

Menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii naisilta enemmän ponnistelua

Liikuntajohtajiksi palkatut miehet ovat useammin ex-kilpaurheilijoita, naiset korkeammin koulutettuja. Urheilijatausta selittää korkeampaa palkkaa.

Tasa-arvon parantaminen on tärkeää liikunta-alan kilpailukyvyn, tehokkuuden ja eettisyyden parantamisessa.

Palkattujen liikuntajohtajien määrä on noussut, liikunta-ala on ammattimaistunut ja liikunnan yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut viime vuosikymmeninä. Tämä on herättänyt tarpeen tutkia johtajien uria ja niillä menestymistä liikunta-alan organisaatioissa.

Keskeinen liikuntajohtamisen muutostekijä on myös naisten määrän kasvu johtajina. Erityisesti järjestösektorilla alaa leimaa kuitenkin edelleen johtamisen ja johtamisverkostojen miehisuus. (Turpeinen & Hakamäki 2018). Aiempi tutkimus liikunta-alan



Työkokemus selitti liikuntajohtajien palkkaa, johtamiskokemus taas ei.

johtamisen tasa-arvosta on rajoittunut lähinnä nais- ja miesliikuntajohtajien määrien tarkasteluun, mikä on näkökulmana liian kapea aihepiirin tutkimiselle. Liikuntajohtamista on siis perusteltua tutkia laajalaisemmin molempien sukupuolten näkökulmista ja tasa-arvon kannalta.

Tämä artikkeli perustuu tutkimukseen, jossa tarkasteltiin ylimpinä, palkattuina liikuntajohtajina toimivien naisten ja miesten uramenestystä palkan (objektiivinen uramenestys), uramenestystyytyväisyyden sekä työ-, perhe- ja yksityiselämän tasapainon (subjektiivinen uramenestys) suhteen. Lisäksi tutkittiin lukuisia uramenestyksen taustatekijöitä sekä niiden yhteyksiä uramenestykseen. Tulokset osoittivat, että nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on monia eroja niin uramenestyksessä, uramenestystekijöissä kuin niiden välisissä yhteyksissä. Tässä artikkelissa keskitytään tulosten raportointiin erityisesti palkan ja liikuntaan liittyvien tekijöiden näkökulmasta.

Naisliikuntajohtajille pienempää palkkaa

Tulokset kertovat, että vaikka naisliikuntajohtajilla oli ”kaikki sama” kuin miesliikuntajohtajilla, he saivat keskimäärin alhaisempaa palkkaa verrattuna miesliikuntajohtajiin, erityisesti kolmannen sektorin organisaatioissa. Toisin sanoen, esimerkiksi saman ikäinen, saman koulutustason omaava ja yhtä paljon työtunteja tekevä naisliikuntajohtaja sai vähemmän palkkaa kuin miesliikuntajohtaja. Keskimääräinen bruttopalkka oli naisliikuntajohtajilla 3942 €/kk ja miesliikuntajohtajilla 4439 €/kk (palkkaero 11 %). Julkisella sektorilla nais- ja miesliikuntajohtajien palkkoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, kun taas kolmannella sektorilla ero oli 960 euroa miesliikuntajohtajien hyväksi (palkkaero 17 %). Palkkoissa oli runsaasti vaihtelua eri työnantajatyypin välillä.

Nais- ja miesliikuntajohtajista 50 prosenttia sai palkkaa noin 4000 €/kk tai vähemmän. Mediaania (50 prosentin desiiliä) korkeammassa desiilissä nais- ja miesliikuntajohtajien keskiarvopalkat luokkarajoissa erkanivat toisistaan, ollen 90 prosentin desiilin kohdalla jo noin 2000 euroa kuukaudessa miesliikuntajohtajien hyväksi. Toisin sanoen, sukupuolten väliset erot olivat korkeimmillaan palkkahaitarin yläpäässä.

Naiset tyytymättömämpiä uramenestykseensä

Naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin miesliikuntajohtajia tyytymättömämpiä uramenestykseensä, mikä näytti johtuvan lähinnä naisten alhaisemmas- ta tyytyväisyydestä palkkaansa. Työn ja perhe- ja

yksityiselämän tasapainottaminen näytti sujuvan molemmilla sukupuolilla yhtä hyvin.

