



Yksilöurheilijan odotukset esimiestyöstä hiihtolajeissa

Terhi Rautiainen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK)

Rautiainen, Terhi

Yksilöurheilijan odotukset esimiestyöstä hiihtolajeissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 39 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli yksilöurheilijoiden ammatillinen viitekehys. Tavoitteena oli selvittää millaisena yksilöurheilijat kokevat työympäristönsä ja esimiestyön hiihtolajeissa, sekä kuinka paljon ja keneltä he saavat tukea urheilu-uransa aikana.

Teoreettinen viitekehys koostui esimiestyöstä, manageroinnista sekä huippu-urheilun toimintakentästä, joka piti sisällään urheiluliiton toimintaan, yksilöurheilijan työsuhteeseen ja talouteen liittyvät asiat. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, johon osallistui neljä hiihtolajin yksilöurheilijaa. Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui tutkimusmenetelmäksi aiheen tuntemattomuuden vuoksi. Tutkimukseen osallistuneilta urheilijoilta haluttiin laaja näkemys työympäristöstä sekä esimiehen vaikutuksesta urheilijan arkeen. Kerätty aineisto analysoitiin litteroimalla haastattelut tekstimuotoon, jonka jälkeen se luokiteltiin teemojen mukaisesti. Opinnäytetyössä hyödynnettiin sitaatteja, joilla saatiin laajemmin tuotua esille tutkimuslöydöksiä.

Tutkimuksen myötä hiihtolajien yksilöurheilijoiden työympäristön ja viitekehysten tekijät selvenivät. Tutkimuslöydöksissä tarkentuivat esimiestyön tämänhetkinen tila sekä mitä odotuksia yksilöurheilijoilla on esimiestyölle. Tutkimuksen löydöksistä kävi ilmi, että vaikka urheilijat kokevat pääsääntöisesti työympäristönsä toimivaksi, jäävät he vaille toimivan esimiestyön hyötyjä juridisen työsuhteen puuttuessa sekä urheilijan oikeudellisen aseman haastavan määrittämisen vuoksi. Sen sijaan tutkimukseen osallistuneet urheilijat kokivat valmentajan toimivan esimiehenä valmentamisen lisäksi. Työympäristön kehityskohteiksi koettiin myös rahallinen tukeminen, urheilujärjestelmän jatkumo sekä urheilun arvostus.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä tarkemmin yksilöurheilun ongelmakohtiin ja niiden kehittämiseen. Tutkimus tehtiin urheilijoiden näkökulmasta, joten jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä seurojen ja lajiliittojen perspektiivistä. Myös urheilun juridiset osa-alueet ovat vähän tutkittuja ja tutkimuslöydösten perusteella niissä olisi kehitettävää.

Avainsanat (asiasanat)

esimiestyö, managerit, yksilöurheilu, huippu-urheilu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Rautiainen, Terhi

Individual athlete's expectations of managerial work in skiing

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 39 pages.

Business economics. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The subject of the thesis was the professional frame of reference for individual athletes. The aim was to find out how individual athletes perceive their work environment and supervisory work in skiing, as well as how much and from whom they receive support during their sports career.

The theoretical framework consisted of managerial work, management, and the field of excellence, which included matters related to the activities of the sports federation, the employment relationship of the individual athlete, and finances. A qualitative research approach was used as the research method and a thematic interview was used as the data collection method. The study was conducted in the form of individual interviews involving four individual athletes in the ski sport. A qualitative research approach was chosen as the research method due to the unknown topic. The athletes who participated in the study were asked for a broad view of the work environment and the manager's impact on the athlete's daily life. The collected material was analyzed by spelling the interviews in text format, after which it was classified according to the themes. In the thesis, citations were utilized, which were used to present research findings more widely.

The study clarified the factors of the work environment and frame of reference of individual athletes in ski sports. The research findings clarified the current state of supervisory work and what expectations individual athletes have for supervisory work. The findings of the study showed that although athletes generally perceive their work environment to be functional, they are missing the benefits of a functional management in the absence of a legal employment relationship and due to the challenging determination of the athlete's legal status. Instead, the athletes who participated in the study felt that the coaches acted as a supervisor in addition to coaching. Financial support, the continuity of the sports system and the appreciation of sports were also perceived as development targets for the work environment.

Further studies could delve deeper into the problem areas of individual sports and their development. The study was done from the perspective of athletes, so further studies could be done from the perspective of clubs and sports federations. The legal aspects of sport are also little researched and could be developed based on findings.

Keywords/tags (subjects)

managerial work, managers, individual sports, top sports

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
2.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	4
3	Esimiestyö ja managerointi	10
3.1	Esimiestyö käsitteenä.....	10
3.2	Managerointi urheilussa	12
4	Huippu-urheilun toimintakenttä Suomessa	13
4.1	Urheiluliiton toiminta.....	15
4.2	Yksilöurheilijan työsuhte	17
4.3	Urheilijan talous	19
5	Tutkimustulokset.....	22
5.1	Kokemukset esimiestyöstä.....	22
5.2	Manageri urheilijan tukena	23
5.3	Huippu-urheilijana Suomessa	25
6	Pohdinta.....	31
6.1	Johtopäätökset.....	31
6.2	Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimukset	35
	Lähteet	37
	Liitteet	39
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	39

Kuviot

	Kuvio 1. Yksilöurheilijan ammatillisen viitekehyksen tekijät	34
--	--	----

Taulukot

	Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden perustiedot	22
	Taulukko 2. Haastateltavien kokemukset manageroinnista.....	24
	Taulukko 3. Urheilijan työympäristö.....	30

1 Johdanto

Suomi omaa pitkät perinteet kilpa- ja huippu-urheilun saralla, jonka myötä on voitu vahvistaa sekä kehittää niin alueellista kuin paikallista näkyvyyttä positiivisesti (Huippu-urheilutyöryhmän muistio 2004, 12-13). Urheiluseurat ja -liitot ovat urheilijoiden tukena koko uran ajan, mutta saavatko urheilijat tarpeeksi heiltä tukea ja millaista tukea he saavat? Työelämässä työntekijöitä on päivittäin ohjaamassa lähiesimies sekä muut organisaation esimiehet ja johtohenkilöt. He neuvovat, ohjaavat sekä tukevat työntekijää tilanteessa kuin tilanteessa. Urheilusta löytyy sekä urheilujohtajia, lajivastaavia että valmentajia, mutta riittävätkö heidän aikansa sekä resurssinsa urheilijan arkipäiväiseen ohjaamiseen. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n ammattiluokituksen mukaan on olemassa viisi erilaista ammattiryhmää liikunnan ammattilaisista: ammattilaisurheilijat, toimitsijat, liikunnan- ja urheilunohjaajat, lajiohjaajat sekä urheiluvalmentajat. Tämän lisäksi on myös muita liikuntaan liittyviä ammatteja, kuten esimerkiksi liikunta- ja urheilujärjestöjen ammattijohtajat, urheilulääkärit, fysioterapeutit ja urheilijoiden agentit ja managerit. (Vehmas, Kontsas, Koskinen, Kämppi & Puronaho 2005, 29.)

Niin kuin Suomessakin, myös kansainvälisellä tasolla tutkittaessa urheilu lainsäädännön alalla nähdään haasteita. Urheilu lainsäädännöllä ei ole omaa aluettaan vaan sen näkökohdat ovat peräisin muista laista, kuten sopimusoikeudesta, vahingonkorvaus- sekä kilpailulaista. Esimerkiksi urheilutoiminta voi syntyä sopimuksesta, jossa sopimusoikeus on sovellettavissa. Näin ollen useiden lainnäkökohtien käyttö yhdessä on tapa luoda kokonaan uusi oikeusalue. (Oliveira 2017, 101-102.) Oliveiran (2017, 101–102) mukaan Davis (2001) näkee urheilulaille kolme näkökulmaa, josta ensimmäisen mukaan urheilulakia ei ole olemassa vaan se on muiden urheilu lainsäädännön alojen yhdistämää toimintaa, ja urheilulailla ei ole ainutlaatuisia arvoja itsenäisenä oikeudenalana. Toisen näkökulman mukaan urheilulailla olisi tilaa kehittyä omaksi lakialaksi, mutta se vaatii erilaista lähestymistapaa kuin muut lainsäädännön alat. Kolmannen näkökulman mukaan urheilulaki on itsenäinen oikeudenalue, joka löytyy oikeuskäytännöstä sekä urheilua koskevasta erityislainsäädännöstä. (Mts. 101-102.) CAS eli urheilun kansainvälinen välitystuomioistuin on luonut urheilusopimukseen sovellettavan lain: Lex sportivan. Se on tehty CAS:n päätöksistä tulkitsemalla sekä vahvistamalla SGB:n eli standardeja tuottavan elimen määräyksiä, mutta lex sportiva ei ole kuitenkaan vielä yhteinen sopimusvalinta, vaan se vaatii kehitystä. Sen avulla voidaan kuitenkin soveltaa helpommin riitojen ratkaisutilanteissa urheiluelinten laatimia sääntöjä ja periaatteita. (Mts. 105-106, 115.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tutkia yksilöurheilun ammatillista viitekehystä. Tutkimuksessa pyrin selvittämään millaista tukea urheilijat saavat sekä millaiseksi urheilijat kokevat työympäristönsä. Valittu aihe on suhteellisen vieras eikä vastaavaa tutkimusta ole ennen Suomessa tehty, joten se toimii hyvänä perustutkimuksena aiheelle sekä luo pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille.

Opinnäytetyössä on aluksi määritelty tutkimusasetelma sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehukseen. Ensimmäisenä käsitellään esimiestyötä sekä managerointia, jonka jälkeen siirrytään huippu-urheilun toimintakenttään Suomessa. Tämä pitää sisällään urheiluliiton toiminnan, yksilöurheilijan työsuhteen sekä talouteen liittyvät asiat. Teoreettisen osuuden jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi tutkimuksen löydökset ja niiden pohjalta luodut johtopäätökset. Opinnäytetyö päättyy pohdintaosuuteen, jossa käsitellään opinnäytetyön tekemistä ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Tutkimusasetelma

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tutkimusongelma sekä tutkimuskysymys. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksessa käytettävää tutkimusotetta sekä tutkimusmenetelmiä.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Joka kerta lähdettäessä tutkimaan tiettyä ilmiötä tai tehdessä tieteellistä työtä, liittyy siihen jokin ongelma. Mikäli ongelmaa ei valmiiksi ole, täytyy sellainen etsiä. Ongelma halutaan saada ratkaistuksi, sillä ratkaisulla pyritään parantamaan tutkittavaa kohdetta. (Kananen 2010, 18.) Kun ongelma on löydetty, tulee se rajata sekä määritellä huolellisesti, sillä se ohjaa ja antaa suunnan koko tutkimusprosessille. Rajaaminen auttaa saamaan selville ne seikat, jotka tulee ottaa huomioon tutkimuksessa. Ongelman väärin määrittelemisen myötä voi koko tutkimus olla virheellinen. (Kananen 2015, 45-46.) Tämän tutkimuksen kohteena on yksilöurheilijoiden ammatillinen viitekehys, ja tutkimusongelmana on selvittää millaisena yksilöurheilijat kokevat työympäristönsä sekä esimiestyön Suomen urheilussa.

Aihe opinnäytetyöhöni muodostui mielenkiinnosta sekä mahdollisuudesta yhdistää opinnot sekä omat kokemukset ja mielenkiinto yksilöurheilulajeja ja niiden työympäristöä kohtaan. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu ja yksilöurheilijoiden työympäristö on julkisestikin vieraampaa ja vähemmän puhuttua. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisena urheilijat kokevat työympäristönsä sekä kuinka paljon, ja keneltä he saavat tukea ja ohjausta.

Tutkimusaiheen sekä -ongelman määrittelyn jälkeen voidaan ongelma muuttaa tutkimuskysymyksiksi, joiden myötä ongelma saadaan ratkaistuksi (Kananen 2015, 55). Tutkimuskysymyksiä on yksi tai useampia ja niiden tulee pohjautua aina mitä-kysymykseen. Mitä-kysymys vastaa siihen mikä on kyseessä. (Kananen 2010, 19.) Myös ”miten” muodossa oleva kysymys on pätevä tutkimuskysymys. Siitä huolimatta, että oikeilla tutkimuskysymyksillä saadaan vastaus tutkimusongelmaan, tulee kysymyksiä tarkentaa eikä niitä voi sellaisenaan esittää tutkittavalle. Tutkimuskysymykset ovat tutkijan omia työkaluja, jotka ohjaavat työtä. Laadullisessa tutkimuksessa keskustellaan teemojen kautta, sillä tarkkoja kysymyksiä ei tutkittavan ilmiön tuntemattomuuden sekä uutuuden vuoksi voida esittää. (Kananen 2015, 57-59.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Millaisena yksilöurheilijat kokevat työympäristönsä?

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu tutkimusmenetelmillä. Se on menettelytapa, sääntö tai keino, jolla kyseinen ongelma saadaan ratkaistua. Tutkimusongelma tulee tuntea hyvin, jotta menetelmä saadaan valittua. Tutkimuksessa tavoitteena on luoda luotettavaa tietoa, jonka pohjalle tutkimuksen ratkaisu voidaan perustaa. Täten ratkaisun tuottamisessa hyödynnetään tiedemaailman hyväksymiä sekä oikeaksi toteamia toimivaksi havaittuja keinoja. (Kananen 2015, 65.) Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiivinen tutkimusote sekä kvalitatiivinen tutkimusote. Näitä menetelmiä tarvitaan tutkimuksen aineiston käsittely- ja analyysivaiheessa. (Kananen 2008, 18.) Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitu kvalitatiivinen tutkimusote, jota voidaan myös kutsua termillä laadullinen tutkimus. Kvantitatiivista tutkimusotetta voidaan puolestaan kutsua määrälliseksi tutkimusotteeksi (Kananen 2010, 37). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tulokseen ilman tilastollisia menetelmiä ja lukuja. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on syvällinen ymmärrys sanojen sekä lauseiden kautta. Analyysi on jatkuvasti tutkimusprosessissa mukana, sillä se antaa suuntaa itse tutkimusprosessiin sekä tiedonkeruuseen.

