

OPINNÄYTETYÖ

Rakkaudesta lajiinko?

Työhyvinvointi cheerleadinginseuroissa

Christa Kankaanpää

Yhteisöpedagogi ylempi AMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(2/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Christa Kankaanpää
Opinnäytetyön nimi: Rakkaudesta lajiin? Työhyvinvointi cheerleadingseuroissa
Sivumäärä: 69
Työn ohjaaja: Kimmo Lind
Työn tilaaja: Turun Cheerleadingseura Smash ry

Kolmannen sektorin työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu melko vähän, mutta aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnissa on haasteita kolmannella sektorilla. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työntekijöiden työhyvinvointia cheerleadingseuroissa, sillä sitä ei ole tutkittu aikaisemmin ja tuoda näkyväksi ne haasteet, joita työntekijät tällä hetkellä kokevat. Työn tilaajana toimii Turun Cheerleaginseura Smash, joka on Varsinais-Suomen suurin cheerleadingiin erikoistunut urheiluseura. TCS Smashissä työskentelee tällä hetkellä yhteensä kuusi päätoimista työntekijää.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jota lähestytään laadullisena tapaustutkimuksena. Menetelminä opinnäytetyössä on käytetty kyselyä sekä haastatteluja. Kyselyyn vastasi yhteensä 36 cheerleadingseuroissa työskentelevää osa-aikaista – tai päätoimista työntekijää. Haastateltavia oli yhteensä viisi, jotka koostuivat asiantuntija- ja kokemushaastatteluista. Kyselyn tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat haasteita esihenkilöiden osaamisen puutteessa, henkilöstöresursseissa, työn organisoinnissa sekä työn hallinnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistä urheiluseuroissa. Kehittämistyön tueksi luotiin 15 työkalua, jotka palvelevat työntekijöiden työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Työkalut pohjautuvat tunnistettuihin haasteisiin ja ne edesauttavat työssä innostumista ja työn imu syntymistä. Esihenkilötyötä koskevat työkalut pohjautuvat palvelevan johtamisen ominaispiirteisiin ja ideologiaan.

Asiasanat: työhyvinvointi, työn imu, työssä innostuminen, palveleva johtaminen, urheilu- ja liikuntaseurat, cheerleading

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Christa Kankaanpää

Title: From love to cheerleading? Well-being at work in cheerleading clubs

Number of Pages: 69

Supervisor: Kimmo Lind

Commissioned by: Turun Cheerleadingseura Smash ry

There has been quite a bit of research into the well-being of employees in the third sector, but previous studies have shown that there are challenges with well-being at work in the third sector. The aim of the thesis is to examine the well-being of employees in cheerleading clubs, as it has not been studied before, and to highlight the challenges that employees currently experience. The client of the work is the Turun Cheerleaginseura Smash, which is the largest sports club in Southwest Finland specializing in cheerleading. TCS Smash currently has a total of six full-time employees.

The thesis is a research development work that is approached as a qualitative case study. Surveys and interviews have been used as methods in the thesis. A total of 36 part-time or full-time employees working in cheerleading clubs responded to the survey. There were a total of five interviewees, which consisted of expert and experience interviews. The results of the survey show that employees experience challenges in the lack of competence of superiors, human resources, work organization and work management.

The aim of the thesis is also to enable the development of work well-being in sports clubs. 15 tools were created to support the development work, which serve the employees' well-being at work and its development. The tools are based on the identified challenges and they contribute to enthusiasm at work and the work engagement. The tools for supervisors are based on the characteristics and ideology of servant leadership.

Keywords: well-being at work, work engagement, enthusiasm at work, servant leadership, sports clubs, cheerleading

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	CHEERLEADINGSEURAT SUOMESSA	8
	2.1 Lajin kasvu.....	8
	2.2 Miksi palkata työntekijä?.....	9
	2.3 Tilaja Turun Cheerleadingseura Smash	11
3	TYÖHYVINVOINNIN TIETOPERUSTA.....	12
	3.1 Johtaminen ja organisaatio.....	15
	3.2 Osaamisen kehittäminen	20
	3.3 Hyvinvointi	21
	3.4 Työn hallinta	23
	3.5 Työn imu.....	24
	3.6 Innostunut työyhteisö.....	25
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	27
	4.1 Lähestymistapana laadullinen tapaustutkimus.....	28
	4.2 Aikaisemmat tutkimukset	29
5	MENETELMÄT	32
	5.1 Kysely	33
	5.2 Haastattelut	35
	5.3 Eettinen näkökulma	36
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
	6.1 Johtaminen ja organisaatio.....	38

6.2 Osaamisen kehittäminen	42
6.3 Hyvinvointi	47
6.4 Työn hallinta	50
6.5 Pohdinta	52
7 TYÖKALUT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN – KOHTI HYVINVOIVIA CHEERLEADINGSEUROJA	56
8 LOPUKSI.....	63
LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsittelemme työhyvinvointia urheiluseuroissa, joissa on palkkasuhteessa olevia työntekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda näkyväksi ne haasteet, joita cheerleadingseuroissa työskentelevät työntekijät tällä hetkellä kokevat työhyvinvoinnissa ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittäminen urheiluseuroissa. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jota lähestytään laadullisena tapaustutkimuksena.

Työntekijöiden määrä urheiluseuroissa on lisääntynyt. Ammattimaisen järjestötyön ja palkatun työvoiman lisääntymiseen viime aikoina on vaikuttanut projektitoiminnan ja palveluntuotannon kasvu, jotka edellyttävät ammatillisuutta. Palvelujen tuottajana toimiminen ja projektitoiminnan hallinnointi ovat tuoneet mukanaan kysymyksen järjestöjen toiminnan jatkuvuudesta, palvelujen laadusta ja niihin liittyvistä vaatimuksista. Tämä edellyttää järjestöjen palvelutoiminnan ammatillistumista. Palkkatyön merkitys on myös kasvanut kansalaistoimintaan liittyvässä järjestö- ja seuratyössä sekä niihin liittyvän vapaaehtoistoiminnan organisoinnissa. Kaikki tämä edellyttää aiempaa ammattimaisempaa otetta järjestötyöhön, mikä korostaa palkatun työvoiman merkitystä järjestötoiminnassa. (Ruuskanen ym. 2013, 10, 11.) Vuonna 2006 päätoimisia työntekijöitä urheiluseuroissa oli 2700 (12 % urheiluseuroista) ja vuonna 2016 päätoimisia työntekijöitä oli palkattuna jo 5100, joka tarkoittaa jo joka viidennettä urheiluseuraa. Pääsääntöisesti työntekijöitä on palkattu yleisen seuratoiminnan ja hallinnon toimenkuviin esimerkiksi toiminnanjohtajan tehtävään sekä valmennukseen ja liikunnan ohjaukseen valmennuspäällikön tai valmentajan tehtäviin. (Koski & Mäenpää 2018, 67–68.)

Työntekijöiden määrän kasvaessa ovat urheiluseurat uusien haasteiden edessä johtamisen ja työn organisoinnin osa-alueilla. Näihin osa-alueisiin kuuluu esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen sekä hallinto. Nämä voivat tuoda haasteita vapaaehtois pohjalta toimiville hallinnoille. Tässä opinnäytetyössä keskityn henkilöstön työhyvinvoinnin tarkasteluun cheerleadingin lajiseuroissa.

Urheiluseuroista opinnäytetyön tarkasteluun on rajattu cheerleadingseurat, koska tilaajana toimii cheerleadingseura. Cheerleadingin harrastajamäärä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina. Vuodesta 2017 alkaen harrastajamäärän kasvu on ollut vuosittain yli 20 % ja vuonna 2019 harrastajamäärä ylitti 15 000 harrastajan rajan (Hagel 2020). Harrastajamäärän kasvaessa tarve päätoimisten palkkaamiseen on lisääntynyt. Vuosina 2013–2020 cheerleadingseurojen

palkkaushankkeille myönnettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön seuratoiminnan kehittämistukea (seuratukea) yhteensä 205 200 euroa ja tukea haettiin yhteensä 16 työntekijän palkkaamiseen (Inkinen, Lehtonen, Turunen & Turpeinen 2020, 30). Cheerleadingseuroihin on palkattu viime vuosina paljon päätoimisia työntekijöitä myös ilman seuratukea, koska seurat ovat kasvaneet vauhdilla ja on haluttu luoda uusia palveluja. Koronaepidemia on kuitenkin vaikuttanut seurojen harrastajamääriin, jolloin seurat ovat pakotetusti joutuneet sopeuttamaan resurssejaan esimerkiksi lomauttamalla ja irtisanomalla työntekijöitä, joka on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin moninaisesti.

Opinnäytetyön tilaajana toimii Turun Cheerleadingseura Smash, joka on Varsinais-Suomen suurin cheerleadingiin erikoistunut urheiluseura. TCS Smash on perustettu vuonna 2000. Ensimmäinen osa-aikainen työntekijä palkattiin seuraan vuonna 2012 seuratyöntekijäksi. Vuonna 2017 seuraan palkattiin ensimmäinen päätoiminen työntekijä, toiminnanjohtaja. Tällä hetkellä TCS Smashissa työskentelee yhteensä kuusi päätoimista työntekijää ja lisäksi kaikki seuran päävalmentajat, valmentajat ja ohjaajat ovat työsuhteessa urheiluseuraan. Valmentajat siirtyivät työsuhteeseen vuonna 2016. Työsuhteessa olevien työntekijöiden tukena toimii myös joukko vapaaehtoisia esimerkiksi apuvalmentajia, joukkueenjohtajia sekä hallituksen jäseniä. Työskentelen itse tilaajaorganisaatiossa, joten peilaan opinnäytetyössä myös omaa kokemuspohjaa. Työsuhteeni seurassa on alkanut tammikuussa 2018, jolloin aloitin seurakoordinaattorin tehtävässä. Palkkaamiseeni saatiin seuratukea kahden vuoden ajan. Tällä hetkellä tehtävänimikkeeni on harrasteliikuntapäällikkö.

Opinnäytetyön pohjalta tilaaja voi kehittää työhyvinvointia, ja lisäksi opinnäytetyö palvelee koko cheerleadingin seurakenttää.

2 CHEERLEADINGSEURAT SUOMESSA

Cheerleading Suomessa on vielä melko nuori laji verrattain esimerkiksi voimisteluun, jossa ensimmäiset lajiseurat perustettiin jo 1870-luvulla (Suomen Voimisteluliitto). Cheerleading rantautui Suomeen 1979 (Nykänen 2018, 27) ja ensimmäiset Suomen mestaruuskilpailut pidettiin 1985 (Suomen Cheerleadingliitto 2020). Vuonna 1995 Suomen Cheerleadingliitto perustettiin Suomeen ja laji alkoi kehittymään nykyiseen muotoonsa (Suomen Cheerleadingliitto 2020). Tällä hetkellä Suomen Cheerleadingliitolla on jäsenseuroja 58 (Suomen Cheerleadingliitto 2022a).

2.1 Lajin kasvu

Laji rantautui Suomeen alun perin amerikkalaisen jalkapallon mukana ja vielä 1990-luvulla cheerleading olikin vahvasti osa amerikkalaista jalkapalloa (Suomen Cheerleadingliitto 2020). Kasvava laji kuitenkin kehittyi koko ajan tanssillisesti kannustamisesta, jota on totuttu näkemään jenkkielokuvissa, kohti vaativaa joukkueurheilulajia. Nykyään kilpacheerleading kattaa kaksi alalajia, cheerleadingin ja cheertanssin. Cheerleading on monipuolinen laji, joka koostuu hypyistä, kannustushuudoista, permantoakrobatiasta, pyramideista sekä stunteista. Fyysisen suorituksen lisäksi harrastajan täytyy hallita myös esiintyminen, sillä lajin koko idea on saada yleisö innostumaan. Cheertanssi vaatii harrastajalta nopeutta, kestävyyttä, liikkuvuutta ja voimaa. Kilpailuohjelmat sisältävät erilaisia tanssityylejä ja -tekniikoita, joista pakollisia ovat muun muassa jalanheitot, piruetit ja venyvyysliikkeet sekä cheer- ja tanssihypyt. Myös esiintyminen ja ilmeikkyys ovat tärkeä osa.

Suomen Cheerleadingliiton vuoden 2012 vuosikertomuksen mukaan jäsenseuroja oli kyseisenä vuonna 44 (Suomen Cheerleadingliitto 2013). Kymmenessä vuodessa jäsenseurojen määrä on tasaisesti kasvanut, sillä tällä hetkellä seuroja on 58 (Suomen Cheerleadingliitto 2022). Lajin kasvua ei pysty tarkkaan määrittelemään jäsenseurojen mukaan, sillä seuroja on myös eronnut Suomen Cheerleadingliitosta edeltävän kymmenen vuoden aikana. Esimerkiksi vuoden 2019 vuosikertomuksen mukaan liitosta erosi neljä jäsenseuraa (Suomen Cheerleadingliitto 2020).

Tarkimpana mittarina lajin kasvulle toimii harrastajamäärän seuraaminen. Jokainen Suomen Cheerleadingliiton jäsenseura ilmoittaa oman jäsenmääränsä aina kuluvan kalenterivuoden päätteeksi, jolloin liitto pystyy tarkastelemaan lajin harrastajamääriä. Vuonna 2005 harrastajamäärä Suomessa oli vain noin 2800 harrastajaa, kun vuonna 2019 harrastajamäärä ylitti jo 15

000 harrastajan määrän. 2010-luvulta alkaen harrastajamäärän kasvu on voimistunut, jota on vauhdittanut Suomen naisten neljä maailmanmestaruutta. Suomi voitti ensimmäisen MM-kullan vuonna 2018, mutta jo vuodesta 2017 alkaen harrastajamäärä on kasvanut vuosittain yli 20 %. (Hagel 2020.) Maailmanmestaruudet ovat myös lisänneet lajin tunnettuutta, millä on myös positiivinen vaikutus harrastajamääriin. Koronaepidemia iski kuitenkin lajin harrastajamääriin ja harrastajamäärät ovat laskeneet. Vuonna 2020 harrastajamäärä laski 8 %, joka tarkoittaa noin hieman yli 1000 harrastajaa (Hagel 2021a) ja kevään 2021 tilastojen mukaan harrastajia on ollut 12 000. Suomen Cheerleadingliiton tavoitteena on kuitenkin vuoden 2022 aikana nousta takaisin epidemiaa edeltäneeseen kasvu-uraan. (Suomen Cheerleadingliitto 2022b).

2.2 Miksi palkata työntekijä?

Ihmisten vapaa-ajanviettotavat ovat muuttuneet niin, että vapaa-ajalla halutaan hyödyntää entistä enemmän erilaisia palveluita ja kulutustietoisuuden lisääntyessä, maksetuista palveluista halutaan saada laadukasta vastinetta. Tämä on mahdollistanut seurojen urheilutoiminnan tuoteistamista, ja sillä on ollut myönteisiä vaikutuksia seurojen talouteen, mutta samaan aikaan se on luonut haasteita vapaaehtoistyölle, yhteisöllisyydelle ja harrastusmaksuille. Osallistumisen ja kuluttamisen mahdollisuuksia on nykyään niin monia, että urheiluseurat eivät kilpaile enää pelkästään keskenään vaan koko seuratoiminta kilpailee lisäksi myös liikuntaa tarjoavien yritysten kanssa. Erottautuakseen joukosta seuratoiminnan pitää pystyä erottautua myönteisellä tavalla. Tällöin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi muodostuu toiminnan laatutekijät. Laatuvaatimuksiin liittyvät edellytykset ovat taas asettaneet paineita toiminnan ammattimaistamisesta, jolla tarkoitetaan esimerkiksi erityisosaamista omaavien ammattilaisten käyttöä ja järjestelmällisten toimintatapojen ja nykyaikaisten järjestelmien käyttöönottoa. Suurimpien tai voimakkaasti kasvavien seurojen toimintaa alkaa olla vaikeaa hoitaa pelkästään vapaaehtoisvoimin. Seurojen jäsenet odottavat saavansa palvelua urheiluseuralta ympäri vuorokauden, jolloin vapaaehtois-työntekijöitä kohtaan osoitetut paineet ja vaatimukset palvelun tuottamisesta voivat tuntua kohtuuttomilta. Vapaaehtoisilla ei ole välttämättä myöskään riittävästi osaamista eikä aikaa ammattimaisen toiminnan järjestämiseen. Ratkaisuna silloin voi olla ammattilaisen palkkaaminen, joka mahdollistaa seuran kokonaisvaltaisen kehittämisen. (Aarresola ym. 2016, 4–5.)

Cheerleadingseuroissa lajin kasvu on lisännyt seurojen palkkaamistarvetta. Harrastajamäärän kasvu, toiminnan kehittäminen, laadun lisääminen ja ammattimaistuminen tai uuden toiminnan käynnistäminen ovat usein syitä cheerleadingseuroissa työntekijöiden palkkaamiselle. Suomen

Cheerleadingliiton seurakehittäjä Niklas Hagel kertoo haastattelussaan, että cheerleadingseuroissa palkkaamisen tarve johtuu lajikulttuurista, joka rakentuu ammattimaisten seurojen ympärille. Cheerleadingseurat ovat verrattain isoja, jonka myötä niiden hallinnollisten työtehtävien määrä on suuri ja suurimpien seurojen liikevaihdot ovat lähempänä miljoonaa. Näissä tapauksissa voidaan ajatella, että paine palkata päätoimisia työntekijöitä tulee enemmänkin työmäärästä, vastuista ja tavoitteesta tehdä laadukasta seuratoimintaa. (Hagel 2013.) Tilaaorganisaatiossa toiminnan ammattimaistuminen ja laajentuminen sekä harrastajamäärän kasvaminen ovat lisänneet palkkaamistarvetta. Näin vastuu toiminnan kehittämisestä ja arkipäiväiset seuratoiminnan työtehtävät ovat siirtyneet työntekijöille, ja vapaaehtoinen hallitus voi keskittyä vain hallitukselle kuuluviin tehtäviin. Turun Cheerleadingseura Smashissa hallitukselle kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi vastaaminen yhdistyksen taloudenhoidosta, strategian määrittäminen ja toteutumisen seuraaminen ja työnantajapuolen tehtävät.

Monet urheiluseurat hakevat usein työntekijöiden palkkaamisen avuksi Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää seuratukea. Seuratuki on kohdennettu seuroille, jotka edesauttavat lasten ja nuorten liikuntaharrastuksia lisäämällä tarjontaa tai kehittävät monipuolista organisoitua liikuntaa. Tuen tavoitteena on edistää matalan kynnyksen harrastustoimintaa lasten ja nuorten liikunnassa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022). Esimerkiksi Turun Cheerleadingseura Smashissa seuratuella avulla kehitettiin IisiCheer-harrasteryhmät, joiden tarkoituksena on tarjota matalan kynnyksen harrastusmahdollisuuksia kalliimman joukkue toiminnan sijaan. Seuratuella tavoitteena on myös lisätä toimintaan monipuolisuutta esimerkiksi uusien lajien kautta tai kehittää lajitoiminnan sisällä harrastustoimintaa sekä kokeilla uudenlaisia toimintamalleja. Seuratuella voidaan myös vahvistaa toiminnan laatua ja yhteisöllisyyttä, sekä tukea vapaaehtoistyötä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022.)

Vuonna 2020 cheerleadingseurojen seuratuella hakemuksissa korostuivat palkkaushankkeet. Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjän Niklas Hagelin vuoden 2020 julkaisussa “Opetus- ja kulttuuriministeriöltä vuotuista seuratukea 65 000 € cheerleadingseuroille” hän arvioi, että palkkaushankkeiden määrä johtuu lajin kasvusta ja siitä, että seuroilla on kova tarve saada lisää käsipareja seuratoiminnan pyörittämiseen. Vuonna 2020 uusia palkkaushankkeita oli kolme, 2021 kaksi ja vuoden 2022 aikana yksi. Myönnettyissä avustuksissa on julkaistu hankkeiden nimet vasta vuodesta 2019 alkaen, joten aikaisempaa tietoa palkkaushankkeista ei ole saatavilla. Vuonna 2021 cheerleadingseuroille myönnettiin seuratukea yhteensä 134 000 euroa (Hagel 2021b). Seuratuella tukisumman maksimimäärä on kasvanut vuonna 2021, jolloin seuratuella

kokonaismäärä ei ole verrattavissa keskenään, vaan vertailussa tulee huomioida hankemäärät. Seuratuella ei voi hakea tukea vain hetkittäiseen työntekijätarpeeseen, vaan palkkaamista tulee aina tavoitella pitkällä tähtäimellä. Seuratuki hakemuksessa edellytetään seuran sitoutumista työntekijän palkkaamiseen, sillä hakemuksessa tulee kertoa millaisin toimin, huolehditaan siitä, että työntekijä voi jatkaa työskentelyä seurassa myös tulevaisuudessa.