Uramenestyksen mahdollistavat tekijät olivat naisliikuntajohtajilla monin osin epäedullisemmalla tasolla. Naisliikuntajohtajat olivat miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeammin koulutettuja, useammin naimattomia ja heillä oli vähemmän lapsia. Naisliikuntajohtajat tekivät keskimäärin enemmän kotitöitä ja heillä oli ollut enemmän urakatkoja verrattuna miesliikuntajohtajiin. Miesliikuntajohtajat olivat keskimäärin naisliikuntajohtajia iäkkäämpiä, mikä selittänee osan eroista taustatekijöissä.

Liikunta-alalla ammattimaisen johtamisosaamisen vaje?

Aiempi tutkimus on luonut kuvan, että liikunta-alan johtajien uramenestyksen taustalla on vahva toimijuus oman alan sisällä, esimerkiksi urheilijana, valmentajana tai luottamushenkilönä (esim. Laakso 2016). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä kuvaa, erityisesti miesliikuntajohtajien kohdalla. Liikuntajohtajat harrastivat runsaasti liikuntaa, valtaosa liikuntajohtajista oli harrastanut kilpaurheilua lapsena ja nuorena, he seurasivat liikuntaa aktiivisesti ja suurin osa liikuntajohtajista oli toiminut liikunta-alan muissa tehtävissä, kuten valmentajana tai kouluttajana.

Liikunta-alaa on kritisoitu ammattimaisen johtamisosaamisen puutteesta ja johtamisosaamisen alhaisesta arvostuksesta (esim. Kokkonen & Pyykönen 2011; Laakso 2016; Lipponen 2017). Tästä tutkimuksesta nousee joitain huomioita aiheeseen. Tutkimuksen liikuntajohtajat, erityisesti naiset, olivat melko korkeasti koulutettuja, mikä ei kuitenkaan yksin ole johtamisosaamisen tae. Syvempien johtopäätösten tekemiseksi tarvitaan lisätietoa liikuntajohtajien koulutusaloista ja koulutuksen laadusta sekä tarvittavan johtamisosaamisen eri muodoista. Yllättävää oli, että vaikka työkokemus selitti liikuntajohtajien palkkaa, niin johtamiskokemus taas ei. Tulos saattaa indikoida sitä, että käytännössä hankittua johtamisosaamista ei nähdä erityisen tärkeänä liikuntajohtajalle.

Aineiston naisliikuntajohtajilla oli miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi koulutus, kun taas miesliikuntajohtajilla korostui liikuntaan liittyvät tekijät. On siis aihetta pohtia, miksi naisten osuus ylimmistä liikuntajohtajista ei ole suurempi? Tulokset indikoivat, että naiset tarvitsevat miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen ylimmän liikuntajohtajan tehtävän.

Ammattimainen johtamisosaaminen on organisaatioiden kannalta paitsi elintärkeää niin myös keskeinen kilpailukykytekijä. Useiden tutkimusten (esim.

Koski & Heikkala 2006; Laakso 2016; Lipponen 2017; Vuolle 2010; 2013) mukaan liikunta-ala hyötyisi nykyistä ammattimaisemmasta johtamisosaamisesta. Tämä vähintäänkin haastaa pohtimaan, voisiko nykyistä parempi ammattimainen johtamisosaaminen olla avain alan tulevaisuuden menestykseen? On selvää, että liikunta-alan johtajia rekrytoivien päättäjien kannattaisi jatkossa korostaa ammattimaisen johtamisosaamisen merkitystä liikuntajohtajien valintakriteerinä. Lisäksi on syytä varmistaa nykyisten johtajien johtamisosaamisen hyvä taso ja huolehtia heidän täydennyskoulutuksestaan.