(Kananen 2008, 24-25.) Bryman & Bell (2015, 392) mukaan tutkimusstrategiana laadullinen tutkimus on induktiivista, konstruktivistista sekä tulkinnallista riippuen tutkijasta. Jokainen tutkija ei aina hyväksy jokaista kolmea ominaisuutta laadulliseen tutkimukseen. (Bryman & Bell 2015, 392.) Laadullisessa tutkimuksessa ilmiö voi olla täysin vieras eli hypoteesiton. Tämä tarkoittaa, ettei minikäänlaisia ennakko-oletuksia voi tai saa asettaa vaan tutkittavasta ilmiöstä luodaan uusia teorioita sekä hypoteeseja. (Kananen 2008, 28, 32.) Laadullista tutkimusta voidaan pitää kaikkien tutkimusten lähtökohtana, sillä siitä saadaan vastaukset mitä-kysymyksiin. Mikäli tähän kysymykseen on jo vastaus, voidaan käyttää määrällistä tutkimusta. (Kananen 2010, 37.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittava, sillä tutkimuksessa tutkitaan vähän tunnettua ilmiötä ja etsitään uusia näkökulmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköitä on yksi tai useampia kun taas määrällisessä niitä on kymmenestä yksiköistä jopa satoihin yksiköihin (Kananen 2010, 34). Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa laatu on määrää tärkeämpi tutkittaessa yksiköitä (Kananen 2008, 34-35). Tutkimusaineistoa tulee kerätä niin kauan, kunnes tutkimusongelma ratkeaa ja tapahtuu kylläntyminen eli saturoituminen, jolloin vastauksissa ei tule selville enää uutta tietoa (Kananen 2015, 128-129).

Opinnäytetyöhöni valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä aiheen tuntemattomuuden vuoksi ja siksi, ettei kyseisestä aiheesta ole tehty tutkimuksia aiemmin. Lisäksi tutkin ihmisiä sekä mielipiteitä, josta haluan saada syvällisen kuvauksen ja tämän takia kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei sovi opinnäytetyöhöni.

Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmillä kerätään tutkimuksessa käytettävä aineisto. Keruumenetelmiä on useita erilaisia, jotka määräytyvät tutkimusotteen mukaan. Laadullisessa tutkimusotteessa on vaihtoehtona kolme eri aineistonkeruumenetelmää: havainnointi, erilaiset haastattelut sekä dokumentit. Havainnoinnissa tarkastellaan ihmisten tekoja sekä toimintoja ja dokumenteilla tarkoitetaan tutkittavaan ilmiöön kohdistuvia tekstejä, kuten esimerkiksi kirjeitä, muistioita, blogeja tai tilastoja. Niiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. (Kananen 2015, 81.) Havainnointia voidaan myös käyttää, mikäli kommunikointi havaintoilmiön kanssa on haastavaa tai mahdotonta esimerkiksi yhteisen kommunikointitavan puuttumisen vuoksi (Kananen 2010, 48).

Opinnäytetyössäni käytän haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelu on Kananen (2010, 53) mukaan yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, jota myös tutkimuksessani käytän. Teemahaastattelussa valitaan teemoja, jotka ovat laaja-alaisia keskustelun aiheita eikä niihin voi vastata lyhyesti. Kysymyksiä ei siis aseteta valmiiksi, vaan kyseessä on enemmänkin keskustelun omainen haastattelu tutkittavasta aiheesta teemojen kautta. Keskustelussa on ideana myös saada aikaan uusia näkökulmia sekä kysymyksiä. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelussa edetään yleisistä asioista yksityisiin asioihin, jolloin aluksi käydään läpi ei-yksityiskohtaisia asioita. Tämä siksi, että muuten yksityiskohtaiset asiat sulkevat pois merkityksellisiä ei-yksityiskohtaisia asioita. (Kananen 2010, 55.) Tutkijalla tulisi olla näkemystä aiheesta, jotta hän pystyy vangitsemaan koko tutkittavan ilmiön sekä valitsemaan teemat oikein (Kananen 2015, 149). Opinnäytetyössäni teemahaastatteluilla on tarkoitus löytää uusia näkökulmia sekä ongelmia ja kysymyksiä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön.

Haastateltavat valikoituvat siten, että ilmiö liittyy heihin. Mikäli tällaisia henkilöitä ei löydy, valitaan haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, jotka tietävät eniten kyseisestä ilmiöstä. Tarvittaessa tulee tehdä oma tutkimus haastateltavien valikoimiseksi, mikäli ilmiöön kuuluvia henkilöitä on haastava määrittää. (Kananen 2010, 54.) Tutkimuksessani haastateltavien valinta on selkeää, koska tutkimuksen kohteena ovat yksilöurheilulajit, tarkemmin sanottuna hiihtolajit. Täten myös haastateltavat ovat henkilöitä, jotka ovat yksilöurheilijoita Suomessa eri hiihtolajeissa.

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa joko yksilölle tai ryhmälle. Ryhmähaastattelussa pystytään tekemään haastattelun usealle yhtä aikaa, mutta samalla se voi tuoda mukanaan ryhmän vaihtuksen vastauksiin. Yksilöhaastatteluissa taas on mahdollisuus luotettavampaan sekä tarkempaan tietoon. (Kananen 2015, 148-149.) Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina, sillä ryhmähaastattelu voi luoda paineita eikä kaikki tieto tule välttämättä esille. Lisäksi haastattelut ovat luottamuksellisia ja haastateltavat pysyvät anonyymeina, joten yksilöhaastattelu on täten parempi vaihtoehto.

Analyysimenetelmät

Analyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa mukana koko tutkimusprosessin ajan (Kananen 2008, 24). Syynä siihen on, ettei laadullisessa tutkimuksessa voida ennakoida haastattelujen määrää ennen tutkimuksen tiedonkeruuvaihetta. Näin ollen pelkkä mekaaninen tiedonkeruu ei riitä, vaan aineistoa tulee analysoida jo matkan aikana. (Kananen 2010, 54.) Aineistonkeruun jälkeen tulee valita aineistolle sopiva ja ominainen analyysimenetelmä. Analyysimenetelmiä voi olla joko yksi tai useampia riippuen aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmiä on laaja-alaisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa menetelmät ovat huomattavasti tarkemmin määritellyjä. (Kananen 2015, 83.)

Kerätty aineisto tulee ensiksi yhteismitallistaa, eli muuttaa tekstimuotoon. Tätä kutsutaan litteroinniksi. (Kananen 2015, 83.) Opinnäytetyössäni aineistona on teemahaastattelut, jotka nauhoitetaan haastattelutilanteessa. Litteroitaessa haastatteluaineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti, jonka jälkeen se voidaan analysoida lukemalla. Litteroinnissa on kolme tasoa: sanatarkka-, yleiskielinen- sekä propositiotason litterointi. (Kananen 2010, 58-59.) Opinnäytetyössäni käytän yleiskielellistä litterointia, jossa on poistettu murre- sekä puhekielen ilmaisut. Ennen varsinaista analyysiä tulee kuitenkin litteroitu aineisto järjestää uudelleen, jotta sitä on helpompi tulkita. Tässä voidaan hyödyntää apuna koodausta, jolla pystytään selkeyttämään aineistoa. Koodauksessa haastatteluaineistossa samaa tarkoittavat asiat tai ilmiöt yhdistetään, jolloin aineisto on tiivistympää. Tällöin sitä on helpompi tulkita sekä aineistosta on helpompi löytää mahdollisesti säännönmukaisuuksia ja malleja. (Kananen 2008, 88-89.)

Tutkimuksessani teen teemahaastattelun, jonka analysointitapana voidaan käyttää teemoittelua. Teemoittelussa aineisto luokitellaan yleisemmällä tasolla jo aiemmin valittujen teemojen mukaan. Kuitenkin analysoidessa voi myös löytyä täysin uusia teemoja. Lisäksi teemoittelussa on mahdollista käyttää sitaatteja esimerkkeinä, joita lisätään myös tutkimusraporttiin. Sitaateissa tulee kuitenkin ottaa huomioon, etteivät ne muodosta suurta sitaattikokoelmaa, josta puuttuu itse analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset. (Kananen 2008, 91.)

Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tekeminen aloitetaan luonnostelemalla teemahaastattelun teemat, jotka johdetaan tutkimuskysymyksestä. Lisäksi luonnostellaan haastattelurunko, jonka mukaan haastattelussa edettäisiin. Tämän jälkeen pyritään löytämään haastateltavat henkilöt. Sopivien henkilöiden löydyttyä, lähetetään heille haastattelupyyntö sähköpostitse tai puhelimella viestillä. Mikäli vastaus on myöntävä, sovitaan haastattelulle sopiva aika ja haastattelutapa. Haastateltaville myös kerrotaan viestissä etukäteen aihealueet mitä haastattelu koskee, jotta haastateltavat pystyvät hieman valmistautumaan haastatteluun. Haastattelut äänitetään, jonka jälkeen äänitallenteet litteroidaan tekstimuotoon. Tämän jälkeen aineistossa samaa tarkoittavat ja toisiinsa liittyvät asiat yhdistetään, jolloin aineistoa on helpompi lähteä tulkitsemaan sekä tekemään johtopäätöksiä.

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa laatu ja luotettavuus tulee varmistaa sekä pyrkiä välttämään virheitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvio on haastavampaa tehdä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen (Kananen 2010, 68). Työn alkuvaiheesta asti tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen, koska koko tutkimusprosessi on altis erilaisille virheille. Nämä virheet voivat johtua joko tutkijasta, tutkittavista tai aineistosta ja virheet voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. Useimmiten luotettavuuden arviointiin kiinnitetään huomiota vasta tutkimuksen loppuvaiheessa, jota pidetään vääränä tapana toimia. (Kananen 2015, 338, 342.) Tieteellisen työn luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Ne ovat luotettavuuskäsitteitä, joilla pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. (Kananen 2015, 343.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista eli onko tutkimuksessa tutkittu oikeita käsitteitä. (Kananen 2010, 68-69.) Reliabiliteetti- ja validiteetti -käsitteitä ei voida käyttää samalla tavalla laadullisessa tutkimuksessa kuin määrällisessä tutkimuksessa (Kananen 2015, 352). Sekä reliabiliteettia että validiteettia on käytetty alussa luonnontieteissä luotettavuuden mittareina, josta ne on otettu käyttöön myös yhteiskuntatieteisiin. Ihminen ei kuitenkaan toimi aina rationaalisesti päätöksiä tehdessään, jolloin myös sattuma voi vaikuttaa ilmiöön. Tämän syyn takia näitä mittareita ei käytetä samalla tavalla laadullisessa- ja määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2010, 68-69.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointiin sisältyy useita eri käsitteitä. Näitä käsitteitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus sekä saturoituminen. Luotettavuudesta voidaan käyttää toisena terminä totuudellisuutta, joka tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia sekä linjassa tutkittavan ilmiön kanssa. (Kananen 2015, 352-353.) Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimustulokset pysyvät ja pitävät samankaltaisissa tilanteissa, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole yleistää (Kananen 2010, 70). Riippuvuudessa on kyse siitä, että mikäli saman tutkimuksen tekee joku muu ja tulos on sama, on tutkimus riippuvainen eli pätevä. Vahvistettavuuskriteerissä tutkimusaineisto annetaan luettavaksi niille, ketä tutkimus on koskenut. He lukevat tekstin sekä vahvistavat aineiston, jonka myötä voidaan todeta tutkimuksen olleen luotettava. Saturoituminen tarkoittaa, että aineistoon otetaan niin kauan uusia havaintoyksiköjä, kunnes ne eivät enää tuo uusia asioita tutkimukseen. Tällöin tapahtuu kylläntyminen ja saturoituminen on saavutettu. (Kananen 2015, 353-355.)

Luotettavuuskysymysten tarkastelu on tutkimuksen riskienhallintaa ja sillä varmistetaan, että tutkimus tehdään oikealla tavalla (Kananen 2015, 343). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä ja korostaa erilaisilla asioilla, kuten dokumentaatiolla, joka luo tukea tutkimuksessa tehdyille valinnoille ja niiden perusteluille (Kananen 2010, 69). Lisäksi tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteutamisesta sekä sen eri vaiheista kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Näitä asioita voi muun muassa olla aineiston tuottamisen olosuhteet kuten haastattelutilanteet, niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät sekä virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Eettisyys

Tutkimustyössä eettisiä kysymyksiä joudutaan pohtimaan koko tutkimuksen ajan niin tutkimusaiheen- ja tutkimusmenetelmien valinnassa kuin myös tutkimuksen tavoitteita asettaessa. Lisäksi tutkimuksessa tulee ottaa myös huomioon yhteiskunnalliset vaikutukset sekä se, että tutkimusaihe on yhteiskunnan hyvinvoinnin sekä kehittymisen kannalta hyödyllinen. Tutkimuksessa tulee aina pyrkiä totuuteen eikä tutkimustuloksia tule vääristellä, unohtaa tai sivuuttaa. Tutkimuksen eettisyydessä tulee ottaa myös huomioon lainaaminen sekä plagiointi. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei lainauksia tule esittää omana tuotoksenaan vaan tekstiviittaukset faktoista tulee aina esittää lähteen kanssa. Mikäli näin ei toimi, syyllistyy plagiointiin. (Kananen 2008, 133-135.)

