



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Tomi Erola

## **Toimitusjohtajien työhyvinvointi**

”Kohdellaan ihmisiä ihmisinä, ei koneina”

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tomi Erola		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Toimitusjohtajien työhyvinvointi: ”Kohdellaan ihmisiä ihmisinä, ei koneina”		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöjohtamisen koulutusohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Paula Naumanen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	87

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työhyvinvointi on työelämässä yksilöille ja organisaatioille keskeinen asia sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta tärkeä osa-alue. Toimitusjohtajien työhyvinvointi on merkittävässä asemassa yrityksille. Urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvoinnista suomalaisessa seuraympäristöstä ei löydy tutkimustietoa lainkaan sellaisessa muodossa kuin se tässä tutkielmassa tullaan esittämään. Tutkimuksen keskiössä on Suomen kahden suurimman sarjan Liigan ja Veikkausliigan toimitusjohtajien omat kertomukset omasta työhyvinvoinnistaan.

Laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy vahvasti työhyvinvoinnin käsitteeseen. Tämä tutkimus käsittelee myös stressin, vapaa-ajan, perhe-elämän, hallituksen tuen, yhtiön arvojen sekä muiden tukitoimien merkitystä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvointia. Yksityiskohtaisina tutkimuskysymyksinä ovat: 1) Mitä työhyvinvointi tarkoittaa urheiluorganisaation toimitusjohtajalle? 2) Millaisena urheiluorganisaation toimitusjohtajat kokevat osakeyhtiön hallituksen tuen työhyvinvoinnilleen? ja 3) Miten urheiluorganisaatioiden osakeyhtiön arvoissa on otettu huomioon työhyvinvointi?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin toimitusjohtajille suunnatulla kyselyllä. Kysely lähetettiin 29 toimitusjohtajalle Webropol-kyselyohjelman avulla, joista 16 vastasi kyselyyn. Aineisto analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysillä.

Toimitusjohtajien työhyvinvointi perustui pääasiassa työkuormituksen hallintaan, palautumiseen sekä fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, mutta jatkuva tavoitettavuus ja työpaineet vaikeuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamista. Hallituksen tuki työhyvinvoinnille koettiin usein riittämättömäksi.

Toimitusjohtajien työhyvinvointi edellyttää tehokasta kuormituksen hallintaa, palautumista sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, jotta krooniset terveysongelmat vältetään ja päätöksentekokyky säilyy. Hallituksen roolia tulisi kehittää tarjoamalla konkreettisia ja yksilöllisiä tukitoimia, jotka vähentävät stressiä ja parantavat johtamisen jaksamista. Yrityksen arvojen käytännön soveltaminen päivittäisessä toiminnassa on avainasemassa, sillä se tukee oikeudenmukaista, tavoitteellista johtamista ja lisää työn mielekkyyttä sekä sitoutumista.

---

**AVAINSANAT:** työhyvinvointi, stressi, tukitoimenpiteet, vapaa-aika, perhe-elämä, arvot, osakeyhtiö

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Työhyvinvointi toimitusjohtajan työssä	10
2.1	Työhyvinvoinnin taustaa	10
2.2	Työhyvinvoinnin käsite	12
2.3	Stressin vaikutus työhyvinvointiin	18
2.4	Toimitusjohtajien työhyvinvointi	18
2.4.1	Toimitusjohtajien työhyvinvoinnin tukitoimet	20
2.4.2	Toimitusjohtajien työhyvinvoinnin nykytila	21
2.4.3	Toimitusjohtajien työelämän, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino	24
2.5	Hallituksen ja yrityksen arvojen merkitys toimitusjohtajien työhyvinvointiin	27
2.5.1	Hallituksen rooli ja merkitys toimitusjohtajan työhyvinvoinnissa	27
2.5.2	Yrityksen arvot toimitusjohtajan työhyvinvoinnin tukena	29
2.5.3	Toimitusjohtajan työnkuva urheiluseuroissa yleisesti	33
2.5.4	Organisaation tuki ja työhyvinvointi	35
2.6	Yhteenveto toimitusjohtajien työhyvinvoinnista	37
3	Tutkimuksen toteuttaminen	40
3.1	Urheiluorganisaatioiden toiminta	40
3.2	Tutkimusmenetelmä	40
3.3	Aineisto ja sen keruu	42
3.4	Aineiston analysointi	46
4	Tulokset	49
4.1	Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista	49
4.2	Yhtiön hallituksen tuki työhyvinvoinnin ylläpitäjänä	59
4.3	Työhyvinvoinnin huomioiminen osakeyhtiön arvoissa	63
4.4	Tulosten yhteenveto	67
5	Pohdinta	70

5.1	Tulosten vertailu	70
5.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	75
5.3	Suosituksset ja johtopäätökset	77
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	78
	Lähteet	79
	Liitteet	83
	Liite 1. Liigan ja Veikkausliigan taloudellisia tunnuslukuja	83
	Liite 2. Webropol-kyselylomake	84
	Liite 3. Esimerkki luokittelusta	87

## Kuvat

Kuva 1. Työhyvinvoinnin kehitys (Schulte ja Vainio, 2010, s. 426)	11
Kuva 2. Merkityksellisiä tekijöitä toimitusjohtajien työhyvinvoinnissa	39
Kuva 3. Tutkimuksen aikataulu	42
Kuva 4. Vastaaajien jakautuminen Liigan ja Veikkausliigan kesken	44
Kuva 5. Vastanneiden toimitusjohtajien työuran pituudet kyseisessä tehtävässä	45
Kuva 6. Yhtiön arvojen tunteminen	45
Kuva 7. Kaaviokuva klusteroinnista	48
Kuva 8. Kaaviokuva aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän eri vaiheista	48

## Taulukot

TAULUKKO 1. Yhteenveto urheiluorganisaation toimitusjohtajien käsityksistä työhyvinvoinnista	67
TAULUKKO 2. Urheiluorganisaation toimitusjohtajien kokemuksia osakeyhtiön hallituksen tuen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa	68
TAULUKKO 3. Urheiluorganisaatioiden osakeyhtiöiden arvot ja työhyvinvoinnin ilmeneminen niissä	69

# 1 Johdanto

Suomessa jalkapalloilun pääsarjaa kutsutaan Veikkausliigaksi ja jääkiekossa vastaava sarja tunnetaan Liigana. Urheiluseurojen toiminta on useasti intohimoihin perustuvaa liiketoimintaa. Urheiluseurojen tavoitteena on maksimaalinen menestys, varsinkin pääsarjoissa. Urheiluseurat ovat muuttuneet vuosien saatossa osakeyhtiöiksi, ja toiminta on muuttanut muotoaan normaaliksi liiketoiminnaksi. Osakeyhtiötä johtaa hallitus ja operatiivisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Villan (2023) mukaan hallitus on yhtiön pakollinen toimielin, joka huolehtii yhtiön toiminnan järjestämisestä, yhtiön johtamisesta sekä yhtiön edustamisesta. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto (Villa, S., 2023, s. 331). Yleisen tiedon mukaan kaikissa Veikkausliiga- ja Liiga-joukkueissa on toimitusjohtaja. Useasti seuroilla on myös omistaja tai omistajia, jotka haluavat osallistua toiminnan johtamiseen, vaikka eivät olisi hallituksessa tai operatiivisessa toiminnassa mukana. Se miten työhyvinvointia hoidetaan huippu-urheilun muuttuneessa maailmassa, on uusi ja ajankohtainen lähestymistapa asiaan. Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvointi käsitteenä on varsin uusi ja muotoutunut 2000-luvulla vasta vastaamaan nykyistä ajatusta ja tarkoitusperää. Toki organisaatiot ovat pyrkineet huolehtimaan henkilöstöstään ja heidän työkyvystään, terveydestään ja hyvinvoinnistaan (Kauhanen, 2016, s. 21). Työhyvinvointi on laaja käsite, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä yksilön työnhyvinvointiin. Esimerkiksi Manka, M. ja Manka, M-L. (2023) määrittelevät yksilön työhyvinvoinnin syntyvän mm. seuraavista tekijöistä: työn hyvä hallinta yhdistyneenä korkeisiin työn vaatimuksiin johtaa työhön sitoutumiseen ja vähentää poissaoloja, vahvistaa kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkkoja ja saada tarvittaessa tukea (Manka, M ja Manka, M-L., 2023, s. 100).

Aihe on kiinnostava, koska COVID-pandemian ja Ukrainan sodan myötä tulleet taloudelliset ahdingot ovat heijastuneet monien yritysten toimintaan. Urheiluseurojen taloudellisista ongelmista on kirjoitettu yleisesti ottaen paljon. Urheiluseurat tuottavat ihmisille iloa ja elämyksiä, mutta ne ovat myös monesti muiden yritysten kumppanuuksien armoilla. Organisaatiot ovat pieniä ja multiosaajat ovat erittäin arvokkaita organisaatioille. Työntekijät joutuvat venymään moneen eri tehtävään. Lisäksi

tapahtumia järjestetään paljon iltaisin ja viikonloppuisin ja työtä tehdään myös paljon etänä. Schaufeli, W. ja Schaufeli, L. (2017) mukaan työorganisaatioilla on lakisääteinen velvollisuus seurata psykososiaalisia riskitekijöitä ja parantaa työntekijöiden terveyttä ja työhyvinvointia (Schaufeli, W. ja Schaufeli, L., 2017, s. 120). Johdettavana on myös lukuisia vapaaehtoisia toimijoita.

Yleisesti työhyvinvointitutkimukset keskittyvät esimerkiksi johtajien osalta pienempiin kokonaisuuksiin, kuten stressiin, työuupumukseen, työtyytyväisyyteen, resilienssiin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Tutkimusta, missä suomalaisten urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvointia olisi tutkittu, ei ole saatavilla. Tässä kohtaa tutkimukselle löytyy selvästi tieteellinen aukko, jota ei ole tutkittu. Tutkimuksessa pääsevät toimitusjohtajat itse kertomaan omista kokemuksistaan työhyvinvoinnista sekä esittämään näkemyksiään heille merkityksellisistä seikoista, miten työhyvinvointi näkyy heidän arjessaan.

Valitsin tutkimukseeni Suomen kaksi suosituinta lajia ja niiden pääsarjat. Liikevaihdollisesti nämä kaksi sarjaa ovat yhteismitallisesti ja keskiarvoiltaan Suomen isoimmat pääsarjat. Molempien sarjojen yhteenlaskettu liikevaihto on yli 163 miljoonaa euroa (Liite 1). Sarjat ovat myös yleisen tiedon mukaan Suomen seuratuimmat katsojaluvuilla mitattuna.

Kuten myös talousluvuista (Liite 1) voidaan havaita, on seurojen johtaminen myös taloudellisesti haastavaa. Molemmissa sarjoissa vain kuusi (6) seuraa 31:stä pääsee positiiviseen liiketulokseen päättyneillä tilikausilla. Tämä tuo omat haasteensa, ei vaan operatiivisen johdon harteille, vaan myös hallitustyöskentelyyn. Tarkastelujaksoksi määrittelin 1.12.2022 – 30.11.2024. Tarkasteluajanjakson aikana yksi seura hakeutui konkurssiin. Saamme lukea vähän väliä seurojen talousongelmista eri lehdistä. Yhteenlaskettu tappio tutkimuksen 31 seuralla on lähes 20 miljoonaa euroa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvointia Liigan ja Veikkausliigan toimitusjohtajien näkökulmista.

Yksityiskohtaisina tutkimuskysymyksinä ovat kolme pääkysymystä. Lisäksi jokaista tutkimuskysymystä kohden on eri määrä lisäkysymyksiä, joihin toimitusjohtajat ovat kyselyssä saaneet vastata.

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa urheiluorganisaation toimitusjohtajalle?
  - 1.1. Mitä työhyvinvointi tuo sinulle ensimmäiseksi mieleen?
  - 1.2. Miten työhyvinvointi näkyy työpaikallasi?
  - 1.3. Mitkä asiat koet työssäsi tärkeiksi työhyvinvointisi kannalta?
  - 1.4. Mitä konkreettisia asioita teet työhyvinvointisi ylläpitämiseksi?
  - 1.5. Millainen työn- ja vapaa-ajan tasapaino sinulla on?
  - 1.6. Millä tavoin perhe-elämäsi vaikuttaa työhyvinvointiisi?
  
2. Millaisena urheiluorganisaation toimitusjohtajat kokevat osakeyhtiön hallituksen tuen työhyvinvoinnilleen?
  - 2.1. Millä tavalla koet saavasi tukea osakeyhtiön hallitukselta työhyvinvointisi ylläpitämiseksi?
  - 2.2. Millaisia tukitoimia toivoisit saavasi stressin vähentämiseksi toimitusjohtajan tehtävässä?
  
3. Miten urheiluorganisaatioiden osakeyhtiön arvoissa on otettu huomioon työhyvinvointi?
  - 3.1. Miten koet osakeyhtiön arvojen tukevan työhyvinvointiasi?
  - 3.2. Miten osakeyhtiön arvot konkretisoituvat työhyvinvointisi osalta?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi avataan urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, jotka erottuvat muista johtamistehtävistä. Luvussa kerrotaan myös toimitusjohtajan työnkuvan erityispiirteistä sekä yrityksen toimintaympäristön vaikutuksista työhyvinvointiin. Lisäksi käsitellään sitä, kuinka työhyvinvointia voidaan ohjata organisaation sisällä, sekä miten yrityksen kulttuuri ja tukirakenteet voivat vaikuttaa positiivisesti toimitusjohtajan jaksamiseen.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen kohteena olevien Liigan ja Veikkausliigan toiminnasta ja historiasta. Luvussa avataan myös käytettyä tutkimusmetodia, aineistoa ja sen keruuta sekä analysointia ja eettisyyttä.

Neljäs luku käsittelee kyselyn pohjalta saatuja tuloksia, joita on havainnollistettu vastausesimerkeillä. Luvussa tuodaan esille myös tutkimustuloksissa käsiteltävät pääluokat sekä mahdolliset yhdistävät luokat.

Viidennessä luvussa vertaillaan saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin, esitetään tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia, suosituksia ja johtopäätöksiä sekä jatkotutkimusaiheita.

Tekoälyn käytöstä puhutaan paljon nykytutkimuksia tehtäessä. Tässä työssä tekoälyä on käytetty etsimään lähteitä sekä klusterointivaiheen luokittelussa terminologian tukena.

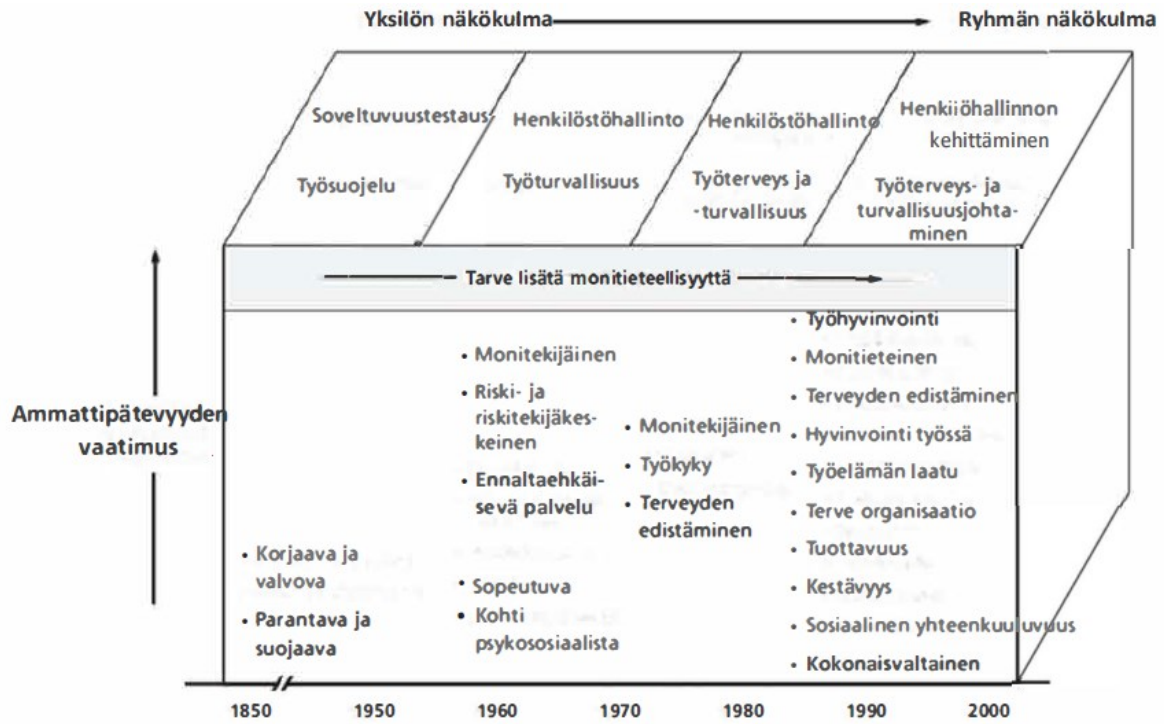
## 2 Työhyvinvointi toimitusjohtajan työssä

### 2.1 Työhyvinvoinnin taustaa

Työhyvinvointia on Suomessa ja muualla maailmassa ollut jo pidempään eri muodoissa. Suomessa työhyvinvoinnista aloitettiin puhua enemmän 1990-luvun loppupuolella. Ennen tätä kiinnitettiin enemmän huomiota sairauksien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon sekä työympäristön vaaroihin ja riskeihin sekä niiden ennaltaehkäisemiseen. Psykososiaalisten tekijöiden huomiointi alkoi 1970-luvulla. Työkyvyn ylläpitoon alettiin panostaa 1990-luvulla. Sen jälkeen työhyvinvoinnin merkitys lisääntyi organisaatioissa ja siihen alettiin kiinnittämään työyhteisöissä enemmän huomiota saaden arvostusta niin työntekijöiltä kuin työnantajilta. Samalla työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin valvontaa lisättiin lainsäädännöllä. Samoihin aikoihin yrityksille tuli pakollinen työtapaturmavakuutus sekä muita ehtoja, joilla turvattiin työntekijän oikeuksia. (Schulte ja Vainio, 2010, s. 426)

Työhyvinvointi tai sen puute muodostuu muutamasta ydintekijästä. Joen (2021) mukaan työhyvinvoinnin muodostaa se, miten ihminen käsittelee omaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoaan (Joki, 2021, s. 150). Työhyvinvoinnin puute voi ilmetä työkyvyn alentumisena, stressinä, työuupumuksena ja masennuksena sekä mielenterveysongelmina. Työstä aiheutuva stressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia. Tämä taas saattaa vaikuttaa radikaalisti myös taloudellisiin menetyksiin organisaatiossa (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 198–201). Yritysten pitäisi huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista, koska sen puute tulee kalliiksi yrityksille. Joen (2021) mukaan suoria kustannuksia aiheutuu lyhytaikaisista ja pitkäaikaisista poissaoloista sekä kuluja työterveyshuollon sairauskäyntien lisääntymisestä. Suoria kustannuksia aiheutuu myös tapaturmista, varhaisista eläköitymisistä ja osa-aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja osaamisen poistumisesta yrityksestä (Joki, 2021, s. 150).

Asiantuntijatyötä on vaikea korvata sijaisjärjestelyillä, joten myös työn aikataulutaminen kärsii.



**Kuva 1.** Työhyvinvoinnin kehitys (Schulte ja Vainio, 2010, s. 426)

Kuten Kuva 1 osoittaa, käsitteenä työhyvinvointi on varsin uusi ja muotoutunut 2000-luvulla vasta vastaamaan nykyistä ajatusta ja tarkoitusperää. Toki organisaatiot ovat pyrkineet huolehtimaan henkilöstöstään ja heidän työkyvystään, terveydestään ja hyvinvoinnistaan (Kauhanen, 2016, s. 21).

Työhyvinvointi on vuosien saatossa kehittynyt voimakkaasti. 1960-luvulla ryhdyttiin suojelemaan työntekijöitä työn vaaroilta ja 1980-luvulla seuraamaan heidän työterveyttään. Nykyään työhyvinvointi on yrityksissä hyvinkin ennakoivaa toimintaa. Työpaikoilla tarvitaan työperäisten vaarojen tunnistamisen lisäksi asiantuntemusta työntekijöiden terveyden ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. Yritysten HR-osaamista on lisätty ja työhyvinvointiin annetaan koulutusta. Varsinkin

isoilla yrityksillä on omat HR-osastot ja niihin ammatillisen koulutuksen saaneet henkilöt. (Schulte ja Vainio, 2010, s. 426–427)

## 2.2 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista jaksamista työssä, joka ulottuu pelkästä stressin ja uupumuksen puuttumisesta paljon laajemmalle. Se kattaa sekä kielteiset kokemukset, kuten työuupumuksen, työholismin ja työn tylsistymisen, että myönteiset ulottuvuudet, kuten työn imun ja työtyytyväisyyden. Työhyvinvointi nähdään prosessina, jossa työntekijän tunneperäiset kokemukset, kuten erityisesti mielihyvän ja virittäytyneisyyden aste, muodostavat sen ytimen. Tämä monitahoinen käsite huomioi paitsi työn fyysiset ja psykologiset vaatimukset, myös henkilökohtaiset kokemukset, kuten työergonomian, terveysongelmat ja työilmapiirin. Näin kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden hyvinvoinnista syntyy eriyttämällä sekä negatiiviset että positiiviset tuntemukset. Tämä on olennaista sekä yksilön että koko työorganisaation toimivuuden kannalta. (Mäkikangas ja muut, 2017, luku 2)

Työhyvinvointi muodostuu sekä yksilön että työyhteisön kokemuksista, ja se näkyy ulospäin esimerkiksi asiakkaille. Se tarkoittaa, että työ sujuu tasapainoisesti, työn osaaminen ja haastavuus ovat sopusoinnussa, ja arjen sujuminen, tavoitteiden saavuttaminen, tuen antaminen ja saaminen sekä hyvä työntekijäkokemus ovat läsnä. Lisäksi hyvinvoiva työyhteisö on vetovoimainen, joustava ja uudistumiskykyinen. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja yhteisön rakenteet sekä käytännöt ja tämän kehittäminen yhdessä lisää osallisuuden kokemusta. Lainsäädäntökin ohjaa työnantajia työpaikan kehittämiseen ja tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin parantaminen voi lisätä samalla tuottavuutta. (Työturvallisuuskeskus, 2025)

Työhyvinvointia haastavia tekijöitä on myös varmasti monia, mutta nykyteknologia ja työn teknologisoituminen on tuonut työn tekemisen mahdolliseksi käytännössä missä ja

miten vain. Työtä voidaan tehdä työpaikalla, kotona, kävelylenkillä, kuntosalilla tai muuta vastaavaa. Yhtä lailla työhyvinvointia tukevia asioita on paljon ja jokainen yksilö kokee myös tukiprosessit eri tavoin. Mäkikankaan (2017) mukaan työhyvinvointi ilmenee hyvin yksilöllisesti. Kyse on henkilöiden persoonallisuudesta ja tavasta ajatella työstä (Mäkikangas ja muut, 2017, luku 2). Roon (2020) on samoilla linjoilla. Työolot ovat keskeinen osa työhyvinvointia, sillä ne kattavat monenlaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen. Näihin kuuluvat muun muassa työn luonne, työpaikan sosiaaliset suhteet, johtaminen, työn organisointi, työajat ja palkitsemisjärjestelmät. Työolojen parantaminen voi lisätä työtyytyväisyyttä, vähentää poissaoloja ja edistää työssä viihtymistä sekä työn tuottavuutta. (Roon, 2020, s. 10–12)

Suomessa Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) (2024) mukaan työhyvinvointi kattaa laajan käsityksen työpaikkojen turvallisuudesta ja hyvinvoinnista sekä niihin liittyvistä käytännöistä, kulttuurista ja lainsäädännöstä. Se sisältää toimenpiteitä, joilla varmistetaan työntekijöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Tavoitteena on vähentää tapaturmia, vammoja ja työperäisiä sairauksia sekä vahvistaa työn suoriutumista edistäviä voimavaroja, joiden avulla työntekijät, organisaatiot ja yritykset saavuttavat tavoitteensa. (Sosiaali- ja terveysministeriön, 2024)

STM korostaa, että hyvä työturvallisuus, työterveys ja työhyvinvointi ovat jokaisen työpaikan etu, sillä ne lisäävät työn vetovoimaisuutta ja vaikuttavat työssä onnistumiseen. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita ovat muun muassa työpaikan toiminta- ja johtamistavat, ammattitaito ja osaaminen, työn sisällön mielekkyys, työyhteisön toiminta, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, työntekijän terveydentila ja työkyky sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet. (Sosiaali- ja terveysministeriön, 2024)

Maslow'n (1943) hierarkian mukaan ihmisillä on eri tasoisia tarpeita, jotka tulee tyydyttää ennen kuin he voivat saavuttaa korkeammat tavoitteet. Tämä tarkoittaa sitä,

että ihmisten perustarpeet (kuten turvallisuus ja hyvinvointi) tulee ensisijaisesti tyydyttää, jotta he voivat keskittyä korkeampiin tavoitteisiin, kuten itsensä toteuttamiseen ja arvostuksen saavuttamiseen. Lisäksi ihmiset ovat motivoituneempia saavuttamaan korkeampia tavoitteita, kuten urakehitystä ja itsensä toteuttamista. Tämä voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Maslow, 1943, s. 1–27) Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaatt -malli nojautuu osittain Maslow'n teoriaan. Hän kuvaa työhyvinvoinnin rakentumista seuraavien viiden peruskäsitteen kautta:

**Psyko-fysiologinen terveys.** Mallin pohjana ovat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, johon vaikuttavat elämäntavat, työkuormitus, palautuminen ja terveydenhuolto. Näiden avulla pyritään ehkäisemään sekä elintasosairauksia että työperäisiä vammoja.