2.3 Tilaaja Turun Cheerleadingseura Smash

Opinnäytetyön tilaajana toimii Turun Cheerleadingseura Smash (myöhemmin TCS Smash), joka on Varsinais-Suomen suurin cheerleadingiin ja cheertanssiin erikoistunut urheiluseura. Seurassa on jäseniä tällä hetkellä noin 550. Seuran päätoiminen toiminta on Turussa, mutta seuran harrasteryhmiä toimii lisäksi myös Salossa ja Kokemäellä. TCS Smashissa työskentelee tällä hetkellä kuusi päätoimista työntekijää; toiminnanjohtaja, talous- ja hallintokoordinaattori, harrasteliikuntapäällikkö, huippu-urheilupäällikkö sekä kaksi valmennuspäällikköä. Edellä mainittujen työntekijöiden lisäksi seurassa työskentelee osa-aikainen viestintäkoordinaattori. Kaikki päävalmentajat, valmentajat ja ohjaajat ovat myös työsuhteessa seuraan.

TCS Smash on toiminut työnantajana kymmenen vuoden ajan, jonka aikana työntekijämäärä on kasvanut tasaisesti. Ensimmäinen työntekijä aloitti seurassa seuratyöntekijänä vuonna 2012. Vuonna 2017 seuraan palkattiin toiminnanjohtaja ja vuoden 2018 aikana seurakoordinaattori (nykyinen harrasteliikuntapäällikkö) ja valmennuskoordinaattori (nykyinen huippu-urheilupäällikkö). Määrällisesti suurimmat palkkaukset tehtiin vuoden 2020 alussa, kun seurassa aloitti kolme uutta päätoimista työntekijää. Valmentajat siirtyivät vapaaehtoistyöntekijöistä työsuhteeseen vuonna 2016.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tapahtunut seurassa hiljalleen päätoimisten työntekijöiden määrän kasvaessa. Vuonna 2018 kehitettiin työhyvinvointia seurassa merkittävästi, kun seurassa otettiin käyttöön lakisääteinen työterveyshuolto ja päätoimiset työntekijät siirtyivät työskentelemään laadukkaaseen toimistotilaan. Kuten muissakin seuroissa, myös TCS Smashissa on jouduttu tekemään sopeutumistoimia viime vuosina ja esimerkiksi toimistotilasta on jouduttu luopumaan ja työntekijät ovat siirtyneet pääsääntöisesti etätöihin. Kuitenkin työhyvinvointia on pyritty kehittämään muilla keinoin ja tällä hetkellä työhyvinvointia tukee esimerkiksi viikkotunteihin sisältyvä tunnin liikunta-aika työajalla sekä joustava työaika. Vaikka TCS Smashissa työhyvinvointia on kehitetty, on siinä edelleen kehitettävää ja työntekijöiden työhyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

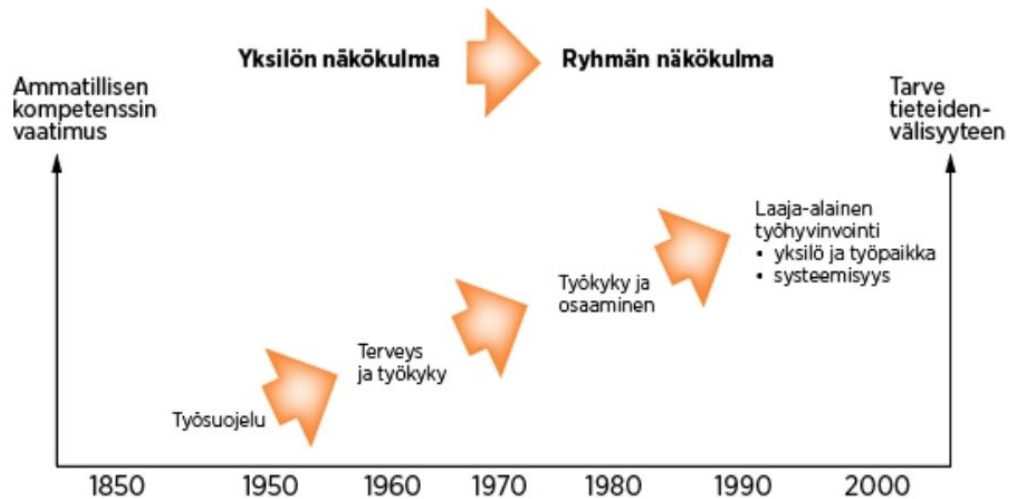
3 TYÖHYVINVOINNIN TIETOPERUSTA

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia käsitellään neljän eri osa-alueen kautta; johtaminen ja organisaatio, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi sekä työnhallinta. Kun työhyvinvointia tarkastellaan laajemmin, tarkoittaa se turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työn tulee tukea työntekijöiden elämänhallintaa, mikä on mahdollista silloin, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. (Työterveyslaitos 2021.) Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointia edistävät hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön innostunut ilmapiiri sekä työn vaativuutta vastaava ammattitaito. Kun työhyvinvointi lisääntyy, vähentää se sairauspoissaolojen määrää, mutta tärkeimpänä, kasvattaa se työn tuottavuutta ja työhön sitoutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Käsitteenä työhyvinvointi on laaja ja monitahoinen. Arkikielessä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein työssä viihtymistä tai työssä jaksamista, esimerkiksi työntekijä voi viitata työhyvinvoinnilla omia kokemuksia työergonomiasta, terveysongelmista tai työilmapiiristä. Työlainsäädännössä työhyvinvointi käsitetään turvallisen työn tekemiseksi asianmukaisissa työoloissa. (Hakanen & Mäkikangas 2017, luku “Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat”.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta painopisteet ovat muuttuneet ajan myötä. Tutkimukset työhyvinvoinnista lähtivät liikkeelle yksilön tasolta 1920-luvulla. Ensimmäisenä tutkimuskeinona oli fysiologinen stressitutkimus, koska stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään tai fyysiseen raskauteen. Näin ollen työhyvinvointi tarkoitti työntekijän suojelemista terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Reaktioperusteinen stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilön lisäksi myös ympäristön, työn ja työolosuhteiden, aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Jotkut tutkijat alkoivat käyttämään stressin sijaan sanaa kuormitus. Työ oli kuormittavaa, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijöiden edellytykset vastata työn vaatimuksiin. (Manka & Manka 2016, luku “Työhyvinvoinnin käsite”.)

Myöhemmin ymmärrettiin ihmisten erilaisuus ja stressin syntymiseen lisättiin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi. Tietyt työt tai työyhteisöt voivat aiheuttaa joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasitu niistä lainkaan. Välitysmekanismina toimii mukautuminen eli minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. Voimavarat jaetaan henkilökohtaisiin stressiä vähentäviin voimavaroihin, jotka voivat

olla esimerkiksi terveys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot sekä ympäristön voimavaroihin, jotka voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (mt., luku “Työhyvinvoinnin käsite”.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2016, kuvio 7).

1990-luvulla Suomessa otettiin käyttöön kolmiomalli, jossa työkykyä ylläpitävä toiminta on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisöä sekä työntekijän osaamista. Tässä mallissa kehittäminen edellyttää työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten välistä aktiivista sitoutumista ja osallistumista. (mt., luku “Työhyvinvoinnin käsite”.)

Työhyvinvointi kolmannella sektorilla

Kolmas sektori muodostaa erityislaatuisen palkkatyön kentän, jossa perinteiset työelämän tutkimuksissa käytetyt käsitteet eivät täysin toimi. Verraten muihin palkkatyön kenttiin, kolmannen sektoriin kohdistuu erityisesti toiminnan aatteellisuus ja yhteistyö vapaaehtoisten kanssa, mitkä luovat omanlaisensa sävyn kolmannen sektorin palkkatyöhön, mikä tulee huomioida myös työhyvinvointia tutkittaessa. (Selander 2018, 10.) Järjestöjen ammatillisessa työssä on ominaispiirteitä, joilla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Esimerkiksi organisaatioiden keskimääräistä pienempi koko vaikuttaa työn organisointiin, työyhteisön peruspiirteisiin ja työtehtävien monipuolisuuteen, joiden voidaan nähdä heikentävän esimerkiksi työn hallintaan ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä työtehtävissä. Näiden lisäksi arkipäiväinen vuorovaikutus vapaaehtoisten kanssa ja erilaiset työelämän epävarmuustekijät leimaavat alaa. (Kaunismaa &

Lind 2014, 4,14.) Työhyvinvointia kolmannella sektorilla on tutkittu melko vähän, vaikka kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana (Selander 2018, 83).

Kolmannella sektorilla tehtävä palkkatyö nähdään useimmiten kutsumuksena ja elämäntapana, eikä sitä mielletä “oikeaksi” työksi (mt., 29). Tämän tyyppinen ajatusmalli heikentää kolmannen sektorin työhyvinvointia eikä edistä työhyvinvoinnin kehittämistä. Kolmannen sektorin organisaatiokulttuuria leimaa vapaaehtoisuus, sillä toiminta on pitkään organisoitu pelkästään vapaaehtoistoimin. Työntantajina toimivat hallitukset, jotka koostuvat vapaaehtoisista harrastavien lasten huoltajista, joilla ei välttämättä ole riittävää osaamista henkilöstöjohtamisesta, ja jotka työskentelevät organisaation hyväksi omalla vapaa-ajallaan ilman korvausta. Tämän vuoksi on esitetty, että vapaaehtoistyöntekijät odottavat tietynasteista vapaaehtoistyön mentaliteettia myös palkansaajilta. Tutkimuksissa on myös havaittu, etteivät hallitukset ole halukkaita panostamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä työntekijät ovat korvattavissa hallituksen näkökulmasta, kun taas työhyvinvointiin käytetyt varat ovat taas pois organisaation varsinaisesta toiminnasta. (mt., 10–11.)

Seuratyöntekijöiden työnkuva voi toisinaan olla hyvinkin laaja ja moninainen urheiluseuratyössä. Vaikka työnkuvaan liittyvät tehtävät olisivatkin hyvin hallussa, niin itse työn organisointi ja sen tekeminen ei välttämättä ole. Urheiluseurassa työtehtävät kulkevat usein rinnakkain ja ovat sidoksissa muiden työntekijöiden tehtäviin, jolloin työntekijällä saattaa olla useita työtehtäviä samanaikaisesti ja tehtäviin keskittyminen tai niiden loppuun saattaminen saattaa tuntua liian raskaalta. (Seurahyvinvoinnin työkalupakki 2022.) Jotta työntekijät kykenevät hallitsemaan työtaakkaansa, tarvittaisiin itsenäisen työtteen sijasta muodollisempaa johtamista ja parempaa työn organisointia, mitä vapaaehtoistyön toimintakulttuuri ei usein kuitenkaan mahdollista. Osittain tämä voi liittyä siihen, ettei johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ole kolmannella sektorilla oikein kenenkään vastuulla. Lainsäädännön mukaan johtamisesta ja työhyvinvoinnista vastaa vapaaehtoisista koostuva hallitus, jolla ei kuitenkaan ole välttämättä työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittavaa osaamista tai kosketusta työntekijöiden käytännön toimintaan. Sen vuoksi vastuu on useimmiten siirretty palkatulle henkilölle esimerkiksi toiminnanjohtajalle. Heidän toimintaansa kuitenkin vaikeuttaa se, ettei heille ole aina annettu riittäviä valtuuksia tai budjettia työhyvinvoinnin johtamiseen. Näin ollen kenelläkään ei ole täyttä vastuuta työhyvinvoinnin johtamisesta, mikä hankaloittaa työhyvinvoinnista huolehtimista ja sen kehittämistä. (Selander 2018, 87.)

3.1 Johtaminen ja organisaatio

Johtaminen

Johtaminen on moniulotteinen käsite, jota voidaan tarkastella eri tasoilla. Toivasen (2022) mukaan, johtaminen voidaan luokitella kolmeen eri tasoon: strategiseen johtamiseen, operationaaliseen johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä henkilöstöjohtamiseen. Strateginen johtaminen on organisaation johtamisen perusta, jolle kaikki muut johtamisen tasot ovat alisteisia. Operationaalinen johtaminen on "operaatioiden" johtamista, johon liittyy läheisesti käsite esihenkilötyö, joka tarkoittaa käytännön töiden johtamista ja työnantajan edustajana toimimista ruohonjuuritason tasolla. Henkilöstöjohtaminen käsittää organisaation henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen sekä työsuhteisiin liittyvät hallinnolliset ja työlainsäädäntöön perustuvat asiat. (mt.) Tämän opinnäytetyön kannalta merkitykselliset johtamisen tasot ovat esihenkilötyö ja henkilöstöjohtaminen.

Organisaatio

Organisaatio on ihmisistä muodostuva yhteisö, joka on koottu jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiolla on oma kehityskaarensa; se syntyy, se kasvaa, se voi sulautua muihin organisaatioihin tai sen toiminta voi loppua. Organisaatiolla on kaksi tyypillistä tunnusmerkkiä. Ensimmäinen tunnusmerkki on, että se voi vaihtaa jäseniään. Mikäli jäsenen työsuoritus ei palvele organisaation tavoitteita ja hän jatkuvasti rikkoo sääntöjä, voidaan jäsen irtisanoa organisaatiosta. Toinen tunnusmerkki on, että valta on keskittynyt tietyille henkilöille. On johtaja, johtoryhmä ja esihenkilöt, ja kaikki tietävät keitä he ovat. (Laine & Surakka 2011, 75–76.)

Urheiluseuran koosta riippuen, seurat voidaan jakaa pieniin tai suuriin organisaatioihin. Pienet organisaatiot ovat usein joustavia eivätkä ne tarvitse yleensä tarkasti eriteltyjä toimintoja tai rakenteita toimiakseen tehokkaasti. Isommissa organisaatioissa työt on taas usein eroteltu toimintokohtaisesti (mt., 84.) Tämä voi tarkoittaa urheiluseurassa esimerkiksi seuraavia toimintoja; hallitus, toiminnanjohtaja, talouskoordinaattori, seurakoordinaattori ja valmennuspäällikkö.

Organisaatioissa on erilaisia rakenteita, jotka palvelevat töiden koordinoimista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan esihenkilötyöhön ja johtamiseen. (mt., 79.) Esihenkilö sovittaa ihmisten johtamisen organisaatiossa aina organisaation päämäärän ja perustehtävään (mt., 75). Organisaatiokulttuuri tarkoittaa työyhteisöjen jäsenten yhteistä tulkintaa ja tapaa hahmottaa oma

organisaationsa. Organisaatiokulttuuri näkyy tavoissa, joilla työyhteisöjen jäsenet käyttäytyvät toisiaan ja ulkopuolisia kohtaan. Esihenkilön tehtävänä on vaikuttaa oman yhteisönsä organisaatiokulttuuriin ja varmistaa, että se kehittyy organisaation tavoitteita tukevaksi. (mt., 92–93.)

Esihenkilötyö

Esihenkilö on organisaation nimeämä työntekijä, toimihenkilö, virkamies tai viranhaltija, jolla on työnjohto- ja direktio-oikeus alaisiinsa. Esihenkilö edustaa työnantajaa ja hän voi antaa alaisilleen ohjeita ja määräyksiä siitä, mitä, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Esihenkilötyötä ja työnjohtoa tehdään myös vapaaehtoistyöhön perustuvissa organisaatioissa, kuten urheiluseuroissa, jolloin esihenkilön asema suhteessa alaisiinsa ei ole niin muodollinen kuin työ- tai virkasuhteessa tehtävässä työssä. (Toivanen, 2022.) Esihenkilö vastaa aina omalta osaltaan siitä, että työyhteisössä noudatetaan työlainsäädäntöä rekrytoinnista alkaen aina työsuhteen päättämiseen asti. Lain tarkka noudattaminen on tärkeää, jotta johtaminen ei olisi mielivaltaista. (Laine & Surakka 2011, 21.)

Ilman esihenkilöä organisaatio ei toimi. Esihenkilö saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita sekä luo olosuhteet, joissa työntekijöiden voimavaroja voidaan kasvattaa ja työskentely sujuu. Lisäarvoa esihenkilö tuottaa vaikuttamalla positiivisesti organisaatiokulttuuriin sekä ilmapiiriin, jolla luodaan perustaa sille, että ihminen jaksaa ja viihtyy työssä pitkään. Esihenkilön tehtävänä on ohjata toimintaa strategian suuntaisesti, huolehtia resurssien riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista. (mt., 13–14.)

Esihenkilö on palvelutehtävässä alaisiinsa, omaan esihenkilöönsä, kollegoihinsa ja asiakkaihiinsa. Palvelutehtävä tarkoittaa sitä, että esihenkilön tulee mahdollistaa, auttaa ja edistää eri sidosryhmiensä työntekoa kohti päämäärää. Työlainsäädännön mukaan toimiminen on myös työntekijän palvelemista. (mt., 15, 21.)

Tutkimusten mukaan hyvänä pidettyä esihenkilöä on useimmiten kuvattu reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja keskusteleväksi. Hän hoitaa kunnolla esihenkilölle kuuluvat tehtävät eikä pelkää käsitellä vaikeitakaan asioita niiden tullessa eteen. Hän keskustelee avoimesti alaistensa kanssa ja arvostaa heidän näkemyksiään, mutta tarvittaessa pystyy tekemään välttämättömiä päätöksiä ja perustelemaan ne ymmärrettävästi. Hän antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja pystyy ottamaan palautetta vastaan myös itse. Hän pitää esihenkilötyötä tärkeänä ja haluaa kehittyä siinä. (Jylhä & Viitala 2019, luku “Henkilöstövoimavarojen johtaminen”.)

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation strategiaan perustuvaa johtamisen osa-aluetta, joka sisältää henkilöstösuunnittelun, osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtimisen sekä työsuhteisiin liittyvät hallinnolliset ja työlainsäädäntöön perustuvat seikat. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää on muun muassa rekrytointi (sisäinen ja ulkoinen rekrytointi), työsuhteasiat (työsopimuksen tekeminen ja päättäminen, työtehtävien määrittely, työaika, raportointisuhteet ym.), perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen (kouluttautuminen), palkitseminen (rahallinen ja muu palkitseminen), työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta huolehtiminen, työn seuranta (työajan ja työn kohdentumisen seuranta, lomat ja muut poissaolot) sekä tulosten mittaamisen (tuloksellisuuden mittaaminen, työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kyselyt ym.). (Toivanen 2022.)

Henkilöstöjohtaminen tähtää siihen, miten työntekijöiden työteho voidaan maksimoida kestäväällä tavalla. Henkilöstöjohtamisen kaikkien osa-alueiden tulee olla kunnossa, jotta tulosta syntisi. Uupunut, huonosti palkittu ja osaamisessa jälkeenjäänyt henkilöstö ei tee hyvää tulosta. Henkilöstöjohtaminen on siis merkittävä organisaation strateginen kilpailutekijä. (mt.) Henkilöstöjohtamisen luonne ja sisältö määräytyvät siis organisaation vision, tavoitteiden ja niitä toteuttavan strategian mukaan (Jylhä & Viitala 2019, luku ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen”). Kun henkilöstöjohtaminen on hoidettu hyvin, organisaatio on vetovoimainen ja saa palvelukseensa osaavia työntekijöitä, henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja työteho ja työtyytyväisyys on korkealla tasolla. (Toivanen 2022.)

Onnistuneen henkilöstöjohtamisen ajatellaan olevan usein vain henkilöstötyön ammattilaisen aikaansaannosta. Kuitenkin henkilöstötyötä tekevät kaikki esihenkilöt, työterveyshuolto ja työntekijät itse. Esihenkilöiden rooli henkilöstökäytäntöjen välittäjänä on tärkeä, jotta hyväksi havaituilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä pystytään vaikuttamaan sekä työntekijöiden työhyvinvointiin että organisaation tuloksiin. Hyvien käytäntöjen tulee siirtyä puheesta ja periaatteesta työntekijöiden arkeen, vaikka esihenkilöiden välillä olisikin paljon eroja kiinnostuksessa henkilöstöasioihin sekä alaisten kohtaamisessa. Oikeudenmukaiset esihenkilöt, jotka kunnioittavat ja arvostavat alaisiaan sekä tuovat sen esille päivittäisessä kanssakäymisessä, ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvoinnille, mutta myös henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteyden toteutumiselle. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 133.)

Palveleva johtaminen

Johtamisoppeja on lähes sadan vuoden aikana ollut paljon ja pääosa niistä on jäänyt elämään osana organisaatioiden toimintaa, ja jotkut nousevat silloin tällöin esille uusina trendeinä. Esimerkiksi ympäristöjohtaminen nostettiin esille, kun oivallettiin, ettei maapallo kestä nykyisen kaltaista toimintaa. (Jylhä & Viitala 2019, luku “Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona”.)



Kuvio 2. Johtamisoppeja (Jylhä & Viitala 2019, kuvio 1.6).

Suomalaisten työpaikkojen menestymiseksi ja koko työelämän pelastamiseksi on peräänkuulutettu uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista (Hakanen 2011, 76). Vuonna 1970 johtaja Robert K. Greenleaf loi termin palveleva johtaminen (servant leadership) ja käynnisti hiljaisen vallankumouksen tavassa, jolla näemme ja harjoitamme johtajuutta. Kolme vuosikymmentä myöhemmin palvelevan johtamisen käsitettä pidetään yhä enemmän ihanteellisena johtamis-
muotona, johon lukemattomat ihmiset ja organisaatiot pyrkivät. (Spears 2010.) Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen kehittää työyhteisöjen tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi se vahvistaa työntekijöiden luottamusta, luovuutta, työhön sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. (Sarkkinen 2016.)