Urheilijataustaisille parempaa palkkaa

Parhaita palkan selittäjiä muuttujien kahdenvälisessä tarkastelussa olivat koulutus, työnantajasektori ja työtunnit. Korkeammalla koulutuksella ja työtunneilla sekä kolmannella sektorilla työskentelyllä verrattuna julkisella sektorilla työskentelyyn oli yhteys korkeampaan palkkaan molemmilla sukupuolilla. Nämä yhteydet olivat voimakkaampia miesliikuntajohtajilla verrattuna naisliikuntajohtajiin. Korkeammalla verkostoitumisaktiivisuudella ja puolison suuremmalla sosiaalisella tuella oli yhteyttä parempaan palkkaan miesliikuntajohtajilla, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt.

Korkeammalla liikunnan harrastamisen tasolla lapsena ja nuorena löydettiin yhteys liikuntajohtajien korkeampaan palkkaan niin naisilla kuin miehillä. Toisin sanoen, mitä korkeamman tason kilpaurheilija oli kyseessä, sitä todennäköisemmin liikuntajohtajan palkka oli parempi. Tämä kertoo osaltaan kilpa- ja huippu-urheilijoiden korkeasta arvostuksesta liikunta-alalla Suomessa. Käytännön havainnot osoittavat, että nykyisiä tai uransa päättäneitä menestyviä urheilijoita rekrytoidaan liikunta-alan työtehtäviin. Menestyksellinen urheilu-ura voi siis olla meriitti niin liikuntajohtamisessa kuin työurilla yleensä. Alan substanssiosaaminen on tärkeää työelämässä ja johtamisessa, mutta on ongelmallista, mikäli substanssimeriitit saavat vaa'assa liian suuren painoarvon verrattuna muodolliseen koulutukseen ja ammattimaiseen johtamisosaamiseen.

Ilmiön tunnistaminen on muutoksen avain

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että liikuntajohtajien uramenestys ei ole Suomessa kaikilta osin tasa-arvoista – ei mahdollisuuksien, eikä lopputulosten tasa-arvon kannalta. Keskeinen ongelma on, että naisliikuntajohtajilla on miesliikuntajohtajia korkeampi koulutus, mutta he ovat liikuntajohtajina vähemmistössä ja saavat vähemmän palkkaa. Muita ongelmia ovat naisliikuntajohtajien miesliikuntajohtajia keskimää-

rin korkeampi kotitöiden ja urakatkojen määrä sekä naisliikuntajohtajien hyötyminen tehdyistä työtunneista, koulutuksesta, verkostoitumisaktiivisuudesta ja kolmannella sektorilla työskentelystä palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän. Naisten menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii siis miesten menestymistä enemmän ponnisteluja. Tasa-arvon kannalta on problemaattista, että samanlaiset ominaisuudet eivät johda samanlaiseen palkkaan.

Uratutkimusta on tehty paljon kansainvälisesti (Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005) ja tutkimushaara löytyy myös Suomesta (Heikkinen 2015; Lämsä & Savela 2017). Sen sijaan liikunta-alalla johtajien uratutkimuksen perinne on vielä nuori, erityisesti Suomessa (Laakso 2016). Maailmanlaajuisestikin liikunta-alan johtajien uramenestyksen kohdistuvia tutkimuksia on tehty vain muutamia (esim. Sagas & Cunningham 2004).

Uramenestysilmiön ymmärtäminen voi auttaa yksilöitä itselleen merkityksellisen uramenestyksen hahmottamisessa ja omien urien tehokkaammassa johtamisessa. Organisaatioiden kannalta ilmiön ymmärtäminen taas on hyödyllistä henkilöstöjohtamisen työkaluna – hyvien johtajien ja työntekijöiden pitämisessä, kehittämisessä ja rekrytoimisessa kuin myös organisaation menestyksen parantamisessa.