**Turvallisuus.** Tämä taso kattaa sekä fyysisen että henkisen turvallisuuden työpaikalla. Fyysinen turvallisuus varmistuu asianmukaisten työvälineiden ja ergonomian avulla, kun taas henkinen turvallisuus perustuu vakaaseen työsuhteeseen, oikeudenmukaiseen kohteluun ja toimivaan työyhteisöön.

**Yhteisöllisyys.** Sosiaalinen tarve kuulua ryhmään korostuu työyhteisössä. Avoin ilmapiiri, toimiva viestintä, luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet lisäävät yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista.

**Arvostus.** Tämä porras koostuu sosiaalisesta arvostuksesta ja itsearvostuksesta. Yksilö tarvitsee sekä ulkopuolista tunnustusta että kykyä arvostaa omaa panostaan, mikä heijastuu myös palkitsemisjärjestelmissä ja organisaation arvomaailmassa.

**Osaaminen.** Tämä korkein taso korostaa itsensä toteuttamista sekä oppimista ja luovuutta. Keskeisiä tekijöitä ovat mahdollisuudet kehittyä sekä valinnanvapaus ja avoin urakehitys, jotka edistävät työhyvinvointia ja samalla organisaation kasvua. (Rauramo, 2004, s. 39–40)

Työhyvinvointi tai sen puute muodostuu muutamasta ydintekijästä. Joen (2021) mukaan työhyvinvoinnin muodostaa se, miten ihminen käsittelee omaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoaan (Joki, 2021, s. 150). Työhyvinvoinnin puute voi ilmetä esimerkiksi työkyvyn alentumisena, stressinä, työuupumuksena ja masennuksena sekä mielenterveysongelmina. Työstä aiheutuva stressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia. Tämä saattaa vaikuttaa radikaalisti myös taloudellisiin menetyksiin organisaatiossa. (Mäkikangas ja muut, 2017, luku 1)

Työn tekemisen suuri käytännön tarve on arvioida työn psykososiaalisia tekijöitä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Huonot työolot ja uupumus liittyvät suoraan sairauspoissaoloihin sekä työtaturmiin. Tästä seuraa myös työntekijöiden taipumus huonoihin työsuorituksiin. Psykososiaaliset tekijät ja työntekijöiden hyvinvointi vaikuttavat siis viime kädessä liiketoiminnan taloudellisiin tuloksiin. Yritysten onkin syytä seurata ja mitata säännöllisesti työssä esiintyviä psykososiaalisia tekijöitä ja työntekijöiden hyvinvointia, jotta voidaan ryhtyä oikea-aikaisiin ja oikein kohdennettuihin toimenpiteisiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työorganisaatioilla on lakisääteinen velvollisuus seurata psykososiaalisia riskitekijöitä ja parantaa työntekijöiden terveyttä ja työhyvinvointia. (Schaufeli, W. ja Schaufeli, L., 2017, s. 120)

EU:n asettamat säädökset vaativat lain mukaan jäsenvaltioitaan valvomaan psykososiaalisten riskien ehkäisyä työpaikoilla. EU:n työturvallisuutta ja -terveyttä koskevan direktiivin 1989/391/ETY mukaan yritysten on varmistettava, että kaikki työntekijät saavat terveystarkastuksen, joka sisältää psykososiaalisten riskien kartoituksen. Yritykset ovat vastuussa sairauspoissaolojen ehkäisemisestä työtehtävissä, ja yritysten on ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin työn turvalliseksi saattamisesta. (EUROPEAN UNION, EUR Lex, 1981, s. 146–153)

Valtioneuvoston päätöksen mukaisesti on säädetty työterveyshuoltolaki (1383/2001). Työterveyshuoltolain 3 §:n 2 momentin ja 12 §:n 4 momentin nojalla laki esittelee hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet, työterveyshuollon sisällön sekä

ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutusvaateet. Työterveyshuoltolaki asettaa puitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Lain keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että työnantaja ja työterveyshuolto tekevät suunnitelmallista, moniammatillista ja asiakaslähtöistä yhteistyötä, jotta työolosuhteet ovat turvalliset ja tukevat työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Laki edellyttää muun muassa työpaikkaselvityksiä, joissa arvioidaan työstä ja työympäristöstä johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja, sekä säännöllisiä terveystarkastuksia työntekijöiden terveydentilan ja työkyvyn seuraamiseksi. Lisäksi asetuksessa korostetaan ennaltaehkäisevän toiminnan ja laadun varmistamisen merkitystä, jolloin työntekijöiden hyvinvointia tuetaan systemaattisesti. Näin työterveyshuollon tehtävänä on paitsi reagoida työpaikan ongelmiin myös edistää jatkuvaa parannusta, mikä osaltaan vahvistaa työyhteisön kokonaishyvinvointia ja tuottavuutta. (Työterveyshuoltolaki 3 §:n 2 mom. ja 12 §:n 4 mom.)

Työntekijöiden hyvinvointi ja työkyvyn ylläpitäminen on nykypäivänä äärimmäisen kriittinen asia yrityksissä. Yritykset toimivat ja on pakko toimia myös säädettyjen lakien mukaan. Työväestö ikääntyy ja alhaisemmat syntyvyysluvut ennustavat tulevaisuudessa työvoimapulaa. Näillä tiedoilla ja ennusteilla eri kansakunnat kamppailevat selvittääkseen, kuinka ne voivat täyttää sosiaali-, eläke- ja terveydenhuoltovelvoitteet, kun niitä rahoittava taho eli työntekijät ikääntyvät. Lisäksi krooniset sairaudet ja erilaiset vammautumiset heikentävät työvoimaan liittyvää tilannetta. On tärkeää ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta yritysten tuottavuuden parantumiseen. Laajemmin tarkasteltuna työntekijöiden, organisaatioiden ja kansakuntien tuottavuuden ylläpitäminen edellyttää työvoiman terveyden ja hyvinvoinnin sekä muiden kansantalouden kasvuun vaikuttavien tekijöiden välisen suhteen ymmärtämistä. Useimmiten yritysten työterveys- ja työhyvinvointimallit keskittyvät vain työn stressitekijöihin ja työpaikalla ilmeneviin vaaroihin. Yrityksien pitäisi keskittyä enemmän myös positiivisiin vaikutuksiin, kuten työansioihin, työn imuun, henkilökohtaisen kasvun seurantaan ja työssä oppimiseen. (Schulte ja Vainio, 2010, s. 422–423) Tämä kehitys on yleisesti havaittavissa yrityksissä. Yleisen tiedon mukaan

viimeisten 20 vuoden aikana yrityksissä on tapahtunut iso loikka paremman työhyvinvoinnin suhteen. Työhyvinvoinnin parantuminen näkyy omina HR-osastoina sekä työterveyden määrällisenä kasvuna.

Hakasen (2011) mukaan työhyvinvointi tarvitsee uuden ajattelu- ja toimintamallin, joka vastaa nykypäivän työn haasteisiin, jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen. Vaikka Hakasen teos on yli 10 vuoden takaa, pätee se edelleen. Nykyinen hedonistinen lähestymistapa, joka korostaa mielihyvää ja epämukavuuden välttämistä, ei riitä saavuttamaan ihanteellista työhyvinvointia. Tarvitaan eudaimonista näkökulmaa, jossa korostetaan työn merkityksellisyyttä, omien kykyjen toteuttamista ja tavoitteellista ponnistelua. (Hakanen, 2011, s. 18–24)

Hakasen (2011) mukaan eudaimoninen näkökulma on ajattelutapa, jossa hyvinvointi nähdään syvällisenä merkityksellisyyden ja itsensä toteuttamisen tilana, ei pelkästään mielihyvän tai kivuttomuuden saavuttamisena. Työhyvinvoinnin keskeisiä näkökulmia ovat: 1) *Työhyvinvointi ulottuu yli mielihyvän*: Parhaat hyvinvointikokemukset voivat syntyä haasteiden voittamisesta ja työn mielekkyyden kokemisesta. 2) *Työn imu*: Tunne korkeasta myönteisestä vireystilasta, joka edistää innostusta, motivaatiota ja aloitteellisuutta. Työn imu on tärkeä hyvinvoinnin tavoitetila, jossa työ tuntuu merkitykselliseltä ja energisoivalta. 3) *Työhyvinvoinnin monimuotoisuus*: Työyhteisöissä on erilaisia hyvinvoinnin tiloja (stressi, leipääntyminen, tyytyväisyys, työn imu) ja ne voivat vaihdella yksilöllisesti. (Hakanen, 2011, s. 18–24)

Tämä kaikki tuo haasteensa myös organisaatioille, sillä tarvitaan sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä toimintamalleja työhyvinvoinnin tukemiseen. Työuupumusta on ehkäistävä, leipääntymistä vähennettävä ja työn imua ylläpidettävä.

### **2.3 Stressin vaikutus työhyvinvointiin**

Bakker ja Demerouti (2006) käsittelevät artikkelissaan The Job Demands-Resources model: state of the art ”Job Demands-Resources (JD-R)” -mallin käytännön sovelluksia työympäristöissä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Mallin perusajatus on, että kaikki ammatit sisältävät kaksi yleistä työominaisuuden kategoriaa: työn vaatimukset ja työn resurssit. Työhyvinvointia edistävät korkeat työn resurssit, jopa suurten vaatimusten keskellä, kun taas korkeat vaatimukset ja niukat resurssit lisäävät stressiä ja uupumusta. JD-R-malli on joustava ja sovellettavissa erilaisiin ammatteihin ja organisaatioihin. Tutkimuksen mukaan työn vaatimuksilla ja resurssien tasapainolla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vähäisiin resursseihin lisäävät stressiä ja uupumusta, kun taas runsaat työn resurssit, kuten autonomia, tuki ja oppimismahdollisuudet, voivat lisätä työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. JD-R-mallia voidaan käyttää työhyvinvoinnin systemaattiseen edistämiseen organisaatioissa. Se auttaa tunnistamaan hyvinvointia uhkaavia tekijöitä ja suunnittelemaan yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia interventioita. JD-R-malli linkittää työhyvinvoinnin myös organisaation suorituskykyyn. Silloin hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia, terveempiä ja tehokkaampia sekä auttavat yritystä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bakker ja Demerouti, 2006, s. 323–324)

### **2.4 Toimitusjohtajien työhyvinvointi**

Johtajien, erityisesti toimitusjohtajien, työhyvinvointia käsittelevä tutkimus on suhteellisen uutta ja vähemmän tutkittua verrattuna työntekijöiden hyvinvointiin, mutta se on kasvavassa roolissa organisaatiotutkimuksessa (Gilbert ja muut, 2024). Barlingin ja Cloutierin (2017) artikkelin mukaan yksi syy tähän voi olla, että johtajat nähdään moraalisesti vastuullisina organisaation muista työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tämän takia he eivät olisi itse empiirisen huomion kohteena. Tutkijat saattavat tuntea enemmän myötätuntoa työntekijöitä kohtaan, joiden työstressi on suurempi kuin johtajien tai yritysten omistajien. (Barling ja Cloutier, 2017, s. 395) Lisäksi työntekijät ovat

organisaatioissa luonnollisesti suurempi joukko tutkittavaksi kuin toimitusjohtajat. Barlingin ja Cloutierin (2017) mukaan on myös mahdollista, että toimitusjohtajat nauttivat positiivisesta psykologisesta työhyvinvoinnista, minkä seurauksena kaikki tutkimukset olisivat tarpeettomia. Tämän taustalla voi olla ajatus siitä, että he kokevat vähemmän työstressiä, työolosuhteet ja työnkuvat ovat joustavampia tai heillä on käytettävissään enemmän resursseja, mikä varmistaa, että heidän kokemansa työstressi puskuroituu eikä näin ollen vaikuta heidän johtajuuteensa, työntekijöihinsä tai organisaatioonsa. (Barling ja Cloutier, 2017, s. 395) Gilbertin ja muiden (2024) mukaan on tärkeää, että organisaatiot puuttuvat johtajien työympäristön rajoitteisiin, selkeyttävät rooleja ja tarjoavat asianmukaisia tukitoimia sekä resursseja. Heidän tutkimuksensa korostaa, että toimitusjohtajien hyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. Heidän kykyään johtaa ja tehdä päätöksiä voidaan parantaa, kun organisaatiot tarjoavat asianmukaisia työkaluja, resursseja ja tukea mielenterveyden ylläpitämiseksi. (Gilbert ja muut, 2024, s. 395)

Barlingin ja Cloutierin (2017) mukaan viimeaikaiset laadulliset tutkimukset tukevat ajatusta, että johtajat koetaan vahvemmiksi ja siten henkisesti terveemmiksi, kun taas työntekijät, työtoverit ja alaiset tunnistetaan useimmiten alttiiksi henkisille ja fyysisille sairauksille. Yhdessä nämä uskomukset saattavat olla alan tutkijoiden jakamia, mikä antaa jonkinlaisen selityksen johtajien työhyvinvointia koskevien empiiristen tutkimusten vähäiselle määrälle (Barling ja Cloutier, 2017, s. 395). Gilbert ja muut (2024) ovat sitä mieltä, että toisaalta toimitusjohtajat kokevat usein erityisiä psykososiaalisia riskejä, kuten isoa työkuormaa ja epäselviä rooleja, jotka voivat heikentää heidän mielenterveyttään ja vaikuttaa johtajuuteen. Yrityksen mukaan työnkuva saattaa olla varsin monipuolinen ja vastuu sen hoitamisesta iso. Vaikka heillä saattaa olla enemmän resursseja ja joustavuutta työssään, nämä edut eivät tee heitä immuuneiksi työuupumukselle tai stressille. Esimerkiksi roolin epäselvyys ja työriippuvuus voivat olla yhteydessä suurempaan riskiin kokea työuupumusta. (Gilbert ja muut, 2024)

### 2.4.1 Toimitusjohtajien työhyvinvoinnin tukitoimet

Keloharjun ja muiden (2020) mukaan toimitusjohtajien työhyvinvointi vaikuttaa yritysten strategiaan kykyihin, mutta heidän terveytensä säilyy yleensä hyvänä vaativasta työstä huolimatta. Hallitukset ovat aktiivisia puuttamaan terveysongelmiin, mikä varmistaa johtajien ja yritysten toiminnan jatkuvuuden. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajat ovat yleensä hyväkuntoisia ja kestävät työtehtäviensä paineet hyvin. Hallitukset myös seuraavat heidän terveydentilaansa ja puuttuvat ongelmiin. Toimitusjohtajan terveyden ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei havaittu merkittävää korrelaatiota, mikä viittaa siihen, että terveyteen liittyvät tappiot yrityksille ovat pienempiä kuin aiemmat tutkimukset ovat antaneet ymmärtää. Tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajat käyttävät vähemmän sairauslomapäiviä kuin väestö tai muut vertailuryhmät, ja heidän terveytensä paranee yrityksen koon kasvaessa. Tämä viittaa siihen, että terveys voi olla merkittävä tekijä toimitusjohtajan valinnassa, erityisesti suurten yritysten kohdalla. Lopuksi havaittiin, että toimitusjohtajien terveys on linjassa heidän todellisen terveydentilansa kanssa, mikä viittaa siihen, että heidän terveytensä ei ole vain seurausta vähemmästä lääketieteen palveluiden käytöstä tai paremmasta hoidonsaannista. Tämä vahvistaa, että toimitusjohtajat ovat aidosti terveempiä kuin väestö keskimäärin. (Keloharju ja muut, 2020, s. 1–28)

Kivinen ja Ollila (2023) määrittelevät artikkelissaan työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka edellyttää niin työntekijöiden kuin johtajien tukemista. Työnohjaus on tärkeä väline työhyvinvoinnin edistämiseksi, sillä se auttaa vahvistamaan osaamista, jaksamista ja omien voimavarojen hallintaa. Digitalisaatio ja etätö ovat muuttaneet työnohjauskäytäntöjä, tuoden mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Etä- ja hybridityönohjaus tarjoavat joustavuutta ja saavutettavuutta, mutta vaativat samalla kehittyneitä välineitä, osaamista ja asennemuutosta. Johtajien työnohjaus on erityisen tärkeää, koska heidän hyvinvointinsa ja osaamisensa heijastuvat koko organisaation toimintaan. Työhyvinvoinnin tueksi tarvitaan monimuotoisia työnohjausmuotoja, jotka vastaavat työn tekemisen muuttuneisiin tarpeisiin. (Kivinen ja

Ollila, 2023, s. 105–118) Yhtä lailla on siis tärkeätä tunnistaa millaista työnohjausta toimitusjohtaja saa hallitukseltaan.

Kivisen ja Ollilan tutkimus perustuu pitkälti digiaikakauden työnohjaukseen, mutta siitä voi vetää johtopäätöksiä kokonaisvaltaiseen johtajien työhyvinvointiin. Työnohjaus, erityisesti johtamistyössä, on keskeinen keino tukea osaamista, jaksamista ja muutoksiin sopeutumista. Hyvin johdettu työnohjaus voi parantaa sekä yksilön että organisaation hyvinvointia ja toimintakykyä. Digivälitteisen työnohjauksen onnistuminen riippuu paitsi vuorovaikutustaidoista myös teknologian laadusta ja turvallisuudesta. Tämä monimuotoisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta vaatii myös jatkuvaa kehitystyötä, rohkeutta ja sitoutumista. (Kivinen ja Ollila, 2023, s. 105–118)

Hyvinvointi kytkeytyy vahvasti luottamuksen rakentamiseen ja siihen, että työnohjauksen eri toteutusmuodot tukevat yksilöiden ja organisaatioiden tarpeita muuttuvissa työelämän konteksteissa (Kivinen ja Ollila, 2023, s. 105–118).