Palveleva johtaja tavoittelee oman tiimensä onnistumista yhteisissä tavoitteissa ja ihmisten hyvinvointia sekä työn imua työssä, joka kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan tuottavuutta. Palvelevassa johtamisessa nähdään tärkeimpänä, että hyvinvoivat ja motivoituneet

työntekijät ovat etusijalla, minkä myötä työskentely ja työstä saatava tulos on hyvää. Parhaimmassa tapauksessa tällainen johtaminen mahdollistaa organisaatiokulttuurin, jossa kaikki työyhteisössä toimivat toinen toisiaan arvostaen ja tukien. (Työterveyslaitos 2023.) Vastakohtana palvelevalla johtamisella on hierakkinen, autoritääriinen ja välinpitämätön johtaminen, jossa työntekijät kokevat olevansa helposti korvattavissa ja jossa heitä ei kuunnella (Sarkkinen 2016).

Larry Spears (2010) on erotellut Greenleafin ajatuksiin perustuen seuraavat kymmenen palvelevan johtamisen ominaispiirrettä:

1. **Kuunteleminen**, missä nousee esille vastavuoroinen, dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä.
2. **Empatia**, missä esihenkilöllä on aito tavoite ymmärtää työntekijöitä ja hän hyväksyy heidät sellaisina kuin he ovat.
3. **Parantaminen**, esihenkilön tavoitteena on jatkuvasti kehittää itseään ja parantaa työntekijöiden ja esihenkilön välisiä suhteita. Hän toimii ratkaisukeskeisesti ja auttaa työyhteisöä ratkomaan vaikeitakin asioita ja näin vahvistamaan työntekijöiden osaamista.
4. **Tietoisuus**, missä esihenkilö on erityisesti itsetietoinen. Tämä auttaa esihenkilöä ymmärtämään eettisiä periaatteita, valtaa ja arvoja ja samalla se luo sisäistä tyyneyttä.
5. **Suostuttelu**, missä esihenkilö ei käytä valta-asemaansa väärin perustein vaan pyrkii rakentamaan yhteisymmärrystä. Esihenkilö ei myöskään pakota työntekijöitä puolelleen vaan vakuuttaa heidät omalla toiminnallaan.
6. **Hahmottaminen**, missä korostuu kokonaisuuksien hallinta ja haltuunotto, tasapaino tulevaisuuteen katsomisen ja päivittäisen operatiivisen johtamisen välillä.
7. **Ennakoiminen**, kaukonäköisyys ja pitkän tähtäimen vaikutukset ja ratkaisut, intuition käyttäminen.
8. **Suunnannäyttäminen**, missä esihenkilö asettaa työyhteisölleen tavoitteita, haluaa palvella ja toimia esimerkkinä. Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu tapahtuu yhdessä työntekijöiden kanssa.
9. **Sitoutuminen**, missä esihenkilö on hyvin sitoutunut tukeakseen ja motivoidakseen työntekijöiden henkilökohtaista, ammatillista ja henkistä kasvua ja kehittymistä.
10. **Yhteisöllisyys**, missä esihenkilö rakentaa yhteisöllisyyttä yhdessä työntekijöiden kanssa, esihenkilö pyrkii myös laajentamaan yhteisöä. (Rytövuori 2022.)

Jari Hakanen kertoo Sarkkisen (2016) haastattelussa, että palvelevassa johtamisessa työntekijät nostetaan reippaasti ykkösasioiksi. Monessa yrityksessä asiakkaat ovat heille ykkösasia, mutta

Hakasen mielestä työntekijät voivat antaa hyvää palvelua asiakkaille vain silloin, kun he itse voivat hyvin ja tekevät työtään hyvällä mielellä ja sydämellä. Elina Rytövuori (2022) on tutkinut opinnäytetyössään palvelevan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Rytövuoren opinnäytetyössä todetaan, että palvelevan johtamisen ominaispiirteet edistävät työhyvinvointia. Palvelevan johtamisen ominaisuuksista työhyvinvointia tukevat vahvimmin kuunteleminen, empatia ja myötätunto ja näiden piirteiden lisäksi suunnannäyttäminen, sitoutuminen, parantaminen sekä voimaannuttaminen. (Rytövuori 2022.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilötyötä ja henkilöstöjohtamista palvelevan johtamisen ominaispiirteiden ja ideologian kautta.

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on kokonaisuutena osa suunnitelmallista henkilöstöjohtamista ja esihenkilötyötä, jonka tulee näkyä työyhteisöissä työntekijöitä innostavana tekijänä. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittää itseään ja edetä omalla urallaan, motivoi ja sitouttaa se osaavia työntekijöitä organisaatioon. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää pystyvyysuskoa ja se tuottaa taas edelleen työn imua (Hakanen 2011, 52). Työntekijän usko omaan kykyihinsä lisää oppimisen halua ja motivaatiota, ja sitä kautta intoa tehdä työtä. Osaaminen ja työssä onnistumisen tunne ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä osa-alueita.

Tarve työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi on pohjimmiltaan hyvin yksinkertainen. Organisaatio tarvitsee ajantasaista osaamista pysyäkseen kilpailukykyisenä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, ja työntekijällä täytyy taas olla tarjottavana tällaista osaamista toimiakseen tehtävässään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen molemmilla osapuolilla on halu huolehtia osaamisen ajan tasalla pitämisestä ja kehittämisestä. (Hartikainen ym. 2019, 56.)

Sen lisäksi, että osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä tulevaisuuden sekä nykyhetken tarpeita varten, on se myös vanhan osaamistarpeen korvaamista tarvittavalla ja uudella osaamisella. Osaamisen kehittäminen perustuu tietoon tulevaisuuden osaamistarpeista, mitkä saadaan tietoon ennakoimalla. Kehityskeskustelut sekä osaamistarvekartoitukset tuovat esiin yksilöiden ja työyhteisöjen nykyisen osaamisen ja kehittämistarpeet. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, kehityskeskustelut, palautteet, koulutukset (lisä- ja täydennyskoulutukset, tutkintoon johtava koulutus)

ja verkostot. Jotta voidaan kehittää koko organisaation osaamistarpeita, tulee osaamisen ennakoinnin ja kehittämisen toimintatapoja ja tuloksia myös arvioida. Arvioinnin perusteella toimintatapoja voidaan parantaa ja osaamisen johtamista kehittää. Samalla luodaan osaamisen kehittämistä arvostavaa organisaatiokulttuuria. (Sivonen 2017.)

3.3 Hyvinvointi

Työssä kuormittuminen

Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöä pitämään huolta siitä, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Työturvallisuuslakiin on kirjattu, että jos työ kuormittaa työntekijää ja se vaarantaa työntekijän terveyden, tulee työnantajan heti tiedon saatuaan aloittaa toimenpiteet kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002, 25§).

Työhyvinvointi voidaan jakaa työhyvinvointia haastavaan sekä edistävään paineeseen ja työhyvinvointia heikentävään sekä estävään paineeseen. Työkuormitus voidaan sijoittaa työhyvinvointia haastavaan paineeseen, jolloin kyseessä on psykologista tervettä painetta, mutta myös heikentävään paineeseen. Haastava paine kehittää työntekijää ja tarjoaa hänelle aikaansaamisen mahdollisuuksia, kun taas heikentävä paine voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Kuormittavat tilanteet aiheuttavat pitkään jatkuessa hormonitoiminnan muutoksia ja siten myös lisäävät kielteisiä tunteita. Stressireaktio on automaattinen ja se auttaa ihmistä huippusuoritukseen, mutta liian kauan jatkuva kuormitus voi johtaa sen kääntymiseen negatiiviseksi. Työntekijä ei välttämättä itse tiedosta olevansa negatiivisesti stressaantunut, mutta ylikuormitusrajalla oleva alkaa oireilla omalla kehollaan. (Manka & Manka 2016, luku “Positiivinen ja negatiivinen stressi”.)



Kuvio 3. Stressin muuttuminen negatiiviseksi ja sen vaikutukset mieleen ja terveyteen (Manka & Manka 2016, kuvio 25).

Työn kuormittavuus voidaan jakaa kuormitustekijöihin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan haitallisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Esimerkkejä haitallisista psykososiaalisista kuormitustekijöistä ovat epäselvyydet tehtävänkuvuissa tai vastuissa, liiallinen työ määrä työpäivän nähdessä, työskentely varsinaisen työpäivän ulkopuolella ja liian vähäinen tuki esimiehiltä työn tekemiseen (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2022).

Työn imu ja työn kuormittavuus voidaan nähdä toisensa poissulkevana, mutta on kuitenkin hyvä huomata, että ne avaavat samanaikaisesti eri näkökulmasta työntekijän kokemaa haastavaa hyvinvointia ja heikentävää hyvinvointia. Työssä kohdattavien odotusten ja vaatimusten sekä työssä tarvittavien voimavarojen määrän suhde määrittää kokonaisuhyvinvointia työssä. Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ja odotukset ovat kohtuullisen korkeat, mutteivat kuitenkaan niin korkeat, että aiheuttaisivat pysyvää kuormitustilaa. Samalla optimitilanteessa työn voimavaroja on työntekijän ulottuvilla niin runsaasti, että ne mahdollistavat tehtävistä selviämisen ja toisaalta motivoivat ja innostavat työntekijää niin, että työn imu mahdollistuu. (Hakanen 2011, 106.) Työn voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, välitön palaute työsuorituksesta, työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon, kehityskeskustelut, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus sekä yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä (Hakanen 2011, 52–69).

3.4 Työn hallinta

Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin osa-alueita on työn hallinnan tunne. Se tarkoittaa työntekijäin mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, luku “Huonoja uutisia”.) Maiju Maleniuksen (2017) pro gradu tutkielmassa *Työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta* työn hallintaa kuvataan työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa työn sisältöön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin sekä töiden organisointiin. Käsitteenä työn hallinta sisältää useita osa-alueita esimerkiksi työn monipuolisuuden sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Kun työ on monipuolista, on työntekijällä mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan ja osaamistaan hänelle sopivalla tavalla, ja samalla työntekijällä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä tarkoittavat esimerkiksi itsenäistä päättämistä työajan suunnittelussa, töiden jakamisessa ja tehtävien järjestyksessä. (Malenius 2017, 10.)

Teoksessa *Työhyvinvointi* työn hallintaa kuvataan työn mielekkyyden kautta. Työn mielekkyys lisää työn hallinnan tunnetta. Mielekkään työn ominaisuuksia on vapaus, itsenäisyys, mahdollisuus valita aikataulu ja päättää menettelytavat. Lisäksi työn mielekkääksi kokeminen edellyttää osaamisen hyödyntämistä, tehtävien nivoutumista kokonaisuuteen ja työn merkityksellisyyttä. Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute. Työllä tulee olla myös kannustearvo, mikä tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. (Manka & Manka 2016, luku “Työ”.)

Palveleva johtaminen edistää työn hallintaa, sillä se tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä sekä työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä (Hakanen 2011, 76). Palvelevan johtamisen näkökulmasta, työn hallintaan kuuluu jokaisen työntekijän kehittymisen tukeminen, tietojen jakaminen kaksisuuntaisesti sekä työntekijöiden rohkaiseminen itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Tavoitteena on työntekijä, joka luottaa itseensä ammattilaisena ja haluaa toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti työssään. Työn hallinnan kannalta on tärkeää myös, että työntekijät ottavat vastuuta itsenäisesti omasta työstään. Vastuuttaminen tarkoittaa, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja että heille annetaan vastuu tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta. Vastuuttamiseen sisältyy vastaavasti vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu siis luottamukseen ja se edelleen myös vahvistaa luottamusta. (mt., 79–80.)

3.5 Työn imu

Työn imu on työhyvinvointia kuvaava käsite, joka on noussut tutkimuksen kohteeksi 2000-luvun taitteessa, niin sanotun positiivisen psykologian nousun myötä (Hakanen & Mäkikangas 2017, luku “Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat”.) Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2011, 38). Tarmokkuus on motivoitumista ja halua panostaa työhön. Tarmokkuus edellyttää myös sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinkäymisten hetkinä. Omistautuminen lähtee merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemuksista työssä. Uppoutumisella taas tarkoitetaan syvää keskittymistä ja syventymistä työhön, jolloin työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta ja aika kuuluu huomaimatta. (Työterveyslaitos 2022.)

Työn imuun liittyy usein myönteisiä tunteita kuten iloa, innostusta ja ylpeyttä. Työn imu on hyvinvoinnin tila, missä myönteiset tunteet ovat yhteydessä työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen ja sitä kautta hyvään työsuoritukseen ja organisaation menestymiseen. Työn imun edistäminen luo parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä ja sen seurauksena työssä myös viihtyy, vaikka työ olisi vaativaa ja haasteellista. (Hakanen 2011, 6, 41–42.)

Hakanen (mt., 41) on kirjannut, että työn imua kokevat työntekijät saavat aikaan enemmän, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia työssä, auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti, ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta, sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa, haluavat ja aikovat jatkaa pidempään työelämässä, tartuttavat työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa, ovat terveempiä, kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua, ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina, ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia. Työn imun ylläpitämiseksi on huolehdittava siitä, että palautumiselle jää riittävästi aikaa. Palautumista edesauttavat muun muassa riittävä uni ja liikunta, rentoutus sekä mahdollisuus käsitellä psyykkistä kuormitusta aiheuttavat tekijät työyhteisössä rakentavasti. Lisäksi irrottautuminen välillä kokonaan työstä on edellytyksenä voimien palautumiselle. (Hakala ym. 2010, 10, 18.)

3.6 Innostunut työyhteisö

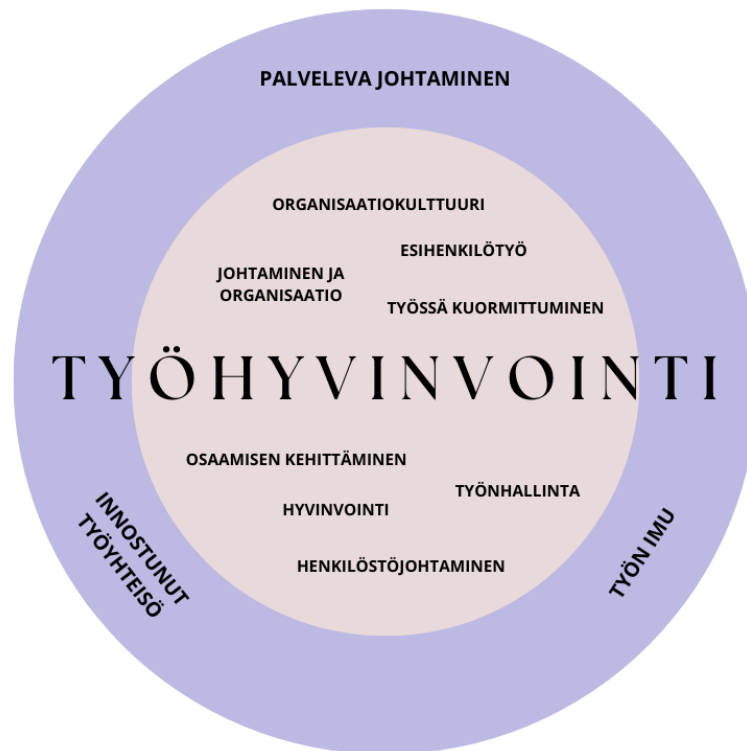
Työssä innostumisen perusedellytyksenä, kivijalkana, on työpaikan sujuva arki. Sujuvalla arjella tarkoitetaan työpaikan perusasioita, joita ovat esimerkiksi työn selkeät tavoitteet, kunnolliset ja toimivat työvälineet, mahdollisuudet työssä kehittymiselle, riittävä motivointi työhön sekä työyhteisön yhteiset hetket. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Erityisesti sitä tukee kuitenkin mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7, 9.)

Innostuneet ihmiset voivat paremmin, ovat onnellisempia, luovempia, aloitteellisempia, sitoutuneempia ja saavat enemmän aikaan (Tiililä 2016, 17), ja sitä kautta ovat tehokkaampia ja parempia työntekijöitä. Innostuksen kerrotaan myös tehostavan päätöksentekoa, ajatusten nopeutta, ideointikykyä, itseluottamusta, riskinottohalua ja sosiaalisuutta. Innostuminen hyödyntää valtavasti työntekijää itseään, mutta myös koko työyhteisöä ja organisaatiota. (mt., 27.) Lisäksi työntekijän innostus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Työyhteisö muodostuu ihmisistä. Työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Innostuneen ja työn imua tuntevan työntekijän on hyvä olla, hän toimii työssään tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset välit keskenään, kykenee myös tuloksekkaaseen työhön. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.) Tätä voi verrata myös psykologisesti turvalliseen työyhteisöön, jossa työntekijät voivat turvallisesti jakaa omia ajatuksiaan, voivat olla eri mieltä menemättä henkilökohtaisuuksiin, virheistä puhutaan avoimesti ja ne ymmärretään tärkeiksi oppimisen mahdollistajiksi, jossa autetaan toinen toistaan onnistumaan ja jokaiselle annetaan mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia. Tällaisessa työyhteisössä työntekijät uskaltavat olla haavoittuvaisia ja aidosti omia itsejään. Turvallinen ilmapiiri heijastuu oppimishalukkuuteen, sitoutumiseen, riskien ottamiskykyyn, innovaatioiden kehittämiseen, henkilökohtaiseen työvireyteen ja pystyvyysuskoon. (Ruutu 2020, luku “Psykologinen turvallisuus ja tunteiden merkitys organisaatiolle”.)

Innostavaa työyhteisö ei synny, mikäli johtaja ei mahdollista työssä innostumista, vaikka innostavaan työyhteisöön vaaditaan koko työyhteisön panos. Työyhteisön arvot ovat tärkeässä roolissa työssä innostumisen toteutumisessa. Yhteisöllisiä arvoja ovat avoimuus, arvostus, luottamus, luovuus, positiivisuus, rohkeus, sitoutuminen ja vastuunkanto. Innostunut työyhteisö

koostuu innostusta ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja työyhteisötaidoista. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14, 16.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tietoperusta.

4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Humanistisen Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat tutkimuksellisia kehittämistöitä. Tämä tarkoittaa tutkimuksen ja kehittämisen nivomista yhteen, jonka tavoitteena on luoda ja jakaa uutta tietoa. Tutkimuksellisuus tekee työskentelystä järjestelmällistä ja analyttistä sekä auttaa tarkastelemaan asioita kriittisesti. Kehittäminen taas tarkoittaa työn tarpeellisuuden huolellista perustelemista, täsmällisesti määriteltyjä tavoitteita ja konkreettista tuotosta, jonka tavoitteena on muuttaa tai uudistaa asioita paremmiksi. (Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2022.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy siis usein uusien ideoiden, käytöntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista sekä ongelmien ratkaisua. (Ojasalo ym. 2014, 19.) Urheiluseuroissa monet työtehtävät, etenkin hallinnolliset työtehtävät, liittyvät kehittämiseen. Kehittämistyöllä yleensä pyritään yrityksissä ja organisaatioissa luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. (mt., 11). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työhyvinvointia ja tuoda näkyväksi työhyvinvoinnin haasteet cheerleadingseuroissa.

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta etenevänä. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Käytännössä prosessissa ei aina ole niin selkeitä vaiheita ja niiden eroa on toisinaan vaikea nähdä, ja usein prosessissa liikutaan myös vaihtelevasti eri vaiheiden välillä (mt., 23.) Tämän opinnäytetyön prosessi alkoi kehittämiskohteen tunnistamisesta eli työhyvinvoinnin haasteista. Seuraavassa vaiheessa etsin olemassa olevia tutkimuksia sekä rajasin aiheen koskemaan cheerleadingseuroja. Kolmannessa vaiheessa pohdin näkökulman työhyvinvoinnin tarkastelulle ja laadin tietoperustan sen pohjalta. Neljännessä vaiheessa valitsin lähestymistavan sekä määritelin opinnäytetyössä käytettävät menetelmät. Prosessin viides vaihe sisältää opinnäytetyön kirjoittamisen ja viimeinen vaihe tulee olemaan tulosten jakaminen tilaajalle sekä opinnäytetyön julkaiseminen.

Humakin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tavoitteina on aina kaikissa tapauksissa ratkaista työelämän käytännöistä kumpuavia ongelmia, uudistaa ammattialaa ja tuottaa uutta, luotettavaa tietoa. (Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2022.)

4.1 Lähestymistapana laadullinen tapaustutkimus

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin erilaisia lähestymistapoja, koska kehittämiskohdetta voi lähestyä monin eri tavoin. Tutustuminen erilaisiin lähestymistapoihin auttaa myös kehittämistyön suunnittelussa ja tutkimuksellisuus on helpompi liittää kehittämiseen. Lähestymistapoina voi olla esimerkiksi konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu tai taisteleva tutkimus. Kehittämistehtävän luonne määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Mikäli kehittämistehtävänä on tuottaa tilaajalle kehittämisehdotuksia, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. (Ojasalo ym. 2014, 36.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus, koska opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työhyvinvointia ja tuottaa kehittämisehdotuksia sekä ideoita työhyvinvoinnin ongelmakohtiin ratkaisukeskeisesti. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (mt., 52) eli tässä tapauksessa työhyvinvoinnista. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin “miten?” ja “miksi?” eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen (mt., 53). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään toisin kuin taas esimerkiksi määrällisessä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö (Juuti & Puusa 2020, luku “Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”).