Koska tutkimuksessa tehdään haastatteluja sekä käsitellään luottamuksellista tietoa, tulee se myös huomioida tutkimuksen eettisyyskysymyksissä. Erilaisten materiaalien käyttöön tarvitaan aina lupa ja haastateltavat voivat lukea tutkijan tekemät aineistot, jolloin varmistutaan aineistojen oikeudellisuudesta. Lisäksi haastateltavat tulee esittää anonyymeina, jottei heidän henkilöllisyytensä paljastu. Tutkimusprosessin eri vaiheiden dokumentoinnilla voi todistaa oman työn eettisyyttä ja luotettavuutta. (Mts. 135-136.)

3 Esimiestyö ja managerointi

Tässä kappaleessa käsitellään esimiestyötä ja mitä se pitää sisällään. Lisäksi käsitellään managerointia ja managerin työtehtäviä urheilussa. Samalla myös tarkastellaan manageroinnin toimintakenttää ja sen kehitystä Suomessa.

3.1 Esimiestyö käsitteenä

Esimies on koko organisaation keskushenkilö, joka varmistaa työntekijöiden tekevän organisaation toiminta-ajatusten mukaista työtä tavoitteellisesti. Hänen tehtävänä on aina johtaa ja ohjata alaistensa työskentelyä strategian mukaisesti, huolehtia resursseista ja niiden kohdentamisesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista. Esimies työssään vastaa alaistensa työn tuloksesta sekä työn kokonaisuudesta ja hänellä on valta päättää asioista niin alaistensa puolesta kuin yhdessä heidän kanssaan. (Surakka & Laine 2011, 13-14.) Esimiestyöllä saadaan onnistumisia aikaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja esimiehen onkin tärkeää sisäistää, että omien onnistumisien kautta tulee myös muiden onnistumiset (Erämetsä 2009, 27). Esimiestyö voidaan jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisessa muun muassa seurataan tavoitteita ja niiden toteutumista sekä tehdään hallinnollisia päätöksiä, kun taas ihmisten johtaminen on palautteen antoa ja vision sekä strategian kommunikoimista. Asioiden sekä ihmisten johtaminen täydentävät toisiaan, jonka vuoksi ne on myös haastavaa erotella. (Erämetsä 2009, 28.)

On tärkeää, että esimies tuntee alaistensa työtehtävät, niihin liittyvät sisällöt sekä tekniset kysymykset. Se tuo arvostusta sekä onnistumista esimiestyöhön, mutta voi myös aiheuttaa ongelmia. Näitä ongelmia voi olla työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä sekä kehittymisestä huolehtimisen laiminlyönti. Esimiestyössä tarvitaan keskustelutaitoja, jolla esimies motivoi työntekijöitään, ohjeistaa ja delegoi sekä pitää yllä avointa ja välittävää ilmapiiriä. Esimiehellä tulee olla myös

ongelmanratkaisukykyä ja valmius tehdä haastaviakin ratkaisuja itsenäisesti. (Järvinen 2016.) Päivittäiset keskustelut ja kohtaamiset alaisten kanssa ovat juuri niitä tärkeimpiä hetkiä, joilla esimies luo luotettavuutta työyhteisöön. Esimiehellä on vastuu luoda työolosuhteet sellaisiksi, että siellä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa pystytään keskustelemaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Tällöin alaiset ovat mukana vaikuttamassa työn ja työolojen kehittämiseen, jolloin hyvinvointi myös paranee. Esimiehen tehtävänä on siis huolehtia päivittäisestä arjesta, jonka ympärillä pyörii niin aikataulut, resurssit, tavoitteet kuin työn sujuminen. Lisäksi hänen tehtävänä on hallita mahdollisia muutoksia sekä johtaa ja huolehtia ihmisistä sekä myös itsestään. (Johtaminen ja esimiestyö n.d.) Päivittäisen arjen lisäksi esimies suunnittelee työyhteisön toimintaa myös pidemmällä aikavälillä, kuten kuukausi- ja vuositasolla. Työyhteisön kanssa työskentelyn ohella esimies tekee yhteistyötä eri kollegojen, esimiehensä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Koska esimies on työnantajan edustaja, tulee hänen huolehtia työlainsäädännöstä ja sen noudattamisesta. (Surakka & Laine 2011, 14, 21.)

Rötkin (2015) mukaan esimiestyö on vaihtelevaa ja esimies joutuu sopeutumaan useisiin eri rooleihin. Yksi rooleista on valmentaja, jossa esimies tukee ja kannustaa alaisiaan ja auttaa heitä arkipäiväisissä asioissa sekä mahdollistaa kehittymisen. Esimies on puolustaja, jossa hän edustaa alaisiaan ja pitää heidän puoliaan ja oikeuksiaan. Lisäksi hän on tuomari, jolloin hän valvoo jokaisen noudatettavan yhteisiä pelisääntöjä sekä arvioi alaistensa suoriutumista. Esimies voi joutua myös aikuiskasvattajan rooliin työpaikan haastavissa tilanteissa, joissa työntekijöillä voi olla erimielisyyksiä tai he kohtaavat pettymyksiä. Tällöin esimiehen tulee kehittää ja kasvattaa alaisiaan niin ammatillisesti kuin myös ihmisinä. Esimiehen tulee työskennellä työntekijöiden sekä ylemmän johdon välissä, joiden tarpeet ja toiveet voivat olla ristiriidassa keskenään. Tällöin esimieheltä vaaditaan priorisointia. Esimiestyö on myös viestimistä sekä suunnan näyttämistä ja välillä myös pettymysten tuottamista. Hänen tulee pystyä ottamaan vastaan myös negatiivinen palaute sekä suodattamaan se. Esimerkillään esimies voi vaikuttaa merkittävästi alaistensa toimintaan sekä työskentelyyn. (Rötkin 2015, 22-44.) Esimies voidaan nähdä myös valmentajan roolissa, jossa hän huomio yksilöllisesti jokaisen ryhmän jäsenen sekä ohjaa henkilökohtaisesti työntekijää hänen vahvuuksissaan ja heikkouksissaan. Valmentava esimies ei tarjoa ratkaisua ongelmaan työntekijälle valmiina, vaan keskustelemalla ja kuuntelemalla hän haastaa työntekijää kehittymään. Tällä tavoin esimies pystyy ylläpitämään työntekijän sisäistä motivaatiota, joka tuottaa positiivista tulosta koko organisaatiolle. (Surakka & Laine 2011, 17-18.)

Esimiestyö ja asiantuntijuus

Aarnikoivun (2008, 25-28) mukaan useimmiten esimieheksi valitaan organisaation paras asiantuntija. Vaikka osaamisesta sekä asiantuntijuudesta onkin paljon apua esimiestehtävissä, voivat ne olla myös haitaksi. Asiantuntijuus ja esimiestyö voidaan kokea yhdessä ristiriitaisena sekä haastavana pitää yllä molempia rooleja samanaikaisesti. Asiantuntijuuden työtehtävät saattavat pysyä samansuuruisina ja sen lisäksi tulisi hoitaa myös esimiehen tehtävät. Tällöin yleensä esimiestyö jää vähemmälle, jolla on vaikutus koko organisaatioon. Olisikin siis tärkeää selkeyttää sekä suunnitella työtehtävät sitoutuessa esimiestyöhön ja kuvata kyseinen tilanne koko työyhteisölle, jolloin heidän on helpompi ymmärtää esimiehen oikeudet ja velvollisuudet sekä työtehtävämuutokset. (Aarnikoivu 2008, 25-28.)

Alaisten ymmärtämisen lisäksi myös ylimmän johdon tulee sisäistää esimiestyön tärkeys. Esimiestyö on suorassa vaikutuksessa tulokseen, josta voidaan huomata, onko esimiestyöhön panostettu. Tämä taasen on suorassa vaikutuksessa esimiehiin ja heidän tekemisensä tai tekemättä jättämisen kautta myös alaisiin ja koko työyhteisöön sekä heidän toimintaansa. (Aarnikoivu 2013, 34-35.)

3.2 Managerointi urheilussa

Vehmaan ja muiden (2005, 35) mukaan Suvanto (2002) näkee huippu-urheilun kaupallistumisen ja ammattimaistumisen myötä liikunta-alalle tulleen agenteja tai managereita, jotka ovat luoneet kokonaan uuden ammattiryhmän. Manageroinnin toimintakenttä Suomessa on pieni, joka jatkuvasti kasvaa sekä kehittyy ja herättää laaja-alaista kiinnostusta. Manageroinnissa on kyse yhteistyöstä ja urheilussa se tarkoittaa urheilijan ja managerin välille syntyvää yhteistyösopimusta, jossa tehdään kirjallinen sopimus muun muassa managerin tehtävistä, toimintatavoista, palkkiosta sekä voimassaolosta. Manageri on yksi urheilijan taustahenkilöistä, joka tukee ja auttaa urheilijaa hänen tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. (Managerointia urheilun ja urheilijoiden hyväksi 2012.)

Managerin pääasiallisena työtehtävänä on helpottaa urheilijan arkea siten, että urheilija pystyy keskittymään itse urheiluun ilman häiriötekijöitä. Managerin tehtävänä on varmistaa, että urheilijan jokainen elämän osa-alue on järjestetty hyvin sekä pitää huolta urheilijan sekä henkisestä että fyysisestä suorituskyvystä. Managerin voidaan katsoa myös olevan urheilijan tiedottaja, joka huo-

lehtii, että urheilijalla on kaikki avaimet menestykseen. (The Ultimate Guide to Sports Management n.d.) Lisäksi managerin työtehtäviin kuuluu rahallisen tuen hankinta urheilijalle, erilaisten yhteistöiden suunnittelu ja toteutus sekä mediayhteistöiden hallinta. Yksi managerin perustehtävistä on myös urheilijan kuvan sekä maineen vaaliminen, urheilijan elämän kannustaminen ja tukeminen. Tähän voi kuulua esimerkiksi opiskeluun kannustaminen sekä elämänhallinta ja urataitojen kehittäminen. (Managerointia urheilun ja urheilijoiden hyväksi 2012.)

Solmiessaan yhteistyötä, managerilla ja urheilijalla tulee olla siitä kirjallinen allekirjoitettu sopimus. Sopimuksessa tulee käydä ilmi managerin työtehtävät sekä palkan muodostuminen, rahojen käsittely, viestintä ja päätöksenteon vastuut sekä sopimus yhteistyön lopettamisesta/purkamisesta. Työssään managerin on oltava lojaali urheilijalleen sekä edistettävä urheilijanuraa. Lisäksi häntä koskee salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. Toiminnassaan managerin tulee huomioida urheilijan eri sidosryhmät, lajin mainos- ja kilpailusäännöt sekä muut kyseisen lajiliiton toimintaperiaatteet, jottei ne ole ristiriidassa managerin itse neuvottelemien yhteistyösopimusten kanssa. (Urheilumanagerin toimintaa koskevia eettisiä ohjeita 2011.) Yksilöurheilijan edustajana toimivalle managerille ei kuitenkaan ole olemassa erityisiä sääntöjä tai määräyksiä (Vehmas ym. 2005, 35).

Menestyäkseen urheilumanagerin työssä sekä tuottaakseen erinomaiset lähtökohdat urheilijalle, tulee urheilumanagerilla olla tiettyjä taitoja. Yksi näistä taidoista on ihmissuhdetaidot, sillä manageri työskentelee useiden erilaisten yksilöiden kanssa kuten esimerkiksi itse urheilijan, hänen valmentajiensa, huoltajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän takia on välttämätöntä ja tärkeää, että manageri tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa saumattomasti. Toinen tärkeä taito managerilla on viestintätaidot, sillä hänen tulee osata keskustella sekä kuunnella urheilijaa ja muita sidosryhmiä. Myös organisointitaidot ovat yksi välttämätön kriteeri urheilumanagerilla, jotta tehtävät sekä suunnitelmat pysyvät aikataulussa. (The Ultimate Guide to Sports Management n.d.)

4 Huippu-urheilun toimintakenttä Suomessa

Johtajuus ja johtaminen nähdään keskeisenä tekijänä myös urheilussa, jotta yksilöt saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Urheiluteollisuus on jatkuvassa muutoksessa ja viime vuosien aikana se on muuttunut vapaaehtoisten pyörittämästä järjestelmästä enemmän kohti amatillisempaa ympäristöä. Samalla ne ovat muuttuneet voittoa tavoittelemattomista organisaatioista enemmän kohti liiketoiminnallista kulttuuria. Urheiluteollisuus sisältää useita sidosryhmiä ja

esimerkiksi paikallinen urheiluseura on yleensä sidoksissa alueelliseen valtiolliseen elimeen, joka puolestaan on sidoksissa kansalliseen urheilujärjestöön. Kansallinen urheilujärjestö puolestaan on yhteydessä maailmanlaajuiseen urheilujärjestöön. (O'Boyle, Murray & Cummins 2015, 82.)

Kilpa- ja huippu-urheilu nähdään merkittävänä Suomessa ja ammattimaista urheilua on ollut 1960–1970 lukujen vaihteesta alkaen. Tällöin huippu-urheilulla oli merkittävä arvo urheilijan yhteiskunnallisen aseman kehitykseen, jonka myötä huippu-urheilulle tuli näkyvyyttä. Kun yksilöurheilijat menivät entistä enemmän ammattimaisuutta kohti, alettiin myös joukkuelajeissa panostaa yhä enemmän amatööriurheilusta puoliammattilaisuuteen. Suomessa huippu-urheilulla voidaan vahvistaa alueellista sekä paikallista näkyvyyttä positiivisesti. (Huippu-urheilutyöryhmän muistio 2004, 12–13.) Halilan (2006, 367) mukaan urheilija, joka saa pääasiallisen tai merkittävän osan elannostaan urheilusta katsotaan olevan ammattiurheilija. Huippu-urheilun ammattimaistumisen nähdään tulleen kaupallistumisen myötä, jonka tuloksena urheilu on oikeudellistunut. Huippu-urheilun koetaan olevan tiiviisti sidoksissa mediaan sekä sponsoreihin ja se on liiketoiminnallista, sopimusperusteisesti tapahtuvaa toimintaa, joka vaatii kestävän taloudellisen perustan. Huippu-urheilun odotetaan eriytyvän tulevaisuudessa kauemmaksi muusta urheilusta ja sen arvostus nähdään riippuvan kehityksestä. Kuitenkin kiinnostus urheilua kohtaan uskotaan säilyvän viihdearvon vuoksi. (Vehmas ym. 2005, 18-19, 22.)