#### **2.4.2 Toimitusjohtajien työhyvinvoinnin nykytila**

Työterveyslaitoksen (2024) seurantatutkimuksen Miten Suomi voi? mukaan ei näy käännettä parempaan. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin heikkenevä trendi on ollut kokonaisvaltaista. Tutkimus osoittaa, että noin joka neljännellä suomalaisella on kohonnut riski työuupumukseen tai todennäköinen työuupumus. Seurantatutkimuksen mukaan tämän ryhmän sisällä todennäköisesti työuupuneiden osuus on kasvussa. Vuonna 2019 todennäköisesti työuupuneita oli 6 % vastaajista ja kesällä 2024 kerätyssä aineistossa jo 10 %. Tutkimuksesta on havaittavissa, että todennäköinen työuupumus on kasvanut erityisesti esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivilla. Määrä on kolminkertaistunut verrattuna koronapandemiaa edeltävään aikaan. Samalla on havahduttu siihen, että johtajien toiveisuus oman työnsä tulevaisuudesta on heikentynyt. Onkin tärkeää, että myös johtajat saavat työhönsä riittävästi tukea. (Työterveyslaitos, 2024)

PwC Suomen (2024) artikkelin mukaan johtajien aikeet irtisanoutua ovat kasvaneet, ja heitä kuormittaa erityisesti työn liiallinen määrä. Johtajien työn kuormittavuudesta kertoo ainakin se, että heistä 45 % oli työskennellyt sairaana vähintään kahdesti viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana. Vaikka johtajilla on usein sekä paljon resursseja tuen saamiseen että vaikutusmahdollisuuksia työssään, samanaikaisesti myös kuormitustekijöitä voi olla valtava määrä. Kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi vastuu yrityksen tuloksesta ja erilaiset resursointi- ja aikatauluhaasteet. (PwC Suomi, 2024)

Johtajiin kohdistuu myös erilaisia odotuksia niin omilta johdettavilta kuin yrityksen johdolta. Usein ajatellaan, etteivät johtajat väsy, jolloin heidän jaksamiseensa ei kiinnitetä samalla tavalla huomiota kuin muiden työntekijöiden. Koko organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa johtajien rooli on kuitenkin keskeinen. Kun johtajien työhyvinvointi heikkenee ja irtisanoutumisaikeet ovat kasvussa, on iso riski, että johtajat eivät pysty johtamaan tiimiensä hyvinvointia. Tämä puolestaan heijastelee tulevana vuosina koko henkilöstön työhyvinvoinnin heikentymiseen. (PwC Suomi, 2024)

Akava Worksin (2024) julkaisema työolotutkimus tehtiin korkeakoulutetuille työntekijöille. Heistä lähes 40 % arvioi työuupumusriskinsä suureksi tai melko suureksi. Yli 25 % arvioi psyykkisten oireiden, kuten stressin ja väsymyksen, heikentävän suoriutumistaan työssään merkittävästi. Vastaajina oli yli 2000 korkeakoulutettua työntekijää. Tutkimuksista voi havaita, että varsinkin työuupumus korkeasti koulutetuilla henkilöillä oli hälyttävän suuri. Vastaajista 38 % piti työuupumusta melko suurena tai suurena riskinä. Kysyttäessä kuinka paljon väsymys, tarkkavaisuuden häiriöt tai muut psyykkiset häiriöt haittasivat suoriutumista, vastaukseksi tuli 26 %:ssa melko paljon tai paljon. (Akava Works, 2024)

Kysyttäessä kuinka paljon erilaiset muut tekijät aiheuttivat haitallista kuormitusta työssä, neljän kärki muodostui seuraavasti vastausvaihtoehdon ollessa ”paljon”: eniten haitallista kuormitusta aiheutti usean eri asian yhtäaikainen tekeminen (20 %), toiseksi eniten haitallista kuormitusta aiheuttivat listalla olleet kiire tai kireät aikataulut (17 %),

kolmantena oli liiallinen työmäärä (15 %) ja neljäntenä häiritsevät keskeytykset (13 %). Heiltä, jotka olivat kokeneet työsuoritusta haittaavia psyykkisiä vaikeuksia, kysyttiin myös missä määrin vaikeudet olivat aiheutuneet työstä. Vastaaajista 22 % katsoi, että vaikeudet olivat johtuneet täysin omasta työstä ja 52 % vastaaajista arvioi niiden johtuvan työstä osittain. (Akava Works, 2024)

Vähiten kuormittavuutta aiheuttivat epävarmuus työsuhteen jatkumisesta (4 %), työolojen epäkäytännöllisyys (4 %), puutteet työergonomiassa (3 %) ja työhön liittyvät yhteydenotot työajan ulkopuolella (2 %). Osallistujat olivat vastanneet näihin vastausvaihtoehtoihin ”ei lainkaan”. (Akava Works, 2024)

Tutkimustulosten mukaan voidaan tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Työuupumus heijastelee laajasti talouteen, työllisyyteen ja työelämän kestävyys. Lasku yhteiskunnalle sairauspoissaolojen muodossa on valtava. Poissaolot heikentävät yrityksen tuottavuutta. Tutkimuksen mukaan liiallinen työmäärä, häiritsevät keskeytykset ja kiire ovat suurimmat työuupumusta aiheuttavat tekijät. Tämä luonnollisesti vaikuttaa työhyvinvointiin. Mitkä ovat sitten keinovalikoimat toimitusjohtajien työhyvinvoinnin parantamiseksi? Ne vaativat päättäjiltä, työnantajilta ja työelämän toimijoilta määrätietoisuutta. Työhyvinvointi on jokaiselle yritykselle keskeinen investointi, joka maksaa itsensä takaisin tehokkaiden tekijöiden muodossa ja pitkinä työurina.

Suomen Ekonomien liitto on tutkituttanut myös johtajien hyvinvointia ja työhyvinvointia. Tutkimuksen toteutti Suomen Ekonomien tilauksesta Onway Oy. Johtajat antoivat Suomen Ekonomien (2023) tuoreessa työhyvinvointitutkimuksessa sekä fyysisestä, psyykkisestä että sosiaalisesta hyvinvoinnistaan kautta linjan parempia arvioita kuin keskijohto ja asiantuntijat. Tutkimukseen vastanneista johtajista 56 % oli joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen työhyvinvointiinsa kokonaisuutena. Keskijohdolla sekä asiantuntijoilla vastaava luku oli 47 %. Kysyttäessä johtajilta miten tyytyväisiä he ovat eri hyvinvoinnin osa-alueisiin tällä hetkellä asteikolla 0 - 5, saatiin vastauksia

seuraavasti: oman fyysisen hyvinvointinsa johtajat arvottivat 3,6/5, psyykkisen hyvinvointinsa 3,6/5 sekä sosiaalisen hyvinvointinsa 3,7/5. Kysyttäessä johtajilta, miten he arvioivat oman työhyvinvointinsa kannalta seuraavia tekijöitä, saatiin vastaukseksi: sopiva työmäärä 3,1/5, oman työn ja arvojen yhdenmukaisuus 3,9/5, vaikutusmahdollisuudet 4/5, mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan 3,8/5 sekä palautuminen työstä 3,1/5. (Suomen Ekonomit, 2023) Tutkimusta voidaan pitää laajana, sillä vastaajista 341 oli johtajia tai ylintä johtoa.

Useat johtajat kokivat sopivan työmäärän ja työstä palautumisen haastavaksi. Yksi kymmenestä vastaajasta koki, että sopiva työmäärä ei toteudu koskaan. Lisäksi noin kaksi viidestä koki, että työstä palautumista ei tapahdu lainkaan tai juuri lainkaan. (Suomen Ekonomit, 2023)

Vaikka johtajatkin kokivat työmääränsä suureksi, se ei tutkimuksen mukaan kuitenkaan vaikuttanut samalla tavoin heikentävästi heidän työhyvinvointiinsa kuin asiantuntijoilla ja keskijohdolla. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että johtoa suojaavat muun muassa hyvät mahdollisuudet tehdä arvojensa mukaista työtä, kehittää osaamistaan sekä vaikuttaa omaan työhönsä. (Suomen Ekonomit, 2023)

### **2.4.3 Toimitusjohtajien työelämän, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino**

Aaron Hall mainitsee artikkelissaan *The Power of Serious Leisure: How CEOs Thrive* (2023) kuinka todellinen vapaa-aika auttaa johtajia, erityisesti toimitusjohtajia, hallitsemaan työnsä paineita sekä parantamaan hyvinvointiaan ja ylläpitämään huipputason suorituskykyä. Hän nostaa artikkelissaan seuraavat viisi keskeisintä seikkaa, miten selkeästi vapaa-ajan ja työn tasapaino vaikuttaa johtajien näkökulmasta:

**Stressinhallinta ja palautuminen.** Todelliset vapaa-ajan aktiviteetit, kuten harrastukset tai tavoitteellinen vapaa-ajanvietto, tarjoavat tilaisuuden irtautua työn vaatimuksista, ladata akkuja ja palautua.

**Luovuuden ja johtamistaitojen kehitys.** Vapaa-ajan aktiviteetit ja harrastukset edistävät luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä kehittävät taitoja, jotka voivat hyödyttää johtajan ammatillista roolia.

**Syvät yhteydet seuraajiin.** Harrastusten jakaminen tai niiden kautta välittyvät arvot voivat auttaa johtajia luomaan merkityksellisiä suhteita organisaatioon, omaan tiimiinsä sekä vahvistaa näiden suhteiden luottamusta. Työn ulkopuolella tapahtuvat yhtenäiset harrastukset ja niihin liittyvät kommunikaatiot vahvistavat työntekijän ja johtajan suhdetta.

**Työ- ja vapaa-ajan tasapaino.** Merkitykselliset harrastukset auttavat johtajia ylläpitämään tasapainoa elämän eri osa-alueiden välillä, mikä tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia. Myös perhe-elämän tasapaino voidaan laskea tähän kategoriaan.

**Täyttymys ja merkityksellisyys.** Täydellisen vapaa-ajan harjoittaminen tuo johtajien elämään syvempää merkityksellisyyttä ja iloa, mikä voi myös vahvistaa heidän motivaatiotaan ja tehokkuuttaan työssä. (Hall, 2023)

Mäkikangas ja muut (2017) mainitsevat useasti teoksessaan, että palautuminen on erittäin tehokasta myös tauoilla keskellä työpäivää. Lisäksi esimerkiksi liikunta ja yhteinen tekeminen puolison kanssa ovat ennustaneet työstä irrottautumisen ja rentoutuneisuuden kokemuksia vapaa-ajalla. Yksi tästä näkökulmasta tehty perusjakso on passiivisen ja aktiivisen palautumisen erottelu. Passiivisella palautumisella tarkoitetaan sitä helpotuksen tunnetta, joka koetaan, kun työn vaatimukset jätetään taakse ja voidaan levätä. Aktiivinen palautuminen puolestaan viittaa muihin prosesseihin kuin vain työn vaatimusten poissaoloon. Kyse on aktiivisesta sitoutumisesta erilaisiin palautumista edistäviin vapaa-ajan toimintoihin ja kokemuksiin. (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 127–129)

Kun työntekijä palaa kotiin vaativan työpäivän jälkeen, hänen tulisi aloittaa palautumisprosessi. Väsymys voi fyysisen väsymyksen lisäksi olla henkistä. Toipuminen on prosessi, jossa työpäivän aikana aktivoituneet psykobiologiset järjestelmät palaavat "normaaliin" eli "esijännitetyyn" tilaan. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista rentoutua ja palautua illan aikana. Mikäli palautumista ei tapahdu, työntekijä palaa töihin seuraavana aamuna väsyneempänä kuin muuten olisi. Tämä voi johtaa kertyvän väsymyksen ja palautumistarpeen kierteeseen ja pitkällä aikavälillä kroonisiin terveysongelmiin. (Chmiel ja muut, 2017, s. 436)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen vaatii uusia ratkaisuja, mikä edellyttää työolojen monipuolista kehittämistä (Roon, 2020, s. 10–12). Työ- ja perhe-elämän tasapaino vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Lisäksi positiiviseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat itsenäisyys ja aikataulun joustavuus sekä riittävät teknologiaresurssit. Eri tutkimusten mukaan on erittäin todennäköistä, että itsenäisyys ja aikataulujen joustavuus sekä työmatkan puuttuminen (=etätyömahdollisuus), antavat ihmisille enemmän aikaa viettää aikaansa perheidensä kanssa. Lisäksi aikaa jää harrastuksiin ja kotitöihin, mikä johtaa parempaan tasapainoon töiden ja yksityiselämän välillä. Edellä mainittujen seikkojen ansiosta työ- ja perhe-elämän tasapaino on vähentänyt yksilöiden työuupumusta ja nostanut työhyvinvoinnin tasoa. Nämä kaikki auttavat myös organisaatioita pitkällä aikavälillä, koska parantunut hyvinvointi lisää suorituskykyä sekä tuottavuutta. Lisäksi työntekijät eivät todennäköisesti eroa työpaikastaan ja työurat ovat pitkäkestoisempia. Parantuneen työhyvinvoinnin todettiin myös vähentävän työntekijöiden stressiä (Jamal ja muut, 2021, s. 309–310). Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työurien pidentämisessä. Hyvät työolot, kuten työtehtävien autonomia, voivat auttaa työntekijöitä mukautumaan ikääntymisen tuomiin muutoksiin ja jaksamaan pidempään työelämässä (Roon, 2020, s. 10–12).

## **2.5 Hallituksen ja yrityksen arvojen merkitys toimitusjohtajien työhyvinvointiin**

Toimitusjohtajan tarkoituksena on johtaa yhtiötä. Toimitusjohtaja on osa operatiivista johtoa. Johtaminen käsitteenä tarkoittaa eräänlaista johtajan valtaa alaisiinsa. Vallan määritelmä on, jos A saa B:n tekemään jotain, mitä se ei muuten tekisi. Yrityksissä muodostetaan organisaatioita ja organisaatio mahdollistaa perinteisen johtamisen. Taylorismin ajasta on tultu iso harppaus nykypäivään, missä perinteisten johtamismallien tueksi on tullut itsensä johtaminen. Larjovuoren ja muiden (2021) mukaan johtamis- ja organisoitumismallien kehityksen voidaan nähdä liittyvän myös muuttuneisiin työelämäodotuksiin, joissa korostuvat työn ja työpaikan vastaaminen yksilöllisiin tarpeisiin, arvoihin ja päämääriin (Larjovuori ja muut, 2021, s. 6).

### **2.5.1 Hallituksen rooli ja merkitys toimitusjohtajan työhyvinvoinnissa**

Suomessa osakeyhtiölain (624/2006) mukaan yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Kuten yleensä muissakin osakeyhtiössä, urheiluseurojen osakeyhtiöiden operatiivisessa johdossa on toimitusjohtaja. Hänen työtään valvoo hallitus. Hallitus myös valitsee ja erottaa toimitusjohtajan. Osakeyhtiön perustamissopimuksessa on lisäksi mainittava hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Perustamissopimuksessa voidaan nimetä hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtaja. Yhtiön hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan pitää antaa vakuutus siitä, että yhtiön perustamisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide, jollei yhtiöjärjestyksessä edellytetä määräenemmistöä. Jos äänet menevät tasan, ratkaisee puheenjohtajan ääni. Jos äänet menevät puheenjohtajan vaalissa tasan eikä hallitusta valittaessa tai yhtiöjärjestyksessä ole määrätty muuta, vaali ratkaistaan arvalla. Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet jäsenistä, jollei

yhtiöjärjestyksessä edellytetä suurempaa määrää. Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, ellei hallitus päättä toisin. Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. (Osakeyhtiölaki 624/2006)

Jotta yhtiön hallitus voi arvioida ja tukea yhtiön toimitusjohtajaa, on hallituksen arvioitava myös omaa tekemistään kriittisesti. Brunzellin ja Södermanin (2012) mukaan hallituksen menestyminen edellyttää systemaattista arviointia, kokoonpanon optimointia, objektiivisuutta, raportointia, oppimista muilta organisaatioilta, läpinäkyvyyttä ja jatkuvaa kehitystä. Näiden avulla hallitus voi parantaa toimintaansa ja tukea yhtiön (=seuran) menestystä tehokkaammin. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon sen säännöllisyys. Hallituksen toiminnan arviointi vuosittain on avainasemassa. Tämä auttaa tunnistamaan kehityskohtia ja parantamaan hallitustyöskentelyä jatkuvasti. Arviointien tulee olla hyvin suunniteltuja ja dokumentoituja, jotta tulokset ovat hyödyllisiä ja läpinäkyviä. (Brunzell ja Söderman, 2012, s. 221–222)

Hallitusten jäsenten roolitus ja osaaminen on tärkeää sekä roolit tulisi tarkastella kriittisesti arviointien kautta. Jokaisen jäsenen tulee tuoda lisäarvoa hallitustyöhön. Jäsenistä tulisi myös antaa enemmän tietoa julkisuuteen, jotta seuran toiminta olisi avoimempaa. Pelkästään toimitusjohtajan esilläolo ei riitä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö hallituksen arvioinnissa voi lisätä objektiivisuutta ja auttaa tunnistamaan kehityskohteita tarkemmin. Anonyymit kyselyt voivat tarjota rehellisempää ja kattavampaa palautetta hallituksen toiminnasta. (Brunzell ja Söderman, 2012, s. 221–222)

Arviointitulokset tulisi dokumentoida ja raportoida selkeästi, jotta kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa tehokkaasti. Pelkkä suullinen raportointi ei riitä, vaan tarvitaan kirjallisia raportteja, jotka ohjaavat toiminnan parantamista. Urheilussa toimivien yritysten tulisi ottaa oppia yritysmaailman käytännöistä, esimerkiksi pörssiyrityiltä, joissa hallitustyöskentely on usein organisoidumpaa ja systemaattisempaa. Hallituksen

tulisi panostaa avoimuuteen sekä viestiä selkeästi toimintansa tavoitteista ja päätöksenteon perusteista, sekä jäsenille että yleisölle. Julkisuudessa tulisi tuoda esiin, miten hallituksen jäsenet tukevat seuran strategisia tavoitteita. Arvioinnin tulee olla osa jatkuvaa kehitystyötä, ei vain staattinen vuosittainen toimenpide. Hallituksen tulisi pyrkiä kehittämään toimintaa dynaamisesti, ottaen huomioon seuran ja ympäristön muutokset. (Brunzell ja Söderman, 2012, s. 221–222)

Edesauttavina tekijöinä toimitusjohtajien työhyvinvointiin Andersonin ja muiden (2020) mielestä auttaisivat muun muassa seuraavat toimenpiteet: hallitusten tulisi panostaa luottamuksen rakentamiseen heti toimitusjohtajan aloitettua sekä hallitusten on tuettava toimitusjohtajaa, ei pelkästään strategian kehittämisessä, vaan myös sen viestinnässä. Odotusten ollessa realistisia, ne voivat vähentää jännitteitä. Hallituksen, mutta myös toimitusjohtajien on ymmärrettävä, missä vaiheessa toimitusjohtajan matka on, jotta he voivat käsitellä riskejä ja mahdollisuuksia. Hallitusten tulisi olla valppaina tulevaisuuden haasteiden suhteen ja edistää toimitusjohtajan sekä yrityksen uudistumista. Tämä auttaa hallituksia pysymään aktiivisina muutoksen aikana. Tehokas yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä voi avata uusia mahdollisuuksia sekä parantaa yrityksen suorituskykyä. (Anderson ja muut, 2020, s. 1–8)

### **2.5.2 Yrityksen arvot toimitusjohtajan työhyvinvoinnin tukena**

Arvojen merkitys ja esiin tuominen vaihtelee organisaatioissa. Kaikissa niitä ei ole aina määritelty selkeästi. Yrityksen kehittyminen on voinut esimerkiksi lähteä liikkeelle siitä, että halutaan työpaikka, jossa on hyvä olla. Arvot tulevat kuitenkin esiin toiminnan kautta esimerkiksi siinä, kuinka henkilöstön hyvinvoinnista välitetään. Tämä koetaan tärkeäksi myös työn tuloksellisuuden kannalta. (Larjovuori ja muut, 2021, s. 9)

Yritysten arvomaailmaa ja arvoja on tutkittu kauan. Johtamisajattelun historia osoittaa, että organisaation arvojen ja rationaalisten järjestelmien painotus on vaihdellut syklisesti. Tämä vaihtelu heijastaa kulttuurisia kaksijakoisuuksia ja johtajien pyrkimyksiä

vastata muuttuviin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin olosuhteisiin. Barley ja Kunda (1992) tuovat artikkelissaan esiin, kuinka arvojohtaminen on alkanut nostaa päätään Yhdysvaltojen johtamisajattelussa noin vuodesta 1870 alkaen. Normatiivisissa opeissa on keskeistä työntekijän moraalinen sitouttaminen organisaatioon ja organisaatiossa vallitsevien yhteisten arvojen jakamiseen. Työntekijä koetaan tuottavammaksi, kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja jakavansa organisaation kanssa yhdessä luodut arvot. (Barley ja Kunda, 1992, s. 384)

Barleyn ja Kundan (1992) mukaan keskeiset asiat normatiivisissa opeissa ovat seuraavat. Normatiivinen kontrolli korostaa organisaation arvoja, yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Organisaatio nähdään yhteisenä arvoyhteisönä, jossa työntekijät toimivat parhaiten, kun he voivat samaistua organisaation arvoihin ja päämääriin. (Barley ja Kunda, 1992, s. 391–394)

Lehtonen (2009) määrittelee arvon seuraavasti. Arvot ovat a) hyviä tai tärkeitä ominaisuuksia, jotka voivat kuulua esimerkiksi ihmisille (esim. oikeudenmukaisuus), eläimille (terveys), kasveille (kauneus), luonnolle (monimuotoisuus), yhteisöille (suvaitsevaisuus), yrityksille (kannattavuus), esineille (käytännöllisyys), rakennelmille (suojaavuus) tai tapahtumille (viihdyttävyyys) ja b) jotka ihanteina tai tavoitteina ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa. Tämän määritelmän mukaan arvot ovat yhtäältä olioita, tekoja tai tapahtumia luonnehtivia ominaisuuksia ja toisaalta ihmisten toimintaa ohjaavia ihanteita. Esimerkiksi maine ja taloudellinen menestys ovat arvoja, jotka voivat ohjata henkilöä hankkimaan omaisuutta ja etenemään työuralla. Joku voi kuitenkin vaurastua ja edetä urallaan myös, vaikka hänen arvojaan olisivat muut kuin maine tai taloudellinen menestys. Henkilön arvoja ei siis välttämättä voi päätellä hänen käyttäytymisestään. Käyttäytyminen ja elämäntapa antavat usein kuitenkin melko luotettavan vihjeen henkilön arvoista. Arvoiksi sanotut ominaisuudet näyttävät lisäksi edellyttävän, että ne ovat yleisesti tavoiteltuja ja ylivertaisen tärkeitä pidettyjä. Arvoja ovat siis vain "riittävän" yleisesti tilanteesta tai tapauksesta riippumatta halutut

ominaisuudet, kuten totuus, hyvyys, kauneus, menestys ja hyödyllisyys. (Lehtonen, 2009, s. 5)

Arvoilla johtaminen edellyttää luonnollisesti, että yrityksellä on arvot ja että ne ovat kaikkien tiedossa. Arvot ovat yhtä kuin tavoitteet tässä kontekstissa. Yrityksen hallitus antaa toimitusjohtajalleen tavoitteen. Tavoite on arvon eli halutun tai toivotun ominaisuuden saavuttamisen kannalta tarpeellisten välineiden antamista johdettaville. Arvot voivat olla henkisiä tai aineettomia välineitä, esimerkiksi osaamisvälineitä tai fyysisiä työvälineitä. Jos tavoitteeksi on asetettu jonkin ominaisuuden tai ennalta määrätyn arvon aikaansaaminen, pitää johdon huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näihin edellytyksiin kuuluvat tietoisuus siitä, mitkä ovat johdon, yrityksen tai koko työyhteisön arvot. Johto saattaa jättää kertomatta, mitkä arvot ohjaavat sitä ja yrityksen toimintaa. Usein kuitenkin päästään organisaation tavoitteiden kannalta parempiin tuloksiin, jos koko työyhteisö voi tietoisesti sitoutua organisaation arvoihin. (Lehtonen, 2009, s. 12)

Jalonen ja muut (2017) mainitsevat teoksessaan viisi eri arvoa, mistä yritysten arvokeskustelut ja arvopohjat luodaan. Nämä arvot ovat toiminnallinen-, taloudellinen-, sosiaalinen-, emotionaalinen- ja symbolinen arvo. Toiminnallisella arvolla tarkoitetaan, millaista toiminnallista arvoa urheiluseura voi yritykselle tarjota. Tämä toiminnallisuus voi liittyä esimerkiksi yhteistyösopimukseen. Taloudellista arvoa voidaan mitata yhteistyökumppanuuksien kautta. Mittaristona voi olla esimerkiksi urheiluseuran menestys ja näkyvyys, se mitä kumppaniyhtiö saa seuran kautta. Sosiaalisella arvolla tarkoitetaan yhteenkuuluvuutta, sitä miten yksittäinen kuluttaja tai yritys kokee kuuluvansa joukkoon. Emotionaalinen arvo keskittyy siihen, millaisia tunteita seura herättää kumppaneissa tai yksittäisissä henkilöissä (=kannattajissa). Symbolinen arvo näyttäytyy esimerkiksi värien, logojen tai fraasien kautta. Tässäkin halutaan kuulua samaan arvomaailmaan, kumppaneiden ja kannattajien keskuudessa, esimerkiksi pukeutumalla seuran asusteisiin. (Jalonen ja muut, 2017, s. 25)

Kun puhutaan urheiluseuran tai yhtiön arvoista, ne voidaan mieltää monella eri tapaa. Arvo voi olla valuutan arvoa, mitä voidaan käyttää yritystoiminnan pyörittämiseen. Arvo voi olla myös yrityksen sisäinen ohjenuora, joka määrittää, miten yrityksessä tehdään päätöksiä ja miten toimintaa ohjataan. Yrityksen arvot voivat ilmentää esimerkiksi eettisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, vastuullisuutta tai työntekijöiden hyvinvoinnin priorisointia. Näitä arvoja käytetään usein strategian, kulttuurin ja johtamiskäytäntöjen perustana. Urheiluseuran kohdalla arvot voivat tarkoittaa paitsi taloudellista ja toiminnallista arvoa, myös yhteisöllisiä ja sosiaalisia periaatteita. Esimerkiksi seurat voivat korostaa reilun pelin henkeä, yhdenvertaisuutta ja paikallisen yhteisön tukemista. Tällaiset arvot heijastuvat suoraan toimintaan, kuten jäsenistön kohteluun, harjoitusmetodeihin ja yhteistyökumppaneiden valintaan. Kun puhutaan työhyvinvointiin liittyvästä arvokeskustelusta, niin tässä tutkimuksessa pohditaan nimenomaan muuta, kuin taloudelliseen arvoon perustuvaa arvokeskustelua. Dovetailin (2023) artikkelin mukaan yrityksen arvot ja niiden vaikutus työhyvinvointiin ovat merkittävä yhteys, sillä ydinarvot vaikuttavat suoraan työpaikkakulttuuriin, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Esimerkiksi työntekijöihin keskittyvät arvot, kuten työ- ja yksityiselämän tasapaino, monimuotoisuus ja osallistaminen sekä kehittymismahdollisuudet ovat yhä enemmän tunnustettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja onnellisuuteen (Dovetail, 2023).

