetko, että saat tarpeeksi vaikuttaa työn sisältöön?
9. Haluatko kehittää itseäsi ja osallistua koulutuksiin? Onko tämä ollut sinun kohdallasi mahdollista?
10. Saatko voimisteluseuralta tarpeeksi tukea työhön ja siinä kehittymiseen?

Teema 3 (kysymykset 11-13)

11. Koetko, että tekemääsi työtäsi arvostetaan?
12. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

13. Onko valmennustoiminnassa mukana olevien kesken hyvä yhteishenki ja koetko kuuluvasi ryhmään?

Teema 4 (kysymykset 14-15)

14. Koetko, että ohjaajan/valmentajan työkokemuksesta voisi olla sinulle hyötyä tulevaisuudessa?

15. Näetkö itsesi mukana valmennustoiminnassa vielä kahden vuoden kuluttua?

Mitä muuta haluaisit kertoa minulle työstäsi.

LIITE 2

Hei,

Opiskelen tradenomiksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönä tutkimusta tekijöistä, jotka motivoivat nuoria voimistelijoita mukaan urheiluseuran valmennustoimintaan. Opinnäytetyöni aihe on Motivoituneen nuoren valmentajan sitouttaminen urheiluseuran toimintaan. Tutkimukseni kohderyhmä on 13-17-vuotiaat telinevoimistelun ja akrobatiavoimistelun valmennustoiminnassa mukana olevat nuoret. Toivoisin, että saisin voimisteluseuran nuoret mukaan sähköpostihaastatteluun. Haastattelu toteutetaan 21.4.2022 mennessä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastanneiden kesken arvotaan 30€ lahjakortti Pancho Villaan.

Tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta jokainen vastaus on tärkeä. Saisinko teidän voimisteluseuranne 13-17-vuotiaiden ohjaajien/valmentajien sähköpostiosoitteet sähköpostihaastattelun toteuttamista varten. Kiitos jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Hanna Hautamäki
tradenomiopiskelija
Satakunnan ammattikorkeakoulu

Moi X,

Teen opinnäytetyönä tutkimusta tekijöistä, jotka motivoivat nuoria mukaan urheiluseuran valmennustoimintaan. Toivon, että voisit osallistua sähköpostihaastatteluun. Vastauksesi on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Osallistuneiden kesken arvotaan lahjakortti. Saisinko sinun sähköpostiosoitteen haastattelun toteuttamista varten. Kiitos jo etukäteen.

Yst.terv.

Hanna Hautamäki

Moikka,

Opiskelen tradenomiksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyönä tutkimusta tekijöistä, jotka motivoivat nuoria voimistelijoita mukaan urheiluseuran valmennustoimintaan. Lähestyn sinua tällä sähköpostihaastattelulla, johon toivon sinun osallistuvan 21.4.2022 mennessä. Vastauksesi on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Haastatteluun vastaaminen tapahtuu sähköpostin vastaa-painikkeen kautta. Koska kyseessä on haastattelu, tulen lähettämään sinulle jatkokysymyksiä aiheeseen liittyen.

Sähköpostihaastatteluun osallistuneiden kesken arvotaan 30€ lahjakortti Pancho Villaan.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Hautamäki

tradenomiopiskelija

Satakunnan ammattikorkeakoulu