Vehmaan ja muiden (2005, 20) mukaan Itkonen (2004, 24) näkee huippu-urheilun kenttien jakautuvan kolmeen luokkaan: mediamarkkinallinen huippu-urheilu, perinteinen olympiaurheilu sekä kansallinen huippu-urheilu. Mediamarkkinallisen huippu-urheilun keskeisenä toimijana ovat lajien organisaatiot, media- ja sponsorointiverkostot. Kyseisen luokan ongelmaksi nähdään talouden ylivalta. Perinteisen olympiaurheilun toimijana ovat lajiliittojen lisäksi Olympiakomitea, jonka ongelmana on toimijakentän pirstoutuminen. Kolmannen luokan, kansallisen huippu-urheilun keskeisinä toimijoina ovat paikallistason toimijat kuten seurat sekä lajiliitot. Näiden toimijoiden ongelmaksi nähdään resurssien riittävyys. (Vehmas ym. 2005, 20.)

Huippu-urheilulla Suomen Olympiakomitea tarkoittaa sekä aikuisten että 16-18-vuotiaista alkaen nuorten maajoukkuetasoista toimintaa. Toiminnan tavoitteena on urheilijoiden menestys kansainvälisissä urheilutapahtumissa sekä arvokilpailuissa ja kansainväliseen menestymiseen tähtäävä vammaisurheilu. (Huippu-urheilutyöryhmän muistio 2004, 20.)

Vuodesta 2017 lähtien Suomen Olympiakomitea on ollut vastuussa koko suomalaisen liikunnan sekä urheilun johtamisesta. Huippu-urheilun ohjaamisen lisäksi se on kannustanut suomalaisia liikumaan. Olympiakomitea tarjoaa lajiliitoille sekä seuroille mahdollisuuden koordinoida sekä kehittää suomalaisten liikunta- ja urheilutoimintaa. Huippu-urheilusta Olympiakomiteassa vastaa huippu-urheiluyksikkö, joka johtaa sekä koordinoi verkoston toimintaa yhdessä lajiliittojen kanssa. Huippu-urheiluyksikkö on vastuussa pitkän aikavälin tuloksenteon edellytyksistä sekä menestyksestä, kun taas lajiliitot vastaavat lyhyen aikavälin tuloksista. Lajiliitoilla tulisi olla hyvät mahdollisuudet myös erikoistua huippu-urheilun ja harrasteliikunnan välillä, jotta mahdolliset lahjakkuudet, jotka pyrkivät huippu-urheilijan uralle pääsevät kehittymään sekä etenemään. (Itani & Tienari 2020, 23-25.) Vehmaan ja muiden (2005, 72-74) mukaan kaupallisen puolen ammattiryhmien koetaan kasvavan tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan markkinointi, sponsorointi, talous, johtaminen, valmennus sekä yrittäjäyys olisivat niitä aloja, joissa tulevaisuudessa tarvittaisiin lisää ammattilaisia. (Vehmas ym. 2005, 72-74.)

4.1 Urheiluliiton toiminta

Suomen Hiihtoliitto ry on Suomessa toimivien, yhdistysrekisteriin merkittyjen yhdistysten johtava keskuselin, joka on myös Kansainvälisen hiihtoliiton FIS:n jäsen sekä edustaja Suomessa. Lisäksi hiihtoliiton katsotaan olevan liikuntalaissa määritelty, Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuskelppoinen lajiliitto, joka edistää hiihtourheilua sekä vastaa lajiensa toiminnasta, laaja-alaisesta harrastuksesta ja kansainvälisestä menestyksestä. Hiihtoliitossa on kolme lajiryhmää operatiivista urheilutoimintaa varten ja näitä lajeja ovat maastohiihto, mäkihyppy, yhdistetty sekä alppilajit. Alppilajeissa toimii oma lajiyhdistys Ski Sport Finland ry, joka laatii oman talousarvion sekä toimintasuunnitelman, mutta Suomen hiihtoliiton toiminta sekä talous muodostuvat niin Hiihtoliiton kuin Ski Sport Finlandin toiminnan kokonaisuudesta. Yleisavustusehtojen puitteissa myönnetyt yleisavustukset Hiihtoliitto siirtää Ski Sport Finland ry:lle. (Toimintasuunnitelma n.d. 1-4.)

Ski Sport Finland ry vastaa alppi- ja freestylehiihdon lajeista, niiden kehittämisestä tukien harrastus- ja kilpailutoimintaa Suomessa (Strategia & Säännöt n.d). Suomen hiihtoliiton lisäksi se tekee tiivistä yhteistyötä FIS:n kanssa sekä toimii alppilajien kansallisena edunvalvojana. Ski Sport Finland:n tavoitteena on luoda pitkäjänteistä lajikulutturia alppi- ja freestylehiihdon parissa samalla tukien Suomen harrastus- ja kilpailutoimintaa. Strategian kulmakivinä toimii Ski Sport Finland:n ur-

heilutoiminnot, seurapalvelut sekä myynti-, markkinointi ja viestintä. Yksi tärkeimpiä toiminta-alueita on huippu-urheilu sekä sen jatkuvuus. Toimiessaan yhteistyössä muiden huippu-urheiluorganisaatioiden kanssa he pystyvät tuottamaan erilaisia tukitoimintoja sekä palveluita urheilijoille. Seurojen kanssa yhteistyötä tekevä Ski Sport Finland ry kehittää myös alppilajiseurojen toimintaedellytyksiä, tarjoaa seuroille varainhankinnan materiaaleja sekä vastaa viestinnästä jäseniensä kanssa. Mikäli talous on kestävällä pohjalla, hakee Ski Sport Finland Suomeen myös kansainvälisen tason kilpailuja. (SSF Strategia 2021 n.d. 3-16.)

Hiihtoliitto omistaa kaupallisen yhtiön Nordic Ski Finland Oy:n, jonka tehtävänä on vastata kokonaisuudessaan Suomen hiihtoliiton alaisesta kaupallisesta toiminnasta. Tähän kuuluu muun muassa myynti, yhteistyökumppaneiden ylläpito ja kehitys, markkinointitapahtumat sekä -viestintä ja muut tapahtumat, kuten kansainväliset kilpailut. (Nordic Ski Finland n.d.)

Suomen hiihtoliiton johto

Lajiryhmien eli maastohiihdon, mäkihypyn sekä yhdistetyn johtoryhmät tulee valituksi johtokunnan toimesta seurojen neuvottelupäivien jälkeen. Lajiryhmän johtoryhmään valitaan puheenjohtaja sekä 4-6 jäsentä, joiden keskuudesta valitaan varapuheenjohtaja. Alppilajeissa seurat voivat itse päättää erikseen järjestäytymisestään. Lajiryhmien johtoryhmien tarkoituksena on ohjata, tukea sekä kehittää toimintasuunnitelman sekä budjetin mukaisesti operatiivista urheilutoimintaa. He muun muassa välittävät tietoa seurojen ja liiton välillä, suunnittelevat kilpailu-, valmennus- sekä koulutustoimintaa ja ohjaavat sitä, suunnittelevat sekä toteuttavat kotimaiset kilpailut sekä valvovat ja ohjaavat lajiryhmän sääntöjen noudattamista ja nuorisotoimintaa. Tämän lisäksi johtoryhmien vastuualueeseen kuuluu valita junioreiden ja nuorten valmennusryhmät sekä heistä arvokilpailuedustajat ja esittää valmennuksen näkemykseen perustuen joukkuevalinnat aikuisten maailmanmestaruuskilpailuihin, jotka johtokunta lopulta päättää. (Suomen Hiihtoliitto ry:n hallinto-ohje ja lajiryhmien johtoryhmien johtosääntö 2015, 1-2.)

Liiton operatiivisen toiminnan johtamisesta toimintasuunnitelman ja talousarvion mukaisesti vastaa toiminnanjohtaja. Lisäksi toiminnanjohtaja on velvollinen tiedottamaan johtokunnalle liiton toimista ja taloudesta sekä johtamaan toimihenkilöiden työtä. (Mts. 1-2.)

Toimintoja johtava henkilöstö on vastuussa omasta alueestaan, jossa he johtavat työskentelyä ja raportoivat liiton eri toiminnoista toiminnanjohtajalle. He ovat vastuussa siitä, että oman alueen osalta toimintasuunnitelma sekä talousarvio toteutuvat. Jokainen Hiihtoliiton työntekijä on veloitettu noudattamaan lainsäädäntöä, muita säännöksiä, työehtosopimusta sekä sisäisiä ohjeita. Niiden noudattamista valvoo toimintoja johtava henkilöstö. Nordic Ski Finland Oy:ssä liiton johtokunta toimii yhtiökokouksena, joka nimittää Nordic Ski Finlandille hallituksen. (Mts. 1-2.)

Ski Sport Finland ry:n johto

Ski Sport Finland ry:n johtosääntöjen mukaan yhdistyksen hallituksen päättää yhdistykseen kuuluvat seurakokouksessa. Yhdistyksen toimitusjohtaja vastaa yhdistyksen operatiivisen toiminnan johtamisesta toimintasuunnitelman sekä talousarvion mukaisesti. Lisäksi toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu johtaa ja valvoa toimihenkilöiden työskentelyä sekä vastata yhdistyksen toiminnasta ja taloudesta hallitukselle. Toimitusjohtajan lisäksi yhdistyksessä toimii muita eri toimintoja johtavia henkilöitä, kuten alppi- ja freestylehiihdon urheilujohtajia, jotka vastaavat omasta vastuualueestaan sekä toteuttavat sitä toimintasuunnitelman ja talousarvion mukaisesti. Lisäksi he johtavat työskentelyä ja ovat vastuussa lainsäädännön, muiden sääntöjen, sopimusten sekä ohjeiden noudattamisesta ja toteutumisesta. Muu yhdistykseen kuuluva henkilöstö ja työntekijät ovat myös omalta osaltaan vastuussa työskentelystään lakien, ohjeiden, toimintasuunnitelman ja budjetin mukaisesti. Ski Sport Finland ry:ssä toimii myös erinäisiä toimikuntia sekä työryhmiä. Toimikuntien tehtäviin sisältyy omaan toimialueeseen kuuluvien päätösten valmistelu, jotka yhdistyksen hallitus tai toimitusjohtaja vahvistaa. Työryhmät sen sijaan tukevat yhdistyksen operatiivista työskentelyä sekä tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Molempien, sekä toimikuntien että työryhmien tulee toimia heille tarkoitetun talousarvion mukaisesti ja siihen kuuluvat ulkopuoliset päätökset hyväksyvät yhdistyksen hallitus tai toimitusjohtaja. (Ski Sport Finland ry:n hallinto-ohje ja johtosääntö 2019, 1-2.)

4.2 Yksilöurheilijan työsuhde

Yksilöurheilijat eivät ole säännönmukaisesti työsopimussuhteessa mihinkään tahoon eikä maa-joukkueurheilijan valmennustekijätyösuhteeseen täytä työsopimuksen tunnusmerkkejä (Halila & Hemmo 2008, 285). Työsopimuslakia hyödynnetään sopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti työskentelemään työnantajalle hänen johtonsa sekä valvonnan alaisena palkkaa tai muuta

etuutta vastaan (TSL 55/2001, luku 1, 1§). Työsopimuslain luvun 2, 1 §:n mukaan työnantajalla on yleisvelvoite pitää huolta suhteistaan työntekijöihin sekä työntekijöiden välisistä keskinäisistä suhteista. Tämän lisäksi työnantajan on huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus ja resurssit suoriutua työstään, mikäli yrityksen toiminta, työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat. Työnantajan on myös mahdollistettava työntekijän pyrkimys edistyä ja kehittyä työurallaan. (TSL 55/2001, luku 2, 1§.) Työnjohto-oikeudeksi eli direktio-oikeudeksi kutsutaan työnantajan oikeutta määrätä työpaikan asioista. Työnjohto-oikeus koskee työaikaa ja siinä on huomioitava, että lain sekä hyvän tavan vastaiset määräykset ovat kiellettyjä. Lisäksi työnjohto-oikeudessa on käytävä yhteistoimintamenettelyn mukaiset neuvottelut, mikäli työntekijän asema olennaisesti muuttuu. On myös huomioitava, ettei työntekijän yksityisyyttä saa loukata. (Työnjohto-oikeus n.d.)

Kuitenkin ammattiurheilija voidaan määritellä yksilölajeissa oikeudellisesti ammatinharjoittajaksi. Säännönmukaisesti yksilöurheilijan tulee olla urheiluseuran jäsen ja lajiliittoon hänellä on vain välillinen jäsensuhde, jolloin hän kuitenkin sitoutuu noudattamaan lajiliiton sääntöjä. Itse kilpailutoimintaan sovelletaan lajiliiton sääntöjen lisäksi kansainvälisen lajiliiton asettamia sääntöjä. Useimmiten huippu-urheilijan ja lajiliiton välille on solmittu sopimus, jossa määritellään esimerkiksi valmennustuesta, sponsorisopimuksista sekä kurinpitoon sitoutumisesta. Urheilijan katsotaan olevan työsuhteessa, mikäli urheilijasopimus täyttää Työsopimuslain 1 luvun 1 §:n tunnusmerkit. (Halila & Hemmo 2008, 285, 290-291.) Niiden mukaan työntekijä työsopimuksessaan sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon sekä valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (TSL 55/2001, luku 1, 1§).

Urheilusopimus

Urheilusopimus on yleiskäsite, jonka toisena osapuolena on joko urheilija tai urheiluorganisaatio ja sopimuksen kohteena on urheiluun liittyvä harrastus-, valmennus- tai kilpailutoiminta. Urheilusopimus voidaan jaotella joko harraste- tai ammattilaisurheilun mukaan. (Halila 2006, 187.)

Yksilöurheilijan sopimukset syntyvät usein valmennus-, kilpailu- ja sponsoritoiminnan määrittämiseksi, niin kuin aiemmassa kappaleessa oli mainittu. Usein sopimus on tyypiltään valmennustusopimus, jonka urheilija ja häntä tukeva taho, yleisimmin lajiliitto, sopii keskenään. Sopimuksessa lajiliitto sitoutuu luomaan urheilijalle tarkemmin sovitut valmennusmahdollisuudet ja urheilija sitoutuu valmennuksessa urheilemiseen sekä toimimaan lajiliiton määrittelemissä tehtävissä, kuten

maajoukkue tehtävissä. Sopimuksessa urheilija muun muassa sitoutuu dopingista pidättäytymistä koskeviin lausekkeisiin. Lisäksi urheilija voi tehdä henkilökohtaisia sopimuksia eri tukihenkilöiden, kuten managereiden kanssa, joihin ulkopuoliset eivät puutu. (Mts. 188-189.)

Urheilusopimusten katsotaan pääsääntöisesti olevan lailla sääntelemättömiä, lukuun ottamatta niitä sopimuksia, jotka täyttävät työsopimuksen tunnusmerkistön. Kuitenkin nämäkin sopimukset ovat asianomaisina sopimuksina epätyypillisiä. (Mts. 191.)

4.3 Urheilijan talous

Urheilijan veronalaiseksi tuloksi katsotaan hänelle maksettu palkka, palkkio tai hyvitys, jolla on muuta rahallista arvoa. Lähtökohtana on, että veronalaista tuloa on kaikki urheilusta tulevat tulot, kuten myös sponsori- ja mainostulot. Kuitenkaan esinepalkintoja, kuten pokaaleja ei katsota veronalaiseksi tuloksi. Mikäli urheilija myy pokaalin, on se tällöin veronalaista pääomatuloa. Urheilijasta kertyneet tulot voidaan jakaa neljään luokkaan: urheilijan palkka, -palkkio, muut urheiluun liittyvät tulot sekä muut urheilijan saamat tulot. (Määttä & Luoma 2019.)

Urheilijan palkka

Ennakkoperintälain (1118/1996) 13§:n mukaan palkaksi katsotaan kaikenlainen työsuhteessa saatu palkka, palkkio, etuus tai korvaus sekä työsuhteessa saadut luontoisedut. Urheilijan palkaksi katsotaan harjoittelusta sekä kilpailemisesta maksettava korvaus, mikäli urheilija on ennakkoperintälain mukaisessa työsuhteessa korvauksen maksajaan. Urheilijan ollessa työsuhteessa lajiliittoon, muut rahalliset korvaukset paitsi matkakustannusten korvaukset katsotaan palkkatuloksi. (Määttä & Luoma 2019.)

Urheilijan palkkio

Palkkioksi, joka ei ole palkkaa katsotaan välittömästi tai välillisesti urheilusuorituksesta maksettava korvaus. Sen perusteena voi olla itse urheilusuoritus, urheilijan henkilökohtainen panos tai urheilijan status. Urheilijan palkkiota ovat myös harjoittelemisesta maksetut hyvitykset, joita ovat esimerkiksi harjoittelu- ja valmennusapurahat. Lisäksi palkkio voidaan maksaa rahan lisäksi myös luontoisetuna. (Määttä & Luoma 2019.)

Muun muassa kilpailupalkinnot, mainos- ja sponsoripalkkiot sekä osallistumispalkkiot ovat urheilijan palkkioita, mikäli hän ei ole työsuhteessa niiden maksajaan. Esinepalkkiot arvostetaan niiden käypään arvoon eli todennäköiseen luovutushintaan. Mikäli urheilija saa omaan käyttöönsä auton tai asunnon, on tällöin kyse urheilijan palkkiosta, mikäli kyseistä etua ei ole saatu työsuhteessa ja näin ollen etu arvostetaan luontoisetupäätöksen mukaisesti. (Mt.)

Mikäli urheilijalla on manageri, toimii urheilija tällöin managerin toimeksiantajana. Jos managerin palkkion maksaa urheilijan sponsori, on tämä palkkio tällöin urheilijan palkkiota eli veronalaista tuloa. Työsuhdetta ei kuitenkaan synny, vaan tällöin kyseessä pääsääntöisesti on toimeksiantosuhte. (Mt.)

Yksi osa urheilijan palkkioita voi olla sponsoroinnista saatavat korvaukset. Sponsori- eli yhteistyösopimus on urheilijan ja yrityksen välille solmittu kaksisuuntainen sopimus, josta molemmat hyötyvät. Yhteistyö voi olla esimerkiksi sitä, että urheilija tuo yritystä ja sen tuotteita näkyviin omalla toiminnallaan ja yritys maksaa urheilijalle tästä korvauksen. Koska sponsori odottaa saavansa käyvän arvon mukaisen vastikkeen suoritukselleen, ei tällöin ole kyseessä lahjoitus. Sponsoroinnista maksettava korvaus voidaan katsoa riippuen sopimussuhteesta joko urheilijan palkkioksi tai Ennakko-perintälain (1118/1996) 13 §:n mukaiseksi palkaksi. Kyseinen tulo voidaan myös katsoa olevan 25 §:n mukaista toiselle tehdystä työstä saatavaa työkorvausta, elinkeinotuloa tai jotain muuta ansiotuloa. Rahallisen korvauksen sijaan yritys voi myös tukea urheilijaa tuotteilla, jolloin ne arvostetaan niiden käypään arvoon. Mikäli sponsoritulo maksettaisiin urheilijan edustamalle seuralle, olisi kyseinen tulo silti urheilijan veronalaista ansiotuloa, mikäli se käytetään urheilijaan ja hänen tukemiseensa. (Mt.)

Muut urheiluun liittyvät tulot

Urheilijan veronalaiseksi tuloksi katsotaan apurahat, valmennustuet sekä stipendit. Kuitenkin maksetun apurahan tosiasiallinen luonne määrää sen, mistä suorituksesta lopulta on kyse ja kuinka se käsitellään verotuksessa. Nimikkeellä, jolla suoritus maksetaan ei ole ratkaisevaa merkitystä. (Määttä & Luoma 2019.)

Määttä ja Luoma (2019) toteavat, että Tuloverolain (1535/1992) 82§:n mukaan apurahat ja stipendit voivat olla verovapaita vain, mikäli ne on saatu tieteellistä tutkimusta, opintoja tai taiteen harjoittamista varten. Lisäksi valtion varoista maksettavat valmennus- ja harjoitteluapurahat opetusministeriön osoittamille huippu-urheilijoille ovat verovapaita. Veronalaiseksi ansiotuloksi katsotaan urheilijan muuta tarkoitusta varten saamat stipendit ja apurahat. Näiden veronalaisuuteen ei ole vaikutusta sillä, mistä kyseiset stipendit tai apurahat ovat peräisin. Myös erilaiset tunnustuspalkinnot, kuten tieteellisen, taiteellisen tai yleishyödyllisen toiminnan tunnustukset ovat verovapaita, mikäli ne on annettu jälkikäteen. Tällöin palkinnon antajan ja saajan välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta, kuten esimerkiksi työsuhdetta. Mikäli riippuvuussuhde on, katsotaan tällöin saatu palkkio palkaksi. Kilpailusta saatavat palkinnot ovat kilpailupalkintoja eivätkä tunnustuspalkintoja. (Mt.)

Muut urheilijan saamat tulot

Muita urheilijan saamia tuloja voi Määttän ja Luoman (2019) mukaan olla Ennakkoperintälain (1118/1996) 25§:n 1 momentin mukaiset erilaiset käyttökorvaukset, jota maksetaan muun muassa käyttöoikeudesta, sen myymisestä sekä tekijänoikeuden ja teollisoikeuden käyttämisestä. Nämä ovat urheilijalle veronalaista ansiotuloa. Urheilija voi myös hankkia itselleen agentin, joka toimii urheilijan asiamiehenä. Urheilija vastaa agentin korvauksen maksamisesta, sillä tällöin urheilija on toimeksiantajana mutta voi vähentää agenttipalkkion omassa verotuksessaan. (Määttä & Luoma 2019.)

Yllä mainittujen lisäksi urheilijalla on mahdollisuus saada allekirjoituspalkkio esimerkiksi pelaajasopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Yleensä tällainen palkkio liittyy urheilutoimintaan, jossa urheilija alkaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen harjoittamaan toimintaansa työsopimuksen mukaisesti. Tällöin myös kyseinen palkkio on urheilijan ennakonpidätyksenalaista palkkaa. Lisäksi urheilutyösuhteen päättymiseen liittyvät suoritukset katsotaan olevan ennakonpidätyksenalaista palkkaa. (Mt.)

Muita urheilijan saamia tuloja voivat olla luentopalkkiot, jotka ovat veronalaista palkkatuloa, vaikka työsuhde olisi hänen sekä palkkion maksajan välillä. Urheilija voi saada myös valmennuksesta tai urheilulajin opetuksesta valmennuspalkkiota, jonka katsotaan olevan palkkaa silloin, mikäli urheilija ja palkkion maksajan välillä on työsuhde. Sekä luennointi- että valmennustapauksissa

mikäli urheilija harjoittaa toimintaansa yritysmuodossa siten, että toiminta täyttää elinkeinotoiminnan tunnusmerkit, on tällöin yrityksen toimialaan liittyvät palkkiot yrityksen elinkeinotuloa eivätkä täten vaikuta urheilijan henkilökohtaisiin ansiotuloihin. (Mt.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia teemojen mukaisesti. Teemoja on yhteensä kolme. Ensimmäisessä teemassa käsitellään kokemuksia esimiestyöstä normaalissa työelämässä ja toisessa teemassa keskitytään managerointiin. Kolmas ja viimeinen teema käsittelee huippu-urheilua Suomessa, urheilun vastuita ja työympäristöä sekä sen kehittämistä. Tutkimuksessa haastateltiin neljää eri hiihtolajien urheilijaa maajoukkueetasolla. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimitse ja ajalliset kestot vaihtelivat 20 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin äänitallenteina ja ne litteroitiin tekstimuotoon sekä tiivistettiin analysoinnin helpottamiseksi. Taulukossa 1 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden perustiedot.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden perustiedot

Haastateltavan koodi	Haastateltavan aika maajoukkueessa
H1	5-6 vuotta
H2	5-6 vuotta
H3	2 vuotta + B-maajoukkue ja nuorten maajoukkue
H4	3-4 vuotta + nuorten maajoukkue

5.1 Kokemukset esimiestyöstä

Tutkimushaastattelun ensimmäisenä teemana oli haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset työelämästä ja esimiestyöstä. Kolmella haastateltavista oli kokemusta työelämästä, kun taas yhdellä haastateltavista ei ollut lainkaan kokemusta. Haastattelussa käytiin läpi esimiestyötä, vastuu-

alueita sekä rooleja. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiestyö työelämässä on koettu erittäin tärkeänä ja onnistuneena. Esimiestyö on tärkeää, koska se johtaa työntekoa ja ihmisiä sekä on heistä vastuussa. Lisäksi esimiehen kanssa pystyy yhdessä pohtimaan ja jakamaan ratkaisuja. Esimiestyö koetaan tärkeäksi erityisesti silloin, kun työpaikassa on enemmän ihmisiä, koska se määrittelee työnsuunnan. Esimies on ollut pääsääntöisesti selkeästi määriteltynä.

Työelämäkokemusta on kahdesta paikasta. Toisessa oli selkeästi esimies, joka laittoi esim. työvuorot ja tavallaan oli semmoista normaalia esimiestyötä ja toisessa työpaikassa oli esimies, mutta käytännössä jos mulla oli kysyttävää niin mä kysyin esimieheltä, mutta itse mä määrittelin aika pitkälti sen et mitä mä teen ja mihin aikaan ja mitä tapahtuu. Siellä se oli ehkä vähän enemmän niinkun nimellinen ja tarvittaessa käytettävä rooli, eikä niinkään niin säännöllinen tai että sieltä ois tullu ihan hirveesti ohjeita tai muita. (H2)

Esimiestyö nähdään kuitenkin erilaisena urheilussa ja normaalissa työelämässä. Työelämässä työntekijät tekevät työtään esimiehen määrittelemien tavoitteiden mukaisesti, kun taas urheilussa töitä tehdään urheilijaa varten.

Esimiestyö on erilaista urheilussa kuin työelämässä. Urheilussa kaikki tekee jollain tapaa töitä urheilijoita varten, kaikki on samalla viivalla ja puhaltaa yhteen hiileen. Ei ole niin eriarvoisuutta, mitä normaalissa työelämässä. (H4)

5.2 Manageri urheilijan tukena

Haastattelun toisessa teemassa käsiteltiin managerointia, miten haastateltavat määrittelevät kyseisen käsitteen sekä millaisena manageroinnin tila nähdään Suomessa. Lisäksi käsiteltiin omakohtaisia kokemuksia manageroinnista. Haastateltavien näkemys managerin työstä oli selkeä ja yksimielinen. Managerin työn katsotaan olevan urheilijan tukemista ja auttamista. Manageri kartoittaa yhteistyökumppaneita, hoitaa jo olemassa olevia kumppanuuksia, suunnittelee urheilijan kanssa yhdessä resurssit, tulot ja menot urheiluun, hoitaa mediaan ja markkinointiin liittyviä asioita sekä pitää urheilijan ajan tasalla erinäisistä asioista, jolloin urheilija voi itse keskittyä urheiluun. Lisäksi managerin koettiin olevan eräänlainen tukihenkilö, jonka kanssa voi keskustella ja pohtia yhdessä eri asioita.

Ehkä se on eniten sitä, että se kartoittaa niitä yhteistyökumppaneita sekä hoitaa mun omia kumppanuuksia. Se on ehkä semmoinen isoin juttu mistä mä hyödyn. Aika paljon tykkään myös itse ottaa vastuuta ja hoitaa, niin pysyy sitten kärryillä paremmin hommista. Kun sama manageri ollut niin pitkään niin on se tavallaan myös tärkeä tukihenkilö muutenkin kuin pelkästään rahoituksen puolelta. On ollut semmonen tärkeä tukija urheilussa, niin itellä on ehkä vähän laajempi kuva tosta manageroinnista kun vaan et laittaa talouden kuntoon. Manageri on arkipäiväisessä tekemisessä mukana, nähdään viikoittain ja pyörii kisoissa myös mukana. (H3)

Haastateltavilla kahdella ei ollut lainkaan omakohtaista kokemusta manageroinnista, kun taas kahdella oli kokemusta. Managerin hankkiminen jakautui kahteen eri ryhmään, joka on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavien kokemukset manageroinnista

Haastateltava	Kokemus manageroinnista
H1	Ei lainkaan kokemusta
H2	Ei lainkaan kokemusta
H3	Manageri seuran kautta yhteensä 7 vuotta
H4	Manageri yksityinen, jonka hankkinut itse

Haastateltavat ovat saaneet managerin yhteisön, kuten seuran kautta ja samalla kyseinen manageri toimii usealle seuran urheilijalle managerina. Toinen vaihtoehto managerin saamiselle on, että urheilija on itse hankkinut yksityishenkilön, joka toimii managerina yksittäisille urheilijoille.

Managerin työ nähdään vielä Suomessa vähäisenä. Osaksi haastateltavat kokivat, että urheilijan tulee olla tietyllä tasolla ja menestynyt, jotta manageri on mahdollista saada. Myös suhteilla koettiin olevan iso merkitys managerin saantiin.

Suomen urheilussa managerointi on vähäistä ja on vähän urheilijoita, joilla on manageri. Tulee olla erittäin kovalla tasolla, että urheilijalla olisi manageri Suomessa ja suurin osa näistä urheilijoista on joukkuelajin urheilijoita, kuten jääkiekkoilijoita. Suurin este managerin hankkimiselle on, ettei ole näkyvyyttä ja tuloksia. (H1)

Managerointi Suomessa on vielä lapsen kengissä osittain. Huippuvaiheen urheilijoilla saattaa toimia hyvin ja vaikka olisi maajoukkueessa niin siltikään ei vielä välttämättä ole manageria. Riippuu paljon suhteista ja ketä tunnet. Jos et tunne ketään, niin saa itse aika paljon selvitetä. Kontakteja pitää olla ja tuntea, jotta voi saada managerin ja muut taustatuet. (H3)

Haastateltavat kokivat myös, että managerointi vaihtelee lajeissa ja lajikulttuureissa. Suomessa manageroinnin toivottaisiin olevan yleisempää ja haastateltavat kokivat, että pienissä lajeissa yksilöurheilussa se on vieraampaa.

Toivoisin, että suomessa managerointi olisi yleisempää. Pienissä lajeissa se on vierasta tai sitten siitä ei puhuta. Valmennuksesta ja valmentajista puhutaan, manageroinnista ei juurikaan puhuta. Esteenä on myös tieto siitä, mistä managerin voisi löytää koska ei niitä puhelinluettelosta löydä. (H2)

Managerointi ja esimiestyö koetaan erilaisina. Haastateltavien mukaan esimies johtaa alaisiaan, kun taas manageri työskentelee urheilijalle. Manageri on enemmänkin yhteistyökumppani ja urheilijan alainen, vaikka ohjaakin urheilijan työskentelyä. Haastateltavista yksi nosti kuitenkin esiin sen, että vaikka nämä kaksi käsitettä ovat erilaiset, molemmissa arvostetaan samanlaisia piirteitä: suoraselkäisyyttä, rehellisyyttä ja luotettavuutta sekä vaivatonta yhdessä työskentelyä. Haastateltavat näkivät, että managerista olisi suuri apu urheilijan uralle sekä arkityöskentelyyn ja vaikka se Suomessa onkin kasvanut ja yleistynyt, vaatisi se silti vielä paljon kehittämistä.

5.3 Huippu-urheilijana Suomessa

Tutkimushaastattelun kolmannessa ja viimeisessä teemassa käytiin ensiksi läpi huippu-urheilun käsitteitä sekä Suomen huippu-urheilun nykytilaa ja kehitystä. Lisäksi käsiteltiin urheilun vastuita sekä työympäristöä. Haastateltavat kokivat, että käsitteissä huippu-urheilija ja ammattiurheilija on

eroa. Huippu-urheilija kilpailee kansainvälisellä tasolla päämäärätietoisesti ja hänellä on tavoitteet, joita kohti mennä. Ammattiurheilijalla urheilu on täysipäiväinen ammatti, jolla pystyy elättämään itsensä eikä urheilijan tarvitse ohessa tehdä muuta työtä.

Huippu-urheilun haastateltavat näkevät kehittyneen Suomessa vuosien saatossa, mutta edelleen muihin maihin verrattuna se on pientä ja vaatisi paljon kehitystä. Suomessa urheilulajeissa on vähän urheilijoita, jonka takia menestystäkin on vähemmän. Menestyviä ja tienaavia urheilijoita nähdään Suomessa olevan hyvin pieni ryhmä. Lisäksi haastateltavat kokivat, että vain muutamat lajit kiinnostavat sekä urheilijoita että yleisöä ja lajeissa on suuri ero ammattimaisuuden välillä. Haastateltavat kokivat esimerkiksi jääkiekon olevan huomattavasti ammattimaisempaa kuin yksilölajien.

Kyllä se mun mielestä ainakin tuntuu siltä, että joukkuelajit ihan ylipäättänsä kiinnostaa enemmän kansaa kuin yksilölajit. Et joitain tiettyjä yksilölajeja kyllä on, mutta esim. jääkiekko, niin kun on katsojia tupa täys, niin sehän tarkoittaa sitäkin, että rahaa tulee lipputuloista ja porukkaa on tv:n ääressä kattomassa, niin saa näkyvyyttä ja rahaahan se loppujen lopuksi kaikki on. Sit taas yksilöurheilijalla se on vähän eri silteen kun olipa katsojia tai ei niin se ei meihin vaikuta. (H1)

Haastateltavien mukaan Suomessa on vaikea tie nousta ammattiurheilijaksi ja muissa maissa se on huomattavasti helpompaa, sillä urheilijat saavat palkkaa lajiliitoilta sekä valtiolta ja urheilujärjestelmä on parempi ja toimiva. Lisäksi olympiakomitea ja lajiliitot eivät pysty tukemaan rahallisesti tarpeeksi, jolloin arvostukseen ei Suomessa ole niin iso urheilua kohtaan, vaikka menestystä odotetaan. Tämän vuoksi urheilu koetaan riskiammattina, sillä siitä ei tule kuukausittain tiettyä rahallista korvausta. Urheilujärjestelmän haastateltavat näkevät olevan alkutekijöissään. Urheilukion jälkeen urheilulle ei ole mitään järjestelmää, kuten urheiluyliopistoa, joita muissa maissa on, joka tukisi huipulla urheilevien urheilu-uraa.

Jos satut olemaan maajoukkueessa, niin liitto tukee sua ja näin pois päin. Et onhan siinä aika omillaan sen jälkeen, jos haluan lukion jälkeen hiihtää tai okei, mä haluan urheilla niin siinä saa sit aika kovaa urheilla, jos meinaa olympiakomitean tuille päästä. Et on siinä tavallaan tosi iso kynnyks ja mä uskon et se vaikuttaa paljon siihen minkä takia nuoret ei välttämättä uskalla vaan jäädä urheilemaan pelkästään, vaikka

haluis ja näin pois päin mutta se et ei sillä halulla makseta vuokria sun muita. Ihan kaunis ajatus, mutta kyllä siihen tarviis sen järjestelmän, joka houkuttelis urheilemaan eikä niin, että ei mun kannata urheilla, kun ei kukaan maksa mulle ja kaikki pitää hoitaa ite. (H3)

Kolmannessa teemassa käytiin läpi myös eri järjestöjen toimintaa ja kuinka ne ovat urheilijan tukena. Lisäksi käsiteltiin haastateltavien kokemuksia sopimuksien laatimisesta sekä taloudellisesta tilanteesta. Yhteydet urheiluseuraan vaihtelivat haastateltavien välillä. Kahdella haastateltavalla yhteys seuraan oli minimaalinen, eikä yhteistyötä juurikaan tapahdu seuraan kuulumisen lisäksi. Yhdellä haastateltavista seura tuki rahallisesti ja toi urheilijaa näkyväksi, mutta haastateltava koki, ettei seura ole niin ammattimainen, että voisi tarjota huippu-urheilutasolle muuta tukea. Yhdellä haastateltavista puolestaan on tiivis yhteistyö seuraan jo 8 vuoden ajalta ja haastateltava on siinä asemassa, että pystyy vaikuttamaan ja kehittämään seurantoimintaa. Hänelle tulee myös henkilökohtainen valmentaja sekä manageri seuran puolelta. Kaksi haastateltavaa, joilla on tiivis yhteistyö seuraan ovat solmineet seuran kanssa tietynlaisen urheilijasopimuksen.

Lajiliittoon jokaisella haastateltavalla oli selkeä, yhdenmukainen yhteys: Haastateltavat solmivat lajiliiton kanssa urheilijasopimuksen, jonka myötä lajiliitoilta tulee muun muassa maajoukkuevalmentaja sekä valmennusryhmä ja asiantuntijapalvelut kuten lääkäri ja fysioterapeutti. Lajiliitto mahdollistaa urheilun ja johtaa urheilijoiden valmentautumista kansainvälisellä tasolla. Lisäksi lajiliitoista on nimetty henkilöt, kuten urheilujohtajat, jotka vastaavat urheilijan ja maajoukkueen toiminnasta.

Olympiakomiteaan haastateltavilla oli vähäiset yhteydet, sillä suurimmaksi osaksi lajiliitot hoitavat yhteydenpidon urheilijoiden puolesta. Mikäli haastateltavat itse kilpailivat olympiakomitean alaisissa kilpailuissa, olivat he tällöin enemmän henkilökohtaisesti yhteydessä olympiakomiteaan. Urheilija-apuraha on olympiakomitealta tuleva tuki urheilijalle, jota osa haastateltavista saa. Lisäksi olympiakomitean alaiset valmennuskeskukset ovat osa tukitoimia, joita haastateltavat ovat pystyneet hyödyntämään. Valmennuskeskusten ja lajiliittojen koetaan toimivan hyvin yhteistyössä, jolloin urheilijat saavat tarvittavat tukitoimet urheiluun.

Näiden lisäksi haastateltavat ovat solmineet muun muassa välinevalmistajan ja muiden sponsoreiden kanssa sopimuksia. Haastateltavat kokivat, että vuosien myötä sopimusten neuvotteluun ja kirjoittamiseen on tottunut. Kuitenkin neuvotteluissa ja uusien sopimusten laatimisessa apu olisi tarpeellista, esimerkiksi managerilta. Ne haastateltavat, keillä manageri on, katsovat sopimukset yhdessä läpi ja saavat päätöksentekoon managerin tuen. Koska sopimukset yleensä ovat tulokannanvaraisia, on se erimielisyys tilanteissa sopijaosapuolten välinen asia. Siksi haastateltavat kokivat, että lakipykälät voisivat osaltaan auttaa, mutta myös heikentää sopimusten tekoa. Lisäksi urheiluun lakien kirjoittaminen nähdään haastavana tai jopa mahdottomana.

Jossain määrin varmasti joo, mut jossain määrin sit tavallaan, mä en tiää urheilussa se on niin paljon monimuotoisempaa se et millaista yhteistyötä tehdään tai miten toimitaan, niin sitten mä en tiää kääntyykö se itseään vastaan et jos meillä on pykälä, niin joudutaan tekemään pykälän pykälää ja sit se on taas hirvee viidakko se laki. Et en mä oikein tiedä, jos ois toimiva laki, niin se ois hyvä, mutta epäilen, että semmosta toimivaa lakia saatais, et siitä ois enemmän haittaa. (H2)

Urheilijoiden eläkejärjestelmää ei ole, sitähan pitäisi kehittää aika isosti. Mikäli tulee riitatilanne, niin onhan se urheilija aika yksin loppujen lopuks. Tavallaan kun eihän meillä oo mitään työsopimusta, et on urheilijasopimus, joka velvottaa meidät tiettyihin asioihin, niin meidät voidaan potkia vaan pihalle et hei hei, hiihdit huonosti ja sit sä vaan tiput siitä ryhmästä. Et onhan se tavallaan aika karua, mut toisaalta ei meillä oo sit velvollisuuksia, kun ei makseta palkkaa. (H3)

Haastateltavien tulot koostuivat vaihtelevasti joko urheilun ohella tehtävästä työstä, olympiakomitean urheilija-apurahasta, seuran tukirahasta, sponsorituloista tai kilpailuiden rahapalkinnoista. Haastateltavien mukaan taloudellisella tilanteella on vaikutus urheiluun: mikäli on pystynyt järjestämään oman taloudellisen tilanteen niin, että tuloja on urheilusta tai esimerkiksi yhteistyökumppaneilta ja muilta tukijoilta, voi tällöin päivätyötä vähentää ja keskittyminen on täysin urheilussa. Lisäksi taloudellisen tilanteen ollessa kunnossa, voi energian keskittää täysin urheiluun, eikä tarvitse pohtia ylimääräistä kuten esimerkiksi mikä on halvin mahdollinen majoitus harjoitusleirillä. Urheilutuloihin toivotaan kehitystä myös yhteiskunnallisesti.

*Se on vieläkin enemmän semmosta hyväntekeväisyyttä, että valtion tulee olla tuke-
massa suomalaista urheilua ja semmosena velvollisuutena, että tavallaan ihmisten
mielessä on semmonen positiivinen firma. (H4)*

Haastateltavien mukaan vastuu urheilussa on pääsääntöisesti urheilijalla itsellään. Harjoittelusta vastuuta jaetaan kuitenkin valmentajan kanssa, välineisiin liittyvissä asioissa huoltajien kanssa ja myös lajiliitoilla on tietynlainen vastuu maajoukkueen valmentautumisen ja menestyksen toteutu- misesta, mutta kuitenkin viimekädessä vastuu koetaan olevan urheilijalla itsellään.

*Kyllä kaikki, jotka sitä hommaa tekee taustalla niin pitäis ottaa vastuu siitä että, se
pitäs miettiä silleen, että jos pystyy juhlia sitä voittoa, niin osaa myös surra sitä ja olla
tukena sitä viimeistä tilaa ihan saman verran. (H1)*

Haastateltavat kokivat, että pääsääntöisesti työympäristö, jossa he tällä hetkellä työskentelevät on hyvä, mutta kehityskohteitakin löytyisi. Tällä hetkellä jokainen haastateltavista koki valmentajan, joko oman henkilökohtaisen- tai maajoukkuevalmentajan, olevan heidän esimiehensä, jonka kanssa he jakavat kaikki asiat. Lajiliitoissa suoranaisesti ei ole esimiestä urheilijalle, eikä haastatel- tavien mukaan urheilujohtaja ole konkreettisesti mukana ja läsnä arkipäiväisessä työskentelyssä, mikä olisi kuitenkin tarpeellista etenkin niille urheilijoille, joilla ei manageria ole. Tällöin urheilijan keskittyminen olisi enemmän itse urheilussa ja käytännön asioista huolehtiminen olisi vähäisem- pää. Arkipäiväisen työympäristön haastateltavat näkevät toimivaksi ja hyväksi, mutta silti työym- päristön suurin kehityskohde olisi raha, itse järjestelmä sekä urheilun arvostus.

*Lajissa sellainen kulttuuri, että mikään ei sais maksaa mitään, sehän ei huippu-urhei-
lussa päde. Pitää olla valmis laittaa rahaa, että voi saada sitä parasta mahdollista
tukea ja apua. (H2)*

*Kaikki haluaa että menestytään, mutta realiteetit on se että kierrätte tuolla verora-
hoilla ja sitten tavallaan se ettei oo mitään tietoo siitä, miten paljon se oikeesti vaatii
ja sitoo, kun ei tää oo mikään kaheksasta neljään työ, että sit sä oot kiinni 24 tuntia
vuorokaudessa. Ja tavallaan on se aika eri asia sit et käyt normitöissä niin ei sun tarvii*

illalla miettiä tai olla tekemisissä töihin liittyen. Tässäkin jos oot vaikka 15 vuotta huipulla niin on se aika eri lailla kuluttavaa. Toivois sitä, että arvostettas ja emmätiä onks se sit et ihmiset ei välttämättä edes tiä miten raaka maailma se on loppujen lopuks. (H3)

Urheilujärjestelmän kehityksen lisäksi suhteilla koetaan olevan suuri merkitys. Mikäli urheilija on jonkinlaisessa valmennusryhmässä ja valmentaja on vahvasti sidoksissa esimerkiksi urheiluakatemiaan, kokee haastateltavat, että tällöin todennäköisesti urheilija saa enemmän ja helpommin tukea ja palveluita. Mikäli näin taas ei ole, voi urheilijalta jäädä paljon palveluita ja tukitoimia hyödyntämättä pelkästään tietämättömyyden vuoksi.

Taulukossa 3 on vielä kootusti tutkimuslöydökset. Ensimmäisessä sarakkeessa on yksilöurheilijan tukiverkoston kuuluvat toimijat. Seuraavaan sarakkeeseen on koottu asiat, jotka haastateltavat kokivat onnistuneeksi ja kolmanteen sarakkeeseen ne asiat, joihin vielä kaivataan kehitystä.

Taulukko 3. Urheilijan työympäristö

Urheilijan tukiverkosto	Asia, jotka koettu onnistuneeksi	Asiat, jotka vaativat kehitystä
<ul style="list-style-type: none"> • Manageri • Urheiluseura • Lajiliitot • Olympiakomitea • Valmennus • Yhteistyökumppanit ja muut tukijat 	<ul style="list-style-type: none"> • Huippu-urheilu kehittynyt vuosien aikana • Tukeminen seuran koosta riippuen • Lajiliittojen ja olympiakomitean tuki ja työskentely toimivaa • Valmennus onnistunutta ja toimivaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Managerin saaminen • Manageroinnin yleistyminen • Urheilun ammattimaisuus • Lajien eriarvoisuus • Urheilujärjestelmän jatkumo • Urheilun arvostus ja rahallinen tuki • Seuratyöskentely • Esimiestyö

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi tutkimuksen johtopäätöksiä, jotka ovat luotu edellisessä luvussa saatujen tutkimuslöydösten ja aikaisemmin esitetyn tutkimuskysymyksen kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätösten avulla voidaan selvittää, onko tutkimuksesta ollut apua tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää millaisena yksilöurheilijat kokevat työympäristönsä sekä esimiestyön Suomen urheilussa.

Tutkimuslöydökset osoittavat, että työelämässä esimiestyö on selkeää ja tarkasti määriteltyä toimintaa. Managerin työ Suomessa nähdään vieraampana, mutta itse työtehtävät olivat haastateltaville selkeitä. Haastateltavien omakohtaiset kokemukset vahvistivat tätä näkemystä tuntemattomuudesta, sillä kokemukset manageroinnista jakoutuivat puoliksi. Kuitenkin ne urheilijat, keillä manageri oli, kokivat sen erittäin suurena ja tärkeänä osana työympäristönsä. Surakan ja Laineen (2011, 13-14) sekä Erämetsän (2009, 27) mukaan esimiehen tehtävänä työelämässä on olla ohjaamassa ja tukemassa alaistensa työskentelyä niin, että ne menevät strategian mukaisesti ja onnistumisia tulee sekä yksilö- että ryhmätasolla. O'Boynen, Murrayn ja Cummins:n (2015, 82) mukaan myös urheilussa johtajuus on keskeisenä tekijänä yksilöiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja urheiluteollisuus on kasvanut yhä ammatillisemmiksi organisaatioiksi. Myös Vehmaan ja muiden (2005, 72-74) mukaan johtaminen urheilussa tulisi olemaan kasvava ala, johon tarvitaan lisää ammattilaisia. Vaikka Suomen hiihtoliitossa toimitusjohtaja, urheilujohtajat ja muut toimihenkilöt työskentelevät toimintasuunnitelman mukaisesti siten, että he edistävät hiihtourheilua sekä vastaavat menestyksestä, voidaan tutkimuslöydösten perusteella katsoa, että konkreettinen ja erittäin tarpeellinen tuki sekä johtaminen urheilijoille tulee enemmänkin valmentajilta kuin urheilujohtajilta tai esimieheltä, joka normaalissa työelämässä on päivittäistä ja erittäin keskeinen tekijä menestyksen kannalta.

Vaikka huippu-urheilutyöryhmän muistiossa (2004, 12-13) todetaan yksilöurheilun olleen aiemmin enemmän ammattimaisempaa kuin joukkueurheilun, kokevat haastateltavat, että joukkueurheilussa managerointi on nykyään yleisempää. Lisäksi myös joukkueurheilun koetaan nykyään olevan ammattimaisempaa kuin yksilölajien. Haastateltavat kokivat ammattiurheilijan määritelmän selkeänä, nähdään ylipäättensä tienaavia, ammattiurheilijoita Suomessa olevan edelleen vähän. Ammattiurheilija on henkilö, jonka pääasiallinen osa elannosta tulee urheilusta (Halila 2006, 367).

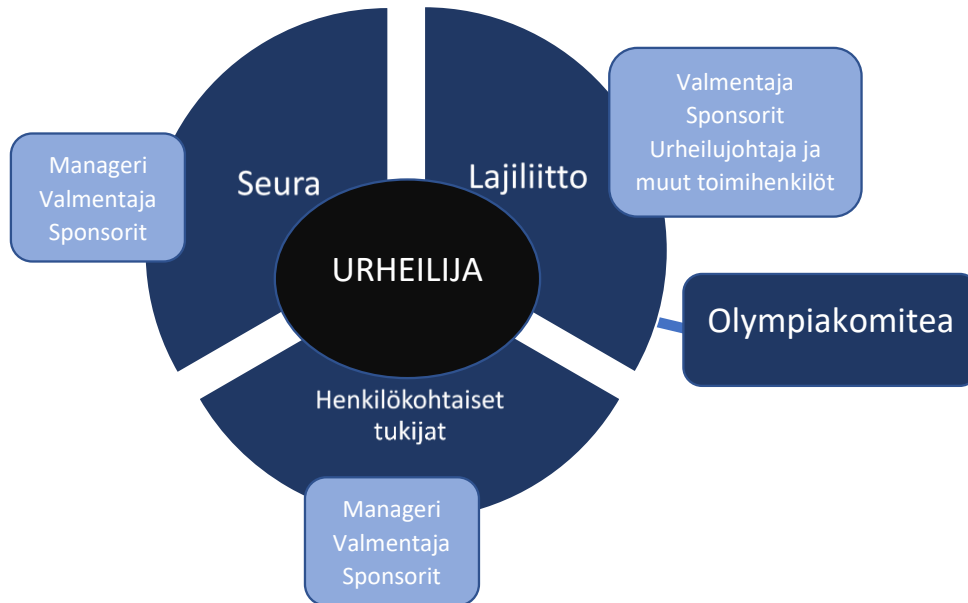
Itanin ja Tienarin (2020, 23-25) mukaan Suomen Olympiakomitea on vuodesta 2017 asti tarjonnut lajiliitoille mahdollisuuden vastata sekä kehittää suomalaista urheilutoimintaa ja lajiliitoilla tulisivin olla erikoistumismahdollisuudet huippu-urheiluun sekä harrasteliikuntaan taatakseen lahjakkaille urheilijoille mahdollisuuden nousta huipulle. Urheilujärjestelmässä olisi kuitenkin edelleen kehitettävää, sillä jokainen haastateltavista nosti esille, että tie ammattiurheilijaksi on haastavaa, rahallinen tuki sekä arvostus ei ole riittävä ja urheilujärjestelmästä puuttuu tietynlainen jatkumo esimerkiksi urheilulukion jälkeen.

Koska yksilöurheilussa on vaihtelevaa se, onko urheilija työsuhteessa Työsopimuslain (55/2001, luku 1, 1§) mukaisesti vai onko urheilusopimus kokonaan sääntelemätön, koetaan tutkimuslöydösten perusteella myös muiden lakien kirjoittaminen ja hyödyntäminen urheilussa vaikeana sopimusten ollessa pääsääntöisesti tulkinnanvaraisia. Kuitenkin esimerkiksi urheilijoiden eläkejärjestelmään haluttaisiin kehitystä, koska sellaista ei laisinkaan ole. Tämä voi osaltaan luoda myös eriarvoisuutta pääsääntöisesti sekä tavoitteellisesti urheilevien sekä esimerkiksi työssäkäyvien välille. Kansainvälisen Lex sportivan kaltaista urheilusopimukseen sovellettavaa lakia hyödynnetään esimerkiksi riitojen ratkaisutilanteissa (Oliveira 2017, 105-106). Tämän kaltaista pystyttäisiin myös käyttämään ja hyödyntämään Suomen urheilussa, jossa lainsäädäntö on vähäistä. Myös yksilöurheilijan tulojen muodostuminen Määtän ja Luoman (2019) mukaan palkasta, palkkioista, valmennustuista ja apurahoista sekä muista tuloista vaikuttavat tutkimuslöydösten perusteella merkittävästi urheilijan arkipäiväiseen työskentelyyn niin positiivisesti kuin myös negatiivisestikin.

Yhteiskunnallisesti urheiluntulot vaativat kehitystä, jonka myötä Suomen yksilöurheilun taso nousisi, menestystä tulisi enemmän ja arvostus eri lajeja kohtaan kasvaisi sekä eriarvoisuus lajiryhmien välillä laskisi. Työnjohto-oikeudessa eli direktio-oikeudessa työnantajalla on oikeus määrätä työpaikan asioista. Tällöin työntekijä on velvollinen noudattamaan työpaikan säännöksiä. (Työn-

johto-oikeus n.d.) Jotta työsuhteen tunnusmerkistö täyttyy, tulee urheilijan toimia seuran tai lajiliiton työnjohdon ja valvonnan alaisena, jolloin seuralla tai lajiliitolla on direktio-oikeus urheilijaan. Tällöin urheilija on velvollinen noudattamaan seuran tai lajiliiton säännöksiä ja määräyksiä. Tutkimuslöydöksistä oli nähtävissä, että hiihtolajien yksilöurheilijoilla on urheilijasopimus lajiliittoon sekä seuraan, mutta ei työsopimusta. Silti urheilijat ovat velvollisia noudattamaan edellä mainittujen toimijoiden määräyksiä ja toimintaperiaatteita, vaikkei virallista työsopimusta ja direktio-oikeutta olekaan. Urheilun lainsäädännössä voidaan siis katsoa olevan alueita, joiden myötä urheilija tuntee olonsa turvattomaksi.

Yksilöurheilun toimintaympäristön muodostuminen urheiluseurasta, lajiliitosta, olympiakomiteasta, yhteistyökumppaneista ja urheilijan omista henkilökohtaisista tukijoista, kuten managerista ja valmentajasta, takaavat Suomen yksilöurheilijalle mahdollisuuden urheilla pääsääntöisesti toimivassa ympäristössä. Haastatteluiden osalta positiivista oli se, että yksilöurheilijoiden työympäristö koetaan pääsääntöisesti hyväksi, vaikkakin puutteita ja kehitettävää edelleen olisi. Tutkimuslöydösten pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että muihin maihin verrattuna Suomessa olisi edelleen kehitettävää niin rahallisesti kuin myös koko järjestelmässä niin, että urheilijaa pystyttäisiin tukemaan entistä paremmin ja henkilökohtaisemmin. Vehmaan ja muiden mukaan (2005, 20) lajiliittojen ongelmana on ollut resurssien riittävyys sekä Olympiakomitean ongelmana toimijakentän pirstoutuminen. Tutkimuslöydöksissä nämä ongelmat ovat edelleen nähtävissä. Esimiehen tai managerin läsnäolo ja tuki jokaiselle urheilijalle olisi merkittävää, jolloin keskittyminen urheiluun on suuremmassa roolissa eikä eriarvoisuus urheilijoiden ja lajien välillä olisi niin suuri.



Kuvio 1. Yksilöurheilijan ammatillisen viitekehysten tekijät

Tutkimuslöydöksistä on nähtävissä, että yksilöurheilijan ammatillinen viitekehys koostuu eri tekijöistä (kuvio 1.), joista lähimpänä itse urheilijaa ovat suorassa yhteydessä seura, lajiliitto sekä urheilijan omat, henkilökohtaiset tukijat. Nämä kolme tekijää voidaan luokitella urheilulliseksi, organisaation sekä juridiseksi viitekehysten toimijaksi. Urheilijan välillisiä tekijöitä seuran kautta ovat manageri, valmentaja ja sponsorit, kun taas henkilökohtaisena tukijana nämä tekijät ovat suorassa yhteydessä urheilijaan. Lajiliiton kautta välillisenä toimijana on Olympiakomitea, joka tutkimuslöydösten perusteella toimii harvoin suorassa yhteydessä urheilijan kanssa. Myös lajiliiton kautta tulevat valmentajat, sponsorit, urheilujohtaja sekä muut toimihenkilöt ovat välillisiä tekijöitä, mutta verrattuna kahteen muuhun urheilijaa lähellä toimivaan tekijään, lajiliitoilta puuttuu manageri. Näkemykseni mukaan nämä yksilöurheilijan ammatillisen viitekehysten tekijät takaavat hyvät mahdollisuudet huippu-urheiluun, mutta mikään näistä kolmesta suorasta tekijästä ei ole yhteydessä toisiinsa, vaan kaikki menevät urheilijan kautta. Tätä voitaisiin kutsua niin sanotuksi ”harmaaksi-alueeksi”, jota voitaisiin kehittää niin, että kaikki suorat tekijät olisivat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuslöydöksistä voidaan päätellä, että tämä alue tuo turvattomuuden tunnetta urheilijalle ja sen kehittymisen myötä urheilijan ja hänen työympäristönsä eri osa-alueet toimitaisivat paremmin. Voidaan siis katsoa, että vaikka urheilijoiden pääsääntöinen työympäristö on toimiva, jäävät he vaille toimivan esimiestyön hyötyjä juridisen työsuhteen puuttuessa sekä urheilijan oikeudellisen aseman haastavan määrittämisen vuoksi.

6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisena hiihtolajien yksilöurheilijat kokevat työympäristönsä sekä kuinka paljon, ja keneltä he saavat tukea ja ohjausta. Työn teoriaosiossa pystyttiin monipuolisesti tuomaan esiin yksilöurheilun toimintakenttää kuitenkin rajaamalla se oleellisimpiin asioihin. Aiheen tuntemattomuuden vuoksi kotimaisten lähteiden ja tutkimusten löytäminen tuotti aluksi haasteita. Suurimmat haasteet opinnäytetyössä olivat tutkimuksen toteuttamisvaiheessa, koska tutkimushaastatteluihin oli haastavaa löytää halukkaita henkilöitä juuri kilpailukauden ollessa parhaimmillaan käynnissä. Lopulta kuitenkin haastatteluihin saatiin neljä yksilölajin urheilijaa, joten tutkimus toteutui suunnitellusti ja neljä haastateltavaa oli riittävä määrä tutkimukseen. Haastatteluiden jälkeen aineiston analyysi eteni suunnitelmien mukaisesti ja sitaatteja hyödyntäen saatiin kattava kuvaus yksilöurheilijoiden tämänhetkisestä työympäristöstä.

Tutkimus vastaa tutkimuksen teon alkuvaiheessa asetettuun tutkimusongelmaan, jonka myötä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Teemahaastattelut tuottivat monipuolisia löydöksiä siitä, millaisena itse urheilijat kokevat nykytilan ja työympäristönsä Suomen yksilöurheilussa. Teemahaastattelu rakennettiin useasta eri teemasta, jonka myötä tutkimuskysymykseen oli varmempi saada vastaukset sekä samalla tutkimusongelma ratkaistua. Teoriassa käsitellyjä asioita verrattiin johtopäätöksissä tutkimuslöydöksiin.

Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuskysymykset otettiin huomioon koko tutkimusprosessin ajan heti alun suunnitteluvaiheesta lähtien. Tällöin valittiin tutkimukselle sopivat tutkimusmenetelmät ja tehdyt valinnat perusteltiin, joka omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän lisäksi työn teoriaosuutta tehdessä huomio kiinnitettiin lähteiden luotettavuuteen ja monipuolisuuteen. Lähteiden käytössä huomioitiin myös kansainväliset lähteet.

Opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelurunko oli huolellisesti suunniteltu ja haastatteluista kerätyt löydökset dokumentoitiin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jolloin tulosten arvioiminen olisi helppoa sekä onnistuisi mahdollisimman hyvin. Näiden myötä relevanttien johtopäätösten teko on mahdollista. Tämän osalta voidaan katsoa, että luotettavuus on riittävä. Luotettavuutta voidaan

myös arvioida riippuvuuden näkökulmasta ja mikäli saman tutkimuksen tekisi joku muu, olisi tulos silti sama ja tutkimus katsotaan riippuvaiseksi eli päteväksi. Lisäksi tutkimuksessa saavutettiin saturoituminen, sillä havaintoyksiköt eli tässä tapauksessa haastateltavat toivat samanlaisia asioita esille, eikä uusia asioita enää tutkimuksessa ilmennyt. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää, voidaan siirrettävyysskriteerikin katsoa toteutuneeksi, sillä tutkimuslöydökset pysyvät ja pitävät toisessa samankaltaisessa kontekstissa. Koko tutkimuksen ajan kiinnitettiin huomiota totuudenmukaisuuteen ja tutkimuslöydöksiä analysoitaessa huomioitiin, ettei mitään löydöksistä vääristetä, sivuuteta tai unohdeta.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää eri hiihtolajien yksilöurheilijaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu on haastateltavien määrää tärkeämpi ja tämä määrä haastatteluita koettiin riittävänä. Tutkimukseen osallistuneet omasivat jo useamman vuoden kokemuksen lajista, jolloin he pystyivät antamaan monipuolista informaatiota niin urheilun nykytilasta kuin menneisyydestäkin. Myös tämän myötä saturoituminen saavutettiin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Sovittaessa haastatteluista sovittiin myös haastateltavien pysyvän anonyymeina, jolloin he pystyivät vastaamaan mahdollisimman rehellisesti kysymyksiin.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuksessa toteutetut haastattelut toivat monipuolisia sekä uusia vastauksia tutkimuskysymyksiin, jonka myötä tutkimusongelma ratkesi. Lisäksi tutkimuksen eettiset periaatteet toteutuivat, sillä tutkimusaihe oli yhteiskunnan kehittymisen kannalta hyödyllinen.

Jatkotutkimukset

Opinnäytetyön aihe on suhteellisen vieras, eikä siitä ole aiemmin tehty tutkimuksia. Tuntemattomuuden vuoksi olisi tarpeellista jatkaa yksilöurheilun toimintaympäristön sekä sen kehittymisen tutkimista entistä tarkemmin. Tämän tutkimuksen ja sen löydösten perusteella yksilöurheilun harmaat alueet vaativat jatkotutkimuksia niin urheilija kuin myös organisaatitasolla kehittyäkseen ja parantuakseen. Myös urheilun juridiset alueet ja siihen liittyvät kysymykset ovat vähän tutkittuja, joita tutkimalla myös yksilöurheilun ammatillista viitekehystä ja sen toimivuutta voitaisiin kehittää. Koska tämä tutkimus toimii perustutkimuksena aiheelle, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntää ja tehdä useita eri jatkotutkimuksia, kuten kehittämistutkimuksia.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Bryman, A. & Bell, E. 2015. Business research methods. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.

EPL 1118/1996. Ennakkoperintälaki. Annettu 20.12.1996. Viim. muutos 13.11.2020. Viitattu 23.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Halila, H. & Hemmo, M. 2008. Sopimustyytit. Helsinki: Talentum.

Halila, H. 2006. Oikeudellistuva urheilu. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huippu-urheilutyöryhmän muistio. 2004. Opetusministeriö. Viitattu 2.11.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80427/tr22.pdf?sequence=1>.

Itani, S. & Tienari, J. 2020. Huipulle uusin eväin. Urheilu ja johtaminen 2020-luvulla. Helsinki: Otava.

Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Artikkelit Työturvallisuuskeskus-sivustolla. Viitattu 19.10.2020. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvallisuuden_ perusteet/johtaminen_ ja_ esimiestyö.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.10.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Managerointia urheilun ja urheilijoiden hyväksi. 2012. Artikkelit Sponsor Insight-sivustolla. Viitattu 2.11.2020. <http://www.sponsorinsight.fi/blogi/managerointia-urheilun-ja-urheilijoiden-hyvaksi#>.

Määttä, T. & Luoma, P. 2019. Verohallinnon ohje. Urheilusta saatujen tulojen verotus. Annettu 5.4.2019. Viitattu 19.11.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/48990/urheilusta-saatujen-tulojen-verotus/>.

Nordic Ski Finland. N.d. Verkkajulkaisu Suomen Hiihtoliiton verkkosivuilla. Viitattu 23.2.2021. <https://hiihtoliitto.fi/hiihtoliitto/kumppanit/>.

O'Boyle, I., Murray, D. & Cummins, P. 2015. Leadership in Sport. London: Routledge.

Oliveira, L. 2017. Lex sportiva as the contractual governing law. London: University of London.

Rötkin L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.10.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Ski Sport Finland ry:n hallinto-ohje ja johtosääntö. 2019. Pdf-tiedosto Ski Sport Finland ry:n verkkosivuilla. Viitattu 5.11.2020. <https://lbproduction.s3.amazonaws.com/594244f1edfe860c0655a9f0/extras/ssfryhallintoohjeajohtosaanto.pdf>.

SSF Strategia 2021. N.d. Pdf-tiedosto Ski Sport Finland ry:n verkkosivuilla. Viitattu 3.11.2020. <https://lbproduction.s3.amazonaws.com/594244f1edfe860c0655a9f0/extras/ssfstrategia20152021final.pdf>.

Strategia & Säännöt. N.d. Verkkajulkaisu Ski Sport Finland ry:n verkkosivuilla. Viitattu 23.2.2021. <https://www.ski.fi/skisport/ssf-info/yhdistys/strategia-saannot/>.

Suomen Hiihtoliitto ry:n hallinto-ohje ja lajiryhmien johtoryhmien johtosääntö. 2015. Pdf-tiedosto Suomen Hiihtoliiton verkkosivuilla. Viitattu 23.2.2020. https://arkisto.hiihtoliitto.fi/site/assets/files/14774/hallinto-ohje_johtosaanto_hyvaksytty_4_11_2015.pdf.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

The Ultimate Guide to Sports Management. N.d. Verkkajulkaisu Manager Skills-sivustolla. Viitattu 2.11.2020. <https://www.managerskills.org/sports/manager-guide/>.

Toimintasuunnitelma. N.d. Pdf-tiedosto Suomen Hiihtoliiton verkkosivuilla. Viitattu 23.2.2021. https://arkisto.hiihtoliitto.fi/site/assets/files/20790/shl_toimintasuunnitelma_2020_-_2021.pdf.

TSL 55/2001. Työsopimuslaki. Annettu 26.1.2001. Viim. muutos 26.6.2020. Viitattu 10.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>.

Työnjohto-oikeus. N.d. Artikkelit Työsuojelun verkkosivuilla. Viimeisin päivitys 22.06.2020. Viitattu 10.11.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/tyonjohto-oikeus>.

Urheilumanagerin toimintaa koskevia eettisiä ohjeita. 2011. Julkaisu Suomen Urheilumanagerit verkkosivuilla. Viitattu 19.11.2020. <http://suomenurheilumanagerit.fi/index.php/linkitjavinkit/>.

Vehmas, H., Kontsas, M., Koskinen, T., Kämppi, K. & Puronaho, K. 2005. Klerot II. Liikunta-alan elinkeinorakenne ja osaamistarpeet. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 3.4.2021. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2005/cupore_11_klerot_ii.pdf.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko

1. Kokemukset esimiestyöstä

- Esimiestyö normaalissa työelämässä
- Vastuualueet
- Roolit

2. Managerointi

- Määritelmä
- Manageroinnin tila Suomessa
- Omakohtaiset kokemukset

3. Suomen huippu-urheilu

- Määritelmä ja nykytila
- Urheiluseurat, lajiliitot ja Olympiakomitea toiminta sekä niiden tuki ja urheilijan odotukset
- Urheilijasopimus
- Taloudellinen tilanne
- Vastuut urheilussa
- Urheilijan työympäristö
- Kehitys