Yrityksen tai urheiluseuran arvojen rooli ei kuitenkaan rajoitu pelkästään sisäisiin prosesseihin. Ne vaikuttavat myös ulospäin, sillä arvot ovat osa organisaation identiteettiä ja brändiä. Ne kertovat asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille, millaisia toimintatapoja ja tavoitteita organisaatio pitää tärkeinä. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten organisaatio nähdään markkinoilla ja kuinka houkuttelevana työnantajana tai yhteistyökumppanina se näyttäytyy.

Käytännössä arvot voivat konkretisoitua monin tavoin. Ne voivat näkyä esimerkiksi siinä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan, miten ympäristöasioita otetaan

huomioon tai miten urheiluseurassa kannustetaan nuoria urheilijoita kehittämään taitojaan ja henkistä kapasiteettiaan. Oleellista on, että arvot eivät jää vain julistuksiksi, vaan ne vaikuttavat konkreettisesti päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Dovetailin (2023) artikkelin mukaan yritykset, jotka määrittelevät selkeästi arvonsa ja sitoutuvat niihin organisaation tavoitteiden kanssa, luovat ympäristön, joka edistää yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteen syntymisen. Tämä yhteenkuuluvuus kannustaa työntekijöitä sitoutumaan syvällisemmin työhönsä, mikä parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Lisäksi arvot, jotka korostavat eettisyyttä, rehellisyyttä ja kunnioitusta, saavat työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tuetuiksi, mikä on keskeinen tekijä heidän kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissaan. (Dovetail, 2023)

### **2.5.3 Toimitusjohtajan työnkuva urheiluseuroissa yleisesti**

Kuten osakeyhtiölaki (624/2006) määrittelee, toimitusjohtajan työ on erittäin vastuullista ja moniulotteista. Toimitusjohtajan tehtävät voivat vaihdella merkittävästi yrityksen koon ja toimialan mukaan, mutta hänen keskeisin roolinsa on varmistaa, että yhtiö saavuttaa tavoitteensa ja toimii sekä taloudellisesti että eettisesti kestäväällä tavalla. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön strategian jalkauttamisesta hallituksen ohjeiden mukaan sekä yhtiön brändin luomisesta sekä sen vaalimisesta. Hänen tulee noudattaa yhtiön laatimaa budjettia. Toimitusjohtaja vastaa viime kädessä henkilöstöstä sekä rekrytoinnista. Toimitusjohtajan vastuulle kuuluu myös liiketoiminnan kehittäminen, innovaatioiden edistäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen. Myös riskien arviointi on viime kädessä toimitusjohtajan tehtävä. Hän on myös useasti yhtiön keulakuva ja pr- tehtävät kuuluvat hänelle. Tämän kaiken lisäksi toimitusjohtajan vastuulla on monet käytännön asiat. Työmäärä ja työnkuva on varsin laaja, joten työhyvinvoinnilla on iso merkitys. (Osakeyhtiölaki, 624/2006)

Andersson ja muut (2020) kertovat artikkelissaan, miten hallituksen ja toimitusjohtajien välinen suhde voi olla myös usein jännittynyt, sillä hallitusten on toimittava tukena

toimitusjohtajalle, mutta niiden on myös pidettävä toimitusjohtajaa vastuullisena operatiivisiin toimintoihin. Tasapainottelu tämän kahden asian suhteen voi olla haastavaa. Hallitus voi joko luovuttaa liikaa vastuuta toimitusjohtajalle tai puuttua liikaa lyhyen aikavälin suorituksiin ja arkipäivän rutiineihin. Toimitusjohtajat raportoivat usein eristäytyneisyydestään ja hallitustensa vähäisestä tuesta. Hyvän yhteistyön rakentamiseksi hallituksen tulisi aktiivisesti osallistua toimitusjohtajan strategian kehittämiseen ja olla luomassa sitä yhdessä toimitusjohtajan kanssa sekä luoda luottamuksellisia suhteita. Hyvä yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä perustuu avoimeen viestintään, luottamukseen ja yhteiseen vastuuseen strategian kehittämisestä sekä sen noudattamisesta. (Anderson ja muut, 2020, s. 1–8) Lisäksi toimitusjohtajien on osattava muokata viestintäänsä eri sidosryhmille, mikä vaatii korkeaa tunneälyä. Tämä taito tulee olemaan erittäin tärkeä varsinkin tulevaisuudessa globalisaation ja digitalisaation aikana.

Juho Nenonen on entinen koripalloammattilainen ja toiminut sittemmin Itä-Suomen yliopiston luennoitsijana. Hän on vastannut Suomen ensimmäisen urheilujohtamisen sivuainekokonaisuuden suunnittelusta Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden tiedekuntaan. Nenonen (2019) mainitsi luennossaan, että urheilujohtamisen tärkeimpiä osa-alueita liiketoiminnan ymmärtämisen lisäksi ovat juridinen osaaminen, kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa, verkostoituminen sekä tietynlainen maalaisjärkeä käyttävä moniosaaminen. Toimenkuvien määrittelyn on syytä olla selkeä. (Nenonen, 2019, luento) Toimitusjohtajien työnkuva on varsin laaja, joten ohjaavan hallituksen on syytä olla myös ajan tasalla, miten toimitusjohtajaa tulee johtaa.

Nenonen (2019) puhui luennossaan substanssiosaamisesta. Substanssiosaaminen on urheilujohtamisessa tärkeää, mutta ei pakollista. Se, että toimitusjohtaja ja hallitus tuntevat yleisten johtamistapojen ja -tietojen lisäksi alaa, on merkittävä lisä työssä pärjäämiselle. Substanssiosaamisella tässä kontekstissa tarkoitetaan toimitusjohtajan syvällistä tietämystä, asiantuntemusta ja käytännön taitoja tietyllä erityisalalla tai aihepiirissä. Termi korostaa erityisesti toimialaan, ammattiin tai tehtävään liittyvää

erikoistunutta osaamista, jota tarvitaan työn menestyksekkääseen suorittamiseen. Nenonen (2019) määrittelee substanssiosaamisen seuraavasti: *”Johtajan tulee tuntee johdettava kokonaisuus ja hallita siihen liittyvät erityispiirteet. On siis tärkeää, että johtaja tuntee johdettavan lajin tai seuran toimintaympäristön, sidosryhmät ja muut siihen oleellisesti liittyvät tekijät.”* (Nenonen, 2019, luento)

#### **2.5.4 Organisaation tuki ja työhyvinvointi**

Vaikka työpaikat voivat olla merkittävä stressin ja huonon terveyden lähde monille työntekijöille, ne voivat myös olla hyvinvoinnin lähde ja tarjota tukea ja merkitystä ihmisten elämään. Työpaikoilla työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen ja sen ylläpitäminen on välttämätöntä, koska terve työvoima mahdollistaa hyvän organisaation suorituskyvyn (Chmiel ja muut, 2017, s. 295). Voidaankin ajatella, että työhyvinvointi ilmenee parhaiten, kun työntekijällä on hyvät puitteet ja työvälineet tehdä työtä. Työstä on nautittava tai saatava nautintoa, jotta työntekijä pääsee nauttimaan oman työn tekemisestä. Työhyvinvointi ilmenee hyvin yksilöllisesti. Kyse on henkilöiden persoonallisuudesta ja tavasta ajatella työstä. McAdamsin kolmitasoisessa persoonallisuusmallissa 1. tasolla käsitellään henkilön temperamenttia ja hänen omia persoonallisia piirteitään. Mentäessä 2. tasolle mukaan astuu henkilön tyypilliset sopeutumistavat eli mitkä ovat hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ja selviytymiskeinonsa. Ulkokehällä 3. tasolla puhutaan henkilön identiteetistä tarinan muodossa: miksi hän on sellainen kuin on ja miten hänestä tuli sellainen. (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 169–171)

Yritysten pitäisi huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista, koska sen puute tulee kalliiksi yrityksille. Joen (2021) mukaan suoria kustannuksia aiheutuu lyhytaikaisista ja pitkäaikaisista poissaoloista sekä kuluja työterveyshuollon sairauskäyntien lisääntymisestä. Suoria kustannuksia aiheutuu myös tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä ja osa-aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja osaamisen poistumisesta yrityksestä. (Joki, 2021, s. 150)

Hyvinvoinnilla ja suorituskyvyllä on toisiinsa suora yhteys. Hyvinvoivat työntekijät ovat terveempiä, energisempiä ja tuottavampia. Alhainen hyvinvointi, kuten uupumus, johtaa heikompaan suorituskykyyn ja korkeampiin kustannuksiin organisaatiolle. Hyvinvointiin panostaminen tarjoaa molemminpuolisia hyötyjä, kuten työntekijöiden tyytyväisyys ja organisaation menestys parantuvat. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan kokonaisvaltainen ja tasapainoinen lähestymistapa, joka huomioi organisaation, työntekijöiden ja työn erityispiirteet. Guestin (2017) artikkelin mukaan työhyvinvointi on keskeinen osa organisaation menestystä, ja sen tukeminen vaatii tarkoituksenmukaisia HR-käytäntöjä, jotka huomioivat työntekijöiden tarpeet ja edistävät positiivista työsuhdetta. Tämä puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn ja alhaisempiin kustannuksiin sekä pidempään työuriin pitkällä aikavälillä. (Guest, 2017, s. 31–34)

Työhyvinvointi ei ole staattista, vaan se näkyy suoraan työn tuloksellisuudessa, yhteisöllisyydessä ja innovatiivisuudessa. Organisaatioiden tulisi keskittyä luomaan ympäristöjä, joissa työntekijät voivat aidosti kukoistaa ja saavuttaa potentiaalinsa. (Hakanen, 2011, s. 18–24)

Guestin (2017) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää sekä eettisestä että käytännöllisestä näkökulmasta. Työhyvinvointi on sekä itseisarvo, että keino parantaa organisaation suorituskykyä. Hyvinvoinnin lisääminen edellyttää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden tarpeita ja luovat positiivisen työsuhteen. (Guest, 2017, s. 22–38)

Käytännön tasolla seuraavat HRM-toimenpiteet (Human Resources Management - henkilöstöhallinto) edistävät hyvinvointia: 1) *Investoinnit työntekijöihin*: Koulutus, uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen lisäävät itseluottamusta ja turvallisuuden tunnetta. 2) *Mielekäs työ*: Autonomia, työn monipuolisuus ja taitojen käyttö tukevat sitoutumista ja motivaatiota. 3) *Positiivinen työympäristö*: Työturvallisuus, tasa-arvo, reilu palkkaus ja työelämän tasapaino edistävät hyvinvointia. 4) *Osallistaminen ja viestintä*: Työntekijöiden äänen kuuleminen ja osallistuminen päätöksentekoon lisäävät

luottamusta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. 5) *Ettinen näkökulma ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen*: Työhyvinvointi nähdään itseisarvona ja tärkeänä työntekijöiden arvostuksen ja motivaation kannalta. 6) *Työntekijöiden tarpeet*, kuten turvallisuus, urakehitys ja itsensä toteuttaminen, tulisi asettaa etusijalle. (Guest, 2017, s. 22–38)

Mentoroinnista ja vertaistuesta voi olla paljon hyötyä työhyvinvoinnin suunnittelussa. Heikkisen ja muiden (2012) tutkimuksen mukaan mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat erityisesti seuraavat seikat:

**Fyysiset ja hallinnolliset tekijät.** Viihtyisä tila ja sopiva kokoontumisaika lisäävät ryhmän sitoutumista. Organisaation tuki, kuten mentorille maksettava palkkio ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen, edistää mentorointiryhmän toimintaa.

**Sosiaaliset tekijät.** Samanhenkisen- ja taustaisen ryhmän motivaatio, aktiivisuus ja yhteiset tavoitteet tukevat keskustelua ja sitoutumista. Osallistujien vapaaehtoisuus ja halu kehittyä ovat keskeisiä onnistumisen kannalta.

**Tapaamismenetelmät.** Hyvin suunnitellut ja osallistavia menetelmiä hyödyntävät tapaamiset parantavat ryhmän dynamiikkaa. Mentoroinnin dialogisuus ja avoimuus tukevat oppimista ja reflektiota. (Heikkinen ja muut, 2012, s. 121–124)

## 2.6 Yhteenveto toimitusjohtajien työhyvinvoinnista

Kuvassa 2 on esitetty, mitkä kaikki seikat vaikuttavat tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan toimitusjohtajien työhyvinvointiin. Toimitusjohtaja itse on keskiössä ja hän tietää, mitkä työhyvinvoinnin asiat ovat hänelle merkityksellisiä. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kahdeksaan eri kokonaisuuteen. Tämä kuva auttaa hahmottamaan, miten moninaiset tekijät vaikuttavat toimitusjohtajan työhyvinvointiin ja millä osa-alueilla voidaan tehdä parannuksia hyvinvoinnin edistämiseksi.

**Organisaation tuki.** Työhyvinvointi vahvistuu, kun toimitusjohtajalla on riittävästi tukea organisaation sisältä, kuten hallitukselta, työntekijöiltä ja muilta sidosryhmiltä. Selkeät vastuualueet ja resurssit auttavat jaksamista.

Tasapaino työn ja **perhe-elämän** välillä on tärkeää. Toimitusjohtajan pitkät työpäivät ja vastuut voivat vaikuttaa perhesuhteisiin, mikä heijastuu työhyvinvointiin.

Riittävä **vapaa-aika** ja palautuminen työn ulkopuolella auttavat ehkäisemään stressiä ja työuupumusta.

**Stressi.** Korkean vastuun ja taloudellisten paineiden vuoksi toimitusjohtajan työ voi olla kuormittavaa. Stressinhallinta on keskeinen tekijä hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

**Arvot.** Henkilökohtaisten arvojen ja työn arvojen yhteensopivuus vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin ja motivaation säilyttämiseen.

Erilaiset työhyvinvointia tukevat **tukitoimet**, kuten työnohjaus, mentorointi ja coaching voivat auttaa jaksamisessa.

**Hallituksen** rooli on keskeinen toimitusjohtajan tukemisessa. Hyvä yhteistyö hallituksen kanssa voi vähentää työtaakkaa ja parantaa päätöksentekoa.

Fyysinen ja psyykkinen **palautuminen** työn rasituksista on tärkeää. Ilman riittävästi lepoa ja taukoja työn kuormitus kasvaa, mikä voi johtaa uupumukseen.



**Kuva 2.** Merkityksellisiä tekijöitä toimitusjohtajien työhyvinvoinnissa

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Urheiluorganisaatioiden toiminta

Jalkapalloa on Suomessa pelattu sarjamuotoisena aina 1930 vuodesta alkaen. Tällä hetkellä Veikkausliiga on miesten jalkapalloilun korkein sarjataso Suomessa. Sitä on pelattu vuodesta 1990 alkaen, jolloin se korvasi Mestaruussarjan. Veikkausliigassa pelaa 12 joukkuetta. Suomessa sarjakausi on ns. kesäsarja ja se pelataan huhtikuun ja marraskuun välisenä aikana. Jokainen joukkue on oma osakeyhtiönsä. Yhteenlaskettu liikevaihto kaudella 2023 oli 27 631 000 euroa. Keskiarvo per Veikkausliigajoukkue on 1 974 000 euroa. Pelatakseen Veikkausliigassa jokaisen joukkueen on lunastettava itselleen Veikkausliigalisenssi täyttämällä Palloliiton asettamat kriteerit. (Palloliitto, 2024) Lisenssikriteereissä tarkastellaan muun muassa jokaisen joukkueen taloutta ja olosuhteita sekä muita edellytyksiä toimia yritystoiminnan velvoittamalla tavalla.

Jääkiekon ylintä sarjaa on pelattu Suomessa sarjamuotoisena vuodesta 1928 alkaen. SM-Liiga perustettiin vuonna 1975, jonka jälkeen sen nimi muutettiin Liigaksi vuonna 2013 (Liiga, 2024). Liigassa pelaa 2024–2025 kaudella 16 joukkuetta. Sarjaa pelataan talvisarjana ajoittuen välille syyskuu-toukokuu. Yhteenlaskettu liikevaihto kaudella 2023–2024 oli 135 664 000 euroa. Keskiarvo per Liigajoukkue on 8 479 000 euroa. Pelatakseen Liigassa jokaisen joukkueen on lunastettava itselleen Liigalisenssi täyttämällä tietyt kriteerit. (Liiga, 2024) Talous ja olosuhteet ovat muiden osakeyhtiöiden toimintojen kanssa tarkastelun keskipisteenä.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Erikssonin ja Kovalaisen (2009) mukaan laadullinen lähestymistapa on erityisen hyödyllinen

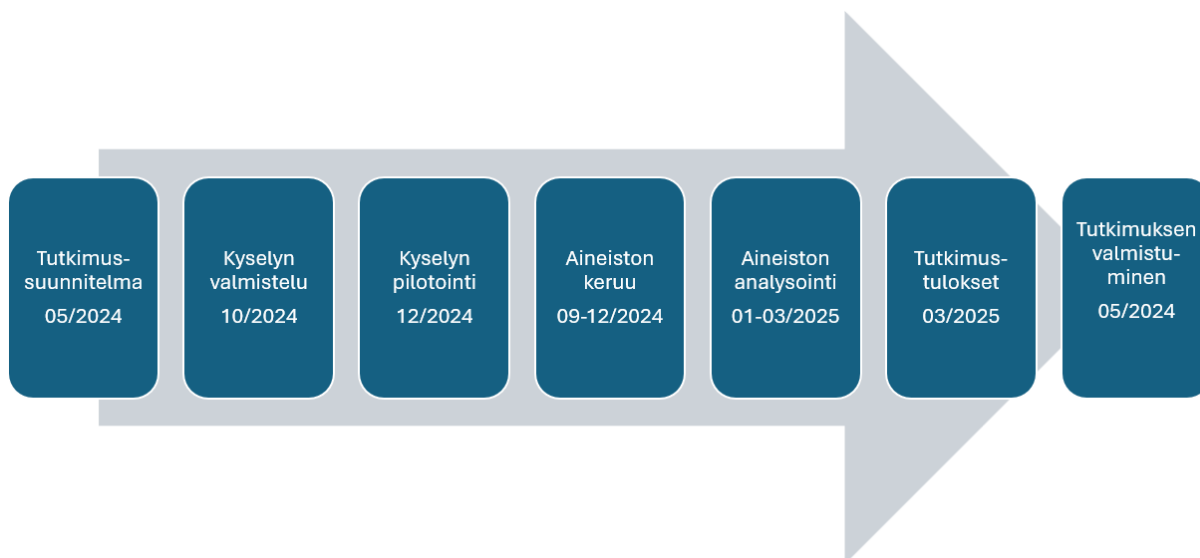
tapaustutkimuksessa, sillä se mahdollistaa syvällisten ja yksityiskohtaisten tietojen keräämisen henkilökohtaisista kokemuksista ja organisaatiokontekstista. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia, jotka auttavat valottamaan osallistujien subjektiivisia kokemuksia työhyvinvointiin liittyen (Eriksson ja Kovalainen, 2009). Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kahden eri urheiluorganisaation toimitusjohtajilta Webropol-kyselyllä (Liite 2).

Toimitusjohtajien työhyvinvointitutkimus voidaan nähdä tapaustutkimuksena, koska siinä keskitytään yksittäisiin tapauksiin ja pyritään ymmärtämään niitä syvällisesti laajemmassa kontekstissa. Erikssonin ja Kovalaisen (2009) mukaan tapaustutkimus on tehokas lähestymistapa, kun halutaan tutkia monimutkaisempia ja kontekstisidonnaisia ilmiöitä, joita ei ole helppo kvantifioida tai yleistää laajemmin. Tapaustutkimuksen keskeinen piirre on "tapauksen" määrittäminen ja sen syvälinen tarkastelu. Toimitusjohtajien työhyvinvointia tutkittaessa "tapaus" voi olla yksittäinen toimitusjohtaja. Sen tutkiminen tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ymmärtää, miten työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri, tukitoimet, arvot ja johtamiskäytännöt kietoutuvat toisiinsa. Tapaustutkimuksen metodologinen perinne liittyy tulkintaan ja kontekstuaaliseen ymmärrykseen. Erikssonin ja Kovalaisen (2009) mukaan tapaustutkimus eroaa kokeellisista ja kvantitatiivisista lähestymistavoista, jotka pyrkivät tilastollisiin yleistyksiin. Sen sijaan tapaustutkimus keskittyy ymmärtämään, miten yksittäinen tapaus liittyy laajempiin teoreettisiin ja käytännöllisiin kysymyksiin. (Erikson ja Kovalainen, 2009) Hakalan (2024) mukaan tapaustutkimuksen tulokset voivat auttaa ymmärtämään tutkittavaan kohteeseen liittyviä erityisongelmia, prosesseja tai mekanismeja (Hakala, 2024, s. 91). Tähän kategoriaan liittyy myös toimitusjohtajien työhyvinvointi. Tässä tutkimuksessa ei vain kerätä tietoa toimitusjohtajien työhyvinvoinnista, vaan tutkimus myös tulkitsee, miten henkilökohtaiset ja organisaatioon liittyvät tekijät antavat merkityksen työhyvinvoinnille.