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään syitä tutkimuskohteen käyttäytymiselle ja päätöksille. Laadullisessa tutkimuksessa on usein pieni määrä tutkittavia, minkä takia tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtäminen eikä määrien selvittämien. Laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen kartoittamiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 8.) Kuten tässä opinnäytetyössä, myös laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa kehittämiskohdetta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista (Juuti & Puusa 2020, “Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”).

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimuksellisuus on tyypillistä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon. Koska tapaustutkimus on kirjava käsite, voidaan tavallaan ajatella, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

4.2 Aikaisemmat tutkimukset

Teorialla, käsitteillä ja kontekstilla on tapaustutkimuksessa tärkeä merkitys. (Lähde Tapaustutkimuksen taito 6). Tämän opinnäytetyön kontekstina toimii oma havainto siitä, että työhyvinvointia cheerleadingseuroissa ei ole tutkittu aikaisemmin ja tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi on. Veera Törmänen (2022) on tutkinut omassa opinnäytetyössään *Hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentaminen - Cheerleadingin käytäntöjen hyödyntäminen* yleisellä tasolla, jossa työyhteisön rakentamista peilattiin joukkueurheilun hyödyntäen cheerleadingin menetelmiä, mutta tämä opinnäytetyö ei ole suuntautunut urheiluseuratoimintaan tai kolmannelle sektorille, vaan tilaajana on ollut yritys. Työhyvinvointia yhdistyksissä on kuitenkin tutkittu aikaisemmin ja teoriana tälle opinnäytetyölle toimii Pekka Kaunismaan ja Kimmo Lindin vuoden 2014 tutkimus kolmannen sektorin työhyvinvoinnista *Työhyvinvointi kolmannella sektorilla*, Petri Ruuskasen, Kirsikka Selanderin ja Timo Anttilan vuoden 2013 tutkimus *Palkkatyössä kolmannella sektorilla* sekä Kirsikka Selanderin vuoden 2018 väitöskirja *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä*.

Tutkimus *Työhyvinvointi kolmannella sektorilla* on pyrkinyt tunnistamaan tarkemmin työhyvinvointiin ja sen haasteisiin vaikuttavia tekijöitä, tapoja huolehtia työhyvinvoinnista sekä mahdollisuuksista kehittää ja parantaa työhyvinvointia kolmannella sektorilla. Tutkimus toteutettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluin. Tutkimuksessa käy ilmi, että työhyvinvoinnissa on kehitettävää kolmannella sektorilla. Järjestöissä, kuten myös urheiluseuroissa, työyhteisöt ovat usein pieniä, jolloin työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen kuuluu usein koko työyhteisön vastuulle. Kun työhyvinvointi kuuluu kaikille, ongelmana on, että usein se ei kuulu kenellekään. Tutkimuksessa nousi työhyvinvoinnin haasteina esille esimerkiksi henkinen kuormittavuus, joka tässä tutkimuksessa johtui työn epävarmuudesta määräaikaisuuden tai rahoituksen vuoksi. Lisäksi haasteina nousi esille myös kapeat työhyvinvointijärjestelyt esimerkiksi vain lakisääteisten työhyvinvointiin liittyvien palveluiden osalta sekä työnantajan kapea osaaaminen ja epäaktiivisuus työntantajavelvollisuuksien täyttymisessä. Tutkimuksessa todetaan, että monet työelämän ongelmista korostuvat järjestötyössä. Esimerkiksi työn epävarmuustekijät ovat yleisempiä järjestöissä kuin muualla työelämässä, johtamisen ja työn organisointi on ongelmallista ja epäsiälliset työajat ovat yleisiä. (Kaunismaa & Lind 2014, 4–5, 49–51.)

Tutkimus *Palkkatyössä kolmannella sektorilla* on ensimmäisiä Suomessa tehtyjä tutkimuksia koskien kolmannen sektorin palkkatyötä. Julkisessa keskustelussa kolmas sektori mielletään lähinnä vapaaehtoistoiminnan alueeksi, mikä on johtanut siihen, että järjestöissä tehtävään

palkkatyöhön ei ole kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessa kolmannen sektorin työn toimintaympäristön tarkastelemiseksi haastateltiin kolmetoista asiantuntijaa, jotka työskentelevät järjestöjen johtotehtävissä tai edustavat kolmannen sektorin keskeisiä työntekijä- tai työntekijäjärjestöjä. Haastateltaviksi valittiin pitkän linjan järjestöammattilaisia, joista monet ovat työskennelleet useissa eri järjestöissä, järjestökentän eri tasoilla. (Ruuskanen ym. 2013, 11.)

Kirsikka Selanderin väitöskirja *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä* käsittelee kolmannella sektorilla tehtävää palkkatyötä ja palkansaajien hyvinvointia (Selander 2018, 9). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty osittain edellä mainittuja tutkimuksia ja niistä saatuja tutkimustuloksia. Selanderin tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin hyödyntäen säätiörekisteriä ja yhdistyksille suunnattua kyselyä, joka toteutettiin ammattijärjestöjen jäsenrekisterejä hyödyntäen (mt., 57–58). Tutkimusta käsiteltiin neljän eri työhyvinvointiin vaikuttavan osa-alueen kautta: työelämän laatu, työn imu, työn ja perheen yhteensovittaminen, työpaikan vaihtoaikheet.

Tutkimustulokset kertovat kolmannen sektorin haasteista. Työelämän laadun osa-alueelta tutkimuksessa todetaan, että kolmannen sektorin organisaatiokulttuuri ei tue riittävästi työn tekemistä, minkä vuoksi työn hallinta ja ennakointi on hankala, ja palkansaajien odotukset työelämän suhteen jäävät pitkälti täyttymättä. (mt., 73, 75.) Työn imun osalta tutkimus vahvasti oletusta kolmannen sektorin palkansaajien korkeasta työn imusta. Kuitenkin työn vaatimuksiin ja resurssitekijöihin liittyvät ongelmat heikentävät työn imun kokemuksia. Nämä kohdistuvat erityisesti kolmannella sektorilla johtajina toimiviin, joten järjestöissä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota erityisesti johtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen. (mt., 77.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät haasteet ilmaantuvat kolmannella sektorilla motivaation kasvaessa, ja ne kasautuvat erityisesti johtavassa asemassa oleville sekä heille, jotka työskentelevät vapaaehtoisten kanssa. Näiden ryhmien työntekijöillä on muita enemmän ylitöitä, kiirettä ja työajat painottuvat vahvasti iltoihin ja viikonloppuihin. (mt., 79.) Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että kolmannella sektorilla palkansaajilla on enemmän työpaikan vaihtoaikkeitä kuin mulla sektoreilla. Syitä työpaikanvaihtoaikkeille ovat etenemismahdollisuuksien puute, työelämän laadun taso, työn kiire, huono työilmapiiri ja huono mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen. (mt., 81.)

Tutkimusten lisäksi Santasport Lapin Urheiluopisto on toteuttanut vuosina 2020–2023 hankkeen, jonka tavoitteena on ollut löytää ratkaisu Lapin alueella toimivien urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen seuratyössä. Hankkeen tavoitteena on ollut

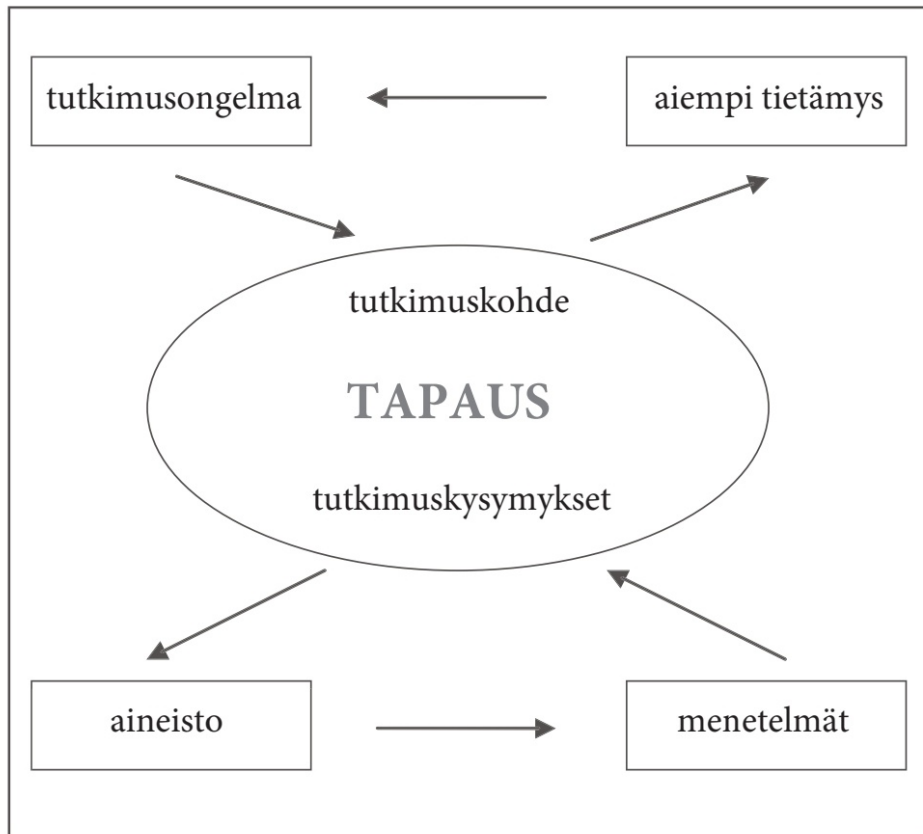
kehittää työnorganisoimisen ja johtamisen toimintamalleja sekä lisätä seurojen johdon ja työntekijöiden työhyvinvointi- ja rekrytointiosaamista, minkä myötä parantaa lappilaisten urheiluseurojen työntekijöiden työhyvinvointia. Hankkeessa on kartoitettu urheiluseurojen toimintakulttuuria, toimintatapoja ja työhyvinvoinnin nykytilannetta. Kartoituksen pohjalta on kehitetty työhyvinvointia, työn organisointia ja uusien työntekijöiden rekrytointia tukevia toimintamalleja ja työkaluja sekä järjestetään koulutusta edellä mainituista teemoista. Osaamisen lisäämisellä on tavoitteena parantaa urheiluseuroissa työskentelevien työssä jaksamista ja työn tehokkaampaa organisointia ja toteutusta. Hankkeen tuloksena lappilaisten urheiluseurojen osaaminen työhyvinvointiin, työn organisointiin ja johtamiseen liittyvissä asioista lisääntyy. Hankkeen konkreettisenä tuloksena on syntynyt urheiluseuroissa työskentelevien henkilöiden työssä jaksamista tukeva seurahyvinvoinnin työkalupakki. Työkalupakissa on viisi osa-aluetta, jotka sisältävät erilaisia artikkeleita. Artikkeleissa on hankkeen aikana valmistunutta sisältöä sekä linkityksiä muihin jo olemassa oleviin materiaaleihin. (Santasport 2023.)

Osana hanketta toteutettiin hyvinvointikyselyt 18 kumppanuusseuran työntekijöille sekä vapaaehtoisille. Kyselyt toteutettiin vuosina 2021 ja 2022, jotta päästiin seuraamaan työhyvinvoinnin kehittymistä hankkeen aikana. Ensimmäisessä hyvinvointikyselyssä työhyvinvoinnin haasteiksi nousivat muun muassa työn roolitus ja organisointi, työajan käyttö ja ajanpuute sekä henkilöstöresurssi. Toisen hyvinvointikyselyn jälkeen nähtiin, että seuroissa on edelleen kehitettävää työhyvinvoinnissa, mutta haasteet on tunnistettu. Konkreettinen kehittyminen seuroissa näkyy siinä, että seurat ovat tehneet esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä toimintaohjeistuksia sekä työhyvinvointisuunnitelmia. (Nurminen 2023.) Hankkeen aikana järjestettiin myös erilaisia työpajoja, koulutuksia ja tapahtumia työhyvinvointiin liittyen. Erilaisia tilaisuuksia on järjestetty yhteensä 219 ja niissä on ollut kävijöitä noin 1500 (Lehtinen 2023.)

5 MENETELMÄT

Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, taitoa erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja sekä innovaatio-osaamista (Ojasalo ym. 2014, 11). Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä on mahdollista hyödyntää määrällisiä menetelmiä, esimerkiksi kyselyjä. (mt., 55.) Kehittämistyössä keskeisintä on menetelmien moninaisuus: eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Menetelmiä valittaessa tärkeintä on ensin pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. (mt., 40.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, josta tutkijalla on usein aikaisempaa tietämystä ja tämän pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma (Juuti & Puusa 2020, “Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”). Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana oli tutkijan olettaus siitä, että työhyvinvoinnissa on haasteita cheerleadingseuroissa sekä aikaisemmat tutkimukset. Kun tutkimusongelma on selvillä, aletaan ongelman selvittämiseksi kehitellä täsmentäviä tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat erilaisten empiiristen aineistojen pariin. Menetelmien käyttö on siis mietittävä suhteessa saatavilla olevaan aineistoon. Tapaus yhdistettynä tutkimuskohteeseen ja –kysymyksiin määrittää sen, mitkä ovat keskeisiä menetelmiä. Tapaustutkimuksessa menetelmät, aineistot, tutkijan aikaisempi tietämys ja tutkimusongelma ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja osa-alueet sitoutuvat toisiinsa. (mt., “Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”.)



Kuvio 5. Triangulaation syklit (Bamberg ym. 2015, kuvio 1).

Tässä opinnäytetyössä menetelminä käytetään kyselyä sekä haastatteluja. Lomakekysely on tyypillinen määrällinen menetelmä, kun taas haastattelut ovat tyypillisiä laadullisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 104, 105). Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä toisiaan täydentäen (Heikkilä 2014, 6).

5.1 Kysely

Yksi tutkimuksissa eniten käytetyimmistä tiedonkeruu menetelmistä on kysely. Kyselytutkimuksen etu on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa laajalta joukolta ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas. (Ojasalo ym. 2014, 123.) Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä (mt., 40).

Kyselyaineistoa kerätessä pitää jo olla tiedossa, mitä haetaan (Juuti & Puusa 2020, “Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”). Ellei lomakkeen pohjaksi ole riittävästi aiempaa tie-

toa, on syytä harkita laadullisten menetelmien käyttöä (Ojasalo ym. 2014, 124.) Kyselylomaketta laatiessa oletamus oli, että työhyvinvoinnissa on kehitettävää, joten kysymysasettelu pystyttiin asettamaan vastaamaan oletettua tietoa. Oletus työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeesta syntyi aikaisempien tutkimusten pohjalta, jossa on tunnistettu työhyvinvoinnin haasteita kolmannella sektorilla sekä omiin havaintoihin perustuvasta tiedosta.

Kyselyn tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli selvittää mahdollisimman laajasti työhyvinvoinnin tila cheerleadingseuroissa. Kysely toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä, jotta kysely oli mahdollisimman helppo välittää eteenpäin ja kyselyn vastausten analysointi oli helpompaa kuin esimerkiksi paperisten kyselylomakkeiden. Sähköinen kysely toteutettiin Google Forms-palvelulla. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus (mt., 128.) Sähköistä kyselyä voidaan pitää myös ekologisena vaihtoehtona, koska siitä ei synny esimerkiksi tulostuskuluja. Tässä opinnäytetyössä kysely toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Mikäli kysely olisi laitettu julkiselle verkkoalustalle, olisi kysely voinut olla virheellinen. Ellei kysely perustu otokseen, tuloksia ei voi myöskään yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (mt., 129.) Tilaajaorganisaatio välitti kyselyä eteenpäin omassa organisaatiossa, ja Suomen Cheerleadingliitto välitti kyselyn eteenpäin muihin seuroihin, joissa työskentelee vastaajia.

Kyselyn havaintoyksikköinä eli vastaajina toimivat cheerleadingseurojen päätoimiset ja vähintään 15 tuntia viikossa työskentelevät osa-aikaiset työntekijät. Perusjoukko kyselyllä olisi ollut kaikki cheerleadingseuroissa työsuhteessa olevat henkilöt, mutta työhyvinvoinnin tila eikä tieto oman seuran työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä välttämättä kosketa samalla tavalla esimerkiksi kaksi tuntia viikossa työskenteleviä henkilöitä kuin esimerkiksi 37,5 tuntia viikossa työskenteleviä. Kokonaisuutena ei tässä tutkimuksessa olisi ollut järkevä ratkaisu myöskään suuren perusjoukon vuoksi eikä se olisi ollut tämän opinnäytetyön kannalta merkittävä vaihtoehto. Kysely olisi voitu toteuttaa myös satunnaisotantana, jolloin jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi otokseen (mt., 124.) Satunnaisotannan vaarana olisi kuitenkin ollut, että kyselyn tulosten analysointi ja kyselyn lopputulema olisi ollut virheellinen. Kyselyn vastaajien otannaksi tässä kyselyssä toimi ositettu otanta. Ositetun otannan avulla pyritään varmistamaan, että otos on merkittävien ryhmien osalta mahdollisimman edustava. Ositetussa otannassa käytetään hyväksi etukäteistietoja perusjoukon jakautumisesta ryhmiin. (mt., 127.) Esimerkiksi tässä kyselyssä haluttiin varmistaa, että päätoimiset ja vähintään 15 tuntia viikossa työskentelevät henkilöt näyttäytyvät otoksessa riittävästi. Nämä kaksi

perusjoukon ryhmää muodostivat pienen vastaajien joukon, joten näitä ryhmiä ei suhteutettu enää perusjoukkoon, vaan kysely lähetettiin kaikille näiden ryhmien havaintoyksiköille.

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin (mt., 130). Opinnäytetyön tavoitteet huomioiden, kyselylomake oli jaettu neljään eri työhyvinvoinnin osa-alueeseen: johtaminen ja organisaatio, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi sekä työnhallinta. Pääsääntöisesti kysymykset olivat kyllä/ei-kysymyksiä, mutta osassa kysymyksissä vastausvaihtoehtona oli 1–5 asteikko. Jokaisen osa-alueen lopussa vastaaja pystyi avoimessa kohdassa perustelevaan tai tarkentamaan vastauksia. Avoimia kysymyksiä tulee aina kuitenkin harkita tarkkaan, koska kyselyjen kaikki vastaajat eivät yleensä vastaa niihin eikä vastauksista saatu informaatio aina täytä odotuksia (mt., 132). Kysely toteutettiin anonyyminä, koska opinnäytetyön tavoitteen kannalta ei ollut merkityksellistä saada tietoon vastaajien henkilöllisyyttä. Anonyymiyden tavoitteena oli myös rohkaista vastaajia vastaamaan kyselyyn mahdollisimman avoimesti.

Kyselyn ensimmäinen osio, johtaminen ja organisaatio sisälsi yksitoista kysymystä. Ensimmäinen osio oli kyselyn pisin, mutta myös opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkein. Toinen osaamisen kehittämisestä sisälsi kahdeksan kysymystä, hyvinvoinnin osio seitsemän kysymystä ja viimeinen osio kolme kysymystä. Kyselyyn vastaaminen kesti keskimäärin 10 minuuttia ja vastaajia kyselyssä oli yhteensä 36. Päätoimisia työntekijöitä cheerleadingseuroissa on 60 (Hagel 2023), mutta tarkkaa arvioita kyselyn vastaanottajamäärästä ei ole tiedossa.

5.2 Haastattelut

Haastattelut sopivat hyvin moniin tutkimuksiin, koska haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden tehtävänä oli syventää kyselyn vastauksista saatua tietoa. Haastattelut kannattakin usein yhdistää muihin menetelmiin, koska ne useimmiten tukevat hyvin toisiaan. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-palvelussa, jotta haastattelut eivät edellyttäisi matkustamista toiselle paikkakunnalla. Lisäksi haastattelutilanteet tallennettiin, jotta haastatteluiden jälkikäsitteily olisi mahdollisimman helppoa. Ojasalo ym. (2014, 107) mukaan haastattelut kannattaa yleensä tallentaa, jolloin se vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa ja tutkijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan. Tallentamiseen on hyvä

myös valmistautua etukäteen, sillä osa saattaa vierastaa haastattelun tallentamista. Etukäteen valmistautumisen yhteydessä tulee pyytää myös lupa tallentamiseen haastateltavalta. Jokainen haastateltava sai etukäteen sähköpostikutsun, jossa pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen. Lisäksi tämä kerrottiin vielä haastateltavalle ennen haastattelun alkua. Sähköpostikutsussa oli lisäksi kerrottu opinnäytetyön tavoitteesta sekä kyselystä, johon haastattelu perustuu sekä tieto haastattelun käyttötarkoituksesta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelun kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Haastattelun edetessä on myös mahdollista lisätä uusia kysymyksiä sekä tarvittaessa jättää esittämättä tilanteeseen soveltumattomia. (mt., 108.) Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostitse haastattelukysymykset, jolloin heillä oli mahdollisuus pohtia vastauksia sekä tutustua aiheeseen ennakkoon. Näin haastattelut pystyttiin toteuttamaan tehokkaasti eikä arkaluontoisemmatkaan kysymykset päässeet yllättämään haastateltavaa.