Tämän tutkimuksen tuottaman tiedon avulla liikuntaorganisaatioissa on mahdollista kehittää toimintaa eettisemmäksi ja vastuullisemmaksi tasa-arvon näkökulmasta. Tähän näyttäisi oleva selvä tarve (ks. myös Mäkinen & Lämsä 2017; Ojajarvi & Valtonen 2016). Liikuntaorganisaatioiden ylimpien palkattujen johtajien rekrytoinneista ja palkoista päättävillä tahoilla on vastuu urien ja palkkauksen tasa-arvosta. Modernissa liikuntajohtamisessa rekrytointi ja palkkaus eivät voi perustua stereotyyppiin käsityksiin naisista ja miehistä johtajina. Muutoksen lähtökohta on ylimmän johdon kiinnostus ja halu muuttaa sukupuolijakaumia ja palkkaepätasa-arvoa sekä niihin johtavia stereotyyppioita ja toimintakäytäntöjä. Asenteisiin ja tietoisuuteen on mahdollista vaikuttaa. Tutkimustiedolla, tiedolla johtamisella ja ohjaamisella, asian määrätietoisella esillä pitämisellä sekä ”tasa-arvo kaikissa politiikoissa” -ajattelulla voidaan aikaansaada hyviä tuloksia.

PÄIVI AALTO-NEVALAINEN, KTT, LitM, ft

Uramenestystutkija

Kulttuuriasianneuvos

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Sähköposti: paivi.aalto-nevalainen@kolumbus.fi

Artikkeli pohjautuu kirjoittajan 18.5.2018 tarkastettuun johtamisen väitöskirjaan ”Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla”. Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylän Studies in Business and Economics. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7400-8>

NÄIN TUTKITTIIN

Tutkimuskohteena oli ylin palkattu johto suomalaisissa liikunta-alan organisaatioissa julkisella ja kolmannella sektorilla. Julkisella sektorilla kohteina olivat valtio, kunnat ja liikunnan koulutusorganisaatiot. Kolmannella sektorilla puolestaan valtakunnallisen ja alueellisen tason liikuntajärjestöt sekä muut liikunta-alan yhdistykset ja säätiöt.

Tutkimusaineistona oli 329 liikuntajohtajaa, mikä on yli puolet koko liikuntajohtajien perusjoukosta. Vastaajista 38 prosenttia oli naisliikuntajohtajia ja 62 prosenttia miesliikuntajohtajia. Jakauma heijastaa hyvin perusjoukon sukupuolijakaumaa.

Määrällisen poikkileikkaustutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä syksyllä 2013. Aineisto analysoitiin IBM SPSS- ja Mplus-ohjelmilla tilastollisten perustunnuslukujen, faktorianalyysin ja yleisen lineaarisen mallin (General Linear Model GLM) avulla.

LÄHTEET

- Heikkinen, S.** 2015. (In)Significant others: the role of the spouse in women and men managers' careers in Finland. Academic dissertation. Jyväskylä Studies in Business and Economics 158.
- Lämsä, A-M. & Savela, T.** 2017. The Effects of Leadership Development on Women's Career Success. *International Journal of Human Resource Management and Development*. Hyväksytyt julkaistavaksi.
- Kokkonen, J. & Pyykkönen, T.** 2011. Suomalainen urheilujohtaja itse asiassa kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro 24.
- Koski, P. & Heikkala, J.** 2006. Liikuntajärjestöjen johtaminen. SLU:n raportteja. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Laakso, N.** 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkimällä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 166.
- Lipponen, K.** 2017. Menestyksen polulla – huippu-urheilun ulkoinen arviointi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1.
- Mäkinen, J. & Lämsä, J.** 2017. Väestön luottamus Olympiakomiteaan. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Kihun julkaisusarja nro 56.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C.** 2005. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 58 (2), 367–408.
- Ojajärvi, S. & Valtonen, S.** 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13.
- Sagas, M. & Cunningham, G.B.** 2004. Does having “the right stuff” matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. *Sex Roles* 50 (5/6), 411–421.
- Turpeinen, S. & Hakamäki, M.** 2018. Liikunta ja tasa-arvo 2017. Katsaus sukupuolten tasa-arvon nykytilaan liikunta-alalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:6.
- Vuolle, P.** 2010. Liikunnasta väitelleiden tohtorien urakehitys. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 2.
- Vuolle, P.** 2013. Liikunnan ja terveyden uralla – vuosina 1984-2008 valmistuneiden liikunta- ja terveystieteiden maistereiden sekä työelämässä toimivien liikunnanohjaajien (AMK) urakehitys. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 7.

Save
The Date

Liikuntatieteen
päivät 28.–29.8.2019
Jyväskylä #LTP19