### 3.3 Aineisto ja sen keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomalaisen urheilumaailman kaksi suurinta sarjaa, Veikkausliiga ja Liiga, sekä niiden sarjoissa toimivat toimitusjohtajat. Veikkausliigan ja Liigan tahoilta saatiin lupa urheiluorganisaatioiden nimien mainitsemiseen. Tutkimuksen kysely toteutettiin 23.1.2025 - 16.2.2025 lähettämällä se 29 henkilölle Webropol-kyselyynä (Liite 2). Vastaukset saatiin 16 toimitusjohtajalta ja vastausprosentiksi saatiin siten 55,2 %. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista eikä kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Kyselyn yhteydessä kerrottiin tutkimuksen taustasta ja sen tärkeydestä. Kommentteja ja kysymyksiä tutkimuksesta oli myös mahdollisuus jättää.

Webropol-kyselyssä oli täysi anonymiteetti. Mikäli vastauksista oli mahdollista tunnistaa henkilö tai edes se, kumpaa sarjaa hän edusti, tällaiset tiedot muutettiin tulokappaleen suorista lainauksista. Mikäli sanoja muutettiin, korvattiin ne siten, ettei alkuperäistä vastaajaa voi tunnistaa. Mikäli jokin yksittäinen sana poistettiin, korvattiin se kirjaimella "X". Lainauksen alkuperäinen tarkoitus ei ole muuttunut.



**Kuva 3.** Tutkimuksen aikataulu

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisissa tutkimuksissa käytetään yleisimmin haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista koottua tietoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Sähköiseen kyselyyn päädyttiin, koska toimitusjohtajien olisi voinut olla vaikea puhua henkilökohtaisista asioistaan mahdollisesti tutulle haastattelijalle. Lisäksi toimitusjohtajien työ on kiireellistä ja haastatteluajankohtien sopiminen olisi ollut vaikeaa. Liigassa oli sarjakausi menossa parhaimmillaan ja Veikkausliigassa keskityttiin kauden alkuun.

Kysymysten suunnittelu tehtiin huolellisesti ja mietittiin tarkasti, saadaanko niistä vastaus tutkimuksen tarkoitukseen. Kysely pilotoitiin lähettämällä se joulukuussa 2024 yhteensä viidelle entiselle toimitusjohtajalle kyseisistä sarjoista. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kyselyssä kysytään nimenomaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, eikä vain sellaisia, mitä olisi mukava tietää (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

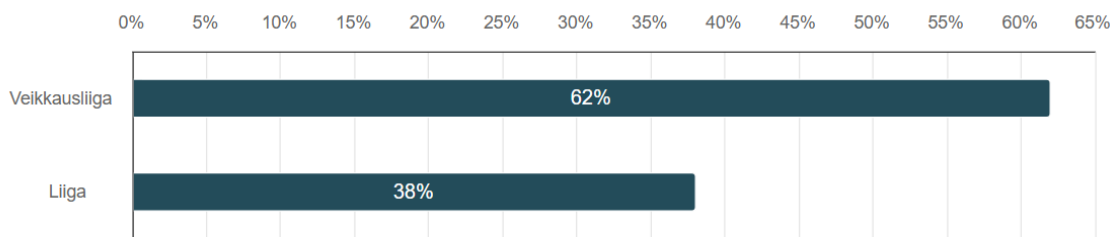
Kyselylomakkeen kysymyksillä selvitettiin, millaisena toimitusjohtajat kokevat oman työhyvinvointinsa, millaiset tukitoimet heillä on ja mitä työhyvinvointi heille tuo mieleen. Kysymyksillä haluttiin saada tietoa myös henkilökohtaisista, organisatorisista ja kulttuurisistakin näkökulmista toimitusjohtajan työhyvinvointiin ja miten toimitusjohtajat kokevat itse työhyvinvoinnin tärkeimmäksi kokemansa elementit. Niillä haluttiin tunnistaa työhyvinvoinnin peruspilarit yksilön näkökulmasta (esimerkiksi ympäristö, ilmapiiri, työolot) sekä miten toimitusjohtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan.

Lisäksi kysymyksillä etsittiin vastauksia siihen, miten toimitusjohtajat kokevat organisaation arvot henkilökohtaisesta näkökulmasta ja niiden yhteyden työhyvinvointiin konkretisoidaan yhtiöiden arvoja ja sitä, miten ne näkyvät arjessa, toiminnoissa tai päätöksenteossa ja millä tavalla ne ovat yhteydessä hyvinvointiin.

Kolme taustamuuttujakysymystä kartoitti toimitusjohtajien taustaa. Ensimmäisessä taustamuuttujakysymyksessä kysyttiin, kumpaa sarjaa vastaaja edustaa (Kuva 4). Kuten mainittua, sarjoja ei kuitenkaan vertailla tutkimuksessa toisiinsa millään lailla. Enemmistö vastaajista (62,5 %) muodostui Veikkausliigajoukkueiden toimitusjohtajista. Kysely lähetettiin 13 Veikkausliigajoukkueen toimitusjohtajalle ja 16 Liigajoukkueen toimitusjohtajalle.

#### Työskenteletkö Veikkausliigassa vai Liigassa?

Vastaajien määrä: 16



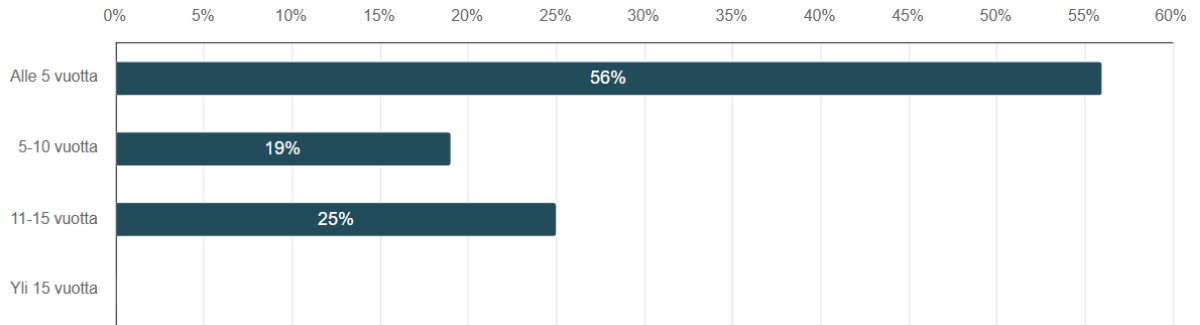
	n	Prosentti
Veikkausliiga	10	62,5%
Liiga	6	37,5%

**Kuva 4.** Vastaajien jakautuminen Liigan ja Veikkausliigan kesken

Toisessa taustamuuttujakysymyksessä kysyttiin toimitusjohtajien työkokemusvuosia nykyisessä tehtävässään (Kuva 5). Vastaajista yli puolet (56 %) oli työskennellyt seurajoukkueen toimitusjohtajana alle 5 vuotta. Yli 15 vuotta työuraa tehneitä toimitusjohtajia ei vastaajien keskuudesta löytynyt.

**Työurani toimitusjohtajana vuosina**

Vastaajien määrä: 16



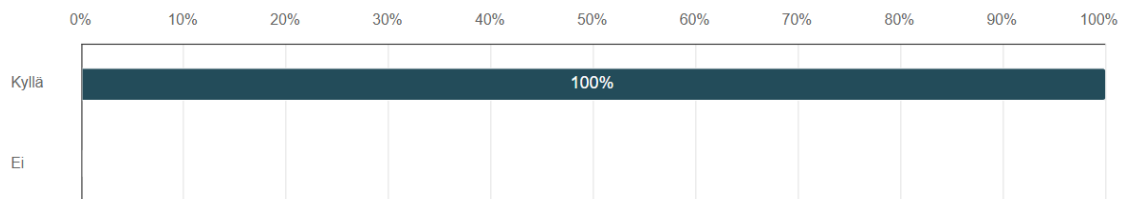
	n	Prosentti
Alle 5 vuotta	9	56,3%
5-10 vuotta	3	18,7%
11-15 vuotta	4	25,0%
Yli 15 vuotta	0	0,0%

**Kuva 5.** Vastanneiden toimitusjohtajien työuran pituudet kyseisessä tehtävässä

Kolmannessa taustamuuttujakysymyksessä selvitettiin toimitusjohtajien tietämystä oman yrityksen arvoihin (Kuva 6). Kysymyksessä kysyttiin tuntevatko toimitusjohtajat oman yrityksensä arvot. Kysymykseen vastasi 15 toimitusjohtajaa ja kaikki tunsivat yrityksensä arvot täysin.

**Ovatko yhtiön arvot tiedossasi?**

Vastaajien määrä: 15



	n	Prosentti
Kyllä	15	100,0%
Ei	0	0,0%

**Kuva 6.** Yhtiön arvojen tunteminen

Hakalan (2024) mukaan eettisiin periaatteisiin kuuluvat esimerkiksi tutkittavan oikeus sananvapauteen ja yksityisyyteen, mutta myös tutkijan vastuu siitä, ettei tutkittavalle

aiheudu tutkimuksesta riskejä tai vahinkoa (Hakala, 2024, s. 134). Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa uudistanut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääteilyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 4–6)

Tätä tutkimusta kirjoittaessa on otettu huomioon seuraavia eettisyyden keskeisiä periaatteita. Tulokset ovat rehellisesti hankittu ja niitä on käsitelty huolellisesti tutkimuksessa sekä tulosten tallentamisessa ja niiden arvioinnissa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa muiden tutkijoiden töitä ja analyysyjä on kunnioitettu sekä teoksia käytettäessä niihin on asianmukaisesti viitattu. Ennen kyselyn lähettämistä on kaikille kerrottu selvästi anonymiteetistä sekä miten tuloksia tullaan käsittelemään. Kaikille on myös tuotu esiin, mitä tutkimus koskee ja mitkä ovat tutkimuksen pääperiaatteet.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on pelkistää alkuperäinen ilmaus pääluokkiin vaiheittain. Ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen (redusointi) siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konseptille alkuperäisestä ilmauksesta mitään kadottamatta. Klusterointivaihe on tärkein vaihe, koska siinä alkuperäiset ilmaukset luokitellaan pääluokkiin asti. Viimeisessä vaiheessa pääluokista saatuja tietoja verrataan kirjallisuuteen. Tämän jälkeen on mahdollista tehdä lopulliset johtopäätökset. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) Sisällönanalyysin keskeinen tavoite on tiivistää ja luokitella suuria aineistoja. Sisällönanalyysin avulla aineisto saadaan helpommin tutkittavaan muotoon

(Hakala, 2024, s. 98). Hakalan (2024) mukaan aineistosta pyritään nostamaan keskeisimmät asiat esiin riippumatta siitä mitä ne ovat tai miten ne suhtautuvat tutkittavaan asiaan. Menetelmän tarkoituksena on olla avoin ja rehellinen tutkittavalle asialle (Hakala, 2024, s. 99).

Tutkimuksen käsittelyssä käytettiin aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysimenetelmää. Se eteni kolmivaiheisena prosessina. Aineiston analyysi eteni yksittäisistä ilmauksista laajempiin käsitteisiin säilyttäen yhteyden alkuperäiseen aineistoon. Ylä- ja alaluokkien määrä ja rakenne muodostuivat aineistolähtöisesti analyysin edetessä.

Aineiston redusointi (pelkistäminen) oli klusteroinnin ensimmäinen vaihe (Kuva 7 ja 8). Redusoinnissa alkuperäisestä aineistosta etsittiin tutkimusongelmaan vastaavat ilmaisut. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin ilman merkityksen muuttamista. Viimeiseksi samankaltaisia ilmauksia alleviivattiin ja ryhmiteltiin yhteen.

Toisessa vaiheessa tehtiin aineiston klusterointi (ryhmittely). Siinä pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin samankaltaisuuksien perusteella alaluokiksi. Tämän jälkeen alaluokat nimettiin sisällön mukaan. Alaluokkia yhdistämällä muodostettiin yläluokkia, jotka kuvasivat laajempia teemoja. Yläluokkia voitiin tarvittaessa yhdistää edelleen pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi.

Lopuksi aineisto abstrahoitettiin (käsitteellistäminen). Luokituksista muodostettiin teoreettisia käsitteitä ja malleja. Empiirinen aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin ja tehtiin johtopäätöksiä. Liitteessä 3 on esitetty ensimmäisen kysymyksen klusteroinnin eteneminen.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA

**Kuva 7.** Kaaviokuva klusteroinnista

Kuvassa 7 on esitetty yhden kyselyssä olleen kysymyksen klusterointi. Klusteroinnissa vastaus purettiin pienempiin luokkiin ja lopuksi saatiin pääluokka tai yhdistävä luokka. Vapaan sanan kysymyksiä oli 10 ja keskimäärin kysymyksiin vastasi 15 toimitusjohtajaa. Noin 150 vastaukselle tehtiin vastaava klusterointi. Vain parissa tapauksessa toimitusjohtaja ei vastannut kysymykseen ja silloin vastausta ei otettu huomioon. Muutamissa tapauksissa vastattiin yhdellä sanalla, mutta suurin osa vastaajista oli perehtynyt todella hyvin kysymykseen ja vastaukset olivat tarkkaan mietittyjä.



**Kuva 8.** Kaaviokuva aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän eri vaiheista

Aineisto analysoitiin tutkimuskysymyksittäin huomioiden niiden alla olevat yksityiskohtaiset kysymykset. Tutkimuskysymykset ja yksityiskohtaiset kysymykset esiteltiin Luvussa 1.1 sivulla 8.

## 4 Tulokset

### 4.1 Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista

#### Toimitusjohtajien ajatukset työhyvinvoinnista

Ensimmäisessä kysymyksessä toimitusjohtajat saivat kertoa mistä heidän työhyvinvointinsa koostuu ja mitkä asiat he kokevat merkityksellisiksi oman työhyvinvointinsa kannalta. Toimitusjohtajien vastauksista nousi vahvasti esiin neljä teemaa: työn kuormitus ja jaksaminen, työympäristö, työn mielekkyys sekä organisaation strateginen kehitys.

**Työn kuormitus ja jaksaminen** on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin takaamiseksi. Yläluokan teemoiksi toistuivat useasti työn ja vapaa-ajan tasapaino, stressi, jaksaminen töissä, energisyys sekä sopiva työkuorma. Riittävä lepo, terveys sekä työn mielekkyys tulivat myös vastauksissa vahvasti esiin. Toimitusjohtajat kuvailivat seuraavin lausein työn kuormittavuutta ja jaksamista:

Vastaaja 1: *Jaksamista hoitaa työt...kohtuullista työmäärää, ja voimia kohdata eri ihmisiä ja asioita...*

Vastaaja 6: *...erityisesti riittävän vapaa-ajan varmistamisessa.*

Vastaaja 9: *Sopiva työkuorma ja riittävä lepo vastapainoksi.*

Vastaaja 10: *Jaksamista työssä ja sen mielekkyyttä.*

Vastaaja 11: *Stressaavien tilanteiden ja yllätysten pysyminen maltillisella tasolla.*

Vastaaja 12: *Jaksamisen arjessa niin töissä kuin "vapaa-ajallakin". Sitä että on aidosti energiaa tehdä asioita töissä, kotona ja harrastuksissa.*

Vastaaja 13: *Yleistä jaksamisen niin fyysisellä kuin henkisellä puolella.*

**Työympäristön** yhdistävä luokka muodostui kahdesta pääluokasta, hyvät työolosuhteet sekä työyhteisön merkitys. Toimitusjohtajat kokivat tärkeiksi asioiksi kokonaisvaltaisen yhdessä tekemisen tunteen, innostavan työympäristön, yhteen hiileen puhaltamisen, yhteiset tavoitteet, toisten huomioimisen sekä auttamisen. Toimitusjohtajat kuvailivat seuraavin lausein työympäristön merkittävyyttä heidän työhyvinvointinsa kannalta:

Vastaaja 3: *Työympäristön, joka on innostava, ja jossa tehdään asioita yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen hyvässä yhteishengessä.*

Vastaaja 4: *Kokonaisvaltaista kokemusta työstä...ja työolosuhteista, sekä työyhteisöstä.*

**Työn mielekkyys.** Toimitusjohtajat kokivat itselleen työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita kuten työn merkityksellisyys, itsensä johtaminen, työmotivaatio sekä toimenkuvan selkeys. Toimitusjohtajat kuvailivat seuraavin lausein työn mielekkyyttä heidän työhyvinvointinsa kannalta:

Vastaaja 4: *Kokonaisvaltaista kokemusta työstä, sen merkityksellisyydestä...*

Vastaaja 6: *Selkeät toimenkuvat...itsensä johtaminen...*

Vastaaja 7: *...halua mennä töihin ja iloa työskennellä.*

**Organisaation strateginen kehitys.** Neljäs pääluokka koostui organisaation kehityksestä. Toimitusjohtajien vastauksista nousi esiin sellaisia teemoja kuin yhtiön talous sekä organisaation kehittyminen. Esimerkkeinä tästä seuraavia ilmauksia:

Vastaaja 6: *...oikea vauhti organisaation kehittämisessä...*

Vastaaja 8: *Yhtiön taloudellinen tilanne.*

## **Työhyvinvoinnin ilmeneminen työpaikalla**

Pääluokiksi muodostui työn kuormittavuus ja jaksaminen, resurssipula, työviihtyvyys, hyvä työilmapiiri, työpaikan sisäinen yhteistyö sekä sisäiset tukitoimet. Näistä pääluokista työn kuormittavuus ja jaksaminen muodosti yhdistävän luokan työn kuormittavuus ja resurssointi. Lisäksi sisäiset tukitoimet, työviihtyvyys sekä hyvä työilmapiiri muodostivat yhdistävän luokan työilmapiiri ja organisaation tuki.

**Työn kuormittavuus ja resurssointi.** Toimitusjohtajien vastauksista ilmeni, miten negatiivisesti työhyvinvointi näkyy heidän työpaikallaan. Seuraavia teemoja toistui useissa vastauksissa: jaksaminen, väsymys, energiantarve, poissaolot, negatiivinen ilmapiiri, töiden välttely, kiire, resurssipula sekä työkuorman suuruus, johon sisältyi myös kohtuuttoman pitkät työpäivät. Näistä esimerkkejä:

Vastaaja 1: *En jaksa olla läsnä koko palaveria. Erityisesti tulee harmitus, kun kaikki valittavat ja sysäävät töitään. Väsy iskee useaan otteeseen kesken päivän ja tekee mieli syödä jotain sokeria/rasvaa.*

Vastaaja 2: *Kiireenä...*

Vastaaja 6: *Uskallus olla tarttumatta kaikkiin kehitysideoihin...*

Vastaaja 9: *Negatiivisesti, koska kuormitusta on paljon ja resurssit rajalliset.*

Vastaaja 13: *Töitä tehdään hieman liikaa, päivät venyvät liian pitkiksi.*

Vastaaja 14: *Pitkinä työpäivinä. Jonkin verran poissaolopäivinä.*

**Työilmapiiri ja organisaation tuki.** Työilmapiiri ja organisaation tuki muodostui toimitusjohtajien mielestä varsin positiiviseksi teemaksi. Yksilön tarpeet ja esihenkilön tuki, hyvä yhteishenki, hyvä työviihtyvyys, sitoutuneisuus sekä motivoitunut henkilöstö oli monen toimitusjohtajan mielestä positiivinen asia työhyvinvoinnin osalta. Alla näihin liittyviä lainauksia:

Vastaaja 2: *...toisaalta kuitenkin siten, että ihmiset viihtyvät täällä töissä.*

Vastaaja 3: *Inspiroiva työympäristö, jossa kaikki ovat sydämellä mukana. Olosuhteet ja työvälineet ovat kunnossa, tiimihenki on hyvä ja tiettyjä työhyvinvointiohjelmia on käytössä.*

Vastaaja 8: *Henkilöstö on motivoitunutta ja he viihtyvät työssään eli vaihtuvuus on pientä.*

Vastaaja 11: *olen pyrkinyt antamaan työkaluja ja tukea jokaiselle omaan jaksamiseen.*

Vastaaja 12: *Työnantaja mahdollistaa henkilökunnalle liikuntaa ja itsestä huolehtimista. Työilmapiiriä mitataan vuosittain ja mahdollisiin epäkohtiin puututaan nopeasti.*

Vastaaja 13: *Ilmapiiri on hyvä, positiivinen ja kannustava.*

**Yhteistyö ja yhteishenki.** Kaksi vastaajaa koki yhteistyön ja yhteishengen toteutuvan hyvin työpaikalla. Teemoina korostuivat arvot, yhteiset toimintatavat, viestinnän ja työnkuvan selkeys. Näitä kuvattiin seuraavasti:

Vastaaja 7: *Yhteiset arvot hallituksen jäsenien ja työntekijöiden kanssa. Välittäminen ja yhteisesti luodut säännöt. Viestintä. Selvät tavoitteet.*

Vastaaja 10: *Selkeät työroolit ja suunnitelmallisuus asioissa, joissa mahdollista, auttavat työvireessä.*

### **Oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeät asiat**

Oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä olivat työkyky ja palautuminen, ajankäytön hallinta, organisaation yhteishenki ja luottamus, työn motivaatiotekijät, yrityksen menestys ja suorituskyky sekä johtaminen ja vastuu. Työkyky ja palautuminen muodosti yhdistävän luokan jaksaminen ja tasapaino. Lisäksi yrityksen menestys ja suorituskyky sekä johtaminen ja vastuu muodosti yhdistävän luokan organisaation suorituskyky ja menestys.