Haastateltavia oli yhteensä viisi. Kolme haastattelua oli asiantuntijahaastattelua aiheen tiimoilta ja kaksi haastattelua kokemushaastattelua. Asiantuntijahaastateltavina oli Suomen Cheerleadingliitosta seurakehittäjä Niklas Hagel ja Santasportista seuratoiminnan työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta projektipäällikkö Soili Lehtinen ja projektityöntekijä Niina Nurmela. Kokemushaastatteluissa haastateltavina oli anonyymeinä erään urheiluseuran hallituksen puheenjohtaja sekä erään urheiluseuran työntekijä. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litterointiin ja analysoitiin. Haastattelun aineisto on hyvä ja mielekästä analysoida mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, koska silloin tieto on vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa (mt., 111).

5.3 Eettinen näkökulma

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Laadullinen tutkimus ei ole välttämättä laadukasta tutkimusta, ellei tutkija ole huolehtinut tutkimuksen eettisyydestä. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku “Millaista on hyvä tutkimus?”.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ohjeistuksen mukaan tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovat erottamattomia. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (mt., luku “Hyvä tieteellinen käytäntö”.) Tässä

opinnäytetyössä tutkimuseettistä pohdintaa herättää tutkimuksen arkaluontoinen aihe, koska työhyvinvoinnin tutkimisessa tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia. Lisäksi aineistonkeruu, kysely ja haastattelut, herättävät tutkimuseettistä pohdintaa aineiston säilytyksen ja suojaamisen osalta.

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten tulee olla tietoisia siitä, mitä tutkija on tekemässä, mitä tutkitaan, mitkä ovat tavoitteet ja mikä heidän roolinsa on tutkimuksessa (Ojasalo ym. 2014, 48). Kysely välitettiin sähköpostitse urheiluseuroihin kolmannen osapuolen toimesta, jonka mukana lähetettiin saateviesti. Viestissä kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta, kyselyn tavoitteesta sekä vastausten käyttämisestä opinnäytetyössä ja tutkijan henkilötiedot. Kysely toteutettiin anonymina, joten kenenkään henkilötietoja ei kysytty kyselyssä eikä vastaajien henkilöllisyyksiä pysty selvittämään. Lisäksi opinnäytetyössä oli mukana viisi haastateltavaa. Kolme haastatteluista toteutettiin organisaation ja haastateltavan tiedoilla. Näissä haastatteluissa aihe ei koskettanut henkilökohtaisesti haastateltavaa, joten tarvetta anonymiteetille ei ollut. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse, jossa kerrottiin kirjallisena haastattelun tallentamisesta sekä mahdollisten sitaattien käytöstä. Lisäksi haastattelun alussa kerrattiin haastattelun eettisyyttä koskevat asiat. Anonyymien haastattelujen kanssa meneteltiin samalla tavalla. Koska aihe koski anonyymeissa haastatteluissa haastateltavaa henkilökohtaisesti, sai haastateltava valita anonymiteetin tai henkilötietojensa näkyvyyden. Molemmat haastateltava valitsivat anonymiteetin aiheen arkaluontoisuuden vuoksi, mutta haastateltavien kanssa sovittiin roolin/näkökulman näkymisestä. Kaikki haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen videotallenteet hävitettiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Työntekijän palkkaamisella urheiluseuraan on useimmiten tavoiteltu sekä seuratoiminnan säilyttämistä ja ylläpitoa että kasvua ja kehitystä. Palkattuihin työntekijöihin panostaminen on seuroille valinta, joka tuo myös uusia vastuita. Kolmannen sektorin palkansaajat ovat ammatiasemasta ja toimipaikan koosta riippumatta vähemmän tyytyväisiä työnsä organisointiin kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevät. (Inkinen ym. 2020, 3.) Haasteet työhyvinvoinnissa näkyvät myös cheerleadingseuroissa, jotka nousevat esiin sähköisen kyselyn tutkimustuloksissa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 36 cheerleadingseurassa päätoimisesti tai osa-aikaisesti työskentelevää työntekijää. Osa-aikaiset työntekijät on tässä tutkimuksessa rajattu vähintään 15 tuntia viikossa työskenteleviin työntekijöihin. Vastaajista 50 % oli 21–30 –vuotiaita, 30,6 % (11) 31–40 –vuotiaita ja 19,4 % (7) yli 41-vuotiaita. Päätoimisia työntekijöitä vastaajista oli 66,7 % (24) ja osa-aikaisia 33,3 % (12). Osa-aikaisista työntekijöistä seitsemällä oli päätoiminen työsuhde muualla tai opiskelee päätoimisesti. Kaikista vastaajista 50 % työskenteli hallinnollisessa tehtävässä, 5,6 % (2) valmennustyössä ja 44,4 % (16) molemmissa tehtävissä. Vastaajista 66,7 % (24) toimi itse esi- tai lähiesihenkilönä omassa urheiluseurassa. Kyselyn tulokset kertovat, että palkattuja työntekijöitä löytyy eri kokoisista urheiluseuroista. 11,1 % (4) vastaajista työskentelee alle 200 jäsenen urheiluseurassa, 16,7 % (6) 201–400 jäsenen urheiluseurassa, 38,9 % (14) 401–600 jäsenen urheiluseurassa, 13,9 % (5) 601–800 jäsenen urheiluseurassa ja 19,4 % (7) yli 801 jäsenen urheiluseurassa. Kysely toteutettiin loka-marraskuussa 2022.

6.1 Johtaminen ja organisaatio

Työntekopaikka

“Tarvitsen ihmisiä ympärilleni.”

(Anonyymi seuratyöntekijä.)

Työsopimuslain mukaan, työnantajan tulee antaa kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehtoista, johon kuuluu muun muassa työntekopaikka. Jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, tulee työnantajan selventää pelisäännöt, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työntekopaikoissa tai antaa vapauden määrittää oma työntekopaikka. (Työsopimuslaki 55/2001, 4 §.) Vastaajista 86,1 % (31) on määriteltynä työntekopaikka ja heistä 48,5 % (16)

työskentelee kotona. Urheiluseurassa työntekopaikka on lähtökohtaisesti aina valmennustyötä tekeville tila, jossa seuran harjoitukset järjestetään. Osalla seuroista on käytössä omat tilat harjoittelulle ja osa käyttää esimerkiksi kaupungin hallinnoimia yleisiä tiloja. Mikäli seuralla on omat harjoitustilat, voi työntekopaikka olla hallinnollista työtä tekevillä harjoitustilan yhteydessä oleva toimisto tai vaihtoehtoisesti toimistotilat voivat olla muualla.

Hallinnollista työtä tekevät työntekijät tekevät pääsääntöisesti toimistotyötä. Työterveyslaitos (2023b) määrittelee toimistotyössä työtilan vähimmäiskooksi yhdelle hengelle 10–12 neliötä ja avotilassa yhdelle hengelle 7–8 neliötä. Lisäksi hyvässä työtilassa on ikkuna, sopiva lämpötila, toimiva ilmanvaihto, työn mukainen valaistus, tarpeeksi tilaa työntekijän työskentelyä ja liikumista varten sekä työn laatuun nähden riittävästi ilmatilaa (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023a.) Työtilaratkaisun tulee kuitenkin perustua aina työn vaatimuksiin ja organisaation todellisiin tarpeisiin. Esimerkiksi keskittymistä vaativassa työssä avotoimisto ei välttämättä vastaa työn vaatimuksiin, kun taas vuorovaikutusta edellyttävässä työssä avotoimisto voidaan nähdä parempana vaihtoehtona. Avotoimistot saattavat edesauttaa myös avoimen organisaatiokulttuurin syntymistä (Työterveyslaitos 2023b, joka on avainasemassa henkisen hyvinvoinnin lisäämisessä työpaikoilla (Auntie 2020). Riippumatta työtilaratkaisusta, työtilojen viihtyvyys vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon sekä terveyteen (Työterveyslaitos 2023b) ja sitä kautta työssä innostumiseen. Työn fyysiset puitteet, esimerkiksi innovoiva ja luova työtila, edesauttaa innostusta ja työtehoa, mutta myös mahdollistaa kohtaamisiin ja kasvokkain tapaamisiin (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 16).

Kyselyn tuloksista selviää, että lähes puolet vastaajista tekee etätyötä kotona. Urheiluseuroissa etätyö mahdollisuus on pääsääntöisesti hallinnollista työtä tekevillä, vaikka nykyteknologia mahdollistaa myös valmennustyön etänä. Etätyö haastaa työhyvinvoinnin johtamista, sillä työntekijän huolet ja ongelmat saattavat jäädä etätyössä helpommin huomaamatta (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku “Henkilöstön hyvinvointi etätyössä”). Etätyössä työstressin ja –uupumuksen riskit lisääntyvät esimerkiksi sosiaalisten kuormitustekijöiden vuoksi, jotka ovat muun muassa työskentely yksin ja erillään muista, toimimaton yhteistyö työ-kaverien kesken, heikko tiedonkulku sekä epäjohdonmukainen esihenkilötyö (mt., luku “Yhteisö”). Anonyymi seuratyöntekijä kokee etätyön yhdeksi kuormitustekijäksi. Jos jatkuvasti ollaan yksin koneen takana kotona, niin tulee tunne, että on yksin. Jotta jaksaa työssä, niin täytyy saada tunne, että on työkavereita ja ollaan yhdessä. Vaikka viikosta osa työpäivistä olisikin etänä, niin pari päivää viikossa olisi hyvä olla samassa paikassa. Näin pääsee jakamaan asioita,

pyytämään apua matalammalla kynnyksellä, vuorovaikuttamaan ja sparraamaan yhdessä. Vaikka jokaisella onkin oma työnkuva, niin kaikki liittyy kuitenkin yhteen. (Seuratyöntekijä 2023.)

Vaikka etätyö haastaa johtamista, mahdollistaa se myös työn voimavarojen hyödyntämistä eri tavalla kuin perinteisessä toimistotyössä ja antaa työntekijöille esimerkiksi joustoa työn tekemiseen. Työssä joustaminen voidaan nähdä yhtenä työn voimavarana, jotka ovat työn imun ja mielekkyyden avainlähteitä. Työntekijät, jotka voivat yhteensovittaa työn ja oman henkilökohtaisen elämäntilanteen joustavasti, ovat usein muita halukkaampia joustamaan vastavuoroisesti työpaikan tarpeiden hyväksi. (Hakanen 2011, 52, 56.)

Työterveyshuolto

“Lain määräämät työnantajan velvollisuudet ovat juuri ja juuri täytetty, kuten työterveyshuolto, joka on olemassa vain nimellisesti.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyn vastaajista 11,1 % (4) ei ole käytössä työterveyshuoltoa vastaajan oman tiedon mukaan. Työterveyshuoltolaki määrittelee työnantajan velvollisuudesta huolehtia työterveyden toteutumisesta. Työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 4 §). Työterveyshuolto kuuluu jokaiselle työntekijällä riippumatta työn määräaikaisuudesta tai osa-aikaisuudesta.

Minimissään lakisääteinen työterveyshuolto voidaan järjestää hyvin suppeasti, mutta työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta, työterveyteen olisi hyvä panostaa. Työpaikan hyvin tunteva työterveyshuolto on parhaimmillaan organisaation kumppani, joka huolehtii siitä, että työntekijät voivat hyvin, pysyvät työkykyisinä ja pääsevät sairaustapauksissa hoitoon nopeasti. Työterveyshuolto on iso kustannus työnantajalle, eikä urheiluseuroilla ole välttämättä resursseja laajaan työterveyshuoltoon. Mutta kulujen sijaan olisi kuitenkin hyvä korostaa hyötyjä, jota työterveys tuottaa koko organisaatiolle. Työntekijän sairastuessa, sairauspoissaolo maksaa keskimäärin 350–370 euroa päivässä organisaation toimialan mukaan, joten taloudellisesti on myös kannattavaa välttää pitkiä sairauslomia ja tukea nopeaa paluuta työhön. (Terveystalo 2011.)

Esihenkilö

“Esihenkilöni on päätoimisessa työssä muualla ja seuratoiminta on hänelle harrastus. Esihenkilöni ei ole kovinkaan tietoinen kaikista töistä, joita teen tai ei tiedä miten niitä tehdään.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyssä tarkasteltiin, onko vastaajille määriteltyä esihenkilöä. Suurimmalle osalle 94,4 % (34) oli esihenkilö määriteltyä. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta on merkittävä. Esihenkilön tehtävänä on palvella työntekijöitä heidän pyrkiessään onnistumaan työssään. Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja jokaiselle on myös tärkeää tehdä jotakin hyvää ja arvokasta, sekä tuntea olevansa pystyvä ja hyväksyty. (Juuti & Vuorela 2015, luku “Työhyvinvointia tukeva johtaminen”.) Urheiluseuroissa esihenkilöinä voi toimia palkatut työntekijät esimerkiksi toiminnanjohtajat, mutta lisäksi esihenkilönä voi toimia vapaaehtoinen hallituksen jäsen. Seuroissa tulisi lähteä aina kuitenkin liikkeelle siitä, että aina on joku esihenkilö (Nurmela 2023).

Kyselyssä nousi esiin myös haasteet esihenkilötyössä, etenkin vapaaehtoisessa hallituksessa, jolloin vapaaehtoinen hallitus ei ole ollut halukas ottamaan vastuuta työhyvinvoinnin haasteista. Hagel (2023) pohtii haastattelussaan, että kyseessä on varmasti osin osaamattomuutta, myös ymmärtämättömyyttä. Hän uskoo, että moni hallituksen jäsen ei ymmärrä rooliaan työnantajana. ”Niukasta taloustilanteesta” johtuen seurat eivät myöskään juuri käytä esimerkiksi ulkopuolista työhönohjausta tai tukea. (Hagel 2023.) Kun hallitus miettii säästöjä, haluaa se usein pitää jäsenistön eduista kiinni, jolloin se päättyy viilaamaan budjettia työntekijöiden puolelta. Silloin pienikin summa saattaa näkyä työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Hallituksen jäsenet eivät yleensä ole myöskään HR:n ammattilaisia ja usein henkilöt, jotka ovat hallituksessa, helposti ajattelevat, että ovat jäsenten ja urheilijoiden puolella. (Hallituksen puheenjohtaja 2023.)

Esihenkilövastuuta on voitu myös jakaa eri portaisiin, kuten tilaajaorganisaatiossa. Toiminnanjohtaja toimii päätoimisten työntekijöiden esihenkilönä ja osa-aikaisilla valmentajilla ja ohjajilla on lisäksi lähiesihenkilöt, jotka vastaavat esimerkiksi työajanseurannasta, kehityskeskusteluista sekä kouluttautumisesta.

Hyvän esihenkilön elementit lähtevät hänen omasta persoonastaan ja tavastaan kohdata työyhteisön erilaisia työntekijöitä. Esihenkilö kuuntelee jokaista työntekijää ja reagoi heidän vies-

teihinsä. Esihenkilö ottaa vastuun omasta tekemisestään ja vastaa sanoistaan sekä lupauksistaan. Hän toimii esimerkkinä koko työyhteisölle ja antaa suuntaviivat sekä rajat sille, mihin ja miten kuljetaan. Hän mahdollistaa omalla työskentelyllään tarvittavat perusedellytykset sekä ylläpitää kehitystä huomioiden työntekijöiden erityisosaamiset ja kiinnostuksen kohteet. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 12.)

Työsuojeluvaltuutettu

“Työsuojeluvaltuutettu on esihenkilöni itse. En koe, että ”normaali” työntekijän oikeusturva toteutuisi työssäni.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyyn vastanneista 75 % (27) ei ole työpaikalla valittuna työsuojeluvaltuutettua. Suurissa-kin urheiluseuroissa työskentelee paljon vapaaehtoisia esimerkiksi valmennustehtävissä, jolloin kymmenen henkilön vähimmäismäärä työntekijöille ei täyty. Kuitenkin monessa seurassa valmennustehtävissä olevat henkilöt ovat työsuhteessa ja lisäksi on hallinnollisia työntekijöitä, jolloin kymmenen henkilön vähimmäismäärä täyttyy. Työsuojeluvaltuutetun puuttuminen voi suurimmalta osin johtua tiedon puutteesta.

Työsuojeluvaltuutettu edustaa työpaikan työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa. Työsuojeluvaltuutettu tulee valita, jos työpaikalla työskentelee vähintään kymmenen henkilöä. Pie-nemmässäkin työpaikassa valinta voidaan tehdä, ja toimihenkilöasemassa olevat työntekijät voivat valita omat valtuutettunsa. Valtuutettu voidaan valita sopuvaalilla, jos menettelystä ja valittavista henkilöistä ollaan yksimielisiä. Kaikkien työntekijöiden on voitava osallistua vaaliin, ja työnantaja ei saa vaikeuttaa vaalin järjestämistä. Jos kymmenen työntekijän työpaikalla ei ole valittu työsuojeluvaltuutettua, työnantajan on annettava työntekijöille tietoa heidän oikeudestaan valita valtuutettu. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023b.)

6.2 Osaamisen kehittäminen

Kehityskeskustelu

“Kehityskeskustelualoitetta ei ole tullut kertaakaan esihenkilöni puolelta.”
(Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyn vastaajista 41,7 % (15) vastasi, että kehityskeskusteluja ei ole ollut yhtään viimeisen 12 kuukauden aikana. Sama määrä vastaajia vastasi, että kehityskeskusteluja on ollut vain yksi. Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu, jota on vaikea korvata millään muulla (Laine & Surakka 2011, 158). Kehityskeskustelulla mahdollistetaan tilanne, jossa voidaan luottamuksellisesti keskustella tavoitteista, kehittämisestä, hyvinvoinnista sekä voidaan antaa molemminpuolista palautetta. Kehityskeskustelut ovat myös arvokas työn voimavara sekä työntekijälle että esihenkilölle (Hakanen 2011, 65).

Kehityskeskusteluiden puuttumista voidaan selittää kyselyssäkin nousseen esihenkilön osaamattomuudella sekä jatkuvalla kiireen tunteella. Lisäksi syynä voi olla, että arkipäiväisillä kohtaamisilla korvataan tarve kehityskeskusteluille, vaikka kehityskeskusteluja tärkeämmässä asemassa ovatkin arkipäivän kohtaamiset ja työpalaverit. Etenkin pienissä organisaatioissa esihenkilöt ja alaiset tuntevat toisensa ja työnsä hyvin (Kaunismaa & Lind 2014, 53.), niin voidaan kokea, ettei virallisille kehityskeskusteluille ole tarvetta. On silti muistettava, että kerran tai pari vuodessa pidettävillä kehityskeskusteluilla ei myöskään voida korvata päivittäistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa, eikä päivittäinen vuorovaikutus korvaa kehityskeskusteluja, koska ne ovat etukäteen suunniteltuja ja valmisteltuja tilaisuuksia keskusteluun

Kehityskeskustelut ovat:

- tilaisuus yhdessä selventää, mitä organisaation tavoitteet tarkoittavat työyhteisön ja yksilön kannalta
- tilaisuus arvioida mennyttä ja suunnitella tulevaisuutta
- mahdollisuus antaa ja saada palautetta
- tilaisuus suunnata oppimista ja kehittymistä
- keino parantaa esihenkilön ja työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä.

Kehityskeskustelujen tavoitteita ovat:

- yhteisen suunnan löytäminen:
 - yhteinen tavoitteiden asettaminen ja yhteinen ymmärrys tavoitteiden sisällöstä
 - työnantajan tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden ja yhteensovittaminen
- onnistumisen edellytysten luominen
- kehityssuunnitelmien tekeminen yhdessä
- keinojen löytäminen tavoitteiden täyttämiseksi
- onnistumisen seuranta

- motivaation ja työhyvinvoinnin edistäminen. (Hakala ym. 2010, 47.)

Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä läpi myös, toteutuvatko seuraavat työhyvinvoinnin perusedellytykset:

- esihenkilön antama tuki ja arvostus
- oikeudenmukainen ja reilu johtaminen
- työssä onnistumisen ja kehittymisen edellytykset
- sopivan haasteellinen työ
- toimiva, avoin ja toisia tukeva työyhteisö
- turvallinen ja terveellinen työympäristö
- toimivat ja sopivat työvälineet
- työntekijän oman kokemus terveydestä ja toimintakyvystä
- työn ja vapaa-ajan rajaaminen (Aarresola ym. 2016, 51.)

Palautteenanto

“En juuri saa palautetta tekemästani työstä, jos en sitä itse pyydä. Kuitenkin tekemistäni virheistä jaksetaan muistutella rivien välissä. Pidän tätä ehdottoman huonona toimintatapana, joka kertoo esihenkilöni sopivuudesta rooliinsa.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyssä kysyttiin, koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi esihenkilöltäsi. Vastaajista 30,5 % (11) koki saavansa tarpeeksi palautetta ja 69,5 % (25) ei kokenut saavansa tarpeeksi palautetta esihenkilöltä. Vaikka työntekijä osaisi itse hyvin arvioida työnsä laatua ja ratkaista omaan työhönsä liittyviä haasteita, tarvitsee hän palautetta esihenkilöltään (Laine & Surakka 2011, 50). Palaute on merkki työntekijälle siitä, että hänen työnsä huomataan. Monessa organisaatiossa ja etenkin etätyön lisääntyessä, työntekijät kokevat työskentelevänsä yksin, jolloin palaute antaa mahdollisuuden jakaa työnsä saavutuksia jonkun toisen kanssa. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua tehdä jatkossakin hyvää työtä, sillä se motivoi sekä synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita. Säännöllinen ja kannustava palaute tukee työntekijän työidentiteettiä eli käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä ja kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. Lisäksi palaute auttaa vahvistamaan työpaikan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Jos työntekijä ei saa palautetta, hän ei voi olla varma, tekeekö hän asioita oikein. Hänelle saattaa

myös tulla tunne, ettei työllä ole mitään merkitystä, mikä on huono asia työmoraalin ja hyvinvoinnin kannalta. (Sarkkinen 2017a.)

Korjaava ja kehittävä palaute auttaa työntekijää havaitsemaan toimintansa puutteita. Korjaavan palautteen tavoitteena on työntekijän kehittyminen, suunnanmuutos ja kasvu. Korjaavaa palautetta tulee antaa ainoastaan tekemisestä, sillä palautteella ei voi lähteä muuttamaan työntekijän luonnetta tai minuutta. Palautetta antaessa tulisi muistaa aina työntekijöiden erilaisuus, kaikille ei voi korjaavaa palautetta antaa samalla tavalla vaan tulee huomioida palautteen saaja ihmisenä. Korjaava palaute tulisi antaa aina kasvatusten toista kuunnellen ja kunnioittaen. (Röhr 2016.)

Kouluttautuminen

“Työn valmennusosaan olen saanut koulutusta, mutta hallinnollisiin työtehtäviin en, eikä sellaista ole tarjottu tai tiedossa.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyyn vastanneista 25 % (9) oma koulutus ei vastannut tämänhetkistä työtehtävää. Näistä yhdeksästä viidelle työnantaja on tarjonnut mahdollisuutta kouluttautua työnkuvan mukaisesti. Kouluttautuminen on onnistunut kyselyyn vastanneiden työntekijöiden seuroissa, sillä 69,5 % (25) koki että työnantaja on tarjonnut tarpeeksi koulutusmahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Kouluttautumisen tukeminen lisää työntekijöiden motivaatiota sekä vahvistaa työntekijöiden ammattitaitoa. Ammattitaito tekee mahdolliseksi työn hallinnan ja on siten osa työhyvinvointia. Puutteet ammattitaidossa tai jatkuvasti liian vaativien työtehtävien suorittaminen voi olla työhyvinvoinnin riskitekijä. (Kaunismaa & Lind 2014, 11.) Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ mahdollistavat työntekijän taitojen, kokemusten ja potentiaalien monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan tämä näkyy siinä, että työntekijä voi kokea käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää pystyvyysuskoa ja se lisää edelleen työn imua. (Hakanen 2011, 52.)

Urheiluseuroissa työntekijöiden kouluttaminen, etenkin valmennuksesta vastaavien, on erityisen tärkeää, sillä laadukkaan valmentamisen ja ammattimaisen seuratyön edellytys on osaavat ja ammattitaitoiset valmentajat. Erityisesti valmentajille on koulutuksia tarjolla monipuolisesti liittotasolla sekä aluejärjestöillä. On kuitenkin tärkeää, että työntekijät saisivat tasavertaisesti koulutusta työtehtäviinsä, riippumatta työnkuvasta.

Hagel nostaa esille myös, että seuroissa on paljon nuoria työntekijöitä, jossa on paljon hyvää, sillä nuoret työntekijät luovat intohimoisen ja ketterän kulttuurin, mutta vastapainona tulee kuitenkin huomioida, että nuorilla työntekijöillä on usein kertynyt hyvin vähän työkokemusta eikä koulutusta välttämättä vastaa aina työn vaativuutta. Esimerkiksi nuoret työntekijät saattavat päätyä esihenkilöiksi ilman johtamisen tai esihenkilötyön koulutusta. Hagel nostaa haastattelussaan myös esille, että toivoisi rekrytointien keskittyvän tulevaisuudessa enemmän osaamiseen eikä seurakulttuurin tuntemiseen, jota pidetään tällä hetkellä rekrytoinneissa ehkä suuremmassa arvossa. (Hagel 2023.) Kun rekrytoinnit painottuvat seurakulttuurin tuntemiseen, on entistä tärkeämpää panostaa työntekijöiden kouluttautumiseen.

Työnkuvaan vaikuttaminen ja etenemismahdollisuudet

“Työnkuva voi kehittyä vuosien aikana, mutta varsinaista ylenemistä ei ole rakenteellisesti mahdollista, ainakaan omalla osaamisalueella.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Vastaajista 83,3 % (30) koki, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. Kun työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, työntekijä viihtyy työssään, jaksaa hyvin ja sairastaa vähemmän. Mitä enemmän työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, sitä mielekkäämmäksi hän yleensä työnsä arvioi. Vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytymättömät työntekijät taas ovat usein taipuvaisia kokemaan työnsä mielekkyyden vähäisemmäksi ja arvioimaan työnsä kehittyneen huonompaan suuntaan. (Raito 2021.) Työn mielekkyys perustuu myös lisäksi siihen, että mitä työ merkitsee työntekijälle ja mitä työltään odottaa. Onko työ kutsumus, muiden asioiden mahdollistaja toimeentulon kautta vai mahdollisuus edetä uralla? (Hakanen 2011, 26.) Konkreettisesti työhön vaikuttamiseen kuuluu esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa töiden tekemisen järjestykseen, mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin, työnjakoon ja työtahtiin sekä siihen, mitä omiin työtehtäviin sisältyy (Raito 2021). Vaikutusmahdollisuuden kokeminen omassa työssään edesauttaa myös työn imua, esimerkiksi työntekijän osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon vahvistaa työntekijän itsensä johtamistaitoja ja sen kehittämistä (Hakanen 2011, 55), ja sitä kautta työn imua.

Kyselyn vastaajista 63,9 % (23) koki, ettei etenemismahdollisuuksia ole omalla työpaikalla. Koska urheiluseuroissa palkkatyötä tehdään useimmiten suhteellisen pienissä organisaatioissa,

myös etenemismahdollisuudet ovat rajalliset. Etenemismahdollisuuksien puutteen onkin todettu olevan palkkatyytyväisyyden ohella yksi keskeinen syy hakeutua pois yleisesti kolmannen sektorin organisaatioista. (Selander 2018, 38.) Vastauksista kävi myös ilmi, että osa vastaajista on jo korkeimmalla tasolla organisaatorakenteessa palkkatyötä tekevissä, jolloin ei ole enää suoraan mitään mihin voi edetä. Lisäksi tulee tiedostaa, että esimerkiksi valmennustyötä tekevien osa-aikaisten työntekijöiden määrä saattaa olla suhteellisen suuri päätoimisten työntekijöiden määrään nähden, joka kasvattaa organisaatioiden kokoa, mutta suurin osa tekee oman kokemuksen sekä kyselyn vastausten pohjalta valmennustyötä lisätyönä opiskeluiden tai päätyön ohella niin sanotusti harrastuksena. Tällöin työssä eteneminen ei myöskään lähtökohtaisesti ole tavoitteena eikä tarkoituksenmukaista.

6.3 Hyvinvointi

Kuormittuminen

“Olen kokenut vakavan työuupumuksen. Edellisellä työpaikalla kuormituin, en saanut apua ja työyhteisö oli paineistava, sekä sain osakseni työpaikkakiusaamista esihenkilöiden puolesta. Nykyisessä työpaikassa voin paremmin, mutta työn kuormitusta tulisi tarkkailla eri osa-alueilla tarkemmin. Työhyvinvointi otetaan silti selkeästi nykyisessä seurassa paljon vakavammin kuin edellisessä seurassa.” (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyn vastaajista 91,6 % (33) koki olleensa kuormittunut edeltävän 12 kuukauden aikana. Työn kuormitustekijöitä voi olla jatkuva kiireen tuntu, liian suureksi koettu työmäärä ja vastuunkantaminen, palaute tai sen puute, työntekijöiden väliset suhteet, vähemmän kiinnostavat tehtävät tai tavoitteiden ja organisoinnin epäselvyydet (Kaunismaa & Lind 2014, 11). Työssä kuormittuminen on siis yleensä monen tekijän summa. Yleisesti voidaan myös olettaa, että työhyvinvointi on työn edellyttämien ponnistusten ja niistä saatavien palkkioiden tasapaino. Ponnistuksilla tarkoitetaan työn asettamia vaatimuksia sekä velvollisuuksia, kun taas palkkiot liittyvät muun muassa työn tarjoamiin rahallisiin palkkioihin, arvostukseen, työn varmuuteen ja etenemismahdollisuuksiin. Tilanteet, joissa työntekijä kokee työn edellyttämien ponnistusten ylittävän siitä saadut palkkiot, koetaan kuormittavina ja hyvinvointia heikentävinä. (Selander 2018, 51.) Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjä Niklas Hagel (2023) uskoo kuormittumi-

sen johtuvan sitä, että työntekijöitä on seuroissa liian vähän suhteessa työn määrään ja asetettuihin laatutavoitteisiin. Osalla lienee kokemus, että ovat aina töissä ja työajan rajaaminen voi olla vaikeaa.

Kuormittuneisuutta kokevista vastaajista 81,8 % (27) oli keskustellut asiasta oman esihenkilön kanssa ja heistä 63,6 % (21) oli saanut apua esihenkilöltään tilanteeseen. Kuitenkaan 36,4 % (12) ei ollut saanut apua esihenkilöltään. Esihenkilön velvollisuutena on tarkkailla alaistensa kuormittumisen merkkejä, joita voi olla esimerkiksi lisääntyneet sairauslomat, työsuorituksen heikkeneminen, muutokset käyttäytymisessä ja vetäytyminen. Jos kuormittumisen merkkejä ilmenee, tulee esihenkilön ottaa asia aina puheeksi työntekijän kanssa. Hyvä esihenkilötyö on kuormitustapauksissa ensiarvoisen tärkeää. Esihenkilön ei tarvitse osata ratkaista kaikkia esille nousseita haasteita itse, mutta niitä pitää lähteä selvittämään ja tarvittaessa on ohjattava työntekijä esimerkiksi työterveyshuoltoon. Esihenkilöllä on aina toimintavelvollisuus, kun tieto kuormitusta lisäävistä epäkohdista nousee esille lähteestä riippumatta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa korjaamaan työhyvinvointia heikentävät tekijät ja seuraamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry 2023.) Mikäli työntekijä ei saa apua esihenkilöltään, horjuttaa se työntekijän psykologista turvallisuutta sekä heikentää esihenkilön ja alaisen luottamussuhdetta.

Työn epävarmuus

Puolet kyselyyn vastaajista on kertonut kokevansa työpaikkansa epävarmaksi edeltäneet 12 kuukauden aikana. Suurimpana syynä epävarmuustekijäksi kyselyssä nousi seurojen taloudellisesti tilanteet sekä taloustilanteisiin liittyvät harrastajamäärän laskut, lomautukset ja irtisanomiset. Osa nosti esille, että seurojen huono tilanne olisi edelleen kytköksissä koronaepidemiaan, mutta Suomen Cheerleadingliiton seurakehittäjä Niklas Hagel ei usko taloustilanteiden johtuvan yksistään koronaepidemiasta. Osittain koronapandemian vaikutukset varmasti näkyvät vielä seuroissa, mutta kyseessä on myös ”niukkuuden kulttuuri”. Kun toimintamaksu halutaan pitää matalalla ja toisaalta panostaa esimerkiksi henkilöstöön ja olosuhteisiin, ollaan taloudellisessa ristiriitatilanteessa. Koen, että seuroilla on ollut tapana puhua taloudellisista haasteista jo ennen koronapandemiaa, vaikka esimerkiksi auditoinneissa esitetyt talousluvut eivät sitä ole välttämättä tukeneet. Jatkuva puhe huonosta taloustilanteesta näyttäytyy työntekijälle esimerkiksi irtisanomisen uhkana. (Hagel 2023.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa työn epävarmuustekijöiden syynä saattoi olla työsuhteen määräaikaaisuudet sekä rahoituksen saamiseen liittyvä epävarmuus, jotka heijastuvat epävarmuuteen työsuhteiden jatkuvuudesta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi myös, että epävarmuus työn jatkuvuudesta onkin selvästi yleisempää kolmannella sektorilla kuin julkisella ja yksityis-sektorilla. (Kaunismaa & Lind 2014, 19.) Kuitenkaan urheiluseuroissa ei ehkä ole tunnistettavissa samaa ilmiötä epävarmuustekijöistä, vaan epävarmuus kumpuaa muualta. Lähtökohtaisesti seuramaailmassa ei ole hirveästi hankerahaa, paitsi seuratuki, jonka ajatuksena on rahoitetun työpaikan jatkuminen rahoituksen jälkeenkin. Tarkkaa tilastoa ei ole, mutta pääsääntöisesti työsuhteet ovat myös toistaiseksi voimassa olevia. (Hagel 2023.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Joka viikko saamme työajan aikana käydä salilla, se on minusta tosi hyvä juttu. (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyn vastaajista vain 36,1 % (13) työpaikalla oli järjestetty säännöllisesti työkykyä ylläpitävää toimintaa. Pääsääntöisesti työkykyä ylläpitävä toiminta oli työaikana omatoiminen 1–2 tunnin liikkuminen. Työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan eli tyky-toiminnan tavoitteena on tukea työntekijöiden hyvinvointia ja toiminnan laatua sekä siten edistää työpaikan toimivuutta ja tuottavuutta. Tyky-toiminta voidaan nähdä seuroissa taloutta kuormittavana toimenpiteenä, kuten anonyymien hallituksen puheenjohtajan haastattelussa tunnistettiin. Kun on ollut taloudellisesti haastavaa viimeiset pari vuotta, koronaepidemiasta johtuen, on tyky-toiminnan osa-alueen budjetista viilattu monessa seurassa. Haastateltava toivoo, että seuraavan kahden vuoden aikana pystyttäisiin parantamaan tätä osa-aluetta ja lähteä rakentamaan työntekijöiden työhyvinvointia paremmaksi. Ensisijaisesti on hallituksen tehtävä varmistaa, että on taloudellista resurssia, jonka jälkeen on esihenkilöiden tehtävä huolehtia työkyvystä ja työhyvinvoinnista budjetin rajoissa. (Hallituksen puheenjohtaja 2023.)

Innostunut työyhteisö

Lähtökohtaisesti cheerleadingseuroissa työskentelevät ovat innostuneita työstään ja kokevat työyhteisönsä innostavaksi. Vastaajista 80,6 % (29) koki työyhteisönsä innostavaksi. Jotta työyhteisö on innostava, tarvitaan vuorovaikutusta, luottamusta, vastuunkantoa ja yhdessä toimimista. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset välit keskenään, kykenee myös tuloksekkaaseen työhön. Innostuneet ja työn imua kokevat työntekijät

nauttivat työstään, haluavat tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa pidempään. He ovat aloitteellisia työssä ja työyhteisössä, ottavat vastuuta hyvästä työsuorituksesta, haluavat oppia uutta ja kehittyä tekemättä kuitenkaan tuota kaikkea oman terveytensä kustannuksella. Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa on riittävästi työstä saatavia voimavaroja ja niitä vahvistetaan joustavasti. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.)

Jotta innostuminen saadaan säilymään, tulee hyvinvointiin kiinnittää huomioita. Kuormitus ja riittämättömyyden tunne vievät innostuksen jossain kohtaa pois. Innostusta pitää ruokkia hyvällä henkilöstöjohtamisella. (Hagel 2023.) Pitää myös mahdollistaa tietynlainen väljyys työssä. Jos ei ole yhtään väljyyttä vaan jatkuvaa suorittamista, niin silloin ei ole mahdollisuutta innovoida, inspiroitua ja innostua. Työn johtamisella tulee mahdollistaa työssä innostuminen. (Hallituksen puheenjohtaja 2023.)

6.4 Työn hallinta

Työajanseuranta

Työnteko on hyvin itseohjautuvaa ja perustuu omaan työmoraaliini. Työaikaani ei seurata - hyvässä ja pahassa - vaan minun pitää itse pitää huoli, että teen työaikani mukaiset tunnit ja toisaalta pitäydyn itse tekemästä ylityötä. (Anonyymi kyselyn vastaaja.)

Kyselyn vastaajista 94,4 % (34) oli käytössä työajanseuranta, mutta vain 55,6 % (20) esihenkilö seurasi työajan toteutumista säännöllisesti. Työajanseuranta ja sen seuraaminen toteutuu etenkin tuntipalkkaa saavien työntekijöiden osalta, koska käytetty työaika on suoraan yhteydessä palkanmaksuun. Kuukausipalkkaa saavien työntekijöiden työajanseuraamisessa on varmasti puutteita, sillä oman kokemuksen mukaan seuratyöntekijöille ei lähtökohtaisesti makseta ylityökorvauksia, vaan ylityötunnit otetaan työajanvähennyksinä. Haastatellun anonyymin seuratyöntekijän mukaan työaika ja sen aikatauluttaminen on yksi suurimpia työhyvinvoinnin haasteita seuratyössä. Etenkin valmennustyötä ja hallinnollista työtä tekevät, saattavat työskennellä vaihtelevasti arkisin aamu kahdeksan ja ilta kymmenen välillä, ja lisäksi töitä on viikonloppuisin, jolloin saattaa kertyä pidempiä työputkia. (Seuratyöntekijä 2023.)

Monessa urheiluseurassa ja etenkin vielä etätöiden yleistyessä, työn tekemisen ajankohta on melko joustavaa. Tällaisessa työskentelytavassa korostuu itsensä johtamisen taito, jotta osaa

rajata työn ja vapaa-ajan. Työtä voidaan helposti jatkaa työpäivän jälkeen kotona hyödyntäen puhelinta ja kannettavaa tietokonetta, jotta saadaan hoidettua työpäivän aikana jääneet tehtävät loppuun. On suositeltavaa, että vaikka työ onkin mielekästä ja tärkeää, niin peräkkäisiä pitkiä työpäiviä sekä toistuvia viikkotyötuntien ylittymistä tulisi välttää. (Työterveyslaitos 2023c.) Työajan seurannan puuttuminen ajaa pitkällä aikavälillä myös uupumukseen, mikäli ylitöitä annetaan tehdä eikä niihin puututa. Seuratyössä on aina tehtäviä, jotka on niin sanotusti pakko hoitaa. Etenkin valmennustyössä tulee tulipalojen sammuttelua jatkuvasti, jotka menevät kaikesta muun edelle ja silloin muita asioita jää hoitamatta. Näin kalenteri täyttyy jatkuvasti ja työpäivät pitenevät. (Seuratyöntekijä 2023.)

Yleisesti voidaan myös todeta, että cheerleadingseuroissa osa syy työhyvinvoinnin haasteisiin on työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Hagel (2023) toteaa haastattelussaan, että moni päätoiminen työntekijä on lajitaustainen, jolloin työntekijä saattaa itse harrastaa edustamassaan seurassa tai hänellä on paljon seurassa harrastavia kavereita, jolloin on vaikea rajata työasioista keskustelemisen vapaa-ajalla. Myös seuratyöntekijä (2023) nostaa haastattelussaan esille, että edelleen on työntekijöitä, jotka esimerkiksi valmentavat vapaaehtoisesti samassa seurassa, jossa ovat työsuhteessa. Kyselyssä tuli myös esille, että työntekijä on työsuhteen lisäksi myös vapaaehtoisena hallituksen jäsenenä. Tätä kautta työntekijä on äkkiä tilanteessa, että hän on aina töissä eikä palautumiselle jää riittävästi aikaa ja myös työajanseuranta ja sen rajaaminen on haastavaa.

Työmäärä, jatkuva kiire ja riittämättömyyden tunne

Työmäärää, jatkuvaa kiireen ja riittämättömyyden tunnetta voidaan käsitellä yhdessä, sillä ne liittyvät kaikki toisiinsa.

Kyselyn vastaajista 80,6 % (29) koki jatkuvaa kiireen tunnetta työssä. Jatkuva kiireen tunnetta voidaan selittää esimerkiksi työn organisoimattomuudella. Kiire hankaloittaa työssä suoriutumista, mikä voi edelleen heikentää työhyvinvointia. (Selander 2018, 11.) Kiireen tunne voi joutua myös liian suuresta työn määrästä. Kyselyn vastaajista 61,6 % (26) vastasi, että työsopimukseen määritelty viikoittainen työaika ei riitä kaikkien työtehtävien suorittamiseen. Haastatellun seuratyöntekijän (2023) mielestä, kaikissa seuroissa tulisi kiinnittää enemmän huomioita työmäärään ja sen tulisi vastata paremmin käytettävissä olevien työntekijöiden lukumäärään. Urheiluseuroissa vapaaehtoinen hallitus määrittelee palkattavien työntekijöiden lukumäärän sekä

heidän tehtävänsä. Lähtökohtaisesti tehtävät, jotka eivät kuulu työntekijöille, kuuluvat hallitukselle tai muille vapaaehtoisille. Kun työtä on liikaa ja siihen kuuluu liian paljon vaatimuksia, joita ei ehdi millään täyttää, ei työstä palautuminen ole silloin mahdollista (Manka & Manka 2016, luvussa “Positiivinen ja negatiivinen stressi”).

Kun työssä on kiireen tunnetta ja työmäärä ei vastaa käytettävissä olevaa työaikaa, tulee usein riittämättömyyden tunne. Kyselyn vastaajista 66,7 % (24) koki riittämättömyyden tunnetta työssä. Kun riittämättömyyden tunne johtuu siitä, että työtä on liikaa yhdelle ihmiselle, on töiden rajaaminen ja priorisointi ainoa mahdollinen ratkaisu. Riittämättömyyden tunne voi johtua myös siitä, että omaan työhön liittyvät vaatimukset ovat epäselviä tai ristiriitaisia. Palautteen saamisella on myös tärkeä rooli riittämättömyyden tunteen käsittelyssä. Jos työntekijä saa palautetta vain silloin, kun joku asia menee pieleen, voi työntekijän työidentiteetti heikentyä ja sen seurauksena työntekijä alkaa itsekin vähitellen uskomaan, että minusta ei ole tähän työhön. (Kupias 2015.) Hagel (2023) arvioi, että ehkä työntekijät kokevat välillä itsekin, että oma osaaminen ei riitä ja työstä tulee selviytymistä. Tällöin palautteen antamisen merkitys korostuu. Odotukset seuratyöntekijöitä kohtaan ovat myös kovat. Seurojen jäsenet ja urheilijoiden huoltajat odottavat seurojen työntekijöiltä valtavan paljon ja palvelua odotetaan vuorokauden ympäri. Vaikka työntekijöillä on esimerkiksi työaika, niin jäsenet odottavat saavan palvelua ympäri vuorokauden. Jos palvelua ei pysty tarjoamaan, purkautuu se seuratyöntekijöitä kohtaan turhan epäasiallisesti. (Hallituksen puheenjohtaja 2023.)

6.5 Pohdinta

Cheerleadingseuroissa tehdään työtä rakkaudesta lajiin, niin hyvässä kuin pahassa, kuten Hagel toteaa haastattelussaan. Vaikka lajirakkaus on pääsääntöisesti hyvä asia, altistaa se myös esimerkiksi kuormitukselle. (Hagel 2023.) Mutta kuinka kauan rakkaus lajiin riittää, kun vastassa on haasteet työhyvinvoinnissa. Kyselyssä oli nähtävillä haasteita, jotka on osin tunnettu myös aikaisemmissa kolmannen sektorin tutkimuksissa sekä Seuratoiminnan työhyvinvoinnin kehittäminen -hankkeessa.

Kyselyn tuloksista voidaan summata, että työhyvinvoinnin haasteet cheerleadingseuroissa johtuu esihenkilöiden osaamisen puutteesta, henkilöstöresursseista, työn organisoinnista sekä työn hallinasta. Myös haastatteluissa nousi esille samoja haasteita. Vaikka kaikki haasteet eivät koske kaikkia cheerleadingseuroja, heijastuvat ne yksittäisinäkin haasteina työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin haasteiden lisäksi aikaisemmin mainitut odotukset ympärivuorokautisesta

palvelemisesta ja odotusten täyttämisestä lisäävät työntekijöiden painetta. Vaikka tarkkaa arviota kyselyn vastaanottajien kokonaismäärästä ei ole, voidaan kyselyn tuloksia pitää kuitenkin todellista tilannetta kuvaavina. Kaikista päätoimisista cheerleadingseuroissa työskentelevistä työntekijöistä kyselyyn vastasi 40 %. Kyselyn vastauksista voidaan lisäksi todeta, että yhdesäkään vastauksessa ei toteutunut kiitettävästi työhyvinvoinnin toteutuminen omalla työpaikalla.

Jotta seurat voivat selvittää työhyvinvoinnin haasteita omassa organisaatiossaan, tulisi työntekijöille tehdä säännöllisesti kyselyitä työhyvinvoinnista. Myös avoin keskustelukulttuuri ja luottamuksen ilmapiiri tukisivat sitä, että työhyvinvoinnin haasteet nousisivat helpommin esille ja työhyvinvointia pystyttäisiin kehittämään työntekijöiden tarpeita vastaavaksi.

Seurojen tulisi nähdä työntekijät voimavarana, johon kannattaa panostaa. Opinnäytetyössä tulneiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden hyvinvointi on unohtunut muun kuormituksen alle esimerkiksi taloudellisen paineen, vaikka työntekijöillä on tällä hetkellä suurempi vastuu seurojen toiminnasta kuin koskaan aikaisemmin. Seuratyöntekijöiltä odotetaan tällä hetkellä tuottavuutta, uusia ideoita ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä sekä suurempaa vastuuta itsensä johtamisesta, jolloin työntekijöiden harteilla oleva taakka on valtava. Samalla kun työntekijöiden vastuulla on seuratoiminnan jatkuvuus, on vaakakupissa myös oman työn jatkuvuus.

Monessa seurassa työntekijän työhyvinvointia tukevat toimenpiteet löytyvät kirjallisina dokumentteina ja suunnitelmina, mutta toimenpiteiden ja suunnitelmien toteutuminen ei arkipäivässä välttämättä toteudu. Yksinkertaisesti syy voi olla ajanpuutteesta, kuten kyselyssäkin nousi esille, mutta toisena selittävänä tekijänä voi olla osaamisen puute. Kun esihenkilöinä toimivat vapaaehtoiset tai palkalliset työntekijät, jotka eivät ole kouluttautuneet henkilöstöjohtamiseen tai esihenkilötyöhön, ei hyvinvoinnin priorisoiminen tai työhyvinvoinnin johtaminen tule luonnostaan. Tämä aiheuttaa sen, että työntekijälle muodostuu tunne, ettei työhyvinvoinnilla ole merkitystä eikä heidän työtään arvosteta. Kuitenkin työhyvinvoinnin johtamisesta, esihenkilötyöstä ja henkilöstöjohtamisesta on saatavilla tietoa, joten tässä osa-alueessa kehittyminen on mahdollista.

Hagel nostaa haastattelussaan esille, että yleisesti urheiluseuramaailmassa Olympiakomiteaa myöden, puhutaan paljon vapaaehtoisten ja luottamustoimisten kiittämis- ja palkitsemiskulttuurista, ja seuroissa on havaittavissa ajatus, kun työntekijä saa palkkaa ei se tarvitse muuta

kiitosta. Tämä voi kasvattaa riittämättömyyden tunnetta, sillä pelkkä palkka ei ruoki onnistumisen kokemuksia. (Hagel 2023.) Yleisesti voidaan todeta, että palkkataso seuratyöntekijöillä on matala, eikä palkkakehitys ole systemaattista. Kun työtä ei tehdä niin sanotusti rahan takia, on se kutsumusammatti. Työntekijät, jotka ovat kutsumusammattissaan, kokevat työnsä kiinteäksi osaksi elämäänsä. Työtä ei tehdä silloin toimeentulon ja uran takia vaan siksi, että työ itsessään jo palkitsee. (Hakanen 2011, 27.) Oman kokemuksen myötä moni cheerleadingseuroissa työskentelevä suhtautuu hyvin intohimoisesti omaan työhönsä ja omasta työpaikasta ja työn mahdollisuudesta ollaan kiitollisia. Kiitollisuus ruokkii herkästi sitä, että työn epäkohdista ei aina haluta keskustella eikä niitä haluta nostaa esille, koska päällimmäisenä on ajatus siitä, että ollaan etuoikeutetussa asemassa, kun saa työskennellä cheerleadingin parissa. Kuitenkin työntekijöiden kiittäminen, palkitseminen ja palkkakehityksen mahdollistaminen ruokkisi enemmän onnistumisen ja arvostuksen kokemuksia, jota kautta työn mielekkyys kasvaa ja siitä seuraa työn imu, jolla on myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin.

Kun seuratyöhön saadaan enemmän osaamista esihenkilötyöhön ja seuratyöntekijöiden osaamista kehitetään työn vaativuutta vastaavaksi, saadaan työhyvinvoinnin haasteita taklattua ja työhyvinvointi kehitettyä vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Seuroissa työskentelee paljon nuoria työntekijöitä, eikä heillä välttämättä ole aina tietoa työntekijän oikeuksistaan eikä työnantajapuolta edustava vapaaehtoinen hallitus välttämättä ole aina tietoinen myöskään velvollisuuksistaan. Näin ollaan yllättäen tilanteessa, että työhyvinvointi ei ole kenenkään vastuulla eikä sitä systemaattisesti kehitetä. Työhyvinvointi on kuitenkin muutakin kuin lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä.

Cheerleadingseurat haluavat olla monessa asiassa edelläkävijöitä ja seurat tunnetaan innovatiivisina nuorina seuroina, jotka haluavat kehittää toimintaansa ammattimaisesti ja innolla. Voisiko cheerleadingseurat olla myös edelläkävijöitä työhyvinvoinnissa ja luoda urheiluseuroihin työhyvinvoinninkulttuurin, josta muut urheiluseurat voisivat ottaa mallia? Tämä edellyttää sen, että seurat ottavat tavoitteekseen työhyvinvoinnin kehittämisen ja tekevät työhyvinvointisuunnitelmia edesauttamaan työhyvinvointia.

Seuraavassa luvussa tuon esille työkaluja cheerleadingseurojen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työkalut pohjautuvat tässä opinnäytetyössä tunnistettuihin haasteisiin. Työkalut edesauttavat työssä innostumista ja työn imun syntymistä. Esihenkilötyötä koskevat työkalut pohjautuvat palvelevan johtamisen ominaispiirteisiin ja ideologiaan. Lisäksi hyödynnetään Jari Hakasen (2011) *Työn imu-kirjassa* esitettyjä voimavaratekijöitä.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin haasteet ja onnistumiset kyselyn ja haastatteluiden pohjalta.

7 TYÖKALUT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN – KOHTI HYVINVOIVIA CHEERLEADINGSEUROJA

Työhyvinvointi ei ole yksistään urheiluseuran hallituksen tai esihenkilöiden vastuulla, vaikka hallitus ja esihenkilöt vastaavat työhyvinvoinnin kehittämisestä, vaan työhyvinvointi kuuluu kaikille. Seuraavaksi esitetyissä työkaluissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaoteltu neljään osa-alueeseen seuraavasti: organisaation rakenne ja toiminta, johtamisen tapa, työyhteisön toimivuus, työn organisointi ja yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Monet työkalut ovat ilmaisia ja niitä voi koska tahansa kehittää ja parantaa. On kuitenkin muistettava, että työn vaatimuksiin tai kuormitustekijöihin on vaikea saada lyhyellä aikavälillä muutoksia parempaan suuntaan, vaan ne saattavat tarvita pitkäjänteistä kehittämistä. On myös huomioitava, että työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii koko työyhteisön sitoutumisen.

Organisaation rakenne ja toiminta

1. **Työroolien ja tavoitteiden selkeys.** Työntekijöiden tulee tietää oma työnkuvansa sekä ensisijaiset tavoitteet. Työnkuva on hyvä olla kirjallisena kaikkien työntekijöiden saatavilla, jolloin työtehtävien roolit ja vastuut ovat kaikilla tiedossa. Vuosittaiset tavoitteet tulee kirjata toimintasuunnitelmaan. Mikäli työnkuvaan tulee muutoksia, tulee siitä keskustella aina työntekijän kanssa. Jos työnkuva muuttuu vaativammaksi tai työtehtävien määrä lisääntyy, on silloin hyvä käydä keskustelua myös palkasta. Kun työntekijällä on selkeät raamit työnsä toteuttamiseksi, on hän usein luovempi ja hänellä on mahdollisuus muokata työstään itselle innostavampi tavoitteiden puitteissa (Hakanen 2011, 55).
2. **Palkitseminen ja palkka.** Työn imuun tarvitaan sisäistä motivaatiota ja aineettomia voimavaroja, eikä niiden puuttumista voi korvata esimerkiksi rahalla, mutta palkitseminen ja palkka ovat myös merkityksellisiä. Oikeudenmukainen palkitseminen toimii palautteena oikeansuuntaisesta toimimisesta ja hyvästä työssä suoriutumisesta urheiluseuran tavoitteiden hyväksi. Palkitsematta jättäminen silloin kun työntekijä koee sen ansaitsevansa, tulkitaan helposti epäreiluksi ja osoitukseksi epäarvostuksesta. Työyhteisössä jokaisen on tärkeää tietää palkitsemisen kriteerit ja niiden tulee perustua sovittuihin asioihin eikä toissijaisiin perusteluihin. (Hakanen 2011, 65–66.) Palkkakeskustelu tulisi mahdollistaa tasaisin väliajoin esimerkiksi kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Palkan nousulle tulee olla aina jokin peruste, mutta on hyvä muistaa, että

pienkin palkannousu voi tuntua kannustavalta ja edistää työtyytyväisyyttä, etenkin jos palkkakeskustelu on käyty hyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä.

3. **Yhteistyö eri toimijoiden välillä.** Koko urheiluseuran hyvinvointiin ja menestykseen voidaan vaikuttaa yhteistyön lisäämisellä eri toimijoiden välillä. On hyvä järjestää säännöllisesti kohtaamisia esimerkiksi työntekijöiden ja hallituksen välillä. Tapaamisten ja yhteistöiden kautta kasvatetaan me-henkeä sekä annetaan mahdollisuus verkostoitumiseen, luovaan ideointiin ja innostumiseen. Erilaiset seuran sisäiset tapahtumat edesauttavat taas koko seuran kohtaamisia. Jotta päästään aitoihin vuorovaikutustilanteisiin ja luovempaan keskusteluun, tulisi kaikkien kohtaamisten tapahtua kasvotusten.

Johtamisen tapa

4. **Palaute ja arvostus.** Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että työntekijä saa palautetta tekemästään työstään esihenkilöltään. Etenkin, jos työntekijä on joutunut ponnistelemaan ja joustamaan urheiluseuran hyväksi, on tärkeää, että ponnistelut tulevat huomatuksi. Olipa palaute työstä myönteistä tai kielteistä, on palaute parhaimmillaan hyödyllistä, sillä se lisää arvostuksen tunnetta (Hakanen 2011, 59.) ja auttaa työntekijää kehittämään osaamistaan. Palaute ei saa olla ympäripyöreää palautetta (Tuominen 2015), vaan palaute tulee kohdistua konkreettisesti siihen, mistä palautetta ollaan antamassa. Yleinen “hyvin tehty” palaute ei kerro vastaanottajalle, että mikä meni hyvin ja silloin esihenkilö viestittää, ettei ole ollut aidosti kiinnostunut ja työntekijälle saattaa tulla tunne, ettei häntä arvosteta. Onnistumisten näkyväksi tekeminen palautteenantamisella ja sitä kautta innostavan ilmapiirin luominen saa työntekijät antamaan parhaansa.
5. **Kehityskeskustelut.** Jokaisen kehityskeskustelun tulisi sisältää kysymys, mikä minua työssäni innostaa ja motivoi. Esihenkilön kanssa on myös arvioitava, mahdollistaako työ innostuksen ja miten työtä ja tehtäviä voidaan kehittää siihen suutaan, että työ olis entistä innostavampaa. (Hakanen 2011, 65.) Kehityskeskustelut voidaan nähdä myös ehkäisevänä ja voimaannuttavana työhyvinvointia kehittävänä toimintatapana. Ehkäisevä toiminta lähtee ajatuksesta vaikuttaa työn rasitustekijöihin ennakoivasti ja voimaannuttava ajattelutapa lähtee työntekijöiden toimijuuden vahvistamisesta, vaikutta-

mismahdollisuuksien lisäämisestä ja työhyvinvoinnin tekijöiden omaehtoisesta tunnistamisesta. (Kaunismaa & Lind 2014, 14–15.) Kehityskeskustelujen ajankohta määräytyy pääsääntöisesti urheiluseuran toimintasuunnitelman mukaan ja keskusteluiden vuosittainen lukumäärä olisi hyvä pitää vähintään kahdessa. Ensimmäisen keskustelun tulee olla kokonaisvaltaisempi sekä laajempi ja siinä tulisi asettaa tavoitteita kuluvalle vuodelle. Toinen keskustelu pohjautuu enemmän tavoitteiden tarkasteluun. Toisessa keskustelussa on hyvä olla mahdollisuus avoimelle palkkakeskustelulle. Molempien keskusteluiden tulee tarkastella aina työntekijän hyvinvointia. Onnistunut kehityskeskustelu parantaa myös esihenkilö-alaisuuden laatua ja tukee työhyvinvointia (Laine & Surakka 2011, 158).

Muistilista kehityskeskusteluun esihenkilölle:

- Varaa riittävästi aikaa keskustelulle.
- Lähetä kysymykset työntekijälle etukäteen, näin hänellä on mahdollisuus valmistautua.
- Kehityskeskustelu voi olla työntekijälle stressaava tilanne, luo tilanteesta mahdollisimman rento ja avoin. Kehityskeskustelu tulee käydä mahdollisuuksien mukaan aina kasvotusten.
- Kirjoita muistio keskustelusta ja lähetä se myös työntekijälle. Näin molemmat ovat tietoisia keskustelun sisällöstä sekä keskustelumuistio auttaa valmistautumaan seuraavaan keskusteluun.
- Ole läsnä ja kuuntele.

6. **Esihenkilön tuki.** Esihenkilön tuki on työntekijän käsitystä siitä, minkä verran esihenkilö arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Työntekijä on motivoituneempi ja valmiimpi antamaan parhaansa työlle silloin, kun hän kokee saavansa vastineeksi arvostusta ja välittämistä. Työntekijä, joka töihin tullessaan kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työpaikallaan juuri siinä tehtävässä, jota hän tekee, ei voi olla kokematta työn imua. (Hakanen 2011, 61–62.) Työn imun kokemuksen vahvistamisessa, esihenkilön tulee hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia eli mahdollistaa työn ja työntekijän yhteensopivuus niin, että työntekijä pääsee mahdollisimman paljon käyttämään luonnollisia vahvuuksiaan työtehtävissä mt., 11). Esihenkilön tulee ottaa vastuu

aina omasta tekemisestään ja vastata sanoistaan sekä lupauksistaan. Näin hän toimii esimerkkinä koko työyhteisölle ja antaa suuntaviivat sekä rajat sille, miten toimitaan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 12.) Tukemisen lisäksi, on hyvä, että esihenkilöt valmentavat ja osoittavat suunnan, mutta antavat kuitenkin tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Tämä on työyhteisöä palvelevaa johtamista. (Hakanen 2011, 46.)

Työyhteisön toimivuus

7. **Yhteisöllinen työyhteisö.** Työyhteisö tarvitsee yhteistöllisyyttä menestyäkseen ja voidakseen hyvin. Etenkin työntekijöiden ollessa etätyössä, tarvitsemme enemmän yhteistöllistä työyhteisöä. Palvelevan esihenkilön tulee rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä (Hakanen 2011, 77), mutta jokaisella työyhteisön jäsenellä on rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yhteisöllisyys syntyy lähtökohtaisesti yhteisistä tavoitteista, oman työn liittymisestä kokonaisuuteen sekä kuuluvuuden tunteesta työyhteisössä (Hakanen 2011, 46). Yhteisöllisyys kasvattaa myös sosiaalista pääomaa, joka edistää yhteisön jäsenten välistä luottamusta, vastavuoroisuutta sekä osaamisen jakamista. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön, mutta myös yksilön voimavara, joka tehostaa tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2015, luku “Sosiaalinen pääoma”.) Esihenkilön tehtävänä on tukea yhteisöllisyyttä mahdollistamalla käytänteet, joiden mukaan keskustellaan esimerkiksi yhteisistä tavoitteista, jaetaan osaamista ja kannustetaan vuorovaikutukseen. Työn imu sekä arvostuksen kulttuuri vahvistavat yhteisöllisyyttä sekä vastavuoroisesti lisäävät työntekijöiden työn imua (Hakanen 2009, 38; Hakanen 2011, 59).

8. **Työyhteisön tuki.** Etenkin haastavissa työtilanteissa, on työntekijän tärkeää saada tukea työyhteisöltään. Työyhteisön tuki voi esimerkiksi olla sparrausta, kuuntelua sekä palautteenantoa. Kokemus, ettei jää työssään yksin ja että halutessaan voi laajemmin peilata työtään ja kertoa kuulumisia, ovat arvokkaita työhyvinvoinnin lähteitä (Hakanen 2011, 57). Tukea antavan ja kannustavan työyhteisön kautta, voidaan vaikuttaa työntekijän pystyvyytensä ja mahdollisuuksiin kehittyä työssä. Työyhteisön keskinäinen tuki varmistaa myös työyhteisön yhteistä ja monipuolista osaamista (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18).

9. **Voimavarojen tunnistaminen.** Työyhteisöillä, joilla on aidosti yhteiset tavoitteet ja joissa työyhteisön jäsenten tekemiset liittyvät tiiviisti toisiinsa, voi olla myös työyhteisön yhteisiä voimavaroja (Hakanen 2011, 60). Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työyhteisön voimavaroja voi olla esimerkiksi avoimuus, luottamus, työn hallinta, työajan jousto ja perheystävällisyys. Työn voimavarat motivoivat työntekijöitä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin tyydyttäessään psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä. Tämän seurauksena työn voimavarat virittävät henkilökoh- taista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Sisäisen ja ulkoisen motivoinnin kautta työn voimavarat ylläpitävät ja lisäävät työn imua. (mt., 49–50.) Kohti innostunutta työ- paikkaa päästään tunnistamalla työn ja työyhteisön voimavarat. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.)

Työn organisointi

10. **Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon.** Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon tarkoittaa sitä, että voi työssään käyttää omaa harkintaa ja tehdä valintoja esimerkiksi sen suhteen, missä järjestyksessä työtä tekee tai milloin työtä tekee. Tämä vahvistaa työntekijän vastuunottoa omasta työstään ja sen kehittämisestä. (Hakanen 2011, 55.) On kuitenkin huomioitava, että työntekijällä tulee olla riittävä tie- dot ja taidot esimerkiksi työtehtävien priorisoinnista ja selkeät raamit työajan käytön suhteen. Esihenkilön tulee antaa tarvittava tuki ja ohjaus työntekijälle, jotta hän voi osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.
11. **Työtehtävien monipuolisuus, kehitettävyyys ja pystyvyysusko.** Työllä tulee olla kan- nustearvo, mikä tarkoittaa työtehtävien ja työn sisällön monipuolisuutta sekä työn kehi- tettävyyttä ja uuden oppimismahdollisuuksia (Manka & Manka 2016, luku “Työ”). Mo- nipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ mahdollistavat työntekijän osaami- sen, työkokemuksen ja mahdollisen potentiaalisen monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan työntekijä pääsee käyttämään tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä, joka li- sää pystyvyysuskoa ja työn imua entisestään. (Hakanen 2011, 52.) Vahva pystyvyys- usko on yhteydessä siihen, että työn vaatimukset koetaan vähäisempinä, koettu työ- stressi on pienempää, työsuoritukset ovat parempia, työtyytyväisyys on korkeampaa ja

hallinnan tunne työssä on hyvä (Ruutu 2020, luku “Pystyvyysuskon merkitys ja voimistaminen”). Urheiluseurojen sisällä on harvoin etenemismahdollisuuksia pienen organisaatorakenteen vuoksi, jolloin on entistä tärkeämpää antaa työntekijöille mahdollisuus monipuolisiin työtehtäviin sekä mahdollisuus kehittyä omassa toimenkuvassaan. Esihenkilön tuntiessaan alaisensa hyvin, pystyy hän näyttämään suuntaa ja edistämään työntekijän pystyvyysuskkoa.

12. **Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus.** Tunne työn varmuudesta on edellytys, että työntekijä voi olla työssään motivoitunut, luova ja aloitteellinen. Mikäli työ on jatkuvasti epävarmaa, on työntekijän vaikea saavuttaa tavoitteita, kun voimavaroja kuuluu siihen, että saisi tukevaa maata jalkojensa alle. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi olla oma itsensä töissä pelkäämättä kielteisiä seurauksia. Salliva työyhteisö mahdollistaa, että työntekijä voi olla aidosti myös läsnä työssään. (Hakanen 2011, 68.) Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa myös rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikkea oltaisiin samaa mieltä tai että kaikkia ehdotuksia tuettaisiin, mutta turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. (Työterveyslaitos 2021.) Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus syntyvät työntekijöiden keskinäisellä avoimuudella ja rehellisyydellä sekä myös hallituksen, esihenkilön ja työntekijöiden välisellä avoimuudella ja rehellisyydellä. Avoimen ja rehellisen ilmapiirin edellytyksiä ovat hyvät keskusteluyhteydet ja selkeä viestintä.

Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista

13. **Välitön palaute.** Pääsääntöisesti palautteella tarkoitetaan työkaverilta tai esihenkilöltä saatua palautetta, mutta välittömällä palautteella tarkoitetaan työntekijän itselleen antamaa palautetta, joka on hyvinvoinnille vähintään yhtä tärkeää kuin muualta saatu palaute. Työntekijän on tärkeää tunnistaa kaikki se, mitä työpäivän aikana on saanut aikaan ja antaa siitä hyvää palautetta itselleen sen sijaan, että keskittyy vain tekemättömiin töihin. (Hakanen 2011, 53.) Itselle annettavalla palautteella on sama tehtävä kuin muualta saadulla palautteella: se motivoi, ohjaa ja auttaa kehittymään työssä. Oman työnsä huomaaminen ja palautteen antaminen on yhteydessä työn imuun. Onnistumisen

kokemukset omasta työstä ja oman työn arvostaminen heijastuu myös ympäristöön. Kun kokee ammattiylpeyttä ja iloa aikaansaannoksistaan, on helpompi osoittaa arvostusta myös toisille. (Sarkkinen 2017b.)

14. **Työn ja vapaa-ajan rajaaminen.** Työn rajattomuus voi lisätä joustavuutta ja itsenäisyyttä ja sitä kautta työn imua, mutta samaan aikaan rajattomuus merkitsee sitä, että vastuu työhyvinvoinnista siirtyy työntekijälle. Rajoista vapaa työ edellyttää siis entistä enemmän työntekijän ja esihenkilön välistä keskustelua työn tekemisen käytännöistä ja rajoista. (Hakanen 2011, 98.) Erityisesti joustavat ja epäsäännölliset työajat sekä etätö haastaa työn ja vapaa-ajan rajaamista urheiluseuratyössä. Lisäksi seuratyössä haasteena saattaa olla tuplaroolitukset, jolloin työntekijä saattaa tehdä vapaaehtoistyötä työpaikallansa. Tärkein työkalu työn ja vapaa-ajan rajaamiseen on työn suunnittelu. Kun käytettävä työaika on suunnittelu ennalta, vähentää se mahdollisuutta ylitöiden tekemiselle. Mikäli töitä ei ehdi tekemään työajalla ja ylityöt verottavat vapaa-ajasta jatkuvasti, on syytä tarkastella työtehtävien määrää. Ennalta suunniteltu työaika myös ohjaa työntekijää siihen, että enempää ei tarvitse tehdä. Työn ja vapaa-ajan rajaamista helpottaa myös pelisääntöjen luominen itselle. Sääntöjä voi olla esimerkiksi työkoneen jättäminen toimistolle, erillisen työpuhelimien käyttö ja sen käytön rajaaminen vain työaikaan sekä sosiaalisen median rajaaminen työasioihin vain työajalla. Vaikka työtä tehdään intohimoisesti ja rakkaudesta lajiin, niin jokainen tarvitsee irrottautumista.
15. **Palautuminen.** Työstä palautuminen tarkoittaa kehon ja mielen toipumista työn rasituksista. Riittävä palautuminen estää työstressin kasaantumista, ehkäisee terveysongelmia ja suojaa työuupumukselta. Palautumien on riittävää, kun vapaillaan, vapaapäivän tai loman jälkeen kokee olevansa valmis palaamaan töihin. Työstä irrottautuminen työpäivän aikana, esimerkiksi työkavereiden yhteisellä kahvitauolla, edistää myös palautumista ja vireystilaa työpäivän aikana. (Sarkkinen 2022.) Palautumisen merkitys on oleellinen silloin, kun työ on kuormittavaa, mutta palautumisella on tärkeä rooli myös silloin, kun työntekijä kokee työn imua ja on innostunut työstään. Työn imussa työ innostaa, jolloin työhön myös panostetaan keskivertoa enemmän esimerkiksi auttamalla työkaveria omien töiden ohella ja ottamalla vastaan uusia työtehtäviä. Vaikka tällainen tekeminen palkitsee, voi se myös kuluttaa voimia ja väsyttää. Aina ei voi eikä tarvitse olla työn imussa. (Hakanen 2011, 98–99.)

8 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda näkyväksi ne haasteet, joita cheerleadingseuroissa työskentelevät työntekijät tällä hetkellä kokevat työhyvinvoinnissa ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittäminen urheiluseuroissa. Opinnäytetyöprosessin alussa ei ollut tiedossa, että cheerleadingseuroissa työskentelevät työntekijät kokevat työhyvinvoinnissaan haasteita, vaan opinnäyteprosessi lähti liikkeelle henkilökohtaisesta oletuksesta sekä aikaisemmista tutkimustuloksista, joissa on todettu työhyvinvoinnin haasteita kolmannella sektorilla. Opinnäytetyöprosessin edetessä oletamus ja aikaisemmat tutkimustulokset olivat tunnistettavissa cheerleadingseuroissa ja työhyvinvoinnin haasteet, joita työntekijät kokevat cheerleadingseuroissa on, pystyttiin nimeämään.

Urheiluseurojen työhyvinvointia tulisi kehittää ja sitä tulisi tuoda keskustelun aiheeksi. Hagel (2023) toteaa haastattelussaan, että Suomen Cheerleadingliiton tulisi myös nostaa työhyvinvoinnin teemaa enemmän esille artikkeleissa ja verkostopäivillä. Näin asia nousisi keskusteluun ja eri tilaisuuksissa olisi mahdollista päästä muokkaamaan ajattelua työhyvinvoinnista sitä kehittävään suuntaan. Lisäksi työhyvinvointiin voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota Tähtiseura-auditoinneissa. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen yhteinen laatuohjelma. Suomen Cheerleadingliitto on ollut ajamassa Tähtiseura-ohjelmaan uutta laatutekijää, joka puhuisi juuri työntekijöiden hyvinvoinnin puolesta. Tähtiseura-ohjelma on merkittävä seurojen laadunvalvonnan työkalu, jossa auditoimalla selvitetään seurojen laatutekijät. Suomen Cheerleadingliiton jäsenseuroista 34,5 % on mukana Tähtiseuraohjelmassa. (Hagel 2023.) Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksilla voidaan näyttää toteen, että työhyvinvoinnissa on haasteita ja sen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomioita valtakunnallisesti. Nostamalla työntekijöiden työhyvinvointi seurojen laatutekijäksi, osoitetaan työntekijöille arvostusta, mutta sillä saataisiin myös varmistettua, että seurat kehittävät työhyvinvointia. Syytä on myös pohtia, että voidaanko puhua laadukkaasta ja vastuullisesta seuratoiminnasta, jos sen työntekijät voivat huonosti.

Opinnäytetyöstä syntyi työkaluja tilaajaorganisaation lisäksi myös muille urheiluseuroille ja niitä voidaan hyödyntää monella taholla. Innostumisen ja työn imun kokemuksen tukeminen auttavat seurojen työntekijöitä voimaan hyvin ja sitä kautta seuroja menestymään. Laajempi hanke tulevaisuudessa cheerleadingseurojen työhyvinvoinnin ympärillä voisi keskittyä seuraamaan sitä, kuinka työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy seurojen menestyksessä.

Ja lopuksi. Se mikä pätee urheiluvalmentamisessa, pätee myös urheiluseuroissa työnantajina. Urheilijaa ei saa kuluttaa loppuun matolla eikä työntekijöitä myöskään työpaikalla. Kaikissa työyhteisöissä tarvitaan yhteisöllisyyttä, työkaverin tukemista ja vastuullista esihenkilötyötä.

LÄHTEET

- Aarresola, Outi & Härkönen, Laura & Nieminen Maarit 2016. Seura ammattilaisen palkkaaminen. Askeleet onnistumiseen. Viitattu 7.1.2023. https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf
- Auntie 2020. Tutkimus: Avoin organisaatiokulttuuri edesauttaa ennaltaehkäisevän mielenterveyspalvelun käyttöä yrityksissä. Viitattu 15.1.2023. <https://auntie.io/fi/uutiset/tutkimus-avoin-organisaatiokulttuuri-edesauttaa-ennaltaehkaisevan-mielenterveyspalvelun-kayttoa-yrityksissa/>
- Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka & Laine, Markus 2015. (E-kirja.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2022. Etätyön hyvinvointiopas. (E-kirja.) Helsinki: Bazar Kustannus Oy.
- Hagel, Niklas 2020. Cheerleadingin harrastajamäärä Suomessa jo yli 15 000. Suomen Cheerleadingliitto. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/blog/2020/05/27/cheerleadingin-harrastajamaara-suomessa-jo-yli-15-000/>
- Hagel, Niklas 2021a. Cheerleadingin harrastajamäärä väheni 8 % vuonna 2020–5 maakuntaa jatkoi kasvun tiellä. Suomen Cheerleadingliitto. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/blog/2021/08/15/cheerleadingin-harrastajamaara-vaheni-8-vuonna-2020-5-maakuntaa-jatkoi-kasvun-tiella/>
- Hagel, Niklas 2021b. Cheerleadingseuroille OKM:n seuratuksia tuplasti viime vuoteen verrattuna. Suomen Cheerleadingliitto. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/blog/2021/04/29/cheerleadingseuroille-seuratukea-tuplasti-viime-vuoteen-verrattuna/>
- Hagel, Niklas 2023. Seurakehittäjä. Suomen Cheerleadingliitto ry. Teams-haastattelu 16.1.2023. Haastattelija: Christa Kankaanpää.
- Hakala, Liisa & Harju, Riitta & Manka, Marja-Liisa, Nuutinen, Sanna 2010. Työn iloa ja imua työhyvinvoinninopas pientyöpaikoille. (E-kirja.) Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari & Mäkikangas, Anne 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hallituksen puheenjohtaja 2023. Teams-haastattelu 2.1.2023. Haastattelija: Christa Kankaanpää.
- Hartikainen, Santtu & Kalavainen, Jari & Salo, Milla-Maarit, Siitari, Marja-Liisa 2019. Kuka johtaa osaamisen kehittämistä? Kohti prosessimaista kumppanuusajattelua. Teoksessa Päivi Haapakoski & Erja Kotimäki & Ulla Mäntykangas (toim.). Osaamisen kehittämisen suuntia.

- Yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.1.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261247/Osaamisen_kehittamisen_suuntia.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Verkkomateriaali kirjastaan Tilastollinen tutkimus. Viitattu 11.12.2022. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf#:~:text=Kvalitatiivinen%20eli%20laadullinen%20tutkimus-auttaa%20ymm%C3%A4rt%C3%A4m%C3%A4nC3%A4n%20tutkimuskohdetta%20%28esim.%20yritys,m%C3%A4r%C3%A4nC3%A4n.%20Tavoitteena%20on%20siis%20ymm%C3%A4rt%C3%A4minen%20ei%20m%C3%A4rien%20selvitt%C3%A4mien.>
- Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2022. Opinnäytetyöopas YAMK. Viitattu 27.12.2022. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355>
- Inkinen, Virpi & Lehtonen, Kati & Turpeinen, Salla & Turunen, Marianne 2020. Palkkatyö Urheiluseuroissa. Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (E-kirja.) Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaunistmaa, Pekka & Lind, Kimmo 2014. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88900/978-952-456-187-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupias, Päivi 2015. Riittämättömyyden tunne työseurana. Työelämä valmennus Tevere. <https://tevere.fi/riittamattomyden-tunne-tyoseurana/>
- Laine, Nina & Surakka, Tarja 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. (E-kirja.) Tampere: Taurus Media.
- Lehtinen, Soili 2023. Projektipäällikkö. Seuratoiminnan työhyvinvoinnin kehittäminen -hanke. Teams-haastattelu 25.1.2023. Haastattelija: Christa Kankaanpää.
- Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. (E-kirja.) Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manelius, Maiju 2017. Työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu tutkielma. Viitattu 6.1.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2979/osuva_7828.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Pro.

- Nurmela, Niina 2023. Projektityöntekijä. Seuratoiminnan työhyvinvoinnin kehittäminen -hanke. Teams-haastattelu 25.1.2023. Haastattelija: Christa Kankaanpää.
- Nykänen, Riikka 2018. Cheerleading as a part of Finnish sports culture. An overview of the development of cheerleading in post-modern Finnish sports culture from 1979 to 2018. University of Jyväskylä. Viitattu 21.11.2022.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Seuratoiminnan kehittämistuki. Viitattu 21.11.2022. [https://okm.fi/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki-](https://okm.fi/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki)
- Raito, Petteri 2021. Mahdollisuus vaikuttaa lisää työn mielekkyyttä. Viitattu 21.1.2023. <https://tekijalehti.fi/2021/04/15/mahdollisuus-vaikuttaa-lisaa-tyon-mielekkyytta/>
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.
- Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. (E-kirja.) Alma Talent.
- Rytövuori, Elina 2022. Palvelevan johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 4.1.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780739/Rytovuori_Elina.pdf?sequence=2
- Röhr, Juri 2016. Pelisäännöt korjaavan palautteen antamiseen. Eezy Flow Oy. Viitattu 18.1.2023. https://www.youtube.com/watch?v=KZ_nBz8lz5E
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Santasport 2023. Hankkeet. Viitattu 9.1.2023. <https://santasport.fi/tietoa-meista/hankkeet/>
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (E-kirja.) Helsinki: Tammi.
- Sarkkinen, Marja 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos. Viitattu 4.1.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Sarkkinen, Marja 2017a. Palaute on työelämän pienin suurin asia. Työterveyslaitos. Viitattu 18.1.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Sarkkinen, Marja 2017b. Etkö saa työstäsi palautetta? Näin annat sitä itsellesi. Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/etko-saa-tyostasi-palautetta-nain-annat-sita-itsellesi>
- Sarkkinen, Marja 2022. Psykologinen palautuminen työstä. Nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>
- Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Sosiologia. Väitöskirja. Viitattu 8.1.2023. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Seurahyvinvoinnin työkalupakki 2022. Santasport Lapin Urheiluopisto. Rovaniemen Koulutuskuntayhtymä. Viitattu 9.1.2023. <https://seuraopas.santasport.fi/artikkelit/oman-hyvinvoinnin-kehittaminen/>
- Seuratyöntekijä 2023. Teams-haastattelu 18.1.2023. Haastattelija: Christa Kankaanpää.
- Sivonen, Sirpa 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 4.1.2023. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 26.11.2022 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Spears, Larry 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. Viitattu 4.1.2023. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>
- Suomen Cheerleadingliitto 2013. Vuosikertomus 2012. Viitattu 17.11.2022. <https://docplayer.fi/401609-Suomen-cheerleadingliitto.html>
- Suomen Cheerleadingliitto 2020. Vuosikertomus 2019. Viitattu 17.11.2022. https://scl.fi/wp-content/uploads/2020/06/Liite-6_SCL_vuosikertomus_2019.pdf
- Suomen Cheerleadingliitto 2020. Uutinen ”SCL juhlii 25-vuotista taivaltaan cheerleadingin kehittäjänä”. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/blog/2020/03/25/scl-juhlii-25-vuotista-taivaltaan-cheerleadingin-kehittajana/>
- Suomen Cheerleadingliitto 2022a. Jäsenseurat. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/seuratoiminta/jasenseurat/>
- Suomen Cheerleadingliitto 2022b. Liitto. Viitattu 17.11.2022. <https://scl.fi/liitto/>
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry 2023. Työkuormitus ja esimiehen velvollisuudet ja toimenpiteet. Viitattu 21.1.2023. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/kuormitus/esimiehen-velvollisuudet/>
- Suomen Voimisteluliitto 2022. Voimisteluliiton historiaa. Viitattu 17.11.2022. <https://www.voimistelu.fi/voimisteluliitto/tietoa-meista/historiaa/>
- Terveystalo 2011. Lakisääteinen työterveyshuolto. Viitattu 18.1.2023. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/lakisaateinen-tyoterveyshuolto>
- Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan - Yhdessä! (E-kirja.) Helsinki: Kauppakamari.
- Toivanen, Pasi 2022. Johtamisen taso – Verkkokirja. Opetusmateriaali. Viitattu 2.1.2023.
- Tuominen, Saku. 2015. Millainen on hyvä palaute? Speakersforum. Viitattu 22.1.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=afNjEa8XTvI>
- Työsopimuslaki 55/2011. Viitattu 15.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2022. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely. Aluehallintovirasto. Viitattu 6.1.2023. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/5889231/Tyon_psykososiaaliset_kuormitustekijat_kysely_FI

- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023a. Työtilat. Viitattu 15.1.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/tyotilat>
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023b. Työsuojeluvaltuutettu. Viitattu 18.1.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojelu-henkilosto/tyosuojeluvaltuutettu>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 18.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi. Viitattu 21.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 2021b. Pelotta töissä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 23.1.2023. [file:///C:/Users/JPK/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20%E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JPK/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20%E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4%20(1).pdf)
- Työterveyslaitos 2022. Työn imu. Viitattu 16.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos 2023a. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 2.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>
- Työterveyslaitos 2023b. Toimisto- ja tietotyö. Viitattu 15.1.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>
- Työterveyslaitos 2023c. Joustava työaika. Viitattu 21.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 6.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#V1>
- Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pari Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus Oy