**Jaksaminen ja tasapaino.** Teemat liikkuvat paljolti työn ja vapaa-ajan tasapainon hakemisessa. Kuntoilu ja liikunta sekä terveet elämäntavat antavat voimia työn tekemiseen. Selkeät työ- ja loma-ajat puhuttivat toimitusjohtajia. Lisäksi kaikki asiat, mitkä liittyivät oman ajankäytön hallintaan sekä työn kuormittavuuteen, olivat toimitusjohtajille tärkeitä. Näitä kuvaavat seuraavat esimerkit:

Vastaaja 1: *Hyvät prosessit. Keskittyminen oleelliseen. Ruoka.*

Vastaaja 3: *Työn sopiva kuormittavuus.*

Vastaaja 4: *...työn kuormittavuuden merkitys...*

Vastaaja 8: *Tehdä muut asiat työn ohella, jotta ajatukset eivät aina olisi työn merkeissä.*

Vastaaja 10: *Ajankäytön hallinta ja jaksaminen.*

Vastaaja 11: *...vapaata ajatusaikaa. Suunnitelmallisuus. Riittävä kuntoilu ja jaksaminen.*

Vastaaja 12: *Arki on hetkistä ja kalenteria täytyy kunnioittaa. Työssä tulee väkisinkin ad hoc tilanteita, joita et ennalta pysty suunnittelemaan ja ennustamaan ja tämä tietysti omalta osalta kuormittaa ja hankaloittaa palautumista/jaksamista. Muilta osin oman työn suunnittelulla ja aikataulutamisella koen, että pääsee melko pitkälle myös jaksamisen osalta. Tärkeää on myös se mitä tekee töiden ulkopuolella ja itselle se on mm. liikunta ja muut harrastukset, joilla saa ajatuksia hetkellisesti pois töistä. Pidempiä lomajaksoja, joissa koko ajan olet offline, on vaikea pitää.*

Vastaaja 15: *...säännölliset työajat.*

**Työn motivaatiotekijät** koostuivat työn merkityksellisyydestä, itsensä johtamisesta, työtehtävien monipuolisuudesta, toimenkuvan selkeydestä sekä oman työn suunnittelusta. Seuraavat esimerkit kuvaavat näitä asioita:

Vastaaja 1: *Mahdollisuus toimia itsenäisesti.*

Vastaaja 4: *Työn merkityksellisyyden...*

Vastaaja 3: *Työ on inspiroivaa...*

Vastaaja 7: *Erilaiset työtehtävät.*

Vastaaja 11: *Kyky hallita omaa kalenteria...*

Vastaaja 15: *Selkeät toimenkuvat.*

**Organisaation yhteishenki ja luottamus.** Toimitusjohtajat kokivat tärkeäksi asiaksi omalle työhyvinvoinnilleen hyvän työyhteisön merkityksen. Organisaation hyvä yhteishenki ja motivoitunut henkilöstö koettiin myös tärkeäksi. Esimerkkeinä seuraavat lainaukset:

Vastaaja 2: *Luottamuksena läpi organisaation.*

Vastaaja 3: *...hyvä yhteishenki työpaikalla.*

Vastaaja 4: *...työyhteisön merkityksen.*

Vastaaja 6: *Hyvin toimivat henkilökemiat muiden avainhenkilöiden kanssa.*

Vastaaja 14: *Henkilösuhteet ja työilmapiiri. Kun kaikki viihtyvät hyvin keskenään, ja kannustavat toisiaan.*

**Organisaation suorituskyky ja menestys.** Vastanneista osa toimitusjohtajista piti oman työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta yrityksen menestymiseen, niin taloudelliseen kuin urheiluun, liittyviä seikkoja sekä organisaation strategian jalkauttamista työn arkeen. Nämä ilmenivät seuraavasti:

Vastaaja 8: *Selkeät tavoitteet. Strategia on käsinkosketeltava myös arjessa.*

Vastaaja 9: *Yrityksen hyvä talous on kaikkein tärkein asia ja sitten tulee urheilumenestys.*

## **Toiminnot työhyvinvoinnin ylläpitämiseen**

Työhyvinvoinnin toimintoja olivat fyysinen hyvinvointi, työelämän tasapaino, palautuminen ja lepo, ajanhallinta ja organisointi, asenne ja mielentila sekä tukitoimet. Fyysinen hyvinvointi, työelämän tasapaino sekä palautuminen ja lepo muodostivat vielä yhden yhdistävän luokan jaksaminen ja suorituskyky.

**Jaksaminen ja suorituskyky.** Tämä yhdistävä luokka muodosti kaikille toimitusjohtajille yhteisen teeman. Jaksamista tukivat fyysisen kunnon ylläpitäminen, terveelliset elämäntavat, kuten terveellinen ruokavalio, säännölliset loma-ajat sekä riittävä ja säännöllinen lepo. Nämä tulivat esille seuraavasti:

Vastaaja 1: *Käyn ulkona kävelyllä soittamassa puheluita.*

Vastaaja 2: *...omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen.*

Vastaaja 6: *Urheilen melkein joka päivä.*

Vastaaja 7: *Viikonloppuvapaat, työajan hallinta, säännöllinen liikkuminen.*

Vastaaja 8: *Yritän harjoitella mahdollisimman paljon.*

Vastaaja 11: *Yritän levätä riittävästi, kuntoilla ja ladata akkuja huonolla menestyksellä.*

Vastaaja 13: *Liikunta, riittävä uni ja tarpeeksi monipuolinen ravinto auttavat jaksamaan.*

Vastaaja 14: *Pidän vuosittain lyhyen loman syksyllä ja keväällä läheisten lomien aikaan.*

Vastaaja 15: *Harrastan säännöllistä liikuntaa, ja yritän syödä terveellisesti ja nukkua hyvin.*

**Ajanhallinta ja organisointi.** Ajanhallinta ja organisointi pääluokassa konkreettisimmiksi työhyvinvoinnin ylläpitämisen teemoiksi nousivat työajan hallinta, etätöet sekä asioiden priorisointi, mikä toki viittaa vahvasti työajan hallintaan. Alla näistä esimerkkejä:

Vastaaja 5: *Onneksi kokemus on opettanut priorisoimaan sekä selviämään eteenpäin, vaikka hommia roikkuu avoimna.*

Vastaaja 12: *En ota ylimääräisiä tapaamisia ulkoapäin, ajan vapautus. Etätyö toisinaan, kun pitää ajatella.*

Vastaaja 14: *Kun iltoja ja viikonloppuja tehdään töitä niin vastineeksi lähden välillä töistä aiemmin pois.*

Vastaaja 16: *Koetan pitää työpäivät kohtuullisen pituisina.*

***Asenne ja mielentila.*** Toimitusjohtajat kokivat yleisen positiivisen ajattelun sekä iloisen mielen tuovan merkitystä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tästä esimerkkejä:

Vastaaja 3: *Yleinen positiivinen suhtautuminen asioihin.*

Vastaaja 15: *Yritän olla positiivinen ja hyvällä tuulella.*

***Työkyky- ja työhyvinvointitapahtumat.*** Jossain määrin myös mahdolliset ulkoiset tukitoimet, kuten työkyky- ja työhyvinvointitapahtumat pitävät työhyvinvointia yllä. Alla tähän liittyvä esimerkki:

Vastaaja 9: *Tyky- ja tyhy-päivät.*

### **Työn ja vapaa-ajan tasapaino**

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa kuvasi kolme pääluokkaa. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyvä, hallittu tasapaino sekä huono työn ja vapaa-ajan tasapaino.

***Työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyvä.*** Tähän pääluokkaan vastaajat vastasivat käytännössä yhdellä sanalla ”hyvä” tai ”Ihan hyvä” seuraavasti:

Vastaaja 4: *Hyvä. On oma valintani teenkö töitä iltaisin ja viikonloppuisin. Minulla on hyvä ja onnellinen elämä myös työn ulkopuolella.*

**Hallittu työn ja vapaa-ajan tasapaino.** Toimitusjohtajat kokivat työn ja vapaa-ajan olevan sopusoinnussa keskenään ja se on hallittavissa. Tästä esimerkkinä:

Vastaaja 3: *Pystyn hyvin itse määrittämään pääsääntöisesti aikataulut. Töitä tehdään silloin kun niitä on ja sitten otetaan rauhallisemmin, kun siihen on mahdollisuus.*

Vastaaja 12: *Nykyisin parempi, kun organisaatio kehittynyt...*

Vastaaja 13: *Ihan ok. Tottakai tulee välillä jaksoja jolloin töitä on huomattavan paljon ja muu vapaa-aika jää vähemmälle.*

Vastaaja 14: *Ajankäytöllisesti menee suloisesti sekaisin, mutta siitä olen pitänyt kiinni, että pidän välillä ylimääräisiä vapaita, jotta jaksaminen pysyy kunnossa.*

**Huono työn ja vapaa-ajan tasapaino.** Toimitusjohtajat käyttivät useasti sellaisia ilmaisuja kuin haastava ja huono suhde. Lisäksi hyvin heikko, työpainotteinen, koko ajan saatavilla ja ei ole vapaa-aikaa toistui toimitusjohtajien vastauksissa seuraavasti:

Vastaaja 1: *On vain työ ja perhe, ei vapaa tai omaa aikaa.*

Vastaaja 2: *Huono, olen työnarkomaani. Sunnuntaisin en vastaa puhelimeen, jos ei ole sitten ihan todella akuuttia työpuhelua.*

Vastaaja 5: *Hyvinkin heikko. Työt venyvät väkisin pitkälle iltaan ja yöhön sekä viikonloppuihin.*

Vastaaja 8: *Aika huono ajoittain, liikaa töitä, sen takia pari ulkomaanreissua läheisten kanssa vuodessa, jotta pääsee vähän pois arjesta.*

Vastaaja 9: *Ei ole vapaa-aikaa.*

Vastaaja 11: *Huono, olisi syytä olla parempi.*

Vastaaja 12: *Normaalityöntekijän näkökulmasta ajankäyttö on hyvin työpainotteinen silti. Päivystän aina, myös lomilla.*

Vastaaja 13: *...tulisi pystyä ottamaan myös vähän takaisin päin näitä kovempia jaksoja. Tässä on välillä ollut haastetta.*

Vastaaja 15: *Työviikko noin 60 tuntia. Muu aika menee levätessä.*

### **Työn ja perhe-elämän tasapaino**

Työn ja perhe-elämän tasapainoa kuvasi neljä pääluokkaa: perhe-elämällä ei merkitystä työhyvinvointiin, perhe-elämällä ei merkittävää keskinäistä vaikutusta työhyvinvointiin. Näistä muodostui yksi yhdistävä luokka perhe-elämällä ei merkitystä. Kaksi muuta pääluokkaa olivat perhe-elämä tasapainottaa työhyvinvointia sekä perheen tuki ja merkitys on tärkeä työhyvinvoinnille.

***Perhe-elämällä ei merkitystä työhyvinvointiin.*** Tämän pääluokan vastaukset olivat hyvin niukkoja, kuten ”ei vaikutusta” ja ”ei mitenkään”. Tähän liittyviä esimerkkejä ovat:

Vastaaja 1: *Perhe on ainoa minkä aikana en tee töitä.*

Vastaaja 2: *Heidän kanssaan tehdään paljon muuta yhteistä, otetaan etäisyyttä työhön.*

***Perhe-elämä tasapainottaa työhyvinvointia.*** Vastaajat kokivat perhe-elämän tasapainottavaksi tekijäksi ja kuvasivat sitä seuraavasti:

Vastaaja 3: *Kun kotona on kaikki hyvin, niin töissäkin menee hienosti ja päinvastoin.*

Vastaaja 8: *Pitää olla jonkinlainen tasapaino, vaikka aivan liian harvoin laitan puhelimen pois päältä, vaikka teen perheen kanssa juttuja.*

Vastaaja 12: *Kun kotona asiat hyvin, jaksaa paremmin ja päinvastoin.*

Vastaaja 14: *Vaikuttaa merkittävästi. Ei kenelläkään ole katkaisinta, jolla henkilökohtainen elämä irrotetaan työajalla. Kun kotona on asiat hyvin, vähentää se kuormaa myös töissä.*

Vastaaja 15: *Kun on kotona kaikki hyvin, niin kaikki on hyvin myös töissä.*

**Perhe-elämän merkitys on tärkeä työhyvinvoinnille.** Toimitusjohtajat kokivat perhe-elämän merkityksen olevan suuri työhyvinvoinnille tai vaikuttavan siihen todella merkittävästi ja erittäin paljon. Tätä kuvattiin seuraavasti:

Vastaaja 2: *Siten hyvin, että he tukevat ja ymmärtävät pelikalenterin menevän ns. kaiken muun edelle.*

Vastaaja 11: *On sillä vaikutusta mutta sen suhteen elämäntilanne on parempi kuin ennen olisi ollut.*

Vastaaja 13: *Positiivisella tavalla. Kotona kannustetaan ja ymmärretään työn luonne hyvin.*

## 4.2 Yhtiön hallituksen tuki työhyvinvoinnin ylläpitäjänä

### Hallituksen tuki toimitusjohtajan työhyvinvoinnille

Vastauksien perusteella saatiin kolme pääluokkaa: hallituksen tuen riittämättömyys työhyvinvoinnille, hallituksen ymmärtämättömyys työhyvinvoinnin suhteen sekä hallituksen myönteinen vaikutus työhyvinvoinnille.

**Hallituksen tuen riittämättömyys työhyvinvoinnille.** Toimitusjohtajat vastasivat, että eivät saa tukea lainkaan, hallitus on liian passiivinen, olisi tärkeää saada tukea, harvoin kysytään kuulumisia ja tukea saa vain pyydettyä. Hallituksen tuen riittämättömyyttä kuvaavat seuraavat esimerkit:

Vastaaja 1: *Varmasti saisin kysymällä...*

Vastaaja 2: *No aika huonosti, enpä ole koskaan vuosien saatossa kokenut, että hyvin.*

Vastaaja 5: *Hyvin vähän tai en yhtään mitään.*

Vastaaja 6: *Kerran kuussa "miten menee kysely".*

Vastaaja 9: *Kohtuullisesti.*

Vastaaja 13: *Melko vähän. Ehkä perusoletuksena on, että toimitusjohtajan "on jaksettava". Emme kuitenkaan ole koneita, joten tässä hallitus/hallitukset yleisestikin voisivat olla aloitteellisempia.*

**Hallituksen ymmärtämättömyys työhyvinvoinnin suhteen.** Toimitusjohtajat kokevat, että heidän työnkuvastansa ja työhyvinvoinnista ei ole juurikaan hallituksella ymmärrystä. Myös toisaalta hallituksen oma "innokkuus" rasittaa toimitusjohtajien arkea. Tästä esimerkkeinä seuraavat lainaukset:

Vastaaja 8: *Hallitus on aika kaukana arjesta, joten eivät ihan ymmärrä minkälaista työtä teemme.*

Vastaaja 12: *Toisinaan hallituksen yksittäiset jäsenet aiheuttavat ylimääräistä työtä, hyvää tarkoittavalla aktiivisuudellaan, ja tämä rasittaa.*

**Hallituksen myönteinen vaikutus työhyvinvoinnille.** Toimitusjohtajat kokivat, että tuki on riittävää, yhteistyö on hyvää ja keskustelu rakentavaa ja avointa. Toimitusjohtajalle taataan myös riittävä työrauha ja painostusta ei tule. Esimerkki-ilmauksia tähän liittyen:

Vastaaja 4: *Koen saavani todella hyvää ja konkreettista tukea hallitukseltamme.*

Vastaaja 7: *Selkeä johtamismalli ja avoin molemmin suuntainen palaute tuovat mahdollisuuden parempaan työhyvinvointiin.*

Vastaaja 10: *He antavat työrauhan ja ovat aktiivisia kokouksissa.*

Vastaaja 11: *Ihan hyvin, koen että voin puhua asioista, ja jos koen että taakka olisi liian kova, niin minua ymmärrettäisiin.*

Vastaaja 14: *He ovat antaneet vapauden minulle oman ajankäytön suunnitteluun.*

### **Stressi ja siihen liittyvät tukitoimet**

Stressiin ja sen tukitoimiin liittyviä pääluokkia tuli viisi. Tuelle ei ole nyt tarvetta ja se muodosti yhden pääluokan. Neljä muuta pääluokkaa olivat turhan kommunikaation vähentäminen, lisäresursoinnin kautta työn selkeyteen, tuen saaminen hallitukselta ja muilta sekä vapaa-ajan lisääminen.

***Ei tarvetta stressiin liittyvälle tuelle.*** Toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että tuelle ei ole nyt minkäänlaista tarvetta ja vastuu on jokaisessa itsessään. Tähän liittyy seuraavat ilmaukset:

Vastaaja 7: *En tässä vaiheessa mitään, sillä tasapaino on nyt hyvä.*

Vastaaja 10: *En kaipaa muita tai muiden tukitoimia. Tärkeintä on huolehtia itse omasta jaksamisesta liikunnan ja omien harrastusten kautta.*

Vastaaja 14: *En tällä hetkellä kaipaa ulkopuolisia tukitoimia.*

***Turhan kommunikaation vähentäminen.*** Toimitusjohtajat kokivat, että ”turhat” yhteydenotot luovat stressiä ja sitä vähentämällä työhyvinvointikin parantuisi. Tämä tulee esille seuraavasti:

Vastaaja 1: *Fanien, agenttien ja median ei pitäisi kuormittaa toimaria kaikella.*

Vastaaja 15: *Ehkä yhteisön jäsenet voisivat kaikki vähentää virka-ajan ulkopuolista kontaktointia, ellei ole pakko.*

**Lisäresursoinnin kautta työn selkeyteen.** Toimitusjohtajat kokivat, että lisäresursointi toisi kaivattua työn selkeyttä ja sitä kautta stressitöntä työelämää, joka vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Asiaa ilmaistiin seuraavasti:

Vastaaja 5: *Resursointi niin, että olisi aidosti mahdollisuus olla hetki lomalla/poissa.*

Vastaaja 11: *Resurssien kautta, että olisi enemmän henkilöitä jakamassa kuormaa. Hommat pitää kuitenkin tavalla tai toisella hoitaa ja myös lähellekään kaikkia asioita ja hommia ei voi muille delegoida, vaikka henkilöitä olisi mahdollisesti enemmän. Vastuu tuo mukanaan luonnollisesti stressaavia asioita.*

Vastaaja 13: *Riittävät resurssit. Tämän jälkeen työnkuvien selkeyttäminen pitkälti omalla vastuulla, mikäli resurssit riittävät.*

Vastaaja 16: *Työtekijöiden rekry auttaisi.*

**Tuen saaminen hallitukselta ja muilta.** Yleisen tuen saaminen hallitukselta ja koko organisaatiolta on puutteellista. Vertaistuen saaminen muilta sarjojen toimitusjohtajailta koettiin kehitysideaksi. Kannustavampi palkkaus toisi myös stressittömämpää työelämää. Seuraavat ilmaukset kuvaavat näitä asioita:

Vastaaja 2: *Hallitus voisi joskus tehdä muutakin kuin tulla kokoukseen kuulemaan miten meillä menee.*

Vastaaja 5: *Kannustava palkkaus auttaisi myös jaksamisessa.*

Vastaaja 8: *Hallitus enemmän läsnä.*

Vastaaja 9: *Haluaisin sparrata sarjojen toimitusjohtaja kollegoja ja toivoisin, että meillä olisi systemaattinen kokemustenvaihtoryhmä.*

Vastaaja 12: *Parasta on vertaistuki muilta samassa asemassa olevilta, muiden seurojen johtajilta sekä omalta johtoryhmältä. Samoin suhde hallituksen puheenjohtajaan on avainasemassa.*

**Vapaa-ajan lisääminen.** Toimitusjohtajat kokivat, että vapaa-ajan lisääminen tai sen olemassa-olo on tärkeää stressin vähentämiseksi. Tämä tuli esille seuraavasti:

Vastaaja 5: *...olla hetki lomalla/poissa.*

Vastaaja 6: *Vapaata työstä.*

### 4.3 Työhyvinvoinnin huomioiminen osakeyhtiön arvoissa

#### Kokemukset osakeyhtiön arvojen tuesta työhyvinvointiin

Kokemukset osakeyhtiön arvojen tuesta työhyvinvointiin jakautuivat kahteen pääluokkaan: arvot tukevat hyvin työhyvinvointia ja arvoilla ei ole vaikutusta työhyvinvointiin. Muut pääluokat olivat arvot tukevat tavoitteellista johtamista, arvot tukevat oikeudenmukaista toimintaa sekä arvot tukevat jaksamista.

**Arvot tukevat hyvin työhyvinvointia.** Toimitusjohtajat kokivat, että yrityksen arvot tukevat hyvin työhyvinvointia. Tätä kuvattiin seuraavasti:

Vastaaja 1: *Ovat hyvät ja tukevat, työhyvinvointia ei urheilussa voi pistää hallituksen tai yhtiömuodon piikkiin.*

Vastaaja 4: *Ne tukevat sitä oleellisesti.*

Vastaaja 5: *Paljon.*

Vastaaja 10: *Suhteellisen hyvin*

Vastaaja 11: *Tukevat.*

**Arvoilla ei vaikutusta työhyvinvointiin.** Toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että arvot eivät näy arjessa tai eivät tue omaa työhyvinvointia tai sillä ei ole mitään merkitystä. Nämä tulivat esille seuraavasti:

Vastaaja 2: *Kohtuu hyvin minusta alaspäin, minun kohdallani ei niinkään.*

Vastaaja 9: *En koe niillä olevan itselleni merkitystä työhyvinvointiini.*

**Arvot tukevat tavoitteellista johtamista.** Toimitusjohtajat vastasivat, että arvot tukevat työhyvinvointia pääsemällä tavoitteisiin, tukevat johtamisessa ja arvot ohjaavat tekemistä. Näitä kuvaavat seuraavat esimerkit:

Vastaaja 8: *Ovat tärkeä osa johtamista.*

Vastaaja 11: *Tukevat. Koen toimivani niiden perusteella.*

Vastaaja 13: *Arvot tukevat samoja tavoitteita mitä meillä on henkilöstön työhyvinvoinnissa.*

**Arvot tukevat oikeudenmukaista toimintaa.** Toimitusjohtajat kokivat arvojen ohjaavan työhyvinvointia avoimuuden, rohkeuden ja rehellisyyden kautta. Tässä esimerkkejä:

Vastaaja 6: *Avoimuus ja rohkeus mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittymistä.*

Vastaaja 14: *Lähinnä avoimuus ja rehellisyys, näitä koitan itsekin vaalia.*

**Arvot tukevat jaksamista.** Toimitusjohtajat olivat myös sitä mieltä, että arvot auttavat kuormittavien asioiden käsittelyä sekä antavat energiaa. Molemmat ovat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita. Tätä kuvaavat seuraavat lainaukset:

Vastaaja 3: *Yhteisöllisyys tärkeimpänä asiana tukee hyvin työhyvinvointiani.*

Vastaaja 6: *Mahdollistavat kuormittavien asioiden käsittelyn, joka tukee työhyvinvoinnin kehittymistä.*

Vastaaja 7: *Pääsen muokkaamaan seuran tulevaisuutta aika vapaasti, kun seuran arvoja, ja se antaa energiaa.*

### **Arvojen konkreettinen vaikutus toimitusjohtajien työhyvinvointiin**

Arvojen konkreettista vaikutusta toimitusjohtajien työhyvinvointiin kuvasivat seuraavat pääluokat: arvot eivät vaikuta omaan työhyvinvointiin, tuki ja arvostus työyhteisössä, autonomia, hyvinvointi ja jaksaminen sekä arvomaailma kohtaa oman arvomaailman kanssa.

**Arvoilla ei ole konkreettista vaikutusta omaan työhyvinvointiin.** Toimitusjohtajat kokivat, että arvoilla ei ole merkitystä tai se ei näy heidän arjessaan tai arvoilla ei ole konkreettista yhteyttä omaan työhyvinvointiin. Asiaa ilmaistiin seuraavasti:

Vastaaja 5: *Ei kovin paljon.*

Vastaaja 8: *Ei juuri mitenkään.*

Vastaaja 11: *En äkkiseltään keksi tätä yhteyttä.*

Vastaaja 13: *En näe sen suurempaa yhteyttä.*

Vastaaja 14: *Ei näy arjessa.*

**Tuki ja arvostus työyhteisössä.** Vastaajien mielestä tämä näkyy muun muassa ihmisten arvostuksena, tukena ja avoimena kommunikointina ja sitä kuvattiin seuraavasti:

Vastaaja 1: *Tuki suorittamiseen.*

Vastaaja 2: *Kohdellaan ihmisiä ihmisinä, ei koneina.*

Vastaaja 10: *Arvoihimme sisältyy tuki yhteisömme jäsenille ja suoruus kommunikoinnissa.*

Vastaaja 12: *Esimerkiksi yhtiön arvo "X".*

**Autonomia.** Autonomia koettiin vapautena tehdä töitä. Tästä esimerkkinä:

Vastaaja 1: *Vapaus ja mahdollisuus tehdä töitä.*

**Hyvinvointi ja jaksaminen.** Vastaajien mielestä tämä pääluokka koostuu sellaisista yläluokan termeistä kuin viihtyvyys, voin hyvin, jaksaminen ja hyvä vaikutus. Alla olevat ilmaukset ovat näistä esimerkkeinä:

Vastaaja 3: *Viihdyn ja voin hyvin työssäni.*

Vastaaja 9: *Suhteellisen hyvin.*

Vastaaja 12: *...henkilöstö tai johto ei jaksu työssä pitkäaikaisesti.*

**Arvomaailma kohtaa oman arvomaailman kanssa.** Tärkeäksi koettiin myös, että omat arvomaailman seikat kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Tämä on arvojohtamista parhaimmillaan. Tähän liittyvät seuraavat esimerkit:

Vastaaja 4: *Arvomme on tunnistettavissa kaikissa toimissamme.*

Vastaaja 7: *Arvot näkyy yhtiömme tavassa toimia ja tavoite on, että ne heijastusivat johtajista, valmentajista pelaajiin ja taustatiimiimme. Olen päässyt yhdessä hallituksen ja tiimimme kanssa rakentamaan yhtiöidemme arvoja.*

Vastaaja 10: *Arvostus on tärkeää ja kohtaa oman arvomaailman.*

#### 4.4 Tulosten yhteenveto

Alla olevaan Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto tuloksista, jotka kuvaavat urheiluorganisaation toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista.

TAULUKKO 1. Yhteenveto urheiluorganisaation toimitusjohtajien käsityksistä työhyvinvoinnista

Tutkimuskysymys	Tiivistelmä vastauksista
<p>1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa urheiluorganisaation toimitusjohtajalle?</p>	<p>Toimitusjohtajien työhyvinvointi rakentuu useista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä. Ensinnäkin työn kuormitus ja riittävä palautuminen korostuvat, ja ilman asianmukaista lepoa ja taukoja pitkittynyt stressi voi johtaa uupumukseen.</p> <p>Fyysinen ja henkinen hyvinvointi nähdään työhyvinvoinnin perustana, ja johtaminen sekä vastuun kantaminen tuovat erityisiä haasteita toimitusjohtajan rooliin.</p> <p>Hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys tukevat työssä viihtymistä ja motivaatiota, kun taas resurssipula voi lisätä stressiä.</p> <p>Työn mielekkäisyys on keskeinen motivaatiotekijä, joka auttaa jaksamaan.</p> <p>Työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan kriittisenä, mutta se on monille haastava saavuttaa jatkuvan tavoitettavuuden vuoksi. Perhe-elämän merkitys työhyvinvoinnille jakautuu: toisille se toimii tasapainottavana tukena, kun taas toisilla se jää vähemmälle huomiolle työpaineiden vuoksi.</p>

Taulukossa 2 esitetään yhteenveto tuloksista, jotka liittyvät urheiluorganisaation toimitusjohtajien kokemuksiin osakeyhtiön hallituksen tuen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa.

TAULUKKO 2. Urheiluorganisaation toimitusjohtajien kokemuksia osakeyhtiön hallituksen tuen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa

Tutkimuskysymys	Tiivistelmä vastauksista
<p>2. Millaisena urheiluorganisaation toimitusjohtajat kokevat osakeyhtiön hallituksen tuen työhyvinvoinnilleen?</p>	<p>Urheiluorganisaation toimitusjohtajat kokevat hallituksen tuen työhyvinvoinnilleen vaihtelevasti. Moni korostaa tuen riittämättömyyden ja hallituksen puutteellisen ymmärryksen heikentävän jaksamista sekä lisäävän stressiä.</p> <p>Oikeanlainen hallituksen tuki, kuten turhan viestinnän karsiminen ja selkeämmät resurssit voivat parantaa merkittävästi työhyvinvointia. Myös vapaa-ajan lisääminen ja tukitoimet, kuten roolien selkeytys, nähdään tärkeinä keinoina kuormituksen vähentämisessä.</p> <p>Osa toimitusjohtajista ei kuitenkaan koe tarvitsevansa lisätukea, mikä korostaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeyttä.</p> <p>Kaiken kaikkiaan hallituksella olisi mahdollisuus toimia merkittävänä voimavarana, jos se tunnistaisi toimitusjohtajan työn erityispiirteet ja tarjoaisi konkreettisia tukiratkaisuja</p>

Taulukossa 3 esitetään yhteenveto tuloksista, jotka liittyvät urheiluorganisaatioiden osakeyhtiöiden arvoihin ja työhyvinvoinnin ilmenemiseen niissä.

TAULUKKO 3. Urheiluorganisaatioiden osakeyhtiöiden arvot ja työhyvinvoinnin ilmeneminen niissä

Tutkimuskysymys	Tiivistelmä vastauksista
3. Miten urheiluorganisaatioiden osakeyhtiön arvoissa on otettu huomioon työhyvinvointi?	<p>Osakeyhtiön arvojen koetaan yleisesti tukevan työhyvinvointia kuten oikeudenmukaisen toiminnan, tavoitteellisen johtamisen ja jaksamisen kautta. Erityisen tärkeänä pidetään arvojen yhteensopivuutta omien henkilökohtaisten arvojen kanssa, sillä se lisää merkityksellisyyden tunnetta.</p> <p>Osa toimitusjohtajista ei koe arvoilla olevan konkreettista vaikutusta työhyvinvointiinsa, mikä viittaa siihen, että arvojen käytännön soveltaminen ei aina näy arjessa. Arvojen merkitys työyhteisön tukena ja arvostuksena sekä toimitusjohtajan autonomian mahdollistajana korostuu erityisesti niillä, jotka kokevat arvojen tukevan jaksamista ja sitoutumista.</p>

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi Liigan ja Veikkausliigan toimitusjohtajat kokevat oman työhyvinvointinsa, millaisia asioita he arvostavat sekä millaiset asiat he kokevat työhyvinvointia tukeviksi elementeiksi. Kokevatko he, että osakeyhtiön hallituksella tai muilla tukitoimilla olisi merkitystä heidän työhyvinvointiinsa. Entä millaiseksi he kokevat yhtiön arvot. Tuntevatko toimitusjohtajat yhtiön arvot ja onko se otettu huomioon heidän työhyvinvoinnissaan.

Yksityiskohtaisina tutkimuskysymyksinä olivat: 1) Mitä työhyvinvointi tarkoittaa urheiluorganisaation toimitusjohtajalle? 2) Millaisena urheiluorganisaation toimitusjohtajat kokevat osakeyhtiön hallituksen tuen työhyvinvoinnilleen? 3) Miten urheiluorganisaatioiden osakeyhtiön arvoissa on otettu huomioon työhyvinvointi? Jokaisen tutkimuskysymyksen haettiin kyselyn kysymyksillä vastauksia.

### 5.1 Tulosten vertailu

#### Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnista

Tulokset osoittavat, että urheiluorganisaation toimitusjohtajat yhdistävät työhyvinvoinnin vahvasti työn merkityksellisyyteen, autonomiaan sekä tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa korostettiin, että ylimmän johdon työhyvinvointi syntyy pitkälti työn hallinnan ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta (Hall, 2023; Mäkikangas ja muut, 2017, s. 127–129). Mäkikangas ja muut (2017) korostavat palautumisen ja perhe-elämän tasapainon suhdetta, mikä nousee vahvasti esiin toimitusjohtajien vastauksissa (Mäkikangas ja muut, 2017, s. 127–129). Täydellisen vapaa-ajan harjoittaminen tuo johtajien elämään syvempää merkityksellisyyttä ja iloa, mikä voi myös vahvistaa heidän motivaatiotaan ja tehokkuuttaan työssä (Hall, 2023). Levon merkityksellisyyttä korostettiin vahvasti vastauksissa. Chmielin ja muiden (2017) mukaan myös palautuminen keskellä päivää

auttaa jaksamaan ja mahdollistaa työhyvinvoinnin lisääntymisen. Joissakin vastauksissa kävi ilmi, että keskellä päivää tapahtuva palautuminen auttaa jaksamaan. Jotta palautuminen toteutuu mahdollisimman merkityksellisesti, palautumisprosessi tulisi aloittaa heti työpäivän jälkeen. Mikäli palautumista ei tapahdu illan aikana, se tarkoittaa, että työntekijä palaa töihin seuraavana aamuna väsyneempänä, kuin muuten olisi. Tästä alkaa mahdollinen väsymyksen kierre, mikäli sama toistuu peräjälkeen. Tämä voi johtaa kertyvän väsymyksen ja palautumistarpeen kierteeseen, mikä johtaa pitkällä aikavälillä kroonisiin terveysongelmiin sekä työhyvinvoinnin alentumiseen. (Chmiel ja muut, 2017, s. 436)

Useat toimitusjohtajat mainitsivat stressin yhdeksi teemaksi kysymysten kohdalla. Toimitusjohtajan työnkuva viittaa Bakkerin ja Demeroutin (2006) tutkimukseen, missä korkeat vaatimukset ja niukat resurssit lisäävät stressiä ja uupumusta. Lisäksi heidän kehittämänsä JD-R-mallin mukaan, työn vaatimuksilla ja resurssien tasapainolla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vähäisiin resursseihin lisäävät stressiä ja uupumusta. (Bakker ja Demerouti, 2006, s. 323–324) Barlingin ja Cloutierin (2017) mukaan työstressiä vähentäviä tekijöitä ovat nimenomaan resurssit. Mikäli toimitusjohtajilla on käytettävissään enemmän resursseja, se varmistaa, että heidän kokemansa työstressi puskuroituu eikä näin ollen vaikuta heidän johtajuuteensa, työntekijöihin tai organisaatioonsa. (Barling ja Cloutier, 2017, s. 395)

Tutkimustulokset toivat esiin uuden näkökulman siihen, kuinka toimitusjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja joukkuehengen keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnissaan. Tämä eroaa aiemmista tutkimuksista, joissa johtajien työhyvinvointia tarkasteltiin enemmän yksilötasolla, esimerkiksi psykologisen kuormituksen näkökulmasta. Barlingin ja Cloutierin (2017) mukaan on myös mahdollista, että toimitusjohtajat nauttivat positiivisesta psykologisesta työhyvinvoinnista. Ajatuksen taustalla on, että he kokevat vähemmän työstressiä, työolosuhteet ja työnkuvat ovat joustavampia (Barling ja Cloutier, 2017, s. 395). Tulosten perusteella urheiluorganisaatioiden toimitusjohtajat näyttävät kokevan, että heidän hyvinvointinsa kytkeytyy laajemmin organisaation yhteishenkeen,

mikä voi johtua urheilumaailman erityispiirteistä, kuten tiimityöhön perustuvasta kulttuurista. Organisaation yhteishenki ja luottamus korostui vastauksissa myös merkittävänä tekijänä. Hyvä työyhteisö, luottamus, motivoitunut henkilöstö ja hyvät henkilökemiat avainhenkilöiden välillä tukivat työhyvinvointia. Lisäksi työn motivaatiotekijät koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Työn merkityksellisyys, itsensä johtaminen, monipuoliset työtehtävät ja selkeä toimenkuva vahvistivat toimitusjohtajien motivaatiota ja sitoutumista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että korkea työkuormitus ja resurssipula kuormittavat toimitusjohtajia, mutta toisaalta hyvä työilmapiiri, organisaation tukitoimet ja selkeä yhteistyö edistävät työhyvinvointia. Haasteena on löytää tasapaino työkuorman hallinnan ja työhyvinvointia tukevien tekijöiden välillä. Tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia työhyvinvoinnin merkityksestä toimitusjohtajille. Tulokset tuovat kuitenkin esiin joitakin urheiluorganisaatioiden erityispiirteitä, kuten yhteisöllisyyden vahvemman roolin sekä organisaation tuen merkityksen. Lisäksi koko toiminnan perusta on kilpailullinen menestys. Kaikkien työntekijöiden toivotaan tekevän töitä menestyksen eteen. Urheiluorganisaatioiden toimintaympäristö vaikuttaa työhyvinvoinnin muodostumiseen eri tavoin kuin muilla toimialoilla, mikä tarjoaa uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen.

### **Hallituksen tuki toimitusjohtajan työhyvinvoinnille**

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimitusjohtajat kokivat hallituksen tuen työhyvinvoinnille pääosin riittämättömäksi. Brunzellin ja Södermanin (2012) mukaan hallitusten jäsenten roolitus ja osaaminen on tärkeää ja roolit tulisi tarkastella kriittisesti arviointien kautta. Jokaisen jäsenen tulee tuoda lisäarvoa hallitustyöhön. Pelkästään toimitusjohtajan esilläolo ei riitä (Brunzell ja Söderman, 2012, s. 221–222). Viitteitä on siihen, että hallitusten keskittyminen strategiaan ja taloudellisiin kysymyksiin voi johtaa siihen, että toimitusjohtajien työhyvinvointiin liittyvät tarpeet jäävät huomioimatta.

Tulokset osoittavat myös, että toimitusjohtajat eivät saa hallitukselta aktiivista tukea työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, vaan tukea on haettava itse. Andersonin ja muiden (2020) mukaan tehokas yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä voi avata uusia mahdollisuuksia sekä parantaa yrityksen suorituskykyä (Anderson ja muut, 2020, s. 1–8). Kivinen ja Ollila (2023) määrittelevät artikkelissaan työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka edellyttää niin työntekijöiden kuin johtajien tukemista. Työnohjaus on tärkeä väline työhyvinvoinnin edistämiseksi, sillä se auttaa vahvistamaan osaamista, jaksamista ja omien voimavarojen hallintaa (Kivinen ja Ollila, 2023, s. 105–118).

Hallituksen etäinen ja passiivinen rooli aiheuttaa työyksinäisyyttä ja lisää stressiä, mikä on yksityiskohtaisempi ja konkreettisempi havainto kuin tutkimustuloksissa esitetyt aiemmat tutkimustulokset. Gilbertin ja muiden (2024) tutkimus osoittaa, että selkeästi määritellyt ja johdonmukaisesti viestitetyt yrityksen arvot voivat vähentää epävarmuutta ja stressiä työyhteisössä. On tärkeää, että organisaatiot puuttuvat johtajien työympäristön rajoitteisiin, selkeyttävät rooleja ja tarjoavat asianmukaisia tukitoimia sekä resursseja. Heidän tutkimuksensa korostaa, että toimitusjohtajien hyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. Heidän kykyään johtaa ja tehdä päätöksiä voi parantaa, kun organisaatiot tarjoavat asianmukaisia työkaluja, resursseja ja tukea mielenterveyden ylläpitämiseksi. (Gilbert ja muut, 2024, s. 395) Erityisesti hallituksen kyvyttömyys tunnistaa toimitusjohtajan työkuormaa ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin nousi esiin selkeänä ongelmana. Tämä eroaa hieman aiemmista tutkimuksista, joissa hallituksen vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin yleisemmällä tasolla, ilman että painotettiin toimitusjohtajan kokemaa eristäytyneisyyttä. Andersonin ja muiden (2020) mielestä muun muassa seuraavat toimenpiteet auttaisivat: hallitusten tulisi panostaa luottamuksen rakentamiseen heti toimitusjohtajan aloitettua ja hallitusten olisi tuettava toimitusjohtajaa, ei pelkästään strategian kehittämisessä, vaan myös sen viestinnässä. Tehokas yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä voi avata uusia mahdollisuuksia sekä parantaa yrityksen suorituskykyä. (Anderson ja muut, 2020, s. 1–8)

Lisäresursointi selkeyttäisi työtä ja vähentäisi kuormitusta. Monet toimitusjohtajista kokevat, että lisähenkilöstö ja selkeämpi työnjako voisivat auttaa vähentämään stressiä. Tämä viittaa siihen, että nykyinen työkuorma on liian suuri ja toimitusjohtajilla on rajalliset mahdollisuudet delegoida tehtäviä. PwC Suomen (2024) mukaan kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi vastuu yrityksen tuloksesta ja erilaiset resursointi- ja aikatauluhaasteet (PwC Suomi, 2024). Tähän yhtiöiden hallitusten olisi mahdollisuus puuttua antamalla lisäresursseja toimitusjohtajalle tai muuten selkeyttää toimitusjohtajan työnkuvaa. Saatujen tulosten mukaan voidaan todeta, että työhyvinvointiin panostaminen on strategisesti tärkeää sekä työntekijöiden että organisaation suorituskyvyn kannalta. Erityisesti toimitusjohtajien kohdalla resursointi, työn selkeyttäminen ja vertaistuen tarjoaminen voivat merkittävästi vähentää kuormitusta ja parantaa työssä jaksamista. PwC Suomen (2024) mukaan toimitusjohtajat kokevat merkittävää kuormitusta vastuun, resurssipulan ja aikatauluhaasteiden vuoksi. Lisäresurssit ja työnkuvan selkeyttäminen voisivat vähentää stressiä ja parantaa johtajien työhyvinvointia (PwC Suomi, 2024).

### **Työhyvinvoinnin huomioiminen osakeyhtiön arvoissa**

Arvokeskustelu on nykypäivänä tärkeää. Larjovuoren ja muiden (2021) mukaan arvot tulevat kuitenkin esiin toiminnan kautta, esimerkiksi siinä, kuinka henkilöstön hyvinvoinnista välitetään. Tämä koetaan tärkeäksi myös työn tuloksellisuuden kannalta. (Larjovuori ja muut, 2021, s. 9)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osakeyhtiön arvot vaikuttavat toimitusjohtajien työhyvinvointiin pääosin positiivisesti, mutta vaikutuksen voimakkuus vaihtelee yksilöittäin. Arvopohjaa noudattamalla päästään organisaation tavoitteiden kannalta parempiin tuloksiin, jos koko työyhteisö voi tietoisesti sitoutua organisaation arvoihin (Lehtonen, 2009, s. 12). Organisaatio nähdään yhteisenä arvoyhteisönä, jossa työntekijät toimivat parhaiten, kun he voivat samaistua organisaation arvoihin ja päämääriin (Barley

ja Kunda, 1992, s. 391–394). Tämä viittaa siihen, että yritysten arvot on onnistuttu sisäistämään ja ne ovat linjassa johtajien kokemusten kanssa. Toimitusjohtajat kokivat, että yrityksen arvot auttavat heitä saavuttamaan tavoitteita ja toimimaan suunnitelmallisesti. Barleyn ja Kundan mukaan (1992) työntekijä koetaan tuottavammaksi, kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja jakaa organisaation yhdessä luodut arvot (Barley ja Kunda 1992, s. 384). Avoimuus, rohkeus ja rehellisyys nousivat esiin työhyvinvointia tukevinä tekijöinä. Tämä kertoo siitä, että yrityksen arvot voivat luoda toimitusjohtajalle psykologisesti turvallisen työympäristön. Tämä viittaa siihen, että arvot voivat tarjota henkistä tukea ja motivaatiota vaativassa työssä.

Toimitusjohtajat kokivat arvojen tukevan työhyvinvointia erityisesti työyhteisön kautta. Avoin kommunikaatio korostui vastauksissa ja yhteisön tuki nähtiin tärkeinä tekijöinä, jotka kumpuavat yrityksen arvoista. Keskeistä on, että työntekijän moraalinen sitouttaminen organisaatioon ja organisaatiossa vallitsevien yhteisten arvojen jakaminen: työntekijä koetaan tuottavammaksi, kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja jakaa organisaation yhdessä luodut arvot (Barley ja Kunda, 1992, s. 384).

Uutena tuloksena tämä tutkimus toi esille, ettei osa toimitusjohtajista koe arvoilla olevan minkäänlaista vaikutusta omaan työhyvinvointiinsa. Heille arvojen merkitys ei ole konkreettisesti läsnä arjessa. Tämä voi viitata siihen, että arvoja ei aina käytännössä sovelleta tai ne eivät tue toimitusjohtajan omaa työroolia. Toinen uusi löydös viittaa siihen, että omien arvojen kohtaaminen yritysten arvojen kanssa lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

## **5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet**

Tutkimuksen vahvuutena on oma toimitusjohtajakokemukseni alasta. Tämä voi myös olla heikkous, jos sokeutuu liiaksi asioille. Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan lukea myös työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten paljous. Työhyvinvointia on vuosien saatossa tutkittu paljon, joten tieteellistä pohjaa löytyy niin uusista kuin vanhoistakin lähteistä.

Aineiston analysointia pidän luotettavana ja vahvuutena tässä gradussa. Vastaukset olivat täsmällisiä, mikä auttoi niiden analysoinnissa. Käytin analysointiin paljon aikaa ja pohdin tarkkaan jokaisen vastauksen merkitystä. Hyvin harvassa tapauksessa vastaaja vastasi yhdellä tai kahdella sanalla. Yksi vastaus jouduttiin hylkäämään vastaajan vastatessa kysymyksen vierestä. Vahvuudeksi on mainittava myös vastaajien lukumäärä, sillä hieman yli puolet kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Aineisto oli sisällöllisesti rikas ja pääosin vastauksiin oli vastattu hyvin monisanaisesti. Koska tässä käytetty kyselymenetelmä takasi vastaajien anonymiteetin, se mahdollisti tuomaan esiin avoimesti jokaisen henkilökohtaisen kokemuksen työhyvinvoinnistaan.

Tutkimuksen heikkoutena on, se että urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvointia ei ole tutkittu lainkaan aiemmin. Tämä aiheutti omat haasteensa löytää tarkoitukseen sopivia lähteitä. Heikkoudeksi voidaan laskea myös oman ajan riittämättömyys. Lisäksi heikkoudeksi voidaan lukea oma kokemattomuus tutkimuksen suorittamiseen ja analysointiin. Heikkoutena voidaan pitää myös omaa ennakkokäsitystä alaa kohtaan. Tämä voidaan käsittää lopulta myös vahvuudeksi, sillä tutkijana minun oli pakko olla vastauksien suhteen objektiivinen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu kaikkeen tutkimukseen, kuten tähänkin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa esitetyt tutkimustulokset kuvaavat mahdollisimman totuudenmukaisesti tutkimaani aihetta. Tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa käytetyn kyselyn kysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja pitkälle mietittyjä. Kysely pilotoitiin ja sitä kautta sain arvokkaita kommentteja. Korjausten jälkeen kysely lähetettiin kaikille yhtä aikaa eikä ketään vastaajaa lähestytty kertomalla, millaisia vastauksia toivottiin saatavaksi. Jokainen vastaaja edusti itseään. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kriittisesti aineiston käsittely ja analyysi (Hakala, 2024, s. 131). Kyselyn tulokset purettiin yksitellen huolella käyttäen apuna klusterointia. Tulosten purku ja niiden esittäminen luetettavasti oli tutkimuksen aikaa vievin vaihe. Tulosten kuvaamisessa on esitelty toimitusjohtajien vastauksia sellaisenaan. Vastauksien esittely tuo lisää luotettavuutta tuloksiin sekä luokitteluun.

### 5.3 Suositukset ja johtopäätökset

Tulosten pohjalta suositellaan seuraavaa kahta toimenpidettä, jotka ovat toimitusjohtajille merkitseviä vastausten ja tulosten analysoinnin perusteella:

1. Hallituksen tuki toimitusjohtajalle.
2. Huomion kiinnittäminen toimitusjohtajan työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

#### **Hallituksen tuki toimitusjohtajalle**

Tutkimustulosten mukaan hallituksen tuki ei ole toimitusjohtajille läheskään riittävää. Tukea ei ole laisinkaan tai hallitus on varsin etäinen. Yritysten hallitukset voisivat järjestää säännöllisiä palautekeskusteluita toimitusjohtajien kanssa. Palautekeskusteluissa ei keskityttäisi pelkästään tai laisinkaan liiketoimintaan, vaan toimitusjohtajien jaksamiseen sekä työhyvinvointiin yleisellä tasolla. Jotta toimitusjohtajat eivät jäisi yksin, olisi tärkeää saada heille mentorointiapua tai vertaistukimahdollisuuksia. Pitäisi tutkia mahdollisuuksia järjestää kahden keskeisiä mentorointitapaamisia ja isomman ryhmän vertaistukikeskusteluita.

#### **Huomion kiinnittäminen toimitusjohtajan työn ja vapaa-ajan tasapainoon**

Tutkimustulosten mukaan toimitusjohtajat kärsivät selkeän vapaa-ajan puutteesta. Säännöllistä työrytmiä ei ole, vaan he ovat aina tavoitettavissa. Toimitusjohtajat vastaavat itse vapaa-ajastaan, riittävästä levostaan ja loma-ajoistaan. Yhtiöt voisivat rakentaa selkeän varamiesjärjestelyn, missä varamies vastaa toimitusjohtajan loma-aikoina päätöksenteosta. Tarvittaessa päätöksenteossa varamies on yhteydessä hallitukseen eikä toimitusjohtajaan. Tämä mekanismi vaatii opettelua, mutta se ei varmasti ole ylivoimainen ponnistelu. Lisäksi voisi kehittää selkeät työajan hallintakäytännöt, joilla toimitusjohtajan vapaa-aikaa suojataan. Näitä voisivat olla

esimerkiksi automaattisilla poissaoloviesteillä ja ennalta sovitulla yhteydenottoajat. Yhteydenottoaika voisi olla esimerkiksi joku tietty päivä viikossa tai joitakin tunteja tiettyinä päivinä. Tällaisilla käytännöillä varmistettaisiin, että toimitusjohtajalle jää riittävästi aikaa palautumiseen eikä häiriöiden määrä kasva toimistoajan ulkopuolelle.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

On tärkeää, että urheiluseurojen toimitusjohtajien työhyvinvoinnista on nyt tehty työhyvinvointitutkimus. Lisätutkimukselle olisi kuitenkin tarvetta. Tutkimustulokset antavat joitakin viitteitä jatkotutkimusaiheista.

Näiden tutkimustulosten perusteella on tärkeää tietää, millainen suhde hallituksella on urheiluseuran toimitusjohtajaan, millä perusteilla toimitusjohtajan valinta on aikoinaan tehty, millaiset ovat olleet molempien odotukset toisiaan kohtaan silloin, kun valinta on tehty sekä millaisen tukiverkoston he ovat yhdessä luoneet. Tutkimuksen keskiössä voisi olla myös hallitus. Hallitusta tutkittaessa voisi tutkimustuloksia verrata toimitusjohtajien työhyvinvoinnista saatuihin tutkimustuloksiin. Tämä voisi olla mielenkiintoinen lisätutkimuskohde urheiluseurojen toiminnasta kiinnostuneelle tutkijalle.

## Lähteet

- Akava Works (2024). Työolotutkimus 2024. Noudettu 22.12.2024 osoitteesta <https://akavaworks.fi/tyoolotutkimus/>
- Anderson, G., Hildebrand, C.A., & Stark, R. (2020). Building a Better Board/CEO Partnership: How Boards Can Find the Right Balance. Spencer Stuart
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2006). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22 (3).
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. Administrative science quarterly 1992–09, Vol.37 (3).
- Barling, J. & Cloutier, A. (2017). *Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions*. Journal of occupational health psychology 2017–07, Vol.22 (3).
- Brunzell, T. & Söderman, S. (2012). *Board evaluation in the top Nordic football clubs*. Sport, Business and Management: An International Journal. Vol. 2 No. 3, 2012
- Chmiel, N., Fraccaroli, F. & Sverke, M. (2017, 3rd ed). *Introduction to work and organizational psychology. An international perspective*. Blackwell.
- Dovetail's Editorial Team. (2023). Core company values examples to help shape your culture. Noudettu 16.12.2024 osoitteesta <https://dovetail.com/employee-experience/examples-of-company-values/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. SAGE Research Methods Core.
- European Union. (1989). EUR-Lex, Neuvoston direktiivi 89/391/ETY, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989, toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä. Noudettu 8.3.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391>
- Gilbert, M-H., Dextras-Gauthier, J., St-Hilaire, F. & Lerouge, L. (2024) Editorial: Understanding managers' mental health: the cornerstone for better organizational performance and workers' health. Front. Psychol. 15.

- Guest, D. (2017). *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*. School of Management and Business, King's College London Human Resource Management Journal, Vol 27, no 1, 2017.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus oy.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere
- Hall, A. (2023). *The Power of Serious Leisure: How CEOs Thrive*. Noudettu 22.12.2024 osoitteesta <https://aaronhall.com/the-power-of-serious-leisure-how-ceos-thrive/>
- Heikkinen, H., Jokinen H. & Tynjälä, P. (2012). *Peer-Group Mentoring for Teacher Development*. Taylor & Francis Group.
- Jamal, M., Anwar, I., Khan, N. & Saleem, I. (2021). *Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees*. Asia-Pacific journal of business administration.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7. painos)*. Helsingin Kamari Oy. Noudettu 2.10.2024 osoitteesta <https://www.kauppakamari.fi/products/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2>
- Jalonen, H., Haltia J., Tuominen, S. & Ryömä, A. (2017). *Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turun Ammattikorkeakoulu tutkimuksia 47. AS Spin Press.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Keloharju, M., Knüpfer, S. & Tåg, J. (2020). *CEO Health and Corporate Governance*. Research Institute of Industrial Economics. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/240469/1/wp1326.pdf>
- Kivinen, P. & Ollila, S. (2023). *Johtajien työnohjauksen uudet muodot digiaikakaudella*. Focus Localis, 51 (1).
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2016). *Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions*. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 38.

- Kruger, P. (2011). *Wellbeing - The Five Essential Elements*. Applied Research in Quality of Life 2011–09, Vol.6 (3).
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen*. Tampereen Yliopisto. Haettu 30.12.2024 osoitteesta [https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni itseohjautuva opas290621.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf)
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Noudettu 27.12.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6892>
- Liiga. (2024). Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://liiga.fi/fi/uutiset/882/se-ontotta.-sm-liiga-on-nyt-liiga>
- Liiga. (2024). Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.liiga.fi/fi/liiga/liigalisenssi>
- Manka, M. & Manka, M-L. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent 2023. 3., uudistettu painos.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation.
- Mauno, S., Minkkinen J., Feldt, T. & Herttalampi, M. (2022). *Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla*. Noudettu 9.10.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/99318/68134>
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus.
- Nenonen, J. (2019). Urheilujohtaminen. Luento 09/2019. Itä-Suomen yliopisto.
- Osakeyhtiölaki. (624/2006) Noudettu 17.12.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Palloliitto. (2024). Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/veikkausliigalisenssi>
- PwC Suomi. (2024). *Johtajien työhyvinvointi heikentynyt Suomessa*. Noudettu osoitteesta 17.12.2024 <https://uutishuone.pwc.fi/johtajien-tyohyvinvointi-heikentynyt-suomessa/>
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Suomen Ekonomit. (2023). *Laaja kauppatieteilijöiden työhyvinvointitutkimus: johtajien hyvinvointi omaa luokkaansa*. Noudettu 27.12.2024 osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/tiedote/laaja-kauppatieteilijoiden-tyohyvinvointitutkimus-johtajien-hyvinvointi-omaa-luokkaansa/#73cb9cee>

- Schaufeli, W. & Schaufeli, L. (2017). *Work and Organizational Psychology: Occupational health Psychology*. Organizational dynamics 2017, Vol.46 (2).
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). *Well-being at work-overview and Perspective*. Scandinavian journal of work, environment & health 2010, Vol.36 (5).
- Sosiaali- ja terveysministeriön. (2024). Noudettu 22.12.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). Noudettu 5.3.2025 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työterveyshuoltolaki (3 §:n 2 mom. ja 12 §:n 4 mom.). Noudettu 9.3.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/api/media/statute/100928/mainPdf/main.pdf?timestamp=2013-10-10T00%3A00%3A00.000Z>
- Työterveyslaitos. (2024). *Miten Suomi voi? -tutkimuskooste*. Noudettu 17.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Työturvallisuuskeskus. (2025). Noudettu 8.3.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>
- Villa, S. (2023). *Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö*. Alma Talent. 6., uudistettu painos.

## Liitteet

### Liite 1. Liigan ja Veikkausliigan taloudellisia tunnuslukuja

<b>VEIKKAUSLIIGAJOUKKUEET</b>				
<b>lyhenne</b>	<b>yrittäjän nimi</b>	<b>liikevaihto</b>	<b>tulos</b>	<b>tilikausi</b>
HJK	HJK Oy	9 253 000	615 000	11/2023
KuPS	Kuopion Palloseura Oy	2 547 000	- 1 935 000	11/2023
SJK	Seinäjoen Jalkapallokerho Oy	2 261 000	- 836 000	11/2023
AC Oulu	AC Oulu Oy	1 917 000	- 656 000	11/2023
Ilves	Ilves Edustus Oy	1 851 000	- 1 267 000	04/2024
FC Lahti	FC Lahti Oy	1 687 000	- 60 000	11/2023
VPS	Vaasan Palloseura Oy	1 623 000	31 000	11/2023
FC Haka	FC Haka Oy	1 610 000	- 50 000	11/2023
IFK Mariehamn	IFK Mariehamn Ab	1 156 000	- 77 000	11/2023
FC Inter	FC Inter Turku Oy	1 023 000	- 1 878 000	11/2023
* EIF	Ekenäs Idrottsförening Ab	431 000	73 000	12/2023
* Gnistan	IF Gnistan Oy	277 000	- 359 000	11/2023
** FC Honka	Esport Honka Oy	taloustietoja ei saatavilla		
*** FC KTP	Kotkan Futis Oy	1 492 000	- 73 000	11/2023
*** FF Jaro	Liga Jaro Oy Ab	503 000	9 000	11/2023
	yhteensä	27 631 000	- 6 463 000	
<b>LIIGAJOUKKUEET</b>				
<b>lyhenne</b>	<b>yrittäjän nimi</b>	<b>liikevaihto</b>	<b>tulos</b>	<b>tilikausi</b>
Ilves	Ilves-Hockey Oy	14 498 000	34 000	04/2024
Tappara	Tamhockey Oy	18 100 000	- 448 000	04/2024
KalPa	KalPa Hockey Oy	9 470 000	201 000	04/2024
HIFK	Oy HIFK-Hockey Ab	10 963 000	- 1 505 000	04/2024
**** K-Espoo	Kiekko-Espoo Oy	1 329 000	- 298 000	04/2024
Ässät	HC Ässät Pori Oy	8 337 000	- 399 000	04/2024
KooKoo	KooKoo Hockey Oy	6 730 000	- 780 000	04/2024
Kärpät	Oulun Kärpät Oy	12 712 000	- 213 000	04/2024
Lukko	Rauman Lukko Oy	8 801 000	- 1 961 000	12/2023
Sport	Hockey-Team Vaasan Sport Oy	4 944 000	- 582 000	04/2024
TPS	HC TPS Turku Oy	8 604 000	- 2 233 000	04/2024
SaiPa	Liiga-Saipa Oy	4 821 000	- 1 270 000	04/2024
Pelicans	Lahden Pelicans Oy	8 256 000	- 614 000	04/2024
HPK	HPK Liiga Oy	6 086 000	- 447 000	04/2024
JYP	JYP Jyväskylä Oy	7 200 000	- 1 400 000	04/2024
Jukurit	Jukurit HC Oy	4 813 000	- 710 000	04/2024
	yhteensä	135 664 000	- 12 625 000	
	Kaksi sarjaa yhteensä	163 295 000	- 19 088 000	

\* Pelasi kaudella 2023 Ykköstä nouden Veikkausliigaan kaudelle 2024.

\*\* Pelasi kaudella 2023 Veikkausliigaa, mutta yhtiö hakeutui konkurssiin kauden jälkeen 11/2023.

\*\*\* Pelasi kaudella 2024 Ykköstä nouden Veikkausliigaan kaudelle 2025

\*\*\*\* Pelasi kaudella 2023-2024 Mestistä saaden liigalisenssin kaudelle 2024-2025.

## Liite 2. Webropol-kyselylomake



# VEIKKAUSLIIGA

### Työhyvinvointikysely toimitusjohtajille

#### 1. Työskenteletkö Veikkausliigassa vai Liigassa?

- Veikkausliiga  
 Liiga

#### 2. Työurani toimitusjohtajana vuosina

- Alle 5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 11-15 vuotta  
 Yli 15 vuotta

#### 3. Työhyvinvointini on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työhyvinvointini  
on heikentynyt  
merkittävästi

Työhyvinvointini  
on parantunut  
merkittävästi

#### 4. Mitä työhyvinvointi tuo sinulle ensimmäiseksi mieleen?

---



---

**5. Miten työhyvinvointi näkyy työpaikallasi?**

---

---

---

---

---

**6. Mitkä asiat koet työssäsi tärkeiksi työhyvinvointisi kannalta?**

---

---

---

---

---

**7. Mitä konkreettisia asioita teet työhyvinvointisi ylläpitämiseksi?**

---

---

---

---

---

**8. Millainen työn- ja vapaa-ajan tasapaino sinulla on?**

---

---

---

---

---

**9. Millä tavoin perhe-elämäsi vaikuttaa työhyvinvointiisi?**

---

---

**10. Millä tavalla koet saavasi tukea osakeyhtiön hallitukselta työhyvinvointisi ylläpitämiseksi?**

---

---

---

---

---

**11. Millaisia tukitoimia toivoisit saavasi stressin vähentämiseksi toimitusjohtajan tehtävässä?**

---

---

---

---

---

**12. Ovatko yhtiön arvot tiedossasi?**

- Kyllä  
 Ei

**13. Miten koet osakeyhtiön arvojen tukevan työhyvinvointiasi?**

---

---

---

---

---

**14. Miten osakeyhtiön arvot konkretisoituvat työnhyvinvointisi osalta?**

---

---

## Liite 3. Esimerkki luokittelusta

	Vastaukset						
	Mitä työhyvinvointi tuo sinulle ensimmäiseksi mieleen?	Kirjoitusvirheet ja murre sanat korjattuna / Alkuperäsilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Vastaaja 1	Jaksamista hoitaa työt ja auttaa muita, kohtuullista työmäärää, ja voimia kohdata eri ihmisten ja asioiden odotuksia/vaatimuksia	Jaksamista hoitaa työt ja auttaa muita, kohtuullista työmäärää ja voimia kohdata eri ihmisten ja asioiden odotuksia/vaatimuksia.	Jaksamista hoitaa työt JAKSAMISTA TÖISSÄ ja auttaa muita MUIDEN AUTTAMINEN, kohtuullista työmäärää KOHTUULLINEN TYÖMÄÄRÄ ja voimia kohdata eri ihmisten ja asioiden odotuksia/vaatimuksia. MUIDEN HUOMOIMINEN	JAKSAMISTATÖISSÄ MUIDEN AUTTAMINEN KOHTUULLINEN TYÖMÄÄRÄ MUIDEN HUOMOIMINEN	JAKSAMISTATÖISSÄ X 2 KOHTUULLINEN TYÖMÄÄRÄ ENERGISYYS X 2 TYÖKUORMA ON SOPIVA X 2 RIITTÄVÄ LEPO TYÖVIHTYVYYS JAKSAMINEN HENKINEN HYVINVOINTI STRESSI X 2 TERVEYS TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO X 4 TYÖN MIELEKKYYS FYYSINEN HYVINVOINTI HENKINEN HYVINVOINTI	Työn kuormitus ja jaksaminen Hyvät työolosuhteet Työyhteisön merkitys Organisaation strateginen kehitys Työn mielekkäys	Hyvät työolosuhteet Työyhteisön merkitys --> Työympäristö Työn kuormitus ja jaksaminen Organisaation strateginen kehitys Työn mielekkäys
Vastaaja 2	Stressin.			STRESSI	--> Hyvät työolosuhteet HYVÄT TYÖOLOSUHTEET		
Vastaaja 3	Työympäristön joka on innostava ja jossa tehdään asioita yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen hyvässä yhteishengessä.	Työympäristön joka on innostava. Tehdään asioita yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen hyvässä yhteishengessä.	Työympäristön joka on innostava. INNOSTAVA TYÖYMPÄRISTÖ Tehdään asioita yhdessä YHDESSÄ TEKEMINEN yhteisten tavoitteiden eteen hyvässä yhteishengessä. YHTEISET TAVOITTEET. YHTEISHENKI	INNOSTAVA TYÖYMPÄRISTÖ YHDESSÄ TEKEMINEN YHTEISET TAVOITTEET HYVÄ YHTEISHENKI	MUIDEN AUTTAMINEN INNOSTAVA TYÖYMPÄRISTÖ YHDESSÄ TEKEMINEN YHTEISET TAVOITTEET HYVÄ YHTEISHENKI HYVÄ TYÖYHTEISÖ		
Vastaaja 4	Kokonaisvaltaista kokemusta työstä, sen merkityksellisyydestä ja työolosuhteista, sekä työyhteisöstä	Kokonaisvaltaista kokemusta työstä, sen merkityksellisyydestä ja työolosuhteista sekä työyhteisöstä	Työn merkityksellisyydestä TYÖN MERKITYKSELLISYYS ja työolosuhteista HYVÄT TYÖOLOSUHTEET, sekä työyhteisöstä. HYVÄ TYÖYHTEISÖ	TYÖN MERKITYKSELLISYYS HYVÄT TYÖOLOSUHTEET HYVÄ TYÖYHTEISÖ	YHTIÖN TALOUS ORGANISAATION KEHITTÄMINEN --> Organisaation strateginen kehitys		
Vastaaja 5	Terveyden			TERVEYTTÄ	TYÖN MERKITYKSELLISYYS TYÖMOTIVAATIO X 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN SELKEÄ TOIMENKUVAA --> Työn mielekkäys		
Vastaaja 6	Selkeät toimenkuvat ja oikea vauhti organisaation kehittämisessä, itsensä johtaminen erityisesti riittävän vapaa-ajan varmistamisessa.	Selkeät toimenkuvat ja oikea vauhti organisaation kehittämisessä, itsensä johtaminen erityisesti riittävän vapaa-ajan varmistamisessa.	Selkeät toimenkuvat SELKEÄ TOIMENKUVAA ja oikea vauhti organisaation kehittämisessä ORGANISAATION KEHITTÄMINEN, itsensä johtaminen ITSENSÄ JOHTAMINEN erityisesti riittävän vapaa-ajan varmistamisessa. TYÖN JA VAPAA-AJAN YHDISTÄMINEN	SELKEÄ TOIMENKUVAA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO			
Vastaaja 7	- energia tehdä töitä - halu mennä töihin - iloa työskennellä	Energiaa tehdä töitä, halua mennä töihin ja iloa työskennellä.	Energiaa tehdä töitä ENERGISYYS, halua mennä töihin TYÖMOTIVAATIO ja iloa työskennellä. TYÖMOTIVAATIO	ENERGISYYS TYÖMOTIVAATIO			
Vastaaja 8	- Yhtiön taloudellinen tilanne - Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Yhtiön taloudellinen tilanne sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino.	Yhtiön taloudellinen tilanne. YHTIÖN TALOUS työn ja vapaa-ajan tasapaino TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO	TYÖMOTIVAATIO YHTIÖN TALOUS TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO			
Vastaaja 9	Sopiva työkuorma ja riittävä lepo vastapainoksi.	Sopiva työkuorma ja riittävä lepo vastapainoksi.	Sopiva työkuorma TYÖKUORMA ON SOPIVA ja riittävä lepo vastapainoksi. RIITTÄVÄ LEPO	TYÖKUORMA ON SOPIVA RIITTÄVÄ LEPO			
Vastaaja 10	Jaksamista työssä ja sen mielekkyyttä	Jaksamista työssä ja sen mielekkyyttä.	Jaksamista työssä TYÖKUORMA ON SOPIVA ja sen mielekkyyttä. TYÖN MIELEKKYYS	SOPIVA TYÖKUORMA TYÖN MIELEKKYYS			
Vastaaja 11	Tässä tehtävässä: Stressaavien tilanteiden ja ylätysten pysyminen mallillisella tasolla.	Stressaavien tilanteiden ja ylätysten pysyminen mallillisella tasolla.	STRESSI	STRESSI			
Vastaaja 12	Jaksamisen arjessa niin töissä kuin "vapaa-ajallakin". Sitä että on aidosti energiaa tehdä asioita töissä, kotona ja harrastuksissa.	Jaksamisen arjessa niin töissä kuin "vapaa-ajallakin". Sitä, että on aidosti energiaa tehdä asioita töissä, kotona ja harrastuksissa.	Jaksamisen arjessa kuin "vapaa-ajallakin". Sitä, että on aidosti energiaa ENERGISYYS tehdä asioita töissä, kotona ja harrastuksissa. TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO	ENERGISYYS TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO			
Vastaaja 13	Henkilön yleisen jaksamisen niin fyysisellä kuin henkisellä puolella	Yleinen jaksaminen niin fyysisellä, kuin henkisellä puolella.	Yleinen jaksaminen niin fyysisellä FYYSINEN HYVINVOINTI, kuin henkisellä HENKINEN HYVINVOINTI puolella.	FYYNINEN HYVINVOINTI HENKINEN HYVINVOINTI			
Vastaaja 14	Viihtymistä omassa työssään, jaksamista, henkistä hyvinvointia.	Viihtymistä omassa työssään, jaksamista, henkistä hyvinvointia.	Viihtymistä omassa työssään TYÖVIHTYVYYS, jaksamista JAKSAMINEN, henkistä hyvinvointia. HENKINEN HYVINVOINTI	TYÖVIHTYVYYS JAKSAMINEN HENKINEN HYVINVOINTI			
Vastaaja 15	Jaksamista normaalissa arjessa	Jaksamista normaalissa arjessa.	Jaksamista normaalissa arjessa JAKSAMISTA TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO	JAKSAMISTA TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO			