

Päivi Aalto-Nevalainen

Vertaileva tutkimus nais- ja  
miesjohtajien uramenestyksestä  
liikunta-alalla



Päivi Aalto-Nevalainen

Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien  
uramenestyksestä liikunta-alalla

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Historica-rakennuksen salissa H320  
toukokuun 18. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Jyväskylä University School of Business and Economics,  
in building Historica, hall H320, on May 18, 2018 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien  
uramenestyksestä liikunta-alalla

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 187

Päivi Aalto-Nevalainen

Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien  
uramenestyksestä liikunta-alalla



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Päivi Vuorio, Sini Tuikka

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7400-8>

URN:ISBN:978-951-39-7400-8

ISBN 978-951-39-7400-8 (PDF)

ISBN 978-951-39-7399-5 (print)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2018

## ABSTRACT

Aalto-Nevalainen, Päivi

A comparative study of women and men managers' career success in the sports sector

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 287 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,  
ISSN 1457-1986; 187)

ISBN 978-951-39-7399-5 (print)

ISBN 978-951-39-7400-8 (PDF)

The purpose of this study is to describe and compare upper-level sport managers' career success, career success variables and the associations between them. The perspective of gender equality is used. Three indicators of objective and subjective career success are used: pay (objective), career success satisfaction, and the balance between work and family/private life (subjective). The specific variables are divided into five different categories: sociodemographic, human capital, social support, organisational, and sports specific. The data (n=329) for this quantitative cross-sectional study were collected by means of an internet questionnaire sent out to public and non-governmental sports organisations in Finland.

The results of this study revealed that objective career success is to a large extent determined by different variables than subjective career success. The sociodemographic and human capital variables were important determinants of pay, but they did not have the same significance for career success satisfaction and work-family/private life balance. The results showed differences between women and men sport managers' career success, career success variables and the associations between them. On average, women sport managers were paid less than men sport managers. It is worth noting that the pay gap between men and women sport managers remained significant even when the controlled variables, such as age, education, working hours, the number of subordinates and the working sector, explained some percentage of the gap. Women sport managers were less satisfied with their career success than men sport managers. There was no difference in work-family/private life balance between the men and women.

Women sport managers were on average more highly educated than men sport managers. Men were more often married and had more children than the women. Typically, women sport managers did more housework and had more career breaks compared to their male counterparts. Higher pay was associated with higher education, more working hours and working in the non-governmental sector for both genders. However, for male sport managers they were stronger predictors of higher pay than they were for women. For men, higher pay was also associated with higher networking activity, but this association was not found for women.

This study indicates that managers' career success in sports organisations in Finland is not equal in every sense. To succeed in a management career in sport demands more effort from women than from men. It would be beneficial from the individual, the organisational and the societal point of view if women's and men's success in a career in sport management was more equal in the future.

Keywords: career success, managerial career, sport management, women, men, equality

<b>Author's address</b>	Päivi Aalto-Nevalainen paivi.aalto-nevalainen@kolumbus.fi
<b>Supervisors</b>	Professor Anna-Maija Lämsä School of Business and Economics University of Jyväskylä  Professor Asko Tolvanen Methodology Center for Human Sciences University of Jyväskylä  Senior researcher Mika Haapanen School of Business and Economics University of Jyväskylä
<b>Reviewers</b>	Professor Liisa Mäkelä Faculty of Business Studies University of Vaasa  Professor Pasi Koski Department of Teacher Education University of Turku
<b>Opponent</b>	Professor Liisa Mäkelä Faculty of Business Studies University of Vaasa

## TIIVISTELMÄ

Aalto-Nevalainen, Päivi

Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 287s.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,  
ISSN 1457-1986; 187)

ISBN 978-951-39-7399-5 (nid.)

ISBN 978-951-39-7400-8 (pdf)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja vertailla liikunta-alan ylimpinä johtajina toimivien naisten ja miesten objektiivista ja subjektiivista uramenestystä ja uramenestystekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä Suomessa erityisesti tasa-arvon näkökulmasta. Objektiivista uramenestystä tutkitaan palkan avulla. Subjektiivista uramenestystä tutkitaan uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon avulla. Tässä tutkimuksessa uramenestystekijät jaetaan viiteen eri kategoriaan: sosiodemografiset tekijät, henkisen pääoman tekijät, organisaatiotekijät, sosiaalisen tuen tekijät ja liikunta-alan erityistekijät. Tutkimuskohteena on ylin palkattu johto suomalaisissa liikunta-alan organisaatioissa julkisella ja kolmannella sektorilla (n=329). Tämän kvantitatiivisen poikkileikkaustutkimuksen aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että objektiivinen uramenestys määrittyy monin osin eri tekijöiden kautta kuin subjektiivinen uramenestys. Täten ne kuvaavat uramenestyksen eri puolia. Tutkimuksen tulosten mukaan nais- ja miesliikuntajohtajien välillä oli monia eroja uramenestyksessä, uramenestystekijöissä ja niiden välisissä yhteyksissä. Naisliikuntajohtajat saivat keskimäärin miesliikuntajohtajia vähemmän palkkaa. Sukupuolten välinen palkkaero säilyi otettaessa huomioon eri taustamuuttujien, kuten iän, koulutuksen, työtuntien ja alaisten määrän sekä työnantajasektorin, vaikutus. Naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin miesliikuntajohtajia tyytymättömämpiä uramenestykseensä, kun taas työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainossa ei ollut sukupuolten välillä eroa.

Naisliikuntajohtajat olivat miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeammin koulutettuja, useammin naimattomia ja heillä oli vähemmän lapsia. Naisliikuntajohtajat tekivät keskimäärin enemmän kotitöitä ja heillä oli enemmän urakatkoja verrattuna miesliikuntajohtajiin. Korkeammalla koulutuksella, työtunneilla ja kolmannella sektorilla työskentelyllä oli yhteys korkeampaan palkkaan molemmilla sukupuolilla. Yhteys oli voimakkaampi miesliikuntajohtajilla verrattuna naisliikuntajohtajiin. Korkeammalla verkostoitumisaktiivisuudella oli yhteyttä parempaan palkkaan miesliikuntajohtajilla, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liikuntajohtajien uramenestys ei ole Suomessa kaikilta osin tasa-arvoista. Naisten menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii miesten menestymistä enemmän ponnisteluja. Niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnan kannalta olisi hyödyllistä, mikäli naisten ja miesten uramenestys ja sitä määrittävät tekijät olisivat tulevaisuudessa tasa-arvoisempia.

Avainsanat: uramenestys, ura, johtaminen, johtajat, organisaatiot, liikunta-ala, naiset, miehet, sukupuolten tasa-arvo



## ESIPUHE

Unelmat, innostus, sinnikkyys ja seikkailunhalu ovat aina siivittäneet minua elämässä eteenpäin. Näin myös tämän väitöskirjan kohdalla. Väitösprosessi on kulkenut matkassani melko pitkän taipaleen, kietoutuneena osaksi muuta elämäni. Väitöstyön tekeminen on opettanut minulle monia uusia taitoja, syventänyt aiempaa osaamistani ja tuonut mukanaan kultaakin kalliimpia ihmissuhteita ja verkostoja. Samanaikaisesti väitöstyön tekeminen on ollut minulle työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisprojekti. Tutkimusvapaat ovat mahdollistaneet hetkittäiset irtautumiset hektisestä työelämän oravanpyörästä seuraamaan ja tukemaan paremmin lasteni kasvua, harrastamista ja koulunkäyntiä – olemaan enemmän läsnä perheeni arjessa.

Väitöstyössäni yhdistyvät keskeiset kiinnostuksen kohteeni liikunta, johtaminen, kansainvälisyys ja jossain määrin jopa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät kysymykset. Tämä on tehnyt tutkimusmatkastani äärimmäisen kiehtovan. Kiinnostus naisten ja tyttöjen sekä tasa-arvon kysymyksiä kohtaan kummunee alkujaan omasta urheilu-urastani pesäpallon parissa, jossa 1980- ja 1990-luvuilla panin merkille monia tasa-arvon kannalta arveluttavia kysymyksiä. Isä ja edesmennyt taata kun olivat kasvattaneet minut tasa-arvoiseksi miesten ja poikien kanssa – minulta ei puuttunut mopoa, ei vasaraa, eikä rohkeutta.

Väitöskirjan tekeminen on tiimityötä ja olen tarvinnut siihen monenlaista tukea ja apua. Ensimmäiseksi haluan sydämellisesti kiittää työni pääohjaajaa, professori Anna-Maija Lämsää rautaisesta ammattitaidosta työni ohjaamisessa sekä kaikesta tuesta, kannustuksesta, luottamuksesta ja uskosta vuosien varrella. Toiseksi kiitän lämpimästi toista ohjaajani professori Asko Tolvasta, joka huippuosaamisellaan sekä lempeällä ja maanläheisellä otteellaan on johdattanut minut tilastotieteen osajaksi. Kiitos myös yliopistotutkija Mika Haapaselle, jonka ohjaus auttoi minua eteenpäin työn alkuvaiheessa. Kiitos vastaväittäjälleni ja esitarkastajalleni professori Liisa Mäkelälle, jonka viisaat kommentit auttoivat minua parantamaan työtäni prosessin loppumetreillä. Lisäksi kiitän työni esitarkastajana toiminnutta professori Pasi Koskea työn viimeistelemisessä auttaneista arvokkaista näkemyksistä.

Olen kiitollinen siitä, että olen saanut kuulua osaksi naisjohtajuutta, työelämää ja tasa-arvoa tutkivaa yhteisöä Helsingin yliopistosta, Aalto yliopistosta, Hanken Svenska handelshögskolanista ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta. Tämä upea verkosto on rikastanut elämäni ja ajatteluni monin tavoin. Tämä verkosto on myös kietoutunut osaksi nykyisiä liikunnan tasa-arvoon ja työelämään liittyviä virkatehtäviäni opetus- ja kulttuuriministeriössä ja tulee olemaan tärkeä sidosryhmäni myös tulevaisuudessa.

Väitösprosessini aikana olen saanut työskennellä kahdessa hienossa organisaatiossa. Suomen Voimisteluliitto oli paitsi liikuntajohtamisen käytännön korkeakouluni niin myös oppimislaboratorioni johtamisen opinnoissa. Erityiskiitos kuuluu liiton entiselle pääsihteerille, nykyiselle Olympiastadionin toimitusjohtajalle Maija Innaselle varauksettomasta tuesta opintojeni ja väitösprosessini edistämiseksi sekä työurallani menestymiseksi, kuin myös esimerkillisestä

johtajuudesta ja kaikista viisaista elämänohjeista. Nykyinen työnantajani opetus- ja kulttuuriministeriö puolestaan on Suomen osaamisperustasta vastaavana ministeriönä antanut minulle arvokkaan ja rikkaan henkisen alustan väitöstyön tekemiselle ja mahdollistanut joustavasti tutkimusvapaani. Jokaiselle opintovapaajaksolle olen siirtynyt laaja-alaisemman ymmärryksen kera ja moni asia on kuin huomaamatta kirkastunut. Jokaiselta opintovapaajaksolta taas olen palannut töihin mielelläni ja suurella innolla, täynnä uutta energiaa ja tuoreita ajatuksia. Kiitos lähimmille johtajilleni ja kollegoilleni nuoriso- ja liikuntapolitiikan osastolla, mutta myös lukuisille muille työtovereille ja ystäville niin omassa kuin muissa ministeriössä, jotka olette osoittaneet kiinnostusta, kannustusta ja tukea tätä akateemista kontribuutiota kohtaan.

Kiitos myös liikunta-alan tutkimusyhteisölle, jonka työn tuloksia saan etuoikeutetusti seurata ja hyödyntää virkatyössäni. Työnne on myös taannut, että ajantasaista liikuntatietoa on ollut hyvin saatavilla väitöstyössäni tarvitsemistani näkökulmista. Olen paitsi oppinut teiltä paljon, niin myös kiinnostukseenne ja arvostukseenne tätä sivutyötäni ja harrastustani kohtaan on antanut minulle voimaa edetä. Kiitos myös kaikille liikuntajohtajille, jotka runsaslukuisesti vastasitte tutkimukseni kyselyyn. Erityinen kiitos kuuluu yliopettaja Kari Puronaholle, jonka rooli liikunnan tasa-arvotutkimuksen ja -verkostojen löytämisessä maisteriopintojeni aikana oli ratkaiseva. Tutkimukseni taloudellisesta tuesta kiitän päärahoittajiani Liikesivistysrahastoa ja sen Amer Sportsin -rahastoa, Koulutusrahastoa ja Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiötä. Lisäksi kiitän työnantajani opetus- ja kulttuuriministeriötä sekä Suomen Akatemian rahoittamaa Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä WeAll -hanketta tuesta.

Lopuksi haluan kiittää elämäni tärkeimpiä ihmisiä. Kiitän vanhempiani Eila ja Reino Aaltoa, mummuani Annia, pilven reunalle taataani Veikkoja ja Totti-mummuja sekä sisartani Piiaa kaikesta tuesta elämäni varrella. Te olette aina kannustaneet minua opinnoissani eteenpäin ja saaneet uskomaan, että kaikki on mahdollista. Kiitoksen ansaitsevat myös appivanhempani Raili ja Mikko, erityisesti ajasta ja avusta lasten kanssa, mikä on ollut korvaamatonta yhdistellessämme monia eri elämänalueita. Kiitos myös kaikille ystäville, Veeran ja pesiskavereiden johdolla, että olette elämässäni. Tunnustuksen ansaitsevat lisäksi paitsi ystävyttä, niin myös väitöskirjan valmistelun vertaistukea ja käytännön sosiaalista tukea parhaimmillaan tarjonnut naapuriverkosto Jääskeläiset, Haarat, Pajut ja muut.

Parhaimmat kiitokset osoitan perheelleni. Rakas mieheni Mikael, ansaitset suuret kiitokset kaikesta tuestasi, joka on mahdollistanut minulle väitöskirjan tekemisen. Olet hieno aviomies ja mahtava lastemme isä. Olet myös urheilukaverini, pyörätallipäällikköni, ammatillinen sparraajani ja paljon muuta. Ihanat lapseni Miko ja Mikaela, te olette elämäni suurimmat ilon ja onnen lähteet – toivon, että sydämenne tietävät aina ja ikuisesti, kuinka paljon teitä rakastan ja teistä välitän. Mitä suurimmalla rakkaudella omistan tämän väitöskirjani teille.

Keväthankien kimmeltäessä 18.3.2018

Päivi Aalto-Nevalainen

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen lähtökohta.....	15
KUVIO 2	Yhteenveto työn rakenteesta ja sisällöstä.....	20
KUVIO 3	Liikunta-alan organisaatiot Suomessa vuonna 2013.....	23
KUVIO 4	Tasa-arvon käsitteellistyminen välitulana.....	39
KUVIO 5	Tasa-arvon eri lähtökohdat johtamistutkimuksessa.....	55
KUVIO 6	Teoreettinen viitekehys: Kokonaisvaltainen malli liikunta-alan johtajien uramenestyksestä.....	136
KUVIO 7	Tutkimusprosessin vaiheet aikajanelle asetettuna.....	143

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Merkittävimpää naisten ja miesten johtamisuria koskevia tutkimuksia Suomessa vuosina 1962–2017, tiedonmuodostuksen lähtökohtien mukaan jaoteltuna.....	72
TAULUKKO 2	Johtajien palkat Suomessa vuonna 2015.....	85
TAULUKKO 3	Tutkimuksen perusjoukon johtajat (n, %) työnantajatyypeittäin eriteltyinä.....	140
TAULUKKO 4	Tutkimusaineiston edustavuus eriteltyinä sukupuolittain ja työnantajasektoreittain.....	145
TAULUKKO 5	Tutkimusaineiston edustavuus sukupuolittain eri työnantajasektoreilla ja -tyypeissä.....	145
TAULUKKO 6	Nais- ja miesliikuntajohtajien keskimääräiset bruttotulot....	161
TAULUKKO 7	Nais- ja miesliikuntajohtajien bruttopalkkojen (€/kk) keskiarvot desileittain.....	162
TAULUKKO 8	Liikuntajohtajien keskimääräiset bruttotulot (€/kk) eri työnantajatyypeissä.....	162
TAULUKKO 9	Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) uramenestystyytyväisyys.....	163
TAULUKKO 10	Nais- ja miesliikuntajohtajien määrät eri ikäluokissa.....	164
TAULUKKO 11	Nais- ja miesliikuntajohtajien koulutusaste.....	165
TAULUKKO 12	Nais- (n=104) ja miesliikuntajohtajien (n=164) ammatillinen verkostoituminen.....	167
TAULUKKO 13	Nais- ja miesliikuntajohtajien määrät eri mentorointiluokissa.....	168
TAULUKKO 14	Nais- ja miesliikuntajohtajien sosiaalinen tuki.....	169
TAULUKKO 15	Kyselyyn vastanneiden nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) jakautuminen eri työnantajasektoreihin ja -tyyppisiin.....	171
TAULUKKO 16	Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) arviot organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen käytännöistä.....	173

TAULUKKO 17	Nais- ja miesliikuntajohtajien arviot organisaationsa asenteista ja toiminnasta uralla menestymiseen liittyen.....	174
TAULUKKO 18	Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) liikunnan harrastaminen vapaa-ajalla vähintään 30 min. hengästyen ja hikoillen.....	175
TAULUKKO 19	Nais- (n=124) ja -miesliikuntajohtajien (n=205) liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena .....	176
TAULUKKO 20	Nais- ja miesliikuntajohtajien liikunnan seuraamisaktiivisuus .....	177
TAULUKKO 21	Nais- ja miesliikuntajohtajien toimiminen liikunta-alan muissa tehtävissä jossain vaiheessa elämänsä aikana .....	178
TAULUKKO 22	Uramenestystekijöiden päävaikutukset liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon .....	179
TAULUKKO 23	Sukupuolen ja uramenestystekijöiden tilastollisesti merkitsevät interaktiovaikutukset liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon .....	184
TAULUKKO 24	Kokonaismalli sukupuolen ja uramenestystekijöiden yhteyksistä liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon .....	187

# SISÄLLYS

ABSTRACT  
TIIVISTELMÄ  
ESIPUHE  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen tausta.....	13
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tehtävä ja tutkimuskysymykset.....	15
1.3	Keskeiset käsitteet.....	18
1.4	Työn rakenne.....	20
2	ORGANISAATIOIJA JOHTAMINEN LIIKUNTA-ALALLA SUOMESSA.....	22
2.1	Liikunta-alan organisaatiot.....	22
2.2	Liikunta-alan keskeiset piirteet johtamisen näkökulmasta.....	27
3	TASA-ARVO, JOHTAMINEN JA LIIKUNTA-ALA.....	35
3.1	Tasa-arvo työelämässä ja johtamisessa.....	35
3.1.1	Tasa-arvon käsite.....	35
3.1.2	Tasa-arvon lähtökohdat suomalaisessa työelämässä.....	40
3.1.3	Tasa-arvon lähtökohdat liikunta-alalla.....	46
3.1.4	Tasa-arvo johtamisuralla ja palkkauksessa Suomessa.....	50
3.2	Tasa-arvotutkimus johtamisessa ja liikunta-alalla.....	54
3.2.1	Tasa-arvo johtamistutkimuksessa.....	54
3.2.2	Johtaminen ja tasa-arvo liikunta-alan tutkimuksessa.....	57
4	JOHTAMISURA JA URAMENESTYS.....	62
4.1	Ura ja johtamisura.....	62
4.1.1	Uratutkimuksen kehittyminen.....	62
4.1.2	Uran ja johtamisuran käsitteet ja keskeiset mallit.....	63
4.1.3	Naisten ja miesten uramallien erityispiirteet.....	67
4.1.4	Naisten ja miesten johtamisuria koskeva tutkimus Suomessa.....	71
4.1.5	Naisten ja miesten johtamisuria koskeva tutkimus liikunta-alalla.....	73
4.2	Uramenestys.....	79
4.2.1	Uramenestyksen käsite.....	79
4.2.2	Nais- ja miesjohtajien uramenestys.....	82
4.2.2.1	Objektiivinen uramenestys: palkka.....	85
4.2.2.2	Subjektiivinen uramenestys: uramenestystyytyväisyys.....	87
4.2.2.3	Subjektiivinen uramenestys: työ- ja perhe-/ yksityiselämän tasapaino.....	88
4.2.3	Uramenestystekijät johtamisuralla.....	94
4.2.3.1	Sosiodemografiset tekijät.....	98
4.2.3.2	Henkisen pääoman tekijät.....	102
4.2.3.3	Sosiaalisen tuen tekijät.....	107

4.2.3.4	Organisaatiotekijät .....	115
4.2.3.5	Liikunta-alan erityistekijät .....	120
4.2.4	Nais- ja miesjohtajien uramenestystä koskeva tutkimus.....	124
5	YHTEENVETO TEOREETTISESTÄ VIITEKEHYKSESTÄ: KOKONAISVALTAINEN MALLI JOHTAJIEN URAMENESTYKSESTÄ LIIKUNTA-ALAN ORGANISAATIOISSA.....	135
6	MENETELMÄT .....	140
6.1	Tutkimuksen perusjoukko .....	140
6.2	Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi .....	143
6.3	Aineiston analyysi .....	146
6.4	Mittarit.....	149
7	TULOKSET .....	160
7.1	Liikuntajohtajien objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys .....	161
7.1.1	Palkka .....	161
7.1.2	Uramenestystyytyväisyys.....	163
7.1.3	Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino .....	164
7.2	Liikuntajohtajien uramenestystekijät .....	164
7.2.1	Sosiodemografiset tekijät .....	164
7.2.2	Henkisen pääoman tekijät .....	165
7.2.3	Sosiaalisen tuen tekijät .....	166
7.2.4	Organisaatiotekijät .....	170
7.2.5	Liikunta-alan erityistekijät.....	175
7.3	Eri tekijöiden yhteydet liikuntajohtajien uramenestykseen .....	178
7.4	Yhteenveto empiirisistä tuloksista .....	190
8	POHDINTA .....	195
8.1	Päälöydökset .....	195
8.2	Objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys.....	197
8.3	Uramenestystekijät .....	199
8.3.1	Sosiodemografiset tekijät .....	199
8.3.2	Henkisen pääoman tekijät .....	201
8.3.3	Sosiaalisen tuen tekijät .....	204
8.3.4	Organisaatiotekijät .....	206
8.3.5	Liikunta-alan erityistekijät .....	207
8.4	Kontribuutiot.....	209
8.5	Vahvuudet ja rajoitteet.....	215
8.6	Jatkotutkimusaiheet.....	219
8.7	Päätelmät.....	220
	SUMMARY.....	222
	LÄHTEET .....	228
	LIITTEET .....	264

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Miehet menestyvät urheilun verkostoissa. Päättäjäjoukon yksipuolisuus voi heikentää urheilun ammattimaisuutta, uskottavuutta ja suosiota. Suomi tasa-arvoistuu, mutta urheilukabinetit ovat yhä vahvasti miesten valtakuntaa.

Urheilutoimittaja Tero Hakola Helsingin Sanomissa 11.10.2015, B7-8

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että suomalainen urheilujohtajuus tarvitsee johtamisen ammattilaisuutta ja johtamisosaamisen merkityksen tunnustamista. Urheilujohtajien arvioidaan usein olevan urheilun ammattilaisia, ei riittävästi johtamisen ammattilaisia.

Nina Laakson väitöskirja urheilujohdosta (2016, 165)

Nämä lainaukset kuvastavat liikunta-alalla 2000-luvulla käytyä keskustelua alan johtajista ja johtamisesta. Lainaukset kuvastavat myös sitä, miksi oma kiinnostukseni heräsi liikunta-alan johtajien ja heidän uramenestyksensä tutkimiseen. Liikuntajohtajia on arvostettu, moitittu ja kadehdittu, ja käsitys heistä vaikuttaa olevan jotenkin myyttinen ja sisältävän erilaisia stereotypioita. Sitaitaista ilmenee myös liikunta-alan johtamisen miehisuus, jonne vain harvoilla ja erityisen paksunahkaisilla naisilla on perinteisesti ollut sisäänpääsy. Tämä keskustelu yhdessä palkattujen liikuntajohtajien määrän nousun ja liikunta-alan ammattimaistumisen sekä liikunnan yhteiskunnallisen merkityksen kasvun kanssa on herättänyt tarpeen tutkia johtajien uria ja niillä menestymistä liikunta-alan organisaatioissa. Huolimatta siitä, että Suomessa työikäiset naiset liikkuvat vapaa-ajallaan keskimäärin miehiä enemmän (Helldán & Helakorpi 2015, 19-20) ja ovat keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja (Sutela & Lehto 2014; Tilastokeskus 2016), on naisten määrä liikunta-alan johtajina miehiä vähäisempi (Aalto-Nevalainen 2011; Turpeinen & Hakamäki 2018). Tästä ristiriidasta kumpuaa tämän tutkimuksen perusajatus tutkia johtajien uramenestystä liikunta-alalla tasa-arvon näkökulmasta.

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että uramenestys on erilaista nais- ja miesjohtajien välillä. Nais- ja miesjohtajat myös määrittelevät usein uralla menestymistään eri tavoin. Naisille on tyypillistä määrittellä uramenestys laajemmin kuin pelkästään perinteisten objektiivisten tekijöiden, kuten palkan, aseman ja ylennysten kautta. Naiset kuvailevat usein uramenestystään subjektiivisen uramenestyksen kautta, kietoutuneena ihmissuhteisiin ja muuhun elämään, kun taas miehet pitävät naisia useammin tärkeänä objektiivisia uramenestyskriteerejä. (Hopkins & O’Neil 2007; O’Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004; Powell & Graves 2003.) Naisten ja miesten välillä on löydetty eroja myös tavoissa, joilla he puhuvat uramenestyksestään. Miehet suosivat kilpailullisia ja pelillisiä termejä, kuten tähdittävä kohde. Naiset taas puhuvat usein esimerkiksi haasteiden kohtaamisesta. (Sturges 1999.) Naisten uramenestyksen esitetään tyypillisesti johtuvan onnesta ja ulkoisista tekijöistä, miesten uramenestyksen puolestaan taidoista ja kyvyistä (Kirchmeyer 1998). Eroja on havaittu naisten ja miesten uramenestyksen taustalla olevissa tekijöissä sekä niiden yhteyksissä uramenestykseen (Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 1995; 1996; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005; Tharenoy & Conroy 1994; Tharenou, Latimer & Conroy 1994). Uramenestystä on siis tärkeää tutkia sekä nais- että miesjohtajien kannalta.

Tämä tutkimus laajentaa suomalaisen uratutkimuksen kirjoa tuomalla siihen vähemmän esillä olleen näkökulman, uramenestyksen (lukuun ottamatta Lämsä & Savela 2017; Mäkelä, Suutari, Brewster, Dickmann & Tornikoski 2015; Suutari, Brewster, Dickmann, Mäkelä & Tornikoski 2017) sekä rikastamalla uratutkimusta sukupuolen ja tasa-arvon näkökulmasta. Johtamistieteiden parissa uratutkimusta on tehty runsaasti ulkomailla, mutta Suomessa sille löytyy vielä hyvin tilaa (aikaisempia tutkimuksia esim. Ekonen 2014; Heikkinen 2015; Lähteenmäki 1995; Lämsä & Hiillos 2008; Vanhala 1986). Liikunta-alalla johtajien uratutkimuksen perinne on erityisesti Suomessa vielä nuori (Kjeldsen 1990; Laakso 2016). Liikunta-alan johtajiin kohdistuvia uramenestystutkimuksia on tehty maailmanlaajuisestikin vain muutamia (esim. Sagas & Cunningham 2004).

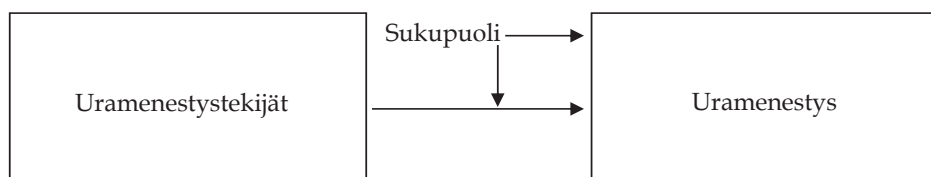
Naisten ja miesten tasa-arvo johtamisurilla ja uramenestyksessä on tärkeää niin resurssien täysimittaisen hyödyntämisen, oikeudenmukaisuuden, yhteiskuntavastuullisuuden kuin naisten ja miesten mahdollisesti eriävien ja ristiriitaisten intressien näkökulmasta tarkasteltuna (Julkunen 2010; Lämsä & Louvrier 2014). Globalisaatiokehityksen myötä tasa-arvosta ja naisten muodostamien resurssien täysimääräisestä hyödyntämisestä on tullut yksi kilpailukyvyn ja kehityksen osa-alue. Tasa-arvosta nähdään olevan hyötyä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Maailman talousfoorumi on selvittänyt vuodesta 2005 yhteiskunnan taloudellisen kilpailukyvyn ja sukupuolten tasa-arvon välistä yhteyttä (Global Gender Gap Report 2017). Talousfoorumin selvitysten mukaan yhteiskunnat, joissa tasa-arvo on korkealla tasolla, pärjäävät taloudellisesti paremmin verrattuna yhteiskuntiin, joissa sukupuolten tasa-arvo toteutuu huonosti. Suomi on ollut talousfoorumin vertailussa vuosia kärkisijoilla. Raportin tarkempi tarkastelu kuitenkin paljastaa, että Suomessa on alueita, joissa tasa-arvoon on vielä matkaa. Yksi tällainen alue on työelämä. Naiset ja miehet työskentelevät eri ammateissa ja eri aloilla (Keski-Petäjä & Katainen 2015; Mikkela



2013; Siukola, Soronen & Teräsaho 2017), miesjohtajat ovat naisjohtajia korkeammilla tasoilla organisaatioiden hierarkioissa (Työssäkäyntitilasto 2017), ja miesjohtajat saavat naisjohtajia enemmän palkkaa (Koskinen-Sandberg 2016; Palkkarakennetilasto 2017). Tilanne on tämä huolimatta siitä, että Suomessa naiset ovat keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja (Sutela & Lehto 2014), naisjohtajien johtamistapaan ollaan usein tyytyväisempiä kuin miesjohtajien johtamistapaan (Lehto 2009; Sutela & Lehto 2014), ja naisten johtamien yritysten on löydetty olevan keskimäärin miesten johtamia yrityksiä kannattavampia (Christiansen, Lin, Pereira, Topalova & Turk 2016; Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007; ks. myös Palvia, Vähämaa & Vähämaa 2015; Vähäkylä 2014).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kuvailevaa ja vertailevaa tietoa liikunta-alan ylimpinä johtajina toimivien naisten ja miesten uramenestyksestä ja uramenestystekijöistä sekä niiden välisistä yhteyksistä Suomessa erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta (kuvio 1).



KUVIO 1 Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimustehtävä on seuraava. Ensimmäiseksi, tutkimuksessa kehitetään teoreettisen viitekehyksen pohjalta kokonaisvaltainen malli johtajien uramenestyksestä liikunta-alalla Suomessa. Toiseksi, tutkimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi suoritetaan määrällinen kysely, jonka perusteella kuvaillaan ja vertaillaan nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestystä, uramenestystekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Uramenestystä tutkitaan objektiivisten ja subjektiivisten indikaattoreiden avulla. Objektiivisena uramenestyksenä tutkitaan palkkaa. Subjektiivisena uramenestyksenä tutkitaan uramenestystyytyväisyyttä ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa. Uramenestystekijöinä tutkitaan useita sosiodemografisia tekijöitä, henkisen pääoman tekijöitä, sosiaalisen tuen tekijöitä, organisaatiotekijöitä ja liikunta-alan erityistekijöitä. Tutkimuksessa kehitetyn kokonaisvaltaisen mallin avulla uramenestystekijöistä etsitään sellaista yksittäisten tekijöiden yhdistelmää, jossa jokainen yksittäinen tekijä on tilastollisesti merkittävässä yhteydessä uramenestykseen, ja jolla yhdistelmällä saavutetaan voimakkain mahdollinen yhteys uramenestystekijöiden ja uramenestyksen välille. Näin on mahdollista löytää ne tekijät, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpien

uramenestykseen yhteydessä olevien tekijöiden joukossa. Empiirisen tutkimuksen avulla testataan teoreettista mallia.

Tutkimuksen kontekstina on suomalainen liikunta-ala: julkisen sektorin organisaatiot sekä kolmannen sektorin valtakunnalliset ja alueelliset organisaatiot. Tutkimuksen kohteena on näiden organisaatioiden ylimmät palkatut johtajat. Tutkimusaihetta selvitetään siis liikunta-alan ylimpien palkattujen johtajien arvioimana. Tutkimusote on kvantitatiivinen, koska sen avulla on mahdollista saada kattavasti tutkittua aihepiiriä, josta ei tiedetä edes perustietoja. Toisaalta kvantitatiivinen tutkimusote rikastuttaa suomalaisen johtamistieteellisen uratutkimuksen metodologiaa, jossa kvalitatiivinen lähestymistapa on ollut vallitsevampi (ks. esim. Ekonen 2014; Heikkinen 2015; Laakso 2016; Lämsä & Savela 2017).

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

#### Uramenestys

1. Onko uramenestyksessä eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä?
  - 1.1. Jos eroja on, missä määrin nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on eroja objektiivisessa uramenestyksessä?
  - 1.2. Jos eroja on, missä määrin nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on eroja subjektiivisessa uramenestyksessä?

#### Uramenestystekijät

2. Onko uramenestystekijöissä eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä?
  - 2.1. Jos eroja on, missä määrin nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on eroja sosiodemografisissa tekijöissä, henkisen pääoman tekijöissä, sosiaalisen tuen tekijöissä sekä organisaatio- ja liikunta-alan erityistekijöissä?

#### Uramenestystekijät ja uramenestys

3. Mitkä uramenestystekijät ovat yhteydessä liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten uramenestykseen?
  - 3.1. Mitkä uramenestystekijät ovat yhteydessä liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten objektiiviseen uramenestykseen?
  - 3.2. Mitkä uramenestystekijät ovat yhteydessä liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten subjektiiviseen uramenestykseen?
  - 3.3. Eroaako uramenestystekijöiden yhteys uramenestykseen liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten välillä? Jos eroa, mitä erot ovat?

Tieteenfilosofisesti tämä työ sijoittuu realismiin, jossa keskeisenä lähtökohtana on ajatus, että tutkimuskohde on oikeasti olemassa, ja siitä on mahdollista saada tietoa mittaamalla (Niiniluoto 1999). Tutkimuksessa siis oletetaan, että tutkimuskohde eli uramenestys on oikeasti olemassa. Lisäksi oletetaan, että tutkimuskohde voidaan saada mitattavaa tietoa empiiristen havaintojen avulla.

Mittaamalla päästään riittävän lähelle totuutta, jotta uramenestystä ilmiönä voidaan kuvailla ja selittää. Realistisen käsityksen mukaan tutkimuskohde on muokattu sitä koskevan aikaisemman tiedon perusteella mitattavaan muotoon, jotta muodostuu perusta sille, mitä mitataan (Anttila 2014). Mittaaminen tehdään kvantitatiivisen kyselyn avulla.

Realismin eri suuntausten kirjossa tämän työn positiona on kriittinen tieteellinen realismi (Niiniluoto 1999). Kriittisen tieteellisen realismin mukaan tieteellisessä tutkimuksessa totuutta ei ole aina helppo saavuttaa, eikä minkään tieteellisen teorian tai tulosten kohdalla voida olla varmoja lopullisen totuuden löytymisestä. Kriittisessä tieteellisessä realismissa totuus on silti tavoitteena ja sen lähestymiseen uskotaan. Samanaikaisesti siinä suhtaudutaan epäillen teorioihin ja tutkimusten tuloksiin. (Emt.) Tästä näkökulmasta tässä tutkimuksessa tunnustetaan, että saatava tieto liikuntajohtajien uramenestyksestä riippuu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä sekä käytetyistä mittareista. Lisäksi oletetaan, että kumuloituva tieto uramenestyksestä tulee tulevien tutkimusten ja ajan myötä tarkentamaan käsitystä uramenestyksestä. Kriittinen tieteellinen realismi ei kiistä, etteikö tutkimuskohde olisi myös monin tavoin riippuvainen yhteiskunnasta ja kulttuurisesta ympäristöstä (Raatikainen 2004). Näin ollen tässä tutkimuksessa ajatellaan, että tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa erityisesti suomalaiseen liikunta-alaan ja sen piirteisiin.

Tämä tutkimus tuottaa naisten ja miesten johtamisuria ja johtajien uramenestystä koskevaa tietoa kansainväliseen uramenestystutkimukseen, suomalaiseen uratutkimukseen ja liikunta-alan johtamista koskevaan tutkimukseen. Uramenestystä ja yksittäisiä uramenestystekijöitä on kansainvälisesti tutkittu melko paljon (ks. esim. Forrett & Dougherty 2004; Schneer & Reitman 2002), mutta useita eri muuttujia sisältäviä sekä objektiivisen ja subjektiivisen että sukupuolen näkökulman huomioon ottavia tutkimuksia on olemassa niukemmin (Ng ym. 2005). Tunnetuimpia tällaisia tutkimuksia tehneitä tutkijoita ovat Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995), Melamed (1996), Kirchmeyer (1998; 2002) sekä (Ng ym. 2005). Tässä tutkimuksessa seurattiin heidän jälkeään luomalla kokonaisvaltainen malli johtajien uramenestyksestä liikunta-alan organisaatioissa. Tämä malli yhdistää kokonaisvaltaisilla tutkimusasetelmilla uramenestystä tutkineiden tutkijoiden aikaansaannokset, tuo mukaan useiden muiden aihepiirin tutkijoiden (esim. Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima 2004; Emmerik, Euwema, Geschiere & Scouten 2006) kontribuutioita sekä nostaa keskusteluun vähän tutkitun ja aiempaa huomattavasti laajemman näkökulman liikunta-alan erityistekijöistä uramenestyksen taustalla (vrt. Fitzgerald ym. 1994; Lumpkin ym. 2015). Lisäksi tämä malli laajentaa aiemman uramenestystutkimuksen indikaattorikirjoja tuomalla mukaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon. Uramenestystä koskeva kirjallisuus on osoittanut sen tutkimiselle olevan selvä tarve (Heslin 2005; Shen ym. 2015).

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet.

*Ura.* Uran käsitteellä tarkoitetaan elämän mittaista prosessia työperäisiä toimintoja (Hall 2002). Tästä syystä uran käsitteen synonyyminä käytetään käsitettä työura. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa. Perinteisesti uralla tarkoitetaan yksilön etenemistä organisaation hierarkiassa ylöspäin ja palkkatason parantamista. Oletuksena on usein vakituinen työsuhde yhden tai kahden organisaation palveluksessa ilman urakatkoja. (Miller & Form 1964; Rosenbaum 1979; Schein 1978; Super 1957.) Modernien käsitysten mukaan ura näyttäytyy monensuuntaisena, dynaamisena ja joustavana, ja yksilö itse määrittelee uransa (Baruch 2004). Tämän tutkimuksen uran määritelmä myötäilee molempia näistä urakäsityksistä: ura määritellään työelämään liittyväksi, samanaikaisesti sekä perinteiset että modernit urakäsitykset ja -mallit yhdistäväksi uraksi. Uraan kuuluu eteneminen hierarkiassa, työhön liittyvät saavutukset ja korkeamman palkan tavoittelu. Uran huipentuma on ylimmän johtajan aseman saavuttaminen. Tämä yksin ei kuitenkaan riitä, vaan ura on yksi osa johtajan elämää, ja sen tulee olla tasapainossa johtajan yksityis- ja tai perhe-elämän kanssa. Ura nähdään kietoutuneena johtajan muihin elämäalueisiin. Uraan kuuluu myös mahdollisuudet urakatkoihin, kouluttautumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Ura voi olla useamman kuin kahden organisaation palveluksessa ja urasiirrot horisontaalisia, mikä on tyypillistä tämän päivän työurille ja matalan hierarkian organisaatioille. Nämä kaikki elementit mahdollistavat sellaisen uran rakentamisen, johon johtaja itse voi olla tyytyväinen.

*Uramenestys.* Uramenestyksellä tarkoitetaan positiivisia psykologisia tai työperäisiä saavutuksia tai tuloksia, jotka kertyvät yksilön työkokemusten myötä (Judge, Cable, Boudreau & Bretz 1995; Ng ym. 2005). Uramenestys on arvioitava käsite, joten arvio uramenestyksestä riippuu siitä, kuka arvion suorittaa, ja millä kriteereillä arvio suoritetaan. Uramenestys voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen osa-alueeseen. Objektiivinen uramenestys määrittyy yksilön ulkopuolelta muiden arvioimana, kun taas subjektiivinen uramenestys on yksilön itsensä määrittämää. (Judge ym. 1995.) Tässä tutkimuksessa uramenestys määritellään sekä objektiivisesti että subjektiivisesti. Objektiivisen uramenestyksen kriteerinä on palkka. Subjektiivisen uramenestyksen kriteerinä ovat uramenestystyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino. Toisin sanoen henkilön ajatellaan olevan sitä menestyneempi urallaan, mitä korkeampaa palkkaa hän saa, ja mitä tyytyväisempi hän on uramenestykseensä ja työ- ja perhe-/yksityiselämänsä tasapainoon.

*Liikunta.* Liikunta on tutkimuksen yläkäsite, joka pitää sisällään kaikenlaisen liikunnan ja urheilun olipa se sitten omaehtoista liikuntaa, harrasteliikuntaa, kuntoliikuntaa, kuntourheilua, kilpaurheilua, huippu-urheilua tai joksikin muuksi nimettyä, ja kaikki liikunta- ja urheilujohdannaiset käsitteet. Vaikka terminologinen kiista on arkipäivää niin alan käytännön toimijoiden kuin tutki-

joiden keskuudessa (ks. esim. Tiihonen 2014), on olemassa kuitenkin yhteisymmärrys siitä, että liikunta-käsitteen alle voidaan sisällyttää kaikki muut lähi-käsitteet. Tätä ajatusta tukee myös julkisessa hallinnossa vakiintuneeksi muodostunut tapa käyttää liikuntajohdannaisia käsitteitä, kuten liikuntapolitiikka, liikuntabudjetti, liikuntalaki ja liikuntajärjestöt, sekä yliopistomaailman terminologia, kuten käsitteet liikuntatiede ja liikuntatieteellinen tiedekunta. Keskeinen kilpaileva yläkäsite on kuitenkin edelleen tänä päivänä urheilu (ks. esim. Kuorikoski 2016; Laakso 2016; Lehtonen 2015; 2017b). Sen sisältöä määrittelee kuitenkin keskeisesti kilpailullisuus. Lisäksi se rajautuu selvästi liikunta-käsitettä suppeampaan merkitykseen poissulkien osan liikuntaterminologiasta ja -toiminnasta ulkopuolelleen. Tiihonen (2014, 36) toteaa, että urheilu on melkein aina liikuntaa sisältävää, mutta liikunta ei ole läheskään aina urheilua, vaikka liikkuessakin usein harjoitetaan joitain urheilulajeja.

*Liikunta-alan organisaatio/liikuntaorganisaatio.* Käsitteellä tarkoitetaan organisaatiota, jonka toimialaan kuuluu edellä olevan liikunta-käsitteen mukainen toiminta. Tässä tutkimuksessa liikuntaorganisaatiolla tarkoitetaan nimenomaisesti julkisen sektorin liikuntaorganisaatioita ja kolmannen sektorin valtakunnallisia ja alueellisia liikuntaorganisaatioita, eli niitä organisaatioita, joista tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin. Näiden lisäksi liikuntaorganisaatioita on myös kolmannen sektorin paikallisella tasolla ja yksityisellä sektorilla, mutta ne eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena. Lisäksi liikunta-alan organisaatiolla tarkoitetaan a) sellaista organisaatiota, jonka pääasiallinen tarkoitus on liikunnan edistäminen (esimerkiksi Suomen Olympiakomitea tai liikunnan koulutuskeskus/urheiluopisto), b) monialaista organisaatiota, jonka yksi toimintayksikkö, -osasto, vastuualue tai muu sellainen kohdistuu liikunnan toimialaan (esimerkiksi kunnan liikuntatoimi tai Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta) ja c) merkittävää liikuntatehtävää ilman erillistä liikuntaan kohdistuvaa yksikköä hoitavaa organisaatiota, jossa on nimetty liikunnan vastuuhenkilö (esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriö ja Opetushallitus).

*Liikunta-alan johtaja/liikuntajohtaja.* Näillä käsitteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii liikunta-alan organisaation operatiivisena, palkattuna johtajana. Tutkittavat johtajat on edelleen rajattu ylimpiin johtajiin. Ylimpien liikuntajohtajien nimikkeitä ovat esimerkiksi liikuntatoimenjohtaja, toiminnanjohtaja, pääsihteeri ja liikuntasihteeri. (Ks. kohderyhmän rajaukset tarkemmin luvusta Menetelmät.)

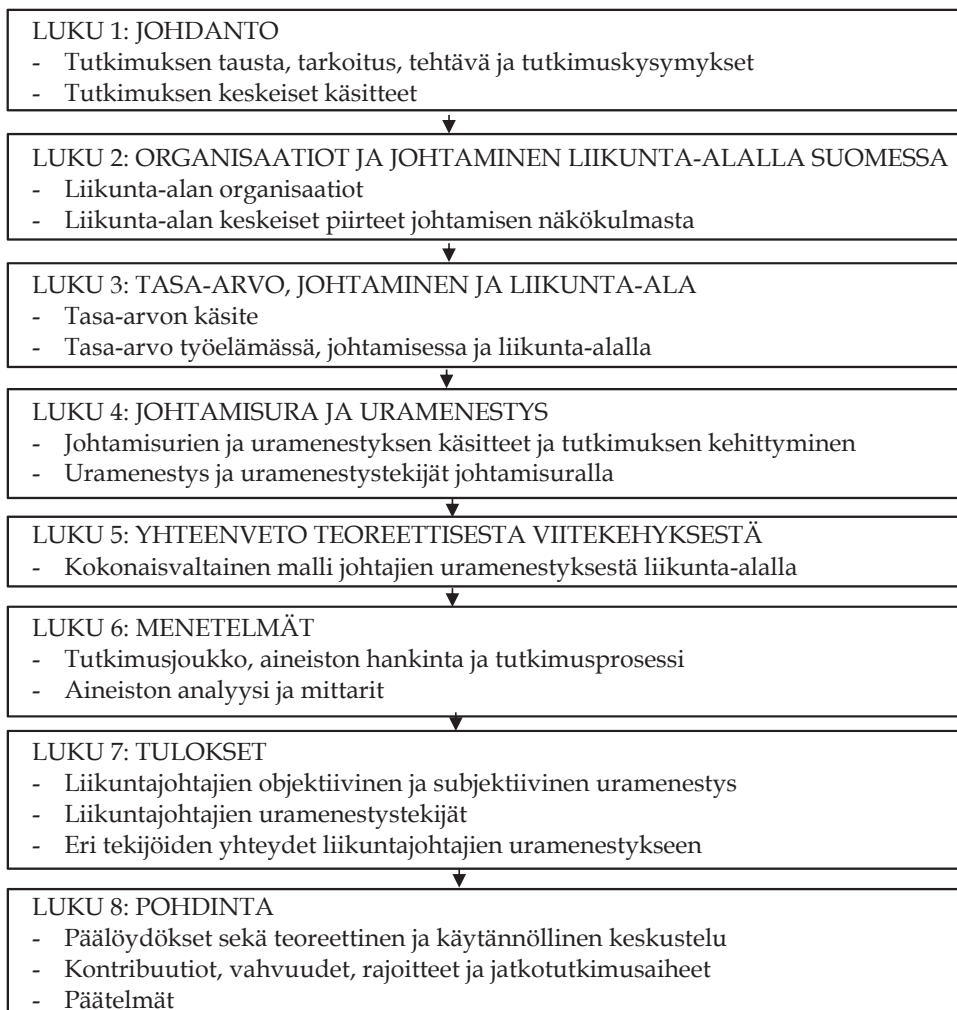
*Sukupuoli.* Sukupuolella tarkoitetaan tässä työssä jakoa kahteen ryhmään naisiin ja miehiin (Kark 2004). Työn keskeisenä tarkoituksena on vertailla liikuntajohtajina toimivia naisia ja miehiä, ja vertailun avulla etsiä eroja heidän välillään.

*Sukupuolten tasa-arvo.* Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestyksessä, eli tässä tutkimuksessa palkassa, uramenestystyytyväisyydessä ja työn ja perhe-/yksityiselämän tasapainossa, ei ole eroa, kun erilaisten uramenestykseen yhteydessä olevien tekijöiden vaikutukset on otettu huomioon. Kyse on siis lopputuloksen tasa-arvosta nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Lisäksi käsitteellä viitataan siihen, että nais- ja miesliikuntajohtajien

uramenestyksen taustatekijät eli mahdollisuudet uramenestykseen ovat tasa-arvoiset. (Global Gender Gap Report 2017.)

## 1.4 Työn rakenne

Seuraavaksi kuvataan tutkimusraportin rakenne ja sisältö (kuvio 2).



KUVIO 2 Yhteenveto työn rakenteesta ja sisällöstä

Tässä ensimmäisessä pääluvussa on johdatettu lukija aihepiiriin, kuvattu tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja tutkimuskysymykset sekä määritelty työn keskeiset käsitteet. Toinen luku käsittelee liikunta-alan keskeisiä piirteitä johtamisen ja organisaatioiden näkökulmista. Kolmannessa luvussa paneudutaan tasa-

arvon käsitteeseen tarkemmin sekä tasa-arvonäkökulmiin suomalaisessa työelämässä, johtamisessa ja liikunta-alalla. Tarkastelussa on sekä käytännön että tutkimuksen tasot. Neljäs luku pureutuu johtamisurien ja uramenestyksen käsitteisiin sekä niiden tutkimuksen kehittymiseen. Lisäksi luvussa kuvataan aikaisemman tutkimustiedon perusteella johtajien uramenestystä ja uramenestystekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Teoriaosuuden päättävässä viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen malli liikunta-alan johtajien uramenestyksestä. Näiden jälkeen luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen empiirinen aineisto ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät keskeiset asiat. Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeinen kahdeksas luku sisältää pohdinnan.

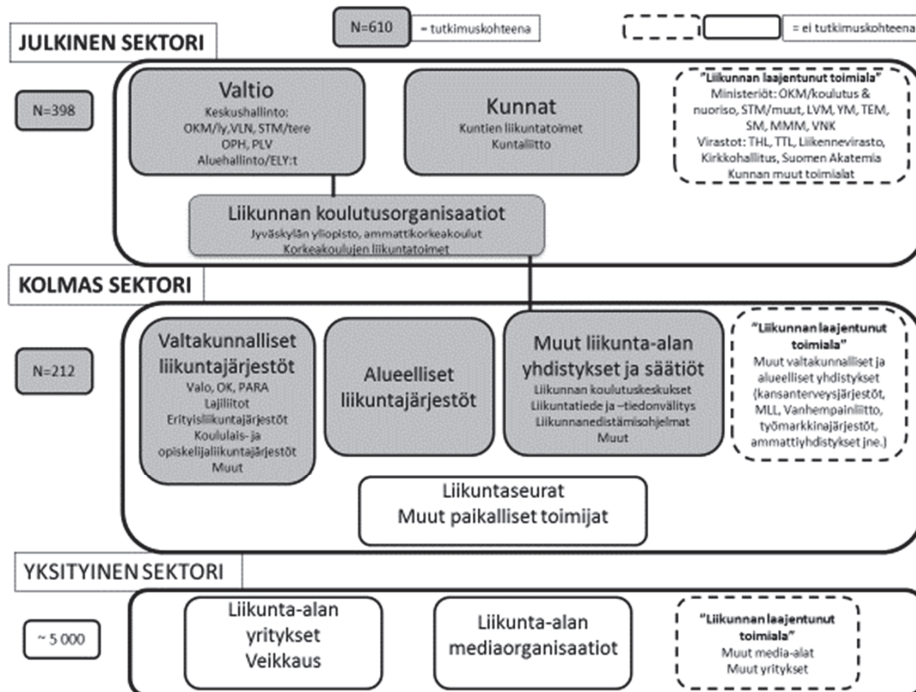
## 2 ORGANISAATIOT JA JOHTAMINEN LIIKUNTA-ALALLA SUOMESSA

### 2.1 Liikunta-alan organisaatiot

Liikunnalle on kehittyneissä valtioissa luotu omat organisoitumisen muotonsa ja toimintajärjestelmänsä. Suomessa liikuntajärjestelmän keskeisimmät rakenteelliset pilarit ovat koko Suomen itsenäisyyden ajan muodostaneet valtion ja kuntien liikuntatoimet sekä liikuntajärjestöt. (Heikkala 1998; Koski & Heikkala 1998; Mäkinen 2012; Vasara 2004.) Yksityisen sektorin merkitys liikuntapalveluiden ja -tuotteiden tarjoajana on ollut jatkuvasti kasvava 1990-luvulta lähtien (Koivisto 2010; Kosonen 2011; Kosonen & Tiikkaja 2008; Lith 2013; TEM 2014). Liikunnan yhteiskunnallisen merkittävyyden ymmärtämisen lisääntymisen myötä liikunnan poikkihallinnollinen ja -ammattillinen luonne on kasvanut erityisesti 2000-luvulla. Liikunnan toimiala on siis laajentunut ja liikunnan edistäminen on tullut yhä enenevässä määrin osaksi muidenkin kuin perinteisten liikuntaorganisaatioiden työtä. Liikunta-asiat koskettavat niin sosiaali- ja terveydenhuollon, koulutuksen, työelämän, nuorisotyön, ympäristön, yhdyskuntasuunnittelun, rakentamisen kuin liikenneasioiden toimialoja. (Hakamäki & Ståhl 2016; Huhtanen & Pyykkönen 2012; Muutosta liikkeellä! 2013.)

Tässä luvussa luodaan kokonaiskuva suomalaisista liikunta-alan organisaatioista sekä kuvataan erityisesti tämän tutkimuksen kohteena olevat liikuntaorganisaatiot tehtävineen. Tarkastelun pääkohteena on tilanne vuonna 2013 (kuvio 3), koska tämän tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin silloin. Kuviossa on täytetty harmaalla ne organisaatiopalkit, jotka ovat tämän tutkimuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa liikuntajohtajia ovat näissä organisaatioissa ylimpänä palkattuina liikuntajohtajina toimivat henkilöt. Liikunta-alan organisatorisesta ytimeistä etäämmällä olevien organisaatioiden palkit on kehystetty katkoviivalla. Ne eivät ole tämän tutkimuksen kohteena, mutta kokonaiskuvan hahmottamisen vuoksi ne esitetään kuviossa.





<sup>1</sup>N=Tutkimuksen kohteena olevien liikuntajohtajien perusjoukko julkisella ja kolmannella sektorilla

KUVIO 3 Liikunta-alan organisaatiot Suomessa vuonna 2013

Julkisella sektorilla keskeisimmät liikunta-asioita hoitavat organisaatiot ovat opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, aluehallintoviranomaiset ja kunnat. *Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM)* vastaa koulutus-, tiede-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan kehittämisestä ja kansainvälisestä yhteistyöstä valtioneuvostossa. Ministeriössä liikunta-asiat kuuluvat liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston liikunnan vastuualueelle (lv)<sup>1</sup>. Liikuntalain (2015; OKM 2017) mukaan opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla on liikuntatoimen yleinen johtaminen, kehittäminen ja yhteensovittaminen sekä liikunnan yleisten edellytysten luominen valtionhallinnossa. Opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimenä liikunnan alueella toimii Valtion liikuntaneuvosto (VLN). Merkittävä liikuntatoimija opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on myös *Opetushallitus (OPH)*, joka opetuksen, varhaiskasvatuksen ja koulutuksen valtakunnallisena operatiivisena virastona on osallisena monissa liikuntaan varhaiskasvatus- ja kouluympäristöissä liittyvissä kysymyksissä. (Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015, 17.)

<sup>1</sup> Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto muuttui nuoriso- ja liikuntapolitiikan osastoksi, ja liikuntayksikkö (ly) liikunnan vastuualueeksi 1.5.2014 (Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuriministeriöstä annetun valtioneuvoston asetuksen 3 §:n muuttamisesta 2014). Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2013 ennen tätä organisaatiouudistusta.

*Sosiaali- ja terveysministeriössä (STM)* liikunnan edistäminen kuuluu hyvinvointi- ja palveluosastolle ja sen toimintakyky -tulosryhmään (vuoteen 2017 asti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osastolle ja sen terveyden edistämisen ryhmään, tere). Sosiaali- ja terveysministeriön toimialalla merkittäviä liikunta-toimijoita ovat Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Työterveyslaitos (TTL) ja UKK-instituutti. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö toimivat tiiviissä strategisessa yhteistyössä terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan alueella (Muutosta liikkeellä!). Valtionhallinnossa myös *Puolustusvoimilla (PLV)* on tärkeä rooli liikunnallisen elämäntavan edistäjänä ja fyysisen kunnan parantajana erityisesti nuorten miesten keskuudessa.

Valtion aluehallintoviranomaisina toimivat 15 *elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta (ELY)* ja kuusi *aluehallintovirastoa (AVI)*. Liikunta-asiat kuuluivat ELY:en vastuulle vuoden 2013 loppuun asti, jonka jälkeen ne siirrettiin osaksi AVI:en toimintaa. (TEM 2011, 38–39; TEM & VM 2015; Valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä 2015; VM 2017a.)

*Kuntien* määrä vähentyi Suomessa voimakkaasti 2000-luvulla. Muutos johdettiin erityisesti vuonna 2005 käynnistyneestä kunta- ja palvelurakennemuutoksesta, mutta myös vuonna 2011 alkaneesta kuntauudistuksesta. Vuonna 2000 kuntia oli yhteensä 452, kun taas vuonna 2013 niitä oli 320 ja vuonna 2017 yhteensä 311. (VM 2017b.) Kuntien tehtävänä on luoda yleisiä edellytyksiä liikunnalle paikallistasolla (Liikuntalaki 2015). Liikuntatoimen tehtävien hoito on kunnissa organisoitu hyvin eri tavoin. Osassa kunnista liikunnalle on oma organisatorinen yksikkönsä, kun taas erityisesti pienemmissä kunnissa liikunta on osa laajempia asiakokonaisuuksia. Toisin kuin aiemmin, enää ei ole itsestään selvää, että liikuntatoimi on organisatorisesti omana toimialansa. Kuntien liikuntatoimi on merkittävä työllistäjä, sillä sen palveluksessa on yhteensä noin 5 000 ihmistä. (Aaltonen 2016, 78–84.) Kuntaliitoksilla on ollut suora vaikutus liikunta-alan johtamistehtävien vähenemiseen, ja toisaalta myös jäljelle jäävien liikunnan johtotehtävien painavuuteen. *Kuntaliitto* tukee kuntien liikuntatoimintaa edunvalvonnan, kehittämistyön, palvelujen ja viestinnän avulla (Kuntaliitto 2017).

*Korkeakoulujen* moninaisten oikeushenkilöasemien vuoksi niitä ei voi yksiselitteisesti luokitella millekään yksittäiselle sektorille. Ammattikorkeakoulut ovat osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä (Ammattikorkeakoululaki 2014), kun taas yliopistot ovat itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia tai yksityisoikeudellisia säätiöitä (Yliopistolaki 2009). Tässä tutkimuksessa päädyttiin ratkaisuun, jossa kuviossa 3 korkeakoulut kuvataan omana kokonaisuutenaan julkisen ja kolmannen sektorin välitilassa, mutta empiirisessä tutkimuksessa korkeakoulut luokitellaan kuuluvaksi julkiseen sektoriin johtuen niiden tehtävien julkisesta luonteesta. Liikunta-alan korkeakoulutusta antavat Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta<sup>2</sup> sekä ammattikorkeakouluista Rovaniemi, Kajaani

<sup>2</sup> Liikunta-alan korkeakoulutusta annetaan myös Turun yliopiston opettajankoulutuslaitoksessa, jossa koulutetaan liikunnan aineenopettajia. Turun yliopisto rajattiin kuitenkin tästä tutkimuksesta pois, koska siellä ei ole liikuntakoulutukseen omaa toimintayksikköä. Tämän tutkimuksen kohteena on vain sellaiset monialaiset organisaatiot, joissa yksi toimin-

ja Haaga-Helian Vierumäen yksikkö. Korkeakoulut järjestävät kaikille opiskelijoilleen liikuntapalveluita, ja lähes 20 korkeakoululla oli vuonna 2013 yksi tai useampi palkattu hallinnollinen työntekijä ja oma liikuntapalveluorganisaationsa. Korkeakoulujen liikuntapalveluita ja -organisaatioita on kehitetty voimakkaasti 2010-luvulla (OKM 2017; OLL 2017).

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja perheiden väliin jäävää yhteiskunnallista sektoria, jonka tunnusmerkkejä ovat voittoa tavoittelematon talous ja organisaatioiden sosiaaliset tai yhteiskunnalliset tavoitteet. Kolmannen sektorin toimijoita ovat pääasiassa yhdistykset ja säätiöt. (Heikkala 1998, 21–40; Itkonen, Heikkala, Imanen & Koski 2000, 112.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisoitua ja pysyväisluontoista kolmannen sektorin toimintaa liikunnan alalla. Liikuntalain (2015) mukaan liikunnan järjestäminen kuuluu pääasiassa liikunnan kolmannen sektorin vastuulle. Kolmannen sektorin liikuntaorganisaatiot voidaan jakaa neljään pääkategoriaan: valtakunnalliset liikuntajärjestöt, alueelliset liikuntajärjestöt, muut yhdistykset ja säätiöt sekä paikalliset liikuntaseurat. Tämän tutkimuksen kohteena on kolmannen sektorin valtakunnallinen ja alueellinen taso.

Kolmannella sektorilla valtakunnallisten ja alueellisten liikuntaorganisaatioiden määrä on noin 200. Tarkkaa lukumäärää ei kuitenkaan ole mahdollista määrittää, koska se riippuu käytettävästä liikuntaorganisaation määritelmästä ja rekisterinpitäjästä. Alan ainoista kattavista ja täsmällisistä rekistereistä opetus- ja kulttuuriministeriön rekisteri perustuu valtion toiminta-avustusrekisteriin ja Suomen Olympiakomitean (aiemmin Valo) rekisteri puolestaan jäsenrekisteriin. Näiden molempien ulkopuolelle jää kuitenkin jonkin verran kolmannen sektorin liikuntaorganisaatioita.

Tutkimusvuonna 2013 Suomessa oli 119 valtion toiminta-avustusta saavaa valtakunnallista ja alueellista liikuntajärjestöä. *Valtakunnallisia liikuntajärjestöjä* olivat *Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo*<sup>3</sup>, *Suomen Olympiakomitea* ja *Paralympiakomitea, lajiliitot, erityisliikuntajärjestöt, koululais- ja opiskelijaliikuntajärjestöt, Finlands Svenska Idrott, Suomen Työväen Urheiluliitto, Suomen Latu, liikunnan eri ammattikuntien järjestöt*, kuten *Suomen Valmentajat* ja *Suomen Urheilutoimittajain liitto*, sekä *muut eri tavoin liikuntaa edistävät järjestöt*. (OKM 2013; Tolonen 2013.) Valo ja Suomen Olympiakomitea yhdistyivät uudeksi *Suomen Olympiakomiteaksi* 1.1.2017. Uuden Suomen Olympiakomitean tehtävinä on sekä liikkeen lisääminen koko väestön keskuudessa että huippu-urheilun edistäminen. (Olympiakomitea 2017.)

Vuosina 2013–2016 toiminut Valo oli liikuntajärjestöjen ja -alan yhteinen edunvalvonta-, palvelu- ja kehittämisjärjestö (Valo 2013). Vuoden 2016 loppuun asti toimineen vanhan *Suomen Olympiakomitean (OK)* tehtävänä oli johtaa ja kehittää suomalaista huippu-urheilua. Olympiakomitean toiminnan ydin oli sen huippu-urheiluyksikkö, joka johti ja koordinoi suomalaista huippu-

---

tayksikkö, vastuualue tai muu vastaava virallisessa organisaatiossa nimetty organisaation osa kohdistuu liikunnan toimialaan.

<sup>3</sup> Valo oli 1.1.2013–31.12.2016 toiminut Suomen Liikunnan ja Urheilun, Suomen Kuntoliikuntaliiton, Nuoren Suomen ja Suomen Olympiakomitean perustama järjestö.

urheiluverkostoa. Olympiakomitean toiminta organisoitui urheiluakatemiaohjelmaan, huippuvaiheen ohjelmaan ja osaamisohjelmaan. (Suomen Olympiakomitea 2013.) Vastaavaa tehtävää vammaishuippu-urheilun kohdalla hoitaa Suomen Paralympiakomitea (PARA) (Suomen Paralympiakomitea 2017).

Suomessa oli vuonna 2013 yhteensä 69 valtion toiminta-avustusta saavaa lajiliittoa (OKM 2013; Tolonen 2013). Lajiliitot ovat jäsenseurojensa kattoorganisaatioita, joiden toiminta-ajatuksena on edistää tiettyä lajia tai lajiryhmää. (Koski & Heikkala 1998, 16–19; Mäkinen 2012.) *Alueellisia liikuntajärjestöjä* on yhteensä 15.

Muita liikunta-alalla toimivia *yhdistyksiä ja säätiöitä* ovat liikunnan koulutuskeskukset, liikuntatieteelliset ja tiedonvälitysyhteisöt, liikunnan edistämishjelmat sekä muut yhdistykset ja säätiöt. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK perustettiin vuonna 2016 vahvistamaan suomalaisen urheilun eettistä pohjaa<sup>4</sup>. *Liikunnan koulutuskeskusten eli urheiluopistojen* (14 kpl) tehtävänä on järjestää liikunta-alan ammatillista perus- ja lisäkoulutusta sekä vapaatavoitteista koulutusta urheiluvalmennukseen ja seuratoimintaan liittyen. Lisäksi ne toimivat koko väestölle suunnattuina kunto- ja terveysliikunnan koulutuskeskuksina. *Liikuntatieteelliset ja tiedonvälitysyhteisöt* (10 kpl) toteuttavat alan tutkimusta, koulutusta, tiedonvälitystä ja liikunnan edistämistyötä. Näitä organisaatioita ovat liikuntalääketieteen keskus, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), Liikuntatieteellinen Seura (LTS), Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) ja UKK-instituutti. *Valtakunnallisia liikunnan edistämishjelmiä* ovat Liikkuva koulu, Kunnossa kaiken ikää ja Ikäihmisten liikunnanedistämishjelmat. Nämä toimivat omina organisatorisina kokonaisuuksinaan LIKES:n ja Ikäinstituutin alaisuudessa. Lisäksi on olemassa *muuta liikunta-alalla toimivia yhdistyksiä ja säätiöitä*, kuten Olympiastadionia hallinnoiva Stadion-säätiö ja Pyöräilykuntien verkosto. (Aaltonen 2016; OKM 2017.)

Seuraavaksi esitellään tiiviisti liikuntaseurojen sekä yksityisen sektorin merkitys liikuntajärjestelmän kokonaisuudelle huolimatta siitä, että ne eivät ole tämän tutkimuksen kohteena. *Paikallinen liikuntaseuratoiminta* muodostaa suomalaisen liikunta-alan perinteisen kivijalan. Kosken (2013, 26) mukaan seuroja on Suomessa 6 000–13 000 riippuen liikuntaseuran määritelmästä. Tutkija kuitenkin arvioi, että noin 10 000 seuran ryhmä olisi rajaukseltaan lähinnä sitä seurojen kokonaismäärää, johon perinteiset seuralaskelmat ovat perustuneet. Seurojen määrä on ollut kasvava erityisesti viimeisen parin kolmen vuosikymmenen aikana. (Emt.) Myös liikuntaseuroissa harrastaminen on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Mononen, Blomqvist, Koski & Kokko 2016, 35). Liikunta-alan johtamisen ja johtamisurien näkökulmasta liikuntaseurojen ammattimaistumiskehitys on ollut positiivista, sillä se on tuonut alalle lisää palkattujen johtajien paikkoja.

---

<sup>4</sup> SUEK ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kohteena, koska tutkimusaineisto kerättiin ennen sen perustamista.

*Yksityisen sektorin liikunnan yritystoiminta* on noussut liikunta-alan merkittäväksi toimijaksi erityisesti viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Liikunta-alan yrityksiä oli Suomessa vuonna 2011 yhteensä noin 5 000. Niiden kirjo on hyvin monimuotoinen aina liikuntakesuksista ja kuntosaleista luontoliikuntapalveluihin ja liikuntavaate- ja välinekauppaan. Suurin osa näistä yrityksistä on henkilöstömäärältään hyvin pieniä, sillä 95 prosenttia kuuluu alle kymmenen henkilöä työllistäviin mikroyrityksiin. Mikroyrityksistäkin suurin osa on alle kaksi henkilöä vuodessa työllistäviä ammatinharjoittajavetoisia yrityksiä. (Koi-visto 2010; Kosonen 2011; Lith 2013; TEM 2014.)

Yksityisellä sektorilla tärkeä toimija on myös *liikunta-alan media*, jolla on suuri valta liikuntatiedon välittäjänä, mielipiteiden muokkaajana ja merkitysten luojana (Laine 2011, 42-44; Valtonen & Ojajärvi 2015). Suurimmilla mediaorganisaatioilla, kuten Helsingin Sanomilla ja Yle:llä, on omat liikunta- ja/ tai urheiluasioista vastaavat toimituksensa ja toimittajakuntansa. Lisäksi *Veikkaus Oy*<sup>5</sup> on hyvin merkityksellinen organisaatio liikunta-alalla (Laki arpajaislain muuttamisesta 2016). Veikkaus on Suomen valtion omistama rahapeliyhtiö, jonka tuotot tuloutetaan suoraan muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriölle jaettavaksi suomalaiselle liikunnalle, tieteelle, taiteelle ja nuorisotyölle.

Useilla eri hallinnonalojen organisaatioilla, kuten ministeriöillä, kunnilla ja järjestöillä on erilaisia liikuntatehtäviä liittyen niiden perustehtävän suorittamiseen. Liikuntatehtävät ovat kuitenkin kunkin organisaation omassa kokonaisuudessa merkitykseltään niin pieniä, ettei erillisiä liikuntaan kohdistuvia yksiköitä tai tehtäviä ole pääasiallisesti ollut järkevää perustaa. Nämä organisaatiot on kuvattu kuviossa 3 ”liikunnan laajentuneen toimialan” -kategoriassa, eivätkä sisälly tämän tutkimuksen kohdejoukkoon.

Yhteenvetona todetaan, että Suomessa liikuntajärjestelmän keskeiset organisatoriset osat ovat muodostaneet koko Suomen itsenäisyyden ajan valtion ja kuntien liikuntatoimet sekä liikuntajärjestöt. Ne ovatkin tämän tutkimuksen keskeisenä kohteena. Liikunnan toimialan yhteiskunnallinen merkitys on Suomessa kasvanut viime vuosina, koska liikunnallisen elämäntavan hyödyt niin oppimiselle, työssä jaksamiselle kuin terveydelle ja hyvinvoinnille ymmärretään yhä paremmin. Tämän myötä liikunnasta onkin tullut yhä enenevässä määrin usean eri hallinnonalan organisaation työtä.

## 2.2 Liikunta-alan keskeiset piirteet johtamisen näkökulmasta

### *Liikunta-alan johtamisen omaleimaisuus*

Liikuntajohtaminen on liikunnan ja johtamisen hybridi, sillä se on samanaikaisesti sekä liikuntaa että johtamista. Liikuntajohtamisen ala on vielä nuori, min-

<sup>5</sup> Kolme suomalaista rahapeliyhtiötä Veikkaus, Raha-automaattiyhdistys ja Fintoto yhdistyivät 1. tammikuuta 2017 alkaen uudeksi valtion omistamaksi rahapeliyhtiöksi nimeltä Veikkaus Oy (SM 2016).

kä vuoksi alan tutkijoiden ja muiden toimijoiden keskuudessa käydään edelleen keskustelua liikunnan kontekstin vaikutuksesta johtamiseen. Lisäksi keskustellaan siitä, tuoko liikunta johtamiseen jotain ainutlaatuista ja erityistä. (Costa 2005.) Laakson (2016, 24) mukaan yleisesti ottaen on epäselvää, mitä lisäarvoa liikunta-alan konteksti tuo johtamistutkimukseen. Lisäksi Laakson mukaan on epäselvää, miten liikunnan kontekstissa tehtävät tutkimukset voivat lisätä ymmärrystä johtamisesta ja organisaatioista. (Vrt. Wolfe, Weick, Usher, Terborg, Poppo, Murrell, Dukerich, Core, Dickson & Jourdan 2005.)

Tässä tutkimuksessa lähdetään kuitenkin liikkeelle ajatuksesta, että johtaminen on aina konteksti- ja kulttuurisidonnaista (Kihl, Leberman & Scull 2010; Nivala 2006). Tästä näkökulmasta voi sanoa, että liikunta luo omaleimaisen ympäristön johtamiseen, ja tätä alaa on tarkoituksenmukaista tutkia (Klenke 2011, 136–138; Koski & Heikkala 2006; Laakso 2016, 12). Liikunta-alalla on oma toimintakulttuurinsa omine arvoineen, normeineen, käytäntöineen ja lajikohtaisine erityispiirteineen. Tutkijan on tunnettava alaa riittävän hyvin ymmärtääkseen sen omaleimaisuuden vaikutuksen tutkimuksiin ja niiden tuloksiin (Laakso 2016, 24; ks. myös Kuorikoski 2016; Nenonen 2013). Nenonen (2013) kiteyttää liikuntajohtamisen koulutustarveselvityksessä, että liikuntajohtaminen vaatii erittäin laaja-alaista osaamista niin substanssi- kuin johtamisosaamisen näkökulmista.

Oman leimansa liikunta-alan johtamiseen tuo vahva vapaaehtoistoiminnan perinne, omanlaisensa talouskysymykset ja kompleksi sidosryhmien verkosto. Vapaaehtoisten johtamisessa toiminta on saatava syntymään ihmisten omasta tahdosta. Johdon ohjaus- ja sanktiokeinot ovat sangen vähäisiä. (Ks. esim. Koski 1994; 2012; Koski & Heikkala 2016; Nenonen 2013.) Talouden näkökulmasta katsottuna esimerkiksi liikuntaorganisaatioiden rahoitusjärjestelmä eroaa yritysten rahoituksesta. Liikuntaorganisaatioiden tulot koostuvat niin julkisista tuista, jäsenmaksuista kuin yritysyhteistyörahasta ja muun oman varainhankinnan tuloista. Liikuntaorganisaatioiden sidosryhmät taas koostuvat hyvin monenlaisista tahoista aina julkisen, kolmannen ja yrityssektorin toimijoista jäsenistöön ja vapaaehtoistyöntekijöihin. (Trenberth & Collins 1999, 20–23.) Euroopan komission mukaan liikunta-alan erityispiirteenä on myös, että sillä on yhteiskunnassa erityisasema niin terveyden, koulutuksen, sosiaalisen integraation kuin kulttuurinkin kannalta (European Commission 2007, 3).

#### *Liikunta-alan johtamisen muutos*

Liikunta-alan organisaatiot ja johtaminen ovat olleet isojen muutosten keskellä viimeisten vuosikymmenten aikana. Liikunta-ala on ammattimaistunut ja kansainvälistynyt, vapaaehtoistyön haasteet kasvaneet, toimintasektori laajentunut ja monialaistunut, yksityinen sektori kasvanut ja uudistuksia on tehty niin lainsäädäntöön kuin organisaatioihin ja niiden rakenteisiin. Myös yleiset toimintaympäristön muutokset sekä kansainvälisesti että kansallisesti ovat vaikuttaneet liikunta-alan johtamisen muuttumiseen ja sen kompleksisuuden lisääntymiseen. Digitaalisuuden ja teknologian kehittyminen, väestön ikääntyminen, kansantalouden ongelmat, fyysisesti passiivinen elämäntapa, yleinen hyvin-

voinnin ja terveyden arvostuksen kasvu sekä eettisyyden vaateet ovat tuoneet liikunta-alan johtamiseen sekä haasteita että mahdollisuuksia. (Byers, Slack & Parent 2012, 7-11; Koski & Heikkala 2006; Koski & Lämsä 2015; Lehtonen 2017a; Muutosta liikkeellä! 2013; Pyykkönen 2016; Ratten & Babiak 2010; Shilbury & Ferkins 2011.)

Kosken & Heikkalan (1998; 2006) mukaan palkattujen johtajien ja muiden työntekijöiden määrä kasvoi Suomessa liikunta-alalla 1990-luvulla. Tämä oli liikunta-alan kehityksen ja johtajuuden kannalta merkittävä ajanjakso, sillä silloin liikuntaorganisaatioissa siirryttiin vapaaehtoistoimintaan pohjautuvasta harrastamisesta kohti ammattimaisuutta. Kosken & Heikkalan (1998) tutkimuksen kohteena olivat erityisesti lajiliitot, mutta samalla tehtiin havaintoja myös muita liikunta-alan organisaatioita koskien. Ammattimaisen toiminnan malleja haettiin aluksi julkishallinnosta ja sitten yhä enenevässä määrin liiketaloudellisesta ajattelusta. Tutkijat nimesivät lajiliitot ”risteävien rationaliteettien organisaatioiksi”, koska niiden oli pystyttävä yhdistämään toiminnassaan vapaaehtoistoiminnan, julkishallinnon ja liiketalouden mallit (Lehtonen 2017a puhuu vastaavasti kolmannen sektorin organisaatioista ”hybridioorganisaatioina”). (Emt.) Keskustelu alan yleisestä ja johtamisen ammattimaistumisesta jatkuu edelleen (Dowling, Edwards & Washington 2014), mutta lisäksi se on saanut rinnalleen keskustelun tiettyjen ammattikuntien ja asiantuntijuusalueiden ammattimaistumisesta. Esimerkiksi urheilijoiden sekä heidän valmentajiensa ja tukipalvelujensa ammattimaistumisen (ks. esim. Lipponen 2017), seuratoiminnan ammattimaistumisen (Koski 2012; Virta 2016, 131) ja koko väestölle suunnatun liikuntaneuvonnan ammattimaistumisen (Muutosta liikkeellä! 2013, 38; Tuunanen, Puurunen, Malvela & Kivimäki 2016, 11-13) eteen on tehty 2000-2010-luvuilla runsaasti kehittämistyötä ja myönnetty taloudellista tukea. Työurien näkökulmasta liikunta-alan ammattimaistuminen on ollut myönteistä, sillä alasta kiinnostuneille tarjoutuu tänä päivänä aiempaa enemmän mahdollisuuksia sekä palkattuihin johtamistehtäviin että muihin työtehtäviin.

#### *Johtamisosaaminen liikunta-alalla*

Liikuntajohtajien johtamisosaaminen puhuttaa sekä kansainvälisesti että Suomessa. Jo 1980-luvulla Zeigler (1987) nosti esiin tarpeen saada alalle johtamisen koulutuksen saaneita ammattitaitoisia ja päteviä johtajia, jotka perustavat toimintansa teoreettiseen tietoon pelkkien käytännön kokemusten sijaan. Suomessa keskustelu aiheesta on aiemmin ollut melko vähäistä, mutta se on lisääntynyt viime vuosina. Sekä tutkijat, poliitikot että myös johtajat itse ovat kritisoineet liikuntajohtajien johtamisosaamista ja liikuntajohtamisen laatua. Koski & Heikkala (2006, 31) selvittivät tutkimuksessaan liikuntajärjestöjohtajien omia arvioita heidän johtamiskompetenseistaan. Verrattaessa johtamiskompetenssien nykytilaa tavoitetilaa havaittiin, että kehitettävää riittää kaikilla kompetenssien osaluilla, eniten mentoroinnissa ja vähiten koordinoinnissa.

Johtamiseen ja sen kehittämiseen ei liikunta-alalla ole perinteisesti erityisemmin panostettu (Heinilä 2010, 152-162; Laakso 2011; Litmanen 2008; Muutosta liikkeellä! 2013, 43-44; Paavolainen 2011; Smith & Washington 2014; Va-

paavuori 2013). Lipponen (2017) kritisoi huippu-urheilua koskevassa arvioinnissaan paitsi johtajien johtamisosaamista alhaiseksi niin myös koko johtamisjärjestelmää tehottomaksi. Lisäksi hän peräänkuuluttaa alalle sekä eettistä ja vastuullista että läpinäkyvää ja osallistavaa johtamista. Myös naisten vähäisyys johtajina ja naisten johtamisosaamisen hyödyntämättä jättäminen on nostettu esiin alan johtamisosaamisvajeen syinä (ks. esim. Aalto-Nevalainen 2011; Hakola 2015; Kokkonen & Pyykkönen 2011). Myös Nenonen (2013; ks. myös Koski & Heikkala 2006) peräänkuuluttaa parempaa johtamisosaamista, mutta nostaa esiin samanaikaisen substanssiosaamisen tärkeyden. On ongelmallista, mikäli liikuntaan liittyvien erityispiirteiden ymmärrys on vähäistä, ja liikuntajohtamista tarkastellaan ainoastaan liiketaloudellisista lähtökohdista.

Laakson (2016) väitöstutkimus liikunnan ylimpään johtoon etenemisestä tuo merkittävää uutta tietoa suomalaiseen liikuntajohtamiskeskusteluun. Tutkimuksen keskeinen löydös oli, että aiempi pitkäaikainen kokemus tai tunnettu rooli liikunta-alan sisällä on vahvimmin liikunnan johtotehtäviin legitimoiva väylä. Tämän väylän katsotaan oleva jopa normi ja kulttuurinen edellytys liikuntajohtajana toimimiselle. Legitimoiva väylä alan sisältä voi rakentua monin tavoin, kuten liikunnan luottamusjohtajauran tai urheilumenestyksen kautta. Myös politiikka tarjoaa yhden väylän liikuntajohtajan tehtäviin, kun taas johtamisosaamisella ei nähty juurikaan merkitystä liikuntajohtajaksi etenemisessä. Laakson haastattelemien nais- ja miesliikuntajohtajien näkemykset legitimoivista väylistä eivät eronneet toisistaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että suomalainen liikunta-ala tarvitsee johtamisosaamisen merkityksen tunnustamista ja johtamisen ammattilaisuutta. (Emt.) Laakson tutkimus kohdistui sekä liikunnan operatiivisiin että luottamusjohtajiin. Haastatelluista suurin osa oli miesjohtajia. On mahdollista, että legitimoitumisväylät olisivat olleet erilaisia operatiivisilla ja luottamusjohtajilla sekä mies- ja naisjohtajilla, mikäli heitä olisi tutkittu erikseen ja verrattu keskenään.

Liikunta-alan kasvu, ammattimaistuminen ja johtamisosaamisen puute ovat nostaneet esiin tarpeen kehittää liikuntajohtamisen koulutusta (ks. esim. Nenonen 2013). Ensimmäinen liikuntajohtamisen maisteriohjelma perustettiin Ohion yliopistoon Yhdysvaltoihin vuonna 1966. Nykyisin liikuntajohtamista opetetaan jo yli 400:ssä oppilaitoksessa ympäri maailmaa. (Gray, Madella, Purnaho, Shilbury & Skirstad 2008, 295.) Suomessa liikuntajohtamisen koulutustarjonta on korkeakoulutasolla vähäistä. Liikunnan johtamiskoulutusta tarjotaan ammattikorkeakoulutasolla ylempänä ammattikorkeakoulututkintona sekä erikoisammattitutkintoina, mutta yliopistotasolla se on Suomessa marginaalista. Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden tiedekunnassa liikunnan yhteiskuntatieteiden<sup>6</sup> opetusohjelmassa vuosille 2014–2017 oli ainoastaan yksi johtamisen kurssi (3 op) (Saari 2014). Muut kurssit kohdistuvat pitkälti liikunta-alan erityispiirteiden ymmärtämiseen (emt.). Kettusen (2017) mukaan opiskelijoilla on halutessaan melko hyvät mahdollisuudet päästä suorittamaan Jyväskylän

<sup>6</sup> Aiemmin nimi oli liikunnan sosiaalitieteet, jonka alla oli erillinen liikuntasuunnittelun ja -hallinnon suuntautumisvaihtoehto. Nykyisin tällaista suuntautumisvaihtoehtoa ei enää ole. Johtamiseen kohdistuvia kursseja ei kuitenkaan aiemmin ollut sen enempää kuin nytkään.



yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen aineopinnot. Liikuntatieteiden tiedekunnan entisen dekaani Vuolteen (2010; 2013) raporteissa ehdotettiin hallinnollisten ja johtamistaidollisten osaamisalueiden lisäämistä liikunnan yhteiskuntatieteiden opintoihin, mutta ainakaan toistaiseksi ehdotusta ei ole toimeenpantu. Sen sijaan Itä-Suomen yliopistossa on ollut vuodesta 2013 lähtien tarjolla Urheilujohtamisen aineopinnot, joiden laajuus on 30 opintopistettä (Itä-Suomen yliopisto 2017).

#### *Liikuntajärjestöjen rakenneuudistukset*

Liikuntajärjestökentällä on tapahtunut suuria rakenteellisia muutoksia viimeisen kolmenkymmenenvuoden aikana. Lehtosen (2015; 2017a) mukaan 1900-luvun alussa vallinneesta vahvojen keskusjärjestöjen ajasta siirryttiin 1990-luvun alkupuolella hajautettuun ja monikeskuksiseen toimialarakenteeseen. Käytännössä toimialarakenne tarkoitti sitä, että perustettiin uusi edunvalvontaja palveluorganisaatio Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) ja sen rinnalle toimialaorganisaatiot lasten ja nuorten liikuntaan (Nuori Suomi), aikuisten liikuntaan (Kuntoliikuntaliitto) ja huippu-urheiluun (Olympiakomitea). Isona muutoksena 1990-luvulla oli myös valtion tulohajauksen käynnistyminen liikuntajärjestöissä (ks. myös Kulha 1995; Vasara 2004, 342–358).

Liikuntajärjestökentän johtajuus hajaantui 1990-luvun rakenneuudistuksen myötä. Tällöin siirryttiin jaetun, verkostomaisen, keskustelevan ja projektimaisen johtajuuden aikaan. (Ks. esim. Heikkala 1998, 148; Kokkonen & Pyykkönen 2011, 49–56; Koski & Heikkala 1998, 210–213; Rikala 2013.) Lehtosen (2015) mukaan johtajuuden kaipuu olikin yksi keskeinen peruste seuraaviin, 2000-luvun rakenteellisiin muutoksiin. Vuoden 2012 lopussa toimialajärjestöistä Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja Suomen Liikunta ja Urheilu lakkauttivat toimintansa. Samalla nämä järjestöt perustivat yhdessä Suomen Olympiakomitean kanssa Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo:n. (Emt.) Muutoksille seurasi jatkoa vain kaksi vuotta Valon perustamisen jälkeen, kun Valo ja Suomen Olympiakomitea yhdistyivät 1.1.2017 uudeksi Suomen Olympiakomiteaksi (Olympiakomitea 2017). Tämän muutoksen jälkeen liikuntajärjestökentän sisäinen muodollinen johtajuus lienee selvää. On kuitenkin vuosien haaste, että organisaation eri osat erilaisine arvoineen ja tavoitteineen saadaan valjastettua harmoniseen yhteiseloön, synergiaetujen löytämiseen ja yhteiseen suuntaan etenemiseen. Lehtonen (2017a) puhuu tästä legitimaatioprosessina, jossa uuden keskusjärjestön tulee löytää legitimaationsa eli hyväksyntänsä sosiaalisesti rakennetussa normi-, arvo- ja uskomusjärjestelmässä omistajiensa, jäsentensä ja muiden intressiryhmiensä kautta (emt.). Johtamisasemien näkökulmasta tarkasteltuna 2010-luvun järjestöjen rakennemuutokset vähensivät liikunta-alan pääsihteerien ja toiminnanjohtajien paikkoja. Sen sijaan välittömästi ylimmän johtajan alaisuudessa toimivien johtajien määrä lisääntyi Valoa perustettaessa, sillä uuteen organisaatioon perustettiin seitsemän uutta johtajanimikkeistä tehtävää. Nämä tehtävät säilyivät uuteen Suomen Olympiakomiteaan siirryttäessä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön johtamisrooli liikunta-alalla on merkittävä ja kiistaton johtuen sen ylivermaisesta ja ainutlaatuisesta asemasta informaatio-, normi- ja resurssiohjaajana (Heikkala 1998, 275; Lehtonen 2017b; Liikuntalaki 2015; Vasara 2004, 356–357). Vuosien mittaan on puolestaan käyty runsaasti keskustelua valtion ja sen rahoittamien liikuntajärjestöjen välisestä suhteesta. Keskeinen kysymys on ollut, mikä on sopiva tasapaino valtion asettamien ja järjestöjen omien tavoitteiden ja tehtävien välillä. (Lehtonen 2017a; Vasara 2004, 357.) Lehtonen (2015) arvioi valtionohjauksen olevan liikaa yksittäisten virkailijoiden vallassa, mikä aiheuttaa ohjaukseen pirstaleisuutta ja epäselvyyttä. Lehtosen mukaan tilanteen jatkuessa muuttumattomana, saattaa liikuntajärjestöihin muodostua edunvalvonnallisia keskittyviä ja sisäisen hajaannuksen tila jatkua rakenteellisista uudistuksista huolimatta.

#### *Liikunta-alan johtamisverkostot*

Liikunta-alan johtamisessa muodollisilla verkostoilla, kuten työryhmillä ja liikuntaorganisaatioiden päättävillä elimillä on tärkeä strateginen merkitys suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin areenoina, tiedon jakamisen ja tiedolla johtamisen välineinä ja päätöksenteon paikkoina. Lehtonen (2017b) tutki liikunnan keskusjärjestöjen hallitusten ja valtion liikuntapolitiittisten työryhmien verkostorakenteita ja verkostojen sisäisen hierarkian muodostumista vuosina 1993–2014. Tutkimuksen mukaan verkostojen eliitti koostui kapeasta, miesvaltaisesta joukosta. Valta oli keskittynyttä. Naisten osuus verkostoissa kasvoi kuitenkin merkittävästi 2010-luvulla. Verkostoeliitille oli tyypillistä pitkään jatkuneet johtajuuskaudet, runsas sisäinen kierto asemasta toiseen ja vähäinen vaihtuvuus. Tie hallitus- ja työryhmäverkoston eliittiin johti erityisesti runsaan eri sektoreilla toimimisen, korkean yhteiskunnallisen aseman tai pitkän valtionhallinnon virkailijauran kautta. Hallitusten ja työryhmien kokoonpanot olivat pysyneet viime vuosikymmeninä hyvin vakiintuneina.

Lehtonen (2017b) ennakoi, että tulevaisuudessa liikunta-alan verkostot elävät murroksen aikaa. Vallan ja päätöksenteon paikat vähenivät yhteen keskusjärjestöön eli Suomen Olympiakomiteaan siirtymisen myötä, mikä puolestaan voi avata uusia vallankäytön paikkoja aiempaa erilaisemmille toimijoille. Lisäksi naisten osuus verkostoissa saattaa jatkaa kasvuaan. (Emt.) Pienen liikunta-alan kontekstissa ei kuitenkaan ole yllättävää, että merkittävimmät päätöksentekopaikat ovat useita vuosia samojen henkilöiden hallussa. Liikunta-alalla on yleistä hierarkkisesti matalat organisaatorakenteet, joissa vertikaalisia etenemismahdollisuuksia johtamisurilla organisaatioiden sisällä on vähän. Tästä aiheutuu tilanne, jossa eteneminen tapahtuu pääasiassa siirtymällä horisontaalisesti organisaatiosta toiseen. Vähäiseen päättäjäkiertoon verkostoissa voi vaikuttaa osaltaan myös se, että valtion liikuntapolitiittisiin työryhmiin valitaan usein organisaatiosta se henkilö, jolla on korkein valta ja mandaatti päättää organisaatiossaan kyseisen aihepiirin asioista. Useimmiten tämä henkilö on ylin johtaja tai aihepiirin toimialan päällikkö.

### *Liikunnan yhteiskunnallinen merkitys*

Suomalaisen hyvinvointivaltion kriisillä ja sen generoimalla kuntaorganisaation (VM 2017b), maakuntien sekä sosiaali- ja terveydenhuollon (Sote- ja maakunta-uudistus) uudistamistyöllä on ollut ja tulee olemaan vaikutuksia myös liikunta-alan organisaatioihin ja johtamiseen. Kuten edellisessä luvussa kuvattiin, kuntauudistus on vähentänyt kuntien määrä merkittävästi, mikä on ajanut liikunta-toimia isompiin toimintayksiköihin. Organisaatoristen muutosten lisäksi kuntien yleisiä valtionosuuksia on pienennetty, millä on väistämättä vaikutusta myös kunnallisiin liikuntapalveluihin, -olosuhteisiin ja -tukiin. Toisaalta, liikunnan sisältyminen strategiseen ajatteluun läpäisyperiaatteella koko kunnan tasolla on kasvu-urilla ja siten tarve liikunnan poikkihallinnolliseen koordinointiin on noussut. TEAviisarin<sup>7</sup> tulosten (Hakamäki, Aalto-Nevalainen, Koskinen, Saaris-to, Wiss & Ståhl 2016) mukaan liikunnan edistäminen on kokonaisuudessaan kehittynyt kunnissa myönteisesti vuosina 2010–2016. Liikunta mainitaan yhä useammin kuntastrategioissa, liikunnan edistämisen poikkihallinnollisuus on vahvistunut ja liikuntaa lisäävät toimet varhaiskasvatuksessa ja koulussa ovat yleistyneet. (Emt.) Sote-uudistuksen on tarkoitus astua voimaan vuonna 2020. Silloin julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottaminen siirtyy kunnilta 18 maakunnalle. Päävastuu liikunnan edistämisestä tulee säilymään edelleen kunnilla, mutta muuttuvassa rakenteessa tulee varmistaa saumattomat liikuntapalveluketjut kuntien ja maakuntien välillä. (Sote- ja maakuntauudistus.) Tämä vaatii liikunnan edistämisen sekä liikunnan ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön johtamiselta, organisoinnilta ja koordinoinnilta merkittävää uudistumista.

Liikunta-ala on kohti 2020-lukua edetessä suomalaisessa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä noususuhdanteessa, sillä liikunnan merkitys yksilöiden, ryhmien ja yhteiskunnan yhtenä merkittävänä terveyden ja hyvinvoinnin tekijänä ja muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäjänä ymmärretään tänä päivänä paremmin kuin koskaan aikaisemmin. Länsimaisten yhteiskuntien rakenteelliset muutokset ovat aiheuttaneet väestön liikkumattomuuden ja siitä seuraavien ongelmien, kuten ylipainon ja terveysongelmien, haasteen. Liikunnan avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti ajankohtaisiin megatrendeihin, kuten ikääntymisen aiheuttamiin haasteisiin, työurien pidentämiseen, terveyserojen kaventamiseen, lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn, oppimisen edistämiseen, sosiaalisen koheesion vahvistamiseen sekä digitalisaation haittojen vähentämiseen. (Muutosta liikkeellä! 2013.) Vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnan yhteiskunnalliset kustannukset ovat mittavat (Vasankari & Kolu 2018) ja sitä kautta vaikutus yhteiskuntamme kansantalouteen ja kilpailukykyyn voi olla huomattava. Liikunnan toimiala on vuosien varrella laajentunut. Se on nykyään paljon muutakin, ja erityisesti muutakin, kuin kilpa- ja huippu-urheilua. Liikunnan edistäminen on koko suomalaisen yhteiskunnan

<sup>7</sup> Terveyden edistämisen vertailutietojärjestelmä TEAviisari tekee näkyväksi kuntien tekemän työn asukkaidensa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi seitsemällä eri toimialalla, joista yksi on liikunta. Vertailutietojärjestelmä on kehitetty yhteistyössä THL:n, STM:n, OKM:n ja Opetushallituksen kanssa. (Hakamäki ym. 2016.)

yhteinen asia. Tämä vaatii liikunta-alan toimijoilta uutta ajattelua ja toimintatapojen muuttamista. Liikuntatoimijoiden tulee rakentaa aktiivisesti kumppanuuksia ja tarjota asiantuntemustaan muiden hallinnonalojen suuntaan. Olenaisista on tunnistaa eri sidosryhmien ydintehtävät, päämäärät ja toimintaprosessit sekä syyt sille, miksi liikunnan edistäminen on kullekin toimijalle kannattavaa. (Muutosta liikkeellä! 2013; ks. myös Aaltonen 2016; Heinilä 2010; Vapaa-vuori 2013; VLN 2013.)

#### *Yhteenveto*

Liikunta-alalla on omat erityispiirteensä johtamisen näkökulmasta, minkä vuoksi sitä on perusteltua tarkastella omana tutkimuskontekstinaan. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi eri lajit omine lajikulttuureineen, laaja kansalaistointiminta, oma talousjärjestelmänsä sekä liikunnan yhteiskunnallinen erityisasema merkittävänä toimintana muille yhteiskunnan toimialoille (terveys, koulutus, liikenne, ympäristö jne). Liikunta-alan organisaatiot ja johtaminen ovat olleet suurten muutosten keskellä viime vuosikymmeninä. Toimiala on ammattimaisesti ja kansainvälistynyt, liikunnan yksityinen sektori on kasvanut ja liikunnan edistäminen on tullut osaksi eri toimialojen työtä. Alan organisaatorakenteet ja lainsäädäntö ovat muuttuneet sekä samaan tapaan muun yhteiskunnan kanssa yleisen toimintaympäristön haasteet monimuotoistuneet. Muutokset ovat aiheuttaneet tarpeen tarkastella kriittisesti myös liikunta-alan johtamisaamasta, jonka tasoa on pidetty riittämättömänä ja ammattimaisuuden kehittämistä on viime vuosina peräänkuulutettu niin tutkimuksen kuin käytännön kentillä. Johtuen erityispiirteistä ja suurista muutoksista liikunta-ala onkin johtamisen ja sen tutkimisen näkökulmasta kiinnostava tarkastelun kohde.

### **3 TASA-ARVO, JOHTAMINEN JA LIIKUNTA-ALA**

Sukupuolten välinen tasa-arvo on suomalaisen yhteiskunnan perusarvo (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019; STM 2016). Samanaikaisesti läsnä olevan tasa-arvon ideologian kanssa on olemassa myytti suomalaisesta tasa-arvosta. Suomea pidetään maailmalla usein tasa-arvon mallimaana ja tasa-arvon ajatteluun jo toteutuneen. Totta on, että Suomi on muodollisesti tasa-arvoinen yhteiskunta, sukupuolikiulo on kaventunut esimerkiksi työelämän alueella ja Suomi on tasa-arvotilastojen kärkipäässä. Kuvitelmat tasa-arvon toteutumisesta ovat kuitenkin monella elämän osa-alueella harhaa. Meillä on edelleen epätasa-arvoa, ja se on myös siirtynyt alueilta toisille. Epätasa-arvoa voidaankin kuvata metaforalla monipäisestä lohikäärmeestä, joka kasvattaa aina uuden pään katkenneen tilalle. (Elomäki, Kantola, Koivunen & Ylöstalo 2016; Global Gender Gap Report 2017; Julkunen 2010, 74–75 ja 257.) Tasa-arvon edistäminen on ollut myös osa liikuntapolitiikkaa jo vuosikymmeniä. Tasa-arvo on parantunut myös liikunta-alalla, mutta esimerkiksi liikunnan johtamisen alueella riittää vielä tehtävää. (Turpeinen & Hakamäki 2018.)

#### **3.1 Tasa-arvo työelämässä ja johtamisessa**

##### **3.1.1 Tasa-arvon käsite**

Hollin (2003, 8) mukaan tasa-arvon käsite on Suomessa vakiintunut tarkoittamaan sukupuolten tasa-arvoa (ks. myös Raevaara 2005). Sukupuolten tasa-arvo on läsnä jokapäiväisessä keskustelussa, mutta arkisuudestaan huolimatta se on osoittautunut hankalaksi käsitteeksi määritellä. Tasa-arvo sivuaa monia lähikäsitteitä, kuten yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Eri kielissä, kuten englannissa ja ruotsissa, on tasa-arvolle omat, merkitykseltään hieman erilaiset ilmaisunsa. Lisäksi eri toimi- ja tieteenaloilla on eroja tasa-arvokäsitteen sisällössä ja käytössä. Tasa-arvoa voi myös tarkastella hyvin eri näkökulmista, kuten normina, aatteena, myyttinä tai ihanteena (Brunila 2009, 9).

Tässä työssä sukupuolten tasa-arvolla tarkoitetaan naisten ja miesten välistä tasa-arvoa.

Sukupuolten välinen tasa-arvo koostuu muodollisesta eli mahdollisuuksien tasa-arvosta ja tosiasiallisesta eli lopputulosten tasa-arvosta. Muodollinen tasa-arvo on syrjimättömyyttä, yhdenvertaista kohtelua ja oikeuksia. Tosiasiallinen tasa-arvo taas on tilanteiden ja prosessien lopputulosten tarkastelua, kuten naisten ja miesten palkkauksen tasa-arvoa tai tasa-arvoista sijoittumista johdotehtäviin. (Kantola, Nousiainen & Saari 2012, 13–14; Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017.) Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tarkastelun kohteena on naisten ja miesten välisten lopputulosten tasa-arvo uramenestyksen kannalta. Lisäksi kuitenkin nostetaan esiin tekijöitä uramenestyksen taustalla eli lopputuloksen tasa-arvoa mahdollistavia tekijöitä.

Opetusministeriön Tasapeli-työryhmä (2005, 50) määritteli liikunta-alalla sukupuolten väliseksi tasa-arvoksi sen, että kummallakin sukupuolella on samat oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet liikkua ja kilpailla sekä osallistua liikuntaa koskevaan päätöksentekoon (emt.). Lisäksi liikunta-alalla ja erityisesti sen kansalaistoiminnassa on keskeistä tasa-arvo ”toimia”. Näin määritelmään sisältyy myös muut toiminnan tasot, kuten valmentaminen ja vapaaehtoistyö.

Sukupuolisilmälasi käytössä (2009, 44) raportin mukaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuus tarkoittavat periaatteessa samaa asiaa: syrjimättömyyden ja tasa-vertaisten mahdollisuuksien varmistamista kaikille ihmisille sukupuolesta, etnisestä taustasta, kielestä, iästä, vammaisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, uskonnosta, vakaumuksesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. Kuten edellä todettiin, yleisessä kielenkäytössä ja lainsäädännössä tasa-arvon käsite on kuitenkin usein vakiintunut tarkoittamaan sukupuolten välistä tasavertaisuutta. Sen sijaan muihin syrjintäperusteisiin viitattaessa käytetään yhdenvertaisuuden käsitettä.<sup>8</sup> (Ks. myös Tasa-arvolaki 2016; Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017; Yhdenvertaisuuslaki 2014.)

Liikunta-alalla tasa-arvon käsite ei kuitenkaan perinteisesti ole tarkoittanut ainoastaan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Käsite tasa-arvo määriteltiin vanhassa liikuntalaissa (1998) tarkoittamaan laaja-alaista tasa-arvoa, joka sisälsi niin sukupolvien, sukupuolten, maan eri alueiden, kielellisen, sosiaalisen kuin erityisryhmien tasa-arvon (HE 236/1997, 10). Käytännössä tämä aikaansai sen, että alan kielenkäytössä käsite kietoi sisäänsä paitsi kaikki yhdenvertaisuustekijät niin myös vaihtelevassa määrin lukuisia muita eriarvoistavia tekijöitä, kuten maantieteellinen alue, koulutus, tulot, harrastamisen hinta ja eri liikuntalajit. Laajassa merkityksessään tasa-arvo sai joskus etuliitteekseen sanan ”laaja-alainen”, joskus taas käytettiin pelkkää sanaa ”tasa-arvo”.

Liikunnan keskusjärjestö (SLU, Valo) on viime vuosikymmenet koordinoitunut alan operatiivista tasa-arvotyötä. Vuodesta 2004 lähtien SLU:n tasa-

<sup>8</sup> YK:n naisten syrjinnän kieltävän yleissopimuksen toteutumista valvova CEDAW-komitea arvosteli Suomen kaikkia hankkeita, joissa tasa-arvolainsäädäntö yhdistetään muuhun syrjintälainsäädäntöön. Suomea muistutettiin siitä, että sukupuoli on yhteiskunnan läpäisevä periaate, eivätkä naiset ole vähemmistössä oleva ryhmä. Sukupuolta ei täten tule sulauttaa moninaisuuteen. (Julkunen 2010, 274.)

arvotyö sulautui osaksi laajempaa yhteiskuntavastuun näkökulmaa sisältävää Reilu Peli -kokonaisuutta, kun se 2000-luvun taitteessa oli ollut oma kokonaisuutensa. Reilu Peli -julkaisussa käytettiin käsitteitä laaja-alainen tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus (Reilu Peli 2010). Näiden muutosten myötä sukupuolten tasa-arvo redusoitiin yhdeksi yhdenvertaisuustekijäksi muiden rinnalla (ks. esim. Julkunen 2010), ja eri sukupuolten erojen huomioon ottamisen ja tasa-arvon edistämisen näkökulman merkitys ja näkyvyys liikunta-alalla väheni. Sukupuolten tasa-arvo ikään kuin ”kirjoitettiin ulos”. Julkunen (2010, 264) mukaan tällaisissa tilanteissa ongelmana on, että tunnistamatta jää se, että sukupuoli on jakava tekijä monille muillekin yhdenvertaisuustekijöille. Sukupuolen asettaminen samalle viivalle muiden yhdenvertaisuustekijöiden kanssa tekee hankalaksi huomata niiden keskinäisiä vaikutussuhteita, kohdistaa eriarvoisuutta vähentäviä toimenpiteitä oikein sekä vähentää moniperusteista syrjintää. Toisaalta Julkunen otaksuu, että tässä voisi piillä myös positiivinen mahdollisuus – moninaisuus voi olla se Troijan hevonen, jolla sukupuolikin voidaan kuljettaa sisään sille vastahakoiseen ympäristöön.

Lisää diversiteettiä liikunta-alan kielenkäyttöön toi yhdenvertaisuuskäsitteen rantautuminen valtioneuvoston liikuntapoliittisiin asiakirjoihin 2000-luvun lopulla. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä liikunnan edistämisen linjoista (2009) puhutaan sekä tasa-arvosta, laaja-alaisesta tasa-arvosta että yhdenvertaisuudesta. Kokonaisuudessaan keskeisten liikuntapoliittisten asiakirjojen vaihtelevat sanamuodot tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta (tai niiden puuttumisesta) heijastelevat näiden käsitteiden vakiintumatonta käyttöä ja määrittelyttömyyttä liikunta-alalla. Lisäksi tämä kertoo siitä, että sukupuolten tasa-arvoa ei ole yleisesti nähty riittävän suurena ongelmana, jotta se vaatisi oman käsitteen sekä systemaattiset tavoitteet ja toimenpiteet sen edistämiseksi. Tasa-arvoa ei siis ole arvostettu ja pidetty kovin tärkeänä huolimatta vahvasta valtion yleisestä tasa-arvopolitiikasta ja vuosikymmenten liikunta-alan tasa-arvokontribuutioista. Liikunta-ala ei kuitenkaan liene ainoa ala Suomessa, jossa sukupuoli joutuu kamppailemaan tasa-arvolle annettujen muiden merkitysten kanssa (ks. esim. Julkunen 2010, 150; Ylöstalo 2012, 12).

Uudessa liikuntalaissa (2015) käsitteistöä kuitenkin selkiytettiin. Hallituksen esitys liikuntalaiksi määrittelee tasa-arvon tarkoittamaan nimenomaan naisten ja miesten välistä tasa-arvoa (HE 190/2014, 9). Tärkeää on, että uuden määritelmän mukainen käsite otetaan käyttöön liikunta-alalla aina keskeisistä linjaasiakirjoista arjen kielenkäyttöön. Kun keskustelua tasa-arvosta käydään yhteisellä kielellä, on mahdollista integroida sukupuolten näkökulma tosiasiallisesti osaksi kaikkea liikunta-alan toimintaa ja päätöksentekoa.

Erilaisilla tavoilla mieltää sukupuoli on erilaisia seurauksia tasa-arvon ymmärtämisen ja tasa-arvon edistämisen tavoitteiden kannalta (Brunila 2009, 12; Ylöstalo 2012). Suomen kielessä sanalla ”sukupuoli” viitataan naista ja miestä kuvaavaan eroon. Sukupuolen käsite on kielessämme hyvin kuvaava, sillä ”suku” viittaa elämän organisoitumiseen sukulaisuussuhteiden kautta, ja ”puoli” viittaa toiseen osaan kahden puolikkaan muodostamasta kokonaisuudesta. Näin ollen käsite sukupuoli mahdollistaa mielikuvan suvun jatkamisesta sekä

naisen puolikkaasta ja miehen puolikkaasta. (Kinnunen & Korvajärvi 1996; Lämsä 2003, 27.)

Englanninkielessä sukupuoli on perinteisesti erotettu kahdella eri termillä. Sanalla "sex" tarkoitetaan biologista sukupuolta, johon synnyttään. Termillä "gender" puolestaan tarkoitetaan sosiaalista sukupuolta, johon opitaan ja kehitytään elämän aikana. Sosiaalisen sukupuolen näkökulmasta naiset oppivat naisellisen eli feminiinisen, ja miehet miehisen eli maskuliinisen, maailmankuvan, normituksen ja toimintatavat. Feminiiniseksi määrittyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi hoivaaminen, empatia, ystävällisyys, passiivisuus ja tunteellisuus. Maskuliiniseksi määrittyvät esimerkiksi jämäkkyys, itsenäisyys, riskinotto, aktiivisuus, aggressiivisuus ja kilpailunhalu. (Julkunen 2010; Koivunen & Liljeström 1996; Lämsä 2003, 28.) Traditionaalinen käsitys tulkitsee sukupuolen yksiuotteisesti feminiinisenä tai maskuliinisenä (Vecchio 2002, 646), mutta esimerkiksi Bemini (1977) määrittely maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta neljänä eri kategoriana<sup>9</sup> on laajentanut käsitystä sukupuolesta (Lämsä 2003, 30). Tänä päivänä sosiokulttuurinen liikkumatila näiden ulottuvuuksien välillä on jossain määrin kasvanut ihmisten arjessa. Esimerkiksi miehille sallitaan nykyään aiempaa enemmän feminiinisiä piirteitä niin kotona (esim. lasten hoiva ja kotityöt) kuin työelämässä (esim. empaattinen ja palkitseva johtaminen).

Julkunen (2010, 15–17 ja 228) mukaan sukupuolen voidaan nähdä järjestävän yhteiskuntaa keskeisinä peruseriaatteinaan ero ja hierarkia. *Erolla* tarkoitetaan feminiinisen ja maskuliinisen määrittelyä dikotomisiin, usein vastakkaisiin ominaisuuksiin sekä sukupuolen mukaista elämän- ja työnjakoa. Tällaisista esimerkkejä ovat käsiteparit järki-tunne ja kova-pehmeä. *Hierarkialla* tarkoitetaan maskuliinisen suurempaa arvostusta, miestä ihmisen normina sekä miesten hallussa olevaa materiaalista, kulttuurista ja symbolista valtaa. Julkunen nostaa "viattoman oloisen" urheilun sekä urheilun ja median kompleksin tärkeiksi hierarkisoituneen sukupuolieron ylläpitäjiksi. Naisten suoritusaste on miehiä heikompi, naiset eivät osallistu kaikkiin lajeihin ja naisruumista suosivat lajit, kuten rytmisen voimistelu ovat julkisuuden marginaalissa. (Emt.) Ero ja hierarkia ovat keskeisiä käsitteitä ja työkaluja erityisesti radikaalifeministisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa niiden olemassaolo ja merkitys tunnustetaan, mutta niitä ei käytetä systemaattisesti analyysivälineinä.

Hollin (1995) mukaan tasa-arvosta voidaan puhua, jos oletetaan vertailtavien ihmisten tai kategorioiden olevan jossain mielessä samankaltaisia. Tämän mukaan esimerkiksi ihmisten ja eläinten tasa-arvosta puhuminen ei ole mielekäästä. Samanlaisuuden ja erilaisuuden analysoimiseksi on tärkeää erottaa toisistaan samankaltaisuus ja samanlaisuus. Samankaltaisuus on yhteinen nimittäjä vertailtavien kategorioiden välillä, esimerkiksi ihmisistä puhuttaessa ihmisyyden. Hollin näkee tasa-arvokeskustelulle olleen tyyppillistä samankaltaisuuden tulkinna virheellisesti samanlaisuudeksi. Ajatusta tasa-arvosta voidaan hahmottaa janoilla, jonka toisessa päässä on samanlaisuus ja toisessa erilaisuus (ks. kuvio 4). Parvikon (1990, 91 ja 108) näkemykset tasa-arvosta ovat samansuuntaisia Hollin

<sup>9</sup> Feminiininen, maskuliininen, androgyyninen ja differentoitumaton.



kanssa: samanlaisuus/erilaisuus ja samanarvoisuus/eriarvoisuus ovat kietoutuneet toisiinsa ja ikään kuin ”saman kolikon kääntöpuolia”.

Samanlaisuus I-----I Erilaisuus

### TASA-ARVO

KUVIO 4 Tasa-arvon käsitteellistyminen välitilana (kuvio tehty Hollin 1995, 14–17 pohjalta)

Hollin (1995), Parvikon (1990, 105–106) ja Julkusen (2010, 284) analyyysien mukaan tasa-arvokäsitteen sisältö on muuttunut vuosikymmenten saatossa. Vielä 1970-luvun alussa tasa-arvo tarkoitti naisen samanlaistamista miehen mallin mukaiseksi. Tasa-arvon vastakohta oli eriarvoisuus, jota oli naisten ja miesten erilainen kohtelu ja eri asioiden tekeminen. Tasa-arvonäkemyksessä alkoi 1980-luvulta lähtien korostaa erilaisuutta ja naisten omaa mallia sekä tasapuolisuutta sukupuolten kohtelussa. Samanlaistamisen vaatimus jäi taka-alalle ja erilaisuus muuttui resurssiksi. (Emt.) Ylöstalo (2012, 32) kuvaa, että 1990-luvulla puolestaan siirryttiin sukupuolen pirstaleisuuden korostamisen aikaan eli näkemään sukupuoli moninaisempänä kuin vain naisten ja miesten välisenä kysymyksenä (ks. myös Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017).

Eri aikakausien tasa-arvonäkemyksien mukaan on nimetty erilaisia suuntauksia tasa-arvon edistämiseen. Liberalistinen eli tasa-arvofeminismi korostaa yksilöiden yhtäläisiä oikeuksia ja syrjinnän kieltoa. Radikaali- eli naiskeskeinen feminismi puolestaan korostaa naisten ja miesten erilaisuutta. Suomessa yleisenä suuntauksena on ollut tasa-arvofeminismi, sillä se on kytkeytynyt osaksi tasa-arvopolitiikkaa ja suomalaista kulttuuria. (Hollin 1995; Honkanen 1997; Julkunen 2010, 70–71; Liljeström 1996, 14–17.) Liikunta-alalla näkyi 1980-luvulla selvä jakautuminen tasa-arvofeminismin (integraatio) ja radikaalifeminismin (separaatio) kannattajiin. Tasa-arvofeministit kannattivat naisten osallistumista miesmalliseen kilpaurheiluun ja niin sanottuihin miesten organisaatioihin. Liberaalifeministit puolestaan kannattivat omaa naiskeskeistä liikuntaa (massajuoksupaikat, eksoottiset tanssit ja aerobic) sekä naisten omia liikuntaorganisaatioita, joissa niin valmennus, hallinto kuin johtaminenkin olisivat naisten käsissä. (Laine 1998; Pirinen 1993, 35–41.)

Julkusen (2010, 74, 93 ja 267) mukaan suomalaiseen kulttuuriin kuuluu sukupuolikonfliktin vaimentaminen, sopuisuus ja tasapuolisuus. Tasa-arvoa ei saa esittää vain naisten asiana vaan tulee muistaa myös miehiä. Miesten riittämättömät koulutus, syrjäytyminen, lihavuus, itsemurhat, alkoholisoituminen ja väkivaltaisuus nostetaan esiin tasa-arvokysymyksinä sukupuolten välillä, sen sijaan, että ne nähtäisiin miesten keskinäisinä luokkaeroina ja sosiaalisina ongelmina. Tasa-arvon on aina 1960–70-luvulta lähtien nähty edistävän myös miesten asemaa vapauttamalla miehen elämä maskuliinisuuden kaavasta ja elämän rikastumisena lasten ja hoivan antamalla sisällöllä. (Emt.) Tästä huolimatta tasa-arvokeskustelun suuri linja niin Suomessa kuin maailmalla on kohdistunut naisten aseman parantamiseen.

Kokonaisuudessaan tasa-arvon käsitteestä voi todeta, että se on edelleen tänä päivänä hankala määritellä. Suomessa tasa-arvolla tarkoitetaan usein sukupuolten välistä tasa-arvoa, mutta sille voidaan antaa myös laajempia merkityksiä, kuten alueellinen tasa-arvo. Liikunta-alan kielenkäytössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus-käsitteiden käyttö oli aiemmin sisällöltään kirjavaa, mutta vuonna 2015 voimaan tullut uusi liikuntalaki selkiytti tilannetta. Lain perusteista käy selvästi ilmi, että tasa-arvolla tarkoitetaan nimenomaisesti naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tasa-arvon nähdään tyypillisesti koostuvan mahdollisuuksien tasa-arvosta ja lopputulosten tasa-arvosta. Mahdollisuuksien tasa-arvo on esimerkiksi syrjimättömyyttä, kun taas lopputulosten tasa-arvo esimerkiksi samaa palkkaa. Tässä työssä tasa-arvolla tarkoitetaan naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, jota tarkastellaan niin mahdollisuuksien kuin lopputulosten näkökulmista.

### 3.1.2 Tasa-arvon lähtökohdat suomalaisessa työelämässä

Tasa-arvobarometrin (Kiianmaa 2012; ks. myös Kautto 2008) mukaan työelämän tasa-arvoon on vielä matkaa. Kolmasosa vastanneista naisista piti naisten mahdollisuuksia työelämässä yhtä hyvinä tai lähes yhtä hyvinä kuin miesten, kun taas miehistä näin ajatteli yli puolet. Naiset arvioivat siis kriittisemmin naisten asemaa työelämässä kuin miehet. Vastaavasti miehet eivät koe yhtä usein kuin naiset, että tasa-arvotyötä tarvitaan (Kautto 2008). Nuorisobarometrissa (Myllyniemi 2017) nuorten tulevaisuuskuvat ennakoivat, että sukupuolten tasa-arvolla on tärkeä merkitys tulevaisuuden työelämässä. Nuorten mukaan tasa-arvoisempi yhteiskunta on tulevaisuudessa sekä tärkeää että odotettavaa. Teräsahon & Keski-Petäjän (2017) mukaan vastaavasti kuin aikuisten kohdalla, nuorten vastaukset olivat barometrissä sukupuolittuneita. Nuoret naiset kokivat tasa-arvon tulevaisuudessa keskimäärin tärkeämmäksi kuin nuoret miehet. Nuoret miehet taas uskoivat naisia keskimäärin useammin, että tasa-arvo paranee tulevaisuudessa.

Naisten ja miesten tasa-arvoisen aseman tärkeyttä johtotehtävissä on perusteltu monin eri tavoin. Julkusen (2010, 226) mukaan se on tärkeää niin oikeudenmukaisuuden, resurssien käytön kuin erilaisten intressien näkökulmista. *Oikeudenmukaisuuden perustelu* kiinnittää huomiota osallistumiseen demokraattisena perusoikeutena, kun taas *resurssiargumentti* tarkastelee naisten muodostamien voimavarojen käyttöä. *Konfliktiargumentti* puolestaan nostaa esiin miesten ja naisten erilaiset ja mahdollisesti ristiriitaiset intressit. Keskenään erilaisten intressien tulisi olla yhtäläisesti edustettuina. Mikäli miehillä on määrällinen yksinvalta tai enemmistö johtotehtävistä, voidaan olettaa, että myös toiminta ja sisällöt ovat enemmän miesten kiinnostusten mukaisia.

Resurssiargumentti naisjohtajuuden edistämisen taustalla on vahvistunut globalisaatiokehityksen myötä. Tasa-arvosta ja naisten muodostamien resurssien täysimääräisestä hyödyntämisestä on tullut yksi kilpailukyvyn ja kehityksen osa-alue. Maailman talousfoorumi laskee korrelaatiota kilpailukyvyn ja sukupuolten tasa-arvon välille (Global Gender Gap Report 2017). Tässä vuosittain laadittavassa selvityksessä Suomi on vuosia ollut kärkisijoilla. Elinkeinoelämän

valtuuskunnan selvityksen mukaan naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin miesten johtamia yrityksiä kannattavampia (Kotiranta ym. 2007). Vastaavia tuloksia on saatu myös eurooppalaisiin yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa (Christiansen ym. 2016). Palvia ym. (2015) ja Vähäkylän (2014) mukaan naisten johtamat yritykset ovat yleensä vakaammalla taloudellisella pohjalla kuin miesten johtamat yritykset. Yhdysvalloista kerätyssä aineistossa havaittiin, että naisten johtamat pankit ovat vakavaraisempia ja ne selviytyvät miesjohtoisia pankkeja paremmin kriisivuosista. Tutkimuksessa löydettiin myös, että naisten johtamissa yrityksissä on paremmat hallinto- ja valvontajärjestelmät, ja että sukupuolten väliset erot esimerkiksi riskinottohalukkuudessa ja konservatiivisuudessa heijastuvat yrityksen riskialttiuteen ja taloudellisen raportoinnin laatuun. Naisten johtamissa yrityksissä tilinpäätösinformaatio on usein laadukkaampaa kuin miesten johtamissa yrityksissä. Tutkimushankkeen johtajan Vähämaan (Vähäkylä 2014) mukaan naiset myös yritysten hallituksissa voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. Syyksi hän arvelee esimerkiksi sen, että naiset ovat miehiä useammin läsnä kokouksissa ja ovat niihin paremmin valmistautuneita.

Resurssiargumentin keskeisenä perusteluna on myös naisten miehiä korkeampi koulutus. Suomessa vuonna 2013 korkean asteen koulutuksen saaneiden osuus oli 25–64-vuotiailla naisilla 54 prosenttia ja miehillä 41 prosenttia (Sutela & Lehto 2014, 18). TASURI-hankkeen (Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015) selvitys pörssiyhtiöiden, suurimpien listaamattomien yhtiöiden ja valtiomisteisten yhtiöiden johdosta osoitti, että ylimmässä johdossa työskentelevät naiset ovat keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja. Tutkijoiden mukaan tulokset indikoivat, että naiset tarvitsevat usein korkeampaa koulutusta kuin miehet päästäkseen ylimpään johtoon.

Resurssiargumenttia tukee eri tutkimusten löydökset naisten ominaisuuksien hyödyistä johtamisessa. Työolotutkimusten (Lehto 2009; Sutela & Lehto 2014, 103–105) mukaan naisten johtamistapaan ollaan tyytyväisempiä kuin miesten. Erityisesti tyytyväisiä olivat naisjohtajien alaisuudessa toimivat miehet. Naisjohtajat arvioitiin miesjohtajia keskimäärin selvästi paremmiksi tuen ja rohkaisun antamisessa, innostavuudessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa sekä kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä. (Emt.) Tasa-arvobarometrin (Kiiänmaa 2012, 20–21; Nieminen 2008, 16–18) vastaajista valtaosa ja Elinkeinoelämän valtuuskunnan analyysin (Apunen, Haavisto, Kovalainen & Pajari 2013) yritysjohtajista noin puolet oli sitä mieltä, että yritykset ja talouselämä hyötyisivät naisten määrän kasvusta johtajina. Täten voidaan todeta, että jo kolmekymmentä vuotta sitten esitetyt perustelut naisten johtajuuden tärkeydestä todentuvat nykytutkimuksen valossa entistäkin vahvempina.

Lämsä & Louvrier (2014) täydentävät Julkusen (2010) argumentteja nostamalla esiin organisaatioiden vastuullisuuden näkökulman naisten johtajuuden ja urien edistämisen perusteluna. Yhteiskunnassa toimivien organisaatioiden oletetaan noudattavan lainsäädännön vaatimaa syrjimättömyyttä ja tasa-arvoa. Toisin sanoen ollakseen hyväksytyt ja arvostettu, organisaation tulee

vastata yhteiskunnan odotuksiin ja vaatimuksiin edistämällä yleisesti hyväksytyä tasa-arvoa. Mikäli näin ei tapahdu, vähenee oikeutus organisaation toiminnalle. Myös organisaation maine arvostettuna ja naisille ja miehille yhtäläiset mahdollisuudet tarjoavana työpaikkana kärsii, jonka seurauksia ovat rekrytointiongelmat, sitoutumis- ja motivaatiovaikeudet, lisääntynyt vaihtuvuus ja naisten uraongelmat. (Ks. myös Hearn, Lämsä, Biese, Heikkinen, Louvrier, Niemistö, Kangas, Koskinen, Jyrkinen, Gustavsson & Hirvonen 2015.) Kolmannen sektorin organisaatioissa seuraukset voivat edellä mainittujen vaikutusten lisäksi olla vieläkin laajakantoisempia. Esimerkiksi liikuntajärjestöt ovat jäsentensä yhdistyksiä ja siten sekä esikuvia ja suunnannäyttäjiä että myös vastuussa toiminnastaan laajemmalle ihmisryhmälle kuin vain omalle henkilöstölleen. Mikäli tasa-arvoa ei oteta huomioon, seurauksina voi olla naisten ja tyttöjen liikunnan ja muun toiminnan heikkoon asemaan joutuminen, jäsenkato ja jopa rahoituksen heikkeneminen.

Johtamisen on nähty sukupuolittuneen miehiseksi, koska johtajista enemmistö on miehiä. Naisten kasvava määrä johtajina ja tasa-arvon ideologia haastavat kuitenkin miehisen normin johtamisessa. Wahl (2010, 1) tutki tasa-arvon vaikutusta johtamiseen muutosvistarinnan näkökulmasta. Muutosvistarintaa ilmeni miesjohtajien keskuudessa usein eri tavoin. Miesjohtajat näkivät tasa-arvokysymykset liioiteltuina tai miehiä syrjivinä. Tästä huolimatta miesjohtajat näkivät hyötyvänsä tasa-arvotyöstä, koska heille sallitaan erilaisia miehisyyden muotoja, kuten omana itsenä olemista, tunteellisuutta, intuitiivisuutta sekä lapsista huolehtimista. Nämä muutokset nähtiin kuitenkin luonnollisena muutoksena, eikä määrätietoisena tasa-arvotyön tuloksena. Tasa-arvotyön muutosvistarinta saattaa kanavoitua yksilöllisyyden korostamiseen, mikä vaikeuttaa tasa-arvotyötä ja asettaa syrjimättömyyden yksin naisten vastuulle. Tutkijan mukaan naisjohtajien on oltava tietoisia sukupuolen vaikutuksesta, jotta he pystyvät haastamaan vallitsevat johtamisen rakenteet. Tienarin, Söderbergin, Holgerssonin & Vaaran (2005) analyysin mukaan heidän haastattelemansa miesjohtajat kokivat naisten puuttumisen organisaatioiden ylimmästä johdosta sensitiivisenä aiheena ja vaikeana selittää johtuen vallitsevasta tasa-arvon diskurssista.

Naisten haasteita johtamisessa ja johtamisurilla havainnollistetaan usein homososiaalisuuden ilmiön avulla. Homososiaalisuudella tarkoitetaan toisen sukupuolen suosimista toisen sijaan. Homososiaalisessa kanssakäymisessä ihminen viettää enemmän aikaa ja on enemmän tekemisissä oman sukupuolensa edustajan kanssa verrattuna toisen sukupuolen edustajaan. Johtajista enemmistö on miehiä ja johtaminen symboloituu miehiseksi. Homososiaalisuuden ideaa on yksinkertaistettu kysymykseen: miksi mies aina valitsee miehen? (Connell 1995; Hearn ym. 2015.) Homososiaalinen käyttäytyminen saa aikaan naisten kannalta negatiivisen kierteen ylläpitäessään ja uusintaessaan vallitsevaa miehistä johtajuutta ja johtamisen rakenteita.

Holgerssonin (2013) tutkimus homososiaalisuudesta toimitusjohtajien rekrytoinneissa osoitti, että homososiaalisuus vaikuttaa mahdollisuuksiin tulla valituksi kahdella eri tavalla. Ensinnäkin rekrytoinnissa miesehdokkaita arvioitiin eri tavoin kuin naisehdokkaita. Toiseksi miesten naiseen verrattuna erilainen

sosiaalinen aktiivisuus niin työssä kuin vapaa-ajalla paransivat miesten näkyvyyttä ja sitä kautta valituksi tulemisen mahdollisuutta. Naiset eivät siis olleet miesten kanssa yhtä näkyviä tai lainkaan tuttuja päätöksentekijöille. Näin ollen heidän vahvuuksien ja heikkouksien arviointi ja sitä kautta valinta toimitusjohtajaksi oli miespätöksentekijöille hankalaa. Tutkimus osoitti homososiaalisuuden olevan osin tiedostamaton ja vaikeasti havaittava käytäntö, joka on kietoutunut syvälle organisaatioiden rakenteisiin ja kulttuuriin.

Suomalaisen tasa-arvon kansainvälisiä peruslähtökohtia ovat Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) naisten oikeuksien yleissopimus (CEDAW) ja Pekingin toimintaohjelma<sup>10</sup>, Euroopan unionin (EU) perussopimukset, tasa-arvodirektiivit ja tasa-arvostrategia sekä Euroopan neuvoston perussopimukset ja tasa-arvosuosituksukset (Siukola ym. 2017; Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta). Esimerkiksi Euroopan unionin tasa-arvostrategioissa naisten aseman parantaminen työelämässä ja päätöksenteossa ovat perinteisesti olleet keskeisiä tema-alueita (European Commission 2011; 2015).

Pohjoismaissa lait kohtelevat naisia ja miehiä tasavertaisesti, täten muodollisen tasa-arvon on katsottu toteutuneen. Tosiasiallisen tasa-arvon, joka sitä vastoin ei ole toteutunut, edistämiseksi kaikissa Pohjoismaissa on tehty aktiivisesti työtä 1970-luvulta lähtien. (Petäjäniemi 1998, 15, 17 ja 40.) The Economist-lehden lasikattoindeksin mukaan Pohjoismaat olivatkin maailman parhaita maita naisille tehdä työtä vuonna 2015 (The Economist 2016). Suomessa sukupuolten tasa-arvoa edistetään niin sanotun kaksoisstrategian avulla. Toisaalta toteutetaan kohdennettuja toimenpiteitä tasa-arvon esteiden poistamiseksi, ja toisaalta sukupuolinäkökulma pyritään valtavirtaistamaan<sup>11</sup> osaksi kaikkea päätöksentekoa ja sen valmistelua. (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 14.) Pohjoismaissa tasa-arvon edistämässä ei ole tavoitteena naisten ja miesten samanlaisuus vaan pikemminkin korostetaan erilaisuutta. Pohjoismaisen käsityksen mukaan tavoitteet ovat sekä määrälliset että laadulliset. Määrällinen tasa-arvo voidaan mitata lukuina, kun taas laadullinen tasa-arvo merkitsee eri sukupuolten tietojen, taitojen, kokemusten ja arvostusten yhtä suurta painoarvoa yhteiskunnassa. (Petäjäniemi 1998, 16.)

Suomessa perusedellytykset naisten ja miesten tasa-arvoiselle työssäkäynnille ja johtamiselle luotiin vuosina 1965–1985, jolloin naisten koulutus- ja työssäkäyntimahdollisuuksia laajennettiin, sosiaaliturvaa luotiin ja hoivapalveluja rakennettiin (Julkunen 2010, 98). Erityisen merkityksellinen on ollut julkinen varhaiskasvatus, joka on Suomessa saatavilla kaikille. Kotimaisia tasa-arvon lähtökohtia ovat Suomen tasa-arvolaki, hallitusohjelmat ja hallitusten tasa-arvo-

<sup>10</sup> *Naisten oikeuksien yleissopimus (CEDAW)*, jonka Suomi ratifioi vuonna 1986, on naisten ihmisoikeuksien perusasiakirja ja toimintavelvoite tasa-arvon edistämiseksi sopimuksen ratifioineille jäsenvaltioille. *Pekingin toimintaohjelma*, jonka Suomi allekirjoitti vuonna 1995, on vaikuttanut merkittäväällä tavalla suomalaiseen tasa-arvopoliittikkaan. (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 13 ja 58.)

<sup>11</sup> *Sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisella* tarkoitetaan sitä, että sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistämisen tavoite sisällytetään kaikkeen asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja toimintaan. Valtavirtaistamisen tavoitteena on murtaa sukupuolineutraalit, jopa sukupuolisokeat, menettelytavat ja toimintakulttuuri. (Sukupuolisilmäläsit käyttöön, 41.)

ohjelmat sekä Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

Tasa-arvolaki on ollut voimassa Suomessa jo vuodesta 1987 (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986). Lakia on uudistettu useaan kertaan, viimeksi vuonna 2015. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Naisten johtajuuden ja urien näkökulmista merkittävimmät tasa-arvolain kirjaukset liittyvät kiintiöihin, tasa-arvosuunnitteluun, palkkakartoitusvelvoitteeseen sekä työnantajavelvollisuuksiin. Lain kiintiösäännös velvoittaa valitsemaan muun muassa valtion ja kuntien komiteoihin ja neuvottelukuntiin sekä kunnallisiin toimielimiin kunnanvaltuustoja lukuun ottamatta molempia sukupuolia vähintään 40 prosenttia. Lain mukaan työnantajan velvollisuus on luoda naisille ja miehille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Naisten urien ja uramenestyksen kannalta tärkeä on myös kirjaus, jonka mukaan työnantajan tulee helpottaa naisten ja miesten työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Emt.) On tärkeää huomata, että sukupuolten tasa-arvoon työelämässä vaikuttaa myös muu lainsäädäntö kuin tasa-arvolainsäädäntö, kuten palvelussuhteita ja perhevapaoikeuksia koskevat säännökset. (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 30.)

Naisten osuuden lisääminen johtajina ja muina päätöksentekijöinä on jo pitkään ollut yksi Suomen hallituksen tasa-arvopolitiikan tavoitteista. Hallitusohjelmaan naisten määrän lisääminen päätöksenteossa oli ensimmäistä kertaa kirjattu vuonna 2003. Vuosien 2004–2007 hallitusohjelmassa tavoite painottui poliittiseen päätöksentekoon, valtionhallinnon ylimpään johtoon sekä valtionyhtiöihin. Vuosien 2008–2011 hallitusohjelmassa tavoitteena oli naisten urakehityksen ja naisjohtajuuden edistäminen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 94–95.) Vuosina 2011–2015 puolestaan todettiin hallituksen jatkavan yhteistyötä työelämän osapuolten kanssa naisten urakehityksen edistämiseksi (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011, 67). Pitkä hallitusohjelmien tasa-arvokirjausten linja katkesi vuosien 2015–2019 hallitusohjelmaan, jossa naisten ja miesten näkökulmia ja tasa-arvoa ei eksplisiittisesti kirjattu näkyviin (Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015; ks. myös Elomäki ym. 2016).

Hallitusohjelmien tasa-arvotavoitteiden toimeenpanemiseksi hallituksella on ollut tasa-arvo-ohjelmia vuodesta 1980-lähtien. Urat ja johtaminen ovat olleet mukana kaikissa näissä ohjelmissa. Vuoden 1997 ohjelmassa tavoitteeksi asetettiin naisten osuuden lisääminen päätöksenteon eri areenoilla. Vuosien 2004–2007 ohjelma tavoitteli naisten määrän lisäämistä taloudellisessa ja poliittisessa päätöksenteossa. Sekä vuosien 2008–2011 että 2012–2015 ohjelmien tavoitteena oli naisten urakehityksen ja johtajuuden edistäminen julkisella ja yksityisellä sektorilla. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015; Julkunen 2009, 70–71; Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 94–99.) Vuosina 2016–2019 jatkettiin ohjelmaa sukupuolten tasapuolisen edustuksen

varmistamiseksi julkisomisteisissa yhtiöissä (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019).

Ensimmäinen valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta hyväksyttiin vuonna 2010. Selonteossa hallitus linjaa tulevaisuuden tasa-arvopolitiikkaa vuoteen 2020 asti. Linjausten lisäksi selonteossa luodaan katsaus aiemmin harjoitettuun tasa-arvopolitiikkaan aina 1990-luvun lopulta asti. Selonteon yhtenä pääteemana on päätöksenteko. Selonteossa raportoidaan myös tasa-arvosta liikunta-alalla. (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.) Hallitus on myös edistänyt systemaattisesti sekä tasa-arvoista palkkausta että työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, jotka ovat olennaisia tekijöitä tasa-arvoisten urien ja uramenestyksen sekä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Suomessa on ollut tasa-arvoasioista vastaava ministeri 1970-lvulta lähtien. Vastuu tasa-arvoasioista kuuluu myös muille ministereille omilla toiminta-alueillaan. Tasa-arvoasioille on oma valtiollinen elin Tasa-arvoasiain neuvottelukunta (TANE), jonka tehtävänä on aloitteiden ja keskustelunavausten tekeminen ajankohtaisista asioista sekä lausuntojen antaminen tasa-arvoon vaikuttavasta lainsäädännöstä ja muista toimista. Sosiaali- ja terveysministeriön organisaatioon on sijoitettu tasa-arvoyksikkö, joka valmistelee ja koordinoi tasa-arvopolitiikkaa. Tasa-arvovaltuutetun yhtenä tehtävänä puolestaan on tasa-arvolain noudattamisen valvonta yhdessä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslautakunnan kanssa. Tasa-arvoasioita ajavilla järjestöillä, kuten Naisjärjestöjen Keskusliitolla, on omalta osaltaan tärkeä merkitys alan asioiden edistämiseksi. Tasa-arvotiedon keskus Minna taas kokoaa tietoa sukupuolten tasa-arvosta sekä siihen liittyvästä tutkimus- ja hanketyöstä. (STM 2016; Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 27–28, 76–77.)

Hallituksen johtamiseen ja uriin liittyvien tasa-arvotavoitteiden toimeenpanon tukemiseksi on ollut käynnissä erilaisia työryhmiä ja hankkeita. Toimenpiteitä 2000-luvulla olivat esimerkiksi vuonna 2002 perustettu ja vuosina 2004–2006 valtion tukema Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkosto sekä vuonna 2008 asetettu valtiovarainministeriön työryhmä naisten urien edistämiseksi valtioselonteon selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 98–99). Vuosina 2005–2009 toimi naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke (NASTA), jonka tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä naisten johtajuudesta sekä edistää naisten johtajuutta tutkimustiedon, koulutuksen kehittämisen ja julkisuuden avulla. (Husu, Hearn, Lämsä & Vanhala 2011.) Keskeisiä hankkeita 2010-luvulla olivat NaisUrat, Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) ja Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä (WeAll) -hankkeet. Vuosien 2013–2015 NaisUrat-hanke oli tutkimusavusteinen kehittämishanke, jonka tavoitteena oli edistää naisten uria ja määrää johtotehtävissä sekä edistää tasa-arvoa työpaikoilla (Hearn ym. 2015). Vuosien 2013–2015 TASURI-hankkeessa taas keskeisenä pyrkimyksenä oli edistää naisten asemaa yritysten ylimmässä johdossa (Teräsaho & Kupiainen 2015). Osana vuonna 2016 alkanutta WeAll-hanketta tuotetaan tietoa naisjohtajien urakehityksen ja palkkatasa-arvon edis-

tämiseen (WeAll 2016). Keskuskauppakamarilla on myös ollut oma Naisjohtajaohjelma vauhdittamaan naisjohtajuutta pörssiyrityksissä (Keskuskauppakamari 2016, 3).

Tasa-arvo on siis keskeinen arvo suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä. Keskeisinä perusteluina tasa-arvolle nähdään oikeudenmukaisuus, tarkoituksenmukainen yhteiskunnallisten resurssien käyttö sekä naisten ja miesten osin erilaiset intressit. Työelämän ja johtamisen tasa-arvon kannalta on viime aikoina nostettu esiin myös naisten ominaisuuksien hyödyt johtamisessa sekä organisaatioiden tehokkuudessa ja kannattavuudessa. Myös yleinen yhteiskuntavastuu ja eettinen toiminta nähdään tärkeänä. Yleisesti ottaen suomalaisesta tasa-arvosta piirtyy kuva, että siinä ollaan kansainvälisesti vertailtuna korkealla, mutta työ vielä riittää. Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi suomalaisessa yhteiskunnassa ovatkin käynnissä.

### 3.1.3 Tasa-arvon lähtökohdat liikunta-alalla

Laineen (1982; 1984ab; 1985; 1987; 1998) mukaan Suomessa naisten mahdollisuudet harrastaa liikuntaa ja osallistua liikunta-alan päätöksentekoon ovat avautuneet vähitellen 1900-luvun kuluessa. Naisten osallistumista kilpaurheiluun pidettiin aluksi sopimattomana ja naisten terveydelle haitallisena. Eikilpailullinen terveysliikunta sen sijaan nähtiin naisille sopivana ja sosiaalisesti hyväksyttävänä liikuntamuotona. Suurin kiista oli 1920- ja 1930-luvuilla, jolloin keskusteltiin naisten mahdollisuudesta osallistua olympiakisoihin. Suomessa myös liikuntaorganisaatiot ovat historiallisesti olleet vahvasti jakaantuneet sukupuolen mukaan naisten ja miesten omiin organisaatioihin. Jaon purkauduttua naiset menettivät merkittäviä päätöksentekopaikkoja, kun uusissa yhteisissä organisaatioissa miehet ottivat vallan käsiinsä. Laine toteaaakin tätä pidetyn suurena strategisena virheenä.

Pirisen (1993, 32–33) mukaan liikuntaan liittyvä epätasa-arvo jää usein näkymättömäksi luonnollistamisen ideologian alle. Naisten ja miesten eriarvoinen asema saadaan näyttämään luonnolliselta legitimoimalla eriarvoisuus näkyvien anatomis-fysiologisten erojen sekä mitattavien suorituserojen avulla. Näille eroille annettu hierarkkinen merkitys asettaa naiset ja naisten suosiman liikunnan vähempiarvoiseen asemaan verrattuna miehiin ja miesten suosimaan liikuntaan. Tasa-arvovaltuutetun (2016, 31) mukaan tasa-arvo on liikunta-alalla edelleen haaste. Tasa-arvovaltuutettu saa säännöllisesti yhteydenottoja liikuntaan liittyvistä kysymyksistä, kuten naisten ja miesten erilaisista liikunnan harrastusmahdollisuuksista, liikuntatilojen vuorojaosta ja liikuntaseurojen palkitsemiskäytännöistä sekä medianäkyvyydestä. (Emt.) Liikunnan historia ja luonnollistamisen ideologia vaikuttavat edelleen tänä päivänä haitallisesti naisten johtajuuteen ja uramenestykseen liikunta-alalla. Merkkejä tasa-arvon edistymisestä on kuitenkin näkyvissä, sillä esimerkiksi 2010-luvulla vuoden urheilijaksi on valittu jo useamman kerran nainen ja naisia on yhä enemmän liikunta-alan keskeisimmillä johtajan paikoilla Suomessa.

Liikunta-alan tasa-arvokeskustelussa Julkusen (2010) esittämä konfliktiarvumentti tarttuu kiinni siihen perustavaa laatua olevaan ristiriitaan, että naisten



osuus liikuntajohtajina ei heijastele naisten ja tyttöjen osuutta liikuntaan osallistumisessa (Bennie, Pedisic, Suni, Tokola, Husu, Biddle & Vasankari 2017; Helldán & Helakorpi 2015, 19–20; Tulokortti 2016). Sukupuolten välillä on eroja kiinnostuksen kohteissa, arvostuksissa, elämäntilanteissa ja tavoissa toimia. Esimerkiksi tyttöjen ja poikien suosituimmat liikuntamuodot eroavat monelta osin toisistaan, mikä puolestaan heijastuu tyttöjen ja poikien keskimäärin erilaisena liikuntapaikkojen tarpeena ja käyttönä. Eri sukupuolten tasapuolisen huomioon ottamisen näkökulmasta olisi eduksi, että liikuntajohtajina olisi tasa-arvoisesti naisia ja miehiä. (Aalto-Nevalainen 2011.)

Edellisessä luvussa kuvattujen tasa-arvon yleisten lähtökohtien lisäksi *tasa-arvotyön peruslähtökohdat liikunta-alalla nousevat sekä kansainvälisestä että kansallisesta toimintaympäristöstä*. Kansainvälisesti Yhdistyneiden kansakuntien (YK) liikunnan kehityksen ja rauhan kansainvälisen työryhmän (Sport for Development & Peace International Working Group) tehtävänä on edistää myös liikunnan tasa-arvoa. Ryhmän alainen Liikunta ja sukupuoli -työryhmä antoi vuonna 2011 jäsenvaltioille suositukset tasa-arvon edistämiseksi. Suositukseen sisältyi myös naisjohtamisen ja naisten urien edistämisen näkökulma. (Sport and Gender Thematic Working Group Action Plan 2011–2013.)

Euroopan unioni (EU) ja Euroopan neuvosto ovat viime aikoina olleet aktiivisia liikunnan tasa-arvoasioissa. Sukupuolten välinen tasa-arvo on kirjattu EU:n liikuntapolitiikan perusasiakirjaan, Liikunnan valkoiseen kirjaan (European Commission 2007). Sukupuolten tasa-arvo oli yhtenä painopisteenä EU:n liikunnan työsuunnitelmassa vuosille 2014–2017, jolloin EU antoikin liikunnan tasa-arvosta sekä neuvoston päätelmät (Council of the European Union 2014) että asiantuntijaryhmän suositukset (European Commission 2016). Euroopan neuvosto puolestaan on jo liikuntapolitiikkansa alusta lähtien pitänyt sukupuolten välistä tasa-arvoa keskeisenä tavoitteenaan (Council of Europe 1975; Talleu 2011, 5). Euroopan neuvostolla on ollut myös liikunnan eettinen koodi -suositus vuodesta 1992 lähtien (Council of Europe 1992). Vuonna 2015 neuvosto antoi suositukset jäsenmaille sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseksi liikunta-alalla (Council of Europe 2015; Fasting 2011). Kaikki edellä mainitut kokonaisuudessaan tasa-arvoon kohdistuvat asiakirjat sisältävät myös näkökulman johtamiseen ja päätöksentekoon.

Brightonin deklaraatiolla eli Kansainvälisen naisliikuntaverkoston (International Working Group on Women and Sport IWG) maailmankonferenssin julistuksella vuonna 1994, kuten myös Windhoekin vastaavan konferenssin toimintakäskyllä vuonna 1998, on ollut erityinen merkitys suomalaiselle liikunnan tasa-arvotyölle ja naisten liikuntajohtamisen edistämiseksi. Brightonin julistus sisältää kymmenen periaatetta, joista yksi kohdistuu johtamiseen ja naisten määrän lisäämiseen päätöksentekijöinä. Windhoekin toimintakäskey puolestaan kannustaa rakentamaan naisten kapasiteettia johtajina ja päätöksentekijöinä. (IWG; Sports Council 1998.) Näiden konferenssien jälkeiset konferenssit Montrealityssä 2002, Kumamotossa 2006, Sydneyssä 2010 ja Suomessa 2014 ovat myös

kukin jättäneet oman perintönsä<sup>12</sup>. Pääteemana johtaminen oli Sydneyn konferenssissa. (IWG.) Myös Kansainvälisen Olympiakomitean tavoitteena on jo vuosia ollut naisten johtajuuden edistäminen (Henry & Robinson 2010; International Olympic Committee 2017).

*Suomessa peruslähtökohdat liikunnan tasa-arvolle muodostavat liikuntalaki, hallitusohjelmien ja hallituksen tasa-arvo-ohjelmien liikuntakirjaukset, valtionhallinnon strategiset asiakirjat sekä liikuntajärjestöjen tasa-arvolinjaukset.* Suomessa tärkein lähtökohhta liikunnan tasa-arvon edistämiseksi on liikuntalaki. Kuten aiemmin tässä työssä kuvataan, eri vuosien liikuntalaeissa tasa-arvon käsite ja sen sisältö on vaihdellut. Uusimmassa liikuntalaissa (2015) sukupuolten tasa-arvo on lain yksi lähtökohhta. Lain mukaan myös liikuntaa edistävien järjestöjen valtion yleisavustuksen määrää harkittaessa otetaan huomioon järjestön toiminnan laadun ja laajuuden lisäksi se, miten järjestö edistää tasa-arvoa. Kaikilta valtion yleisavustusta hakevilta liikuntajärjestöiltä edellytetään yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaa. Myös liikuntalain nojalla myönnettävissä erilaisissa erityisavustuksissa sukupuolten tasa-arvo on yksi avustuskriteeri.

Liikunta-asetuksen mukaan Valtion liikutaneuvoston tehtävänä on käsitellä liikunnan kannalta tärkeitä asioita, arvioida toimenpiteiden vaikutuksia, tehdä aloitteita ja esityksiä sekä antaa lausuntoja. Uuden liikuntalain (2015) myötä neuvostolle perustettiin ensimmäistä kertaa yhdenvertaisuus- ja tasa-arvojaosto. Vuonna 2016 aloittaneen jaoston vastuulla on huolehtia neuvoston tehtävien operatiivisesta toteutuksesta yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon alueilla. (Pyykkönen 2016, 4.) Tämä muutos lisää tasa-arvoasioiden näkyvyyttä ja merkittävyyttä liikunta-alalla. Yleensä on siten, että se mistä keskustellaan ja mitä arvioidaan, niin sitä myös tehdään ja kehitetään.

Liikunnan tasa-arvon edistäminen on ollut kirjattuna myös vuosien 2008–2015 hallitusohjelmien liikuntaa käsittelevissä osuuksissa (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011; Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007). Sen sijaan hallituksen tasa-arvo-ohjelmiin liikunnan tasa-arvo sisältyi ensimmäistä kertaa vuosina 2016–2019 (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019, 6–7). Tasa-arvon näkökulma on myös kirjattu Valtioneuvoston periaatepäätökseen liikunnan edistämisen linjoista (2009) sekä Valtakunnallisiin terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan linjauksiin (Muutosta liikkeellä! 2013). Missään näistä asiakirjoista ei kuitenkaan eksplisiittisesti mainita johtamisen tasa-arvoa. Suomessa ei ole koskaan ollut valtakunnallista strategiaa liikunnan tasa-arvoon.

Tasa-arvon edistämiseksi on liikunta-alalla tehty työtä jo 1970-luvulta lähtien muun muassa Yhdysvalloissa, Iso-Britanniassa, Australiassa (Carpenter 1993, 79–94; Lopiano 1993, 112–113; Sabo & Mesner 1993, 15; Talbot 1987, 460–463) ja Ruotsissa (Åström 2011, 7). Sen sijaan Suomessa tavoitteellinen tasa-arvotyö käynnistyi vasta 1990-luvulla, vaikka liikuntatieteelliset tasa-arvotutkimukset jo 1970- (Heinilä 1974; 1977) ja 1980-luvuilta (LIINA-projekti, Laitinen 1985) kertoivat epätasa-arvosta sukupuolten välillä. Suomessa liikun-

<sup>12</sup> Montreal Toolkit; Kumamoto Commitment to Collaboration; Sydney Scoreboard; Brighton Plus Helsinki "Lead the Change, Be the Change".

nan tasa-arvotyötä on tehty sekä kohdennetuin toimin että pyrkimällä valtavirtaistamaan tasa-arvo osaksi kaikkea suunnittelua, toimintaa ja päätöksentekoa (Pyykkönen 2016, 25; Tasapeli 2005; Turpeinen ym. 2011, 17).

Aalto-Nevalaisen (2011) mukaan *keskeisimmät kohdennetut keinot naisten johtajuuden ja urien edistämiseksi liikunta-alalla Suomessa ovat olleet suositukset, verkostoituminen, mentorointi, koulutus, tietotuotanto ja palkitseminen*. Liikunnan tasa-arvotyö tehostui vuonna 1994, kun kulttuuriministeri Tytti Isohookana-Asunmaa asetti Piikkarit-työryhmän selvittämään naisten asemaa liikuntakulttuurissa ja antamaan ehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Yksi ryhmän ehdotuksista oli, että liikuntaorganisaatioiden päätöksentekoeleimiin valitaan kumpaakin sukupuolta vähintään 40 prosenttia. Vastaavaan ehdotukseen päädyttiin SLU:n Yhteinen Maali -tasa-arvo-ohjelmassa vuosina 1998–2000 ja opetusministeriön Tasapeli-työryhmässä vuonna 2005. (Ks. myös Piikkarit 1995; Tasapeli 2005; Turpeinen ym. 2011; Yhteinen maali 1998.)

Mentorointi on ollut yksi keskeinen keino naisten johtajuuden ja urien edistämiseksi liikunta-alalla. SLU järjesti vuosina 1995–2000 mentorointiohjelman ja osallistui vuosina 2009–2011 eurooppalaisiin naisten liikuntajohtajuuden edistämishankkeisiin<sup>13</sup> (Naumanen 2011). Suomen Olympiakomitea koordinoi vuosina 2017–2018 liikunnan luottamustehtävissä toimiville naisille suunnattua Johtaa kuin nainen -koulutushanketta (Johtaa kuin nainen 2017). Verkostoituminen on ollut tärkeä työkalu liikunnan naisjohtajuuden edistämässä. Liikunnan keskusjärjestö (aiemmin SLU ja Valo, nykyisin Suomen Olympiakomitea) on koordinoinut valtakunnallista LiikunNaiset-verkosta aina 1990-luvun lopulta lähtien. Verkoston toimintaan on kuulunut muun muassa koulutus- ja verkostoitumistilaisuudet, organisaatiovierailut ja tasa-arvoasioista viestiminen. Myös palkitseminen on ollut kiinteä osa suomalaista liikunnan tasa-arvon työkalupakkia. Vuodesta 1995 lähtien myönnetty opetus- ja kulttuuriministeriön Piikkarit-palkinto on ollut merkittävä naisten liikuntajohtajuuden kannalta, sillä se on tuonut aiheita julkisuuteen ja nostanut näkyviin roolimalleja. Lisäksi liikunnan tasa-arvoa ja naisten johtajuutta liikunta-alalla on edistetty erilaisten seminaarien, tietotuotannon ja hankkeiden avulla. Kansallista liikunnan tasa-arvotyötä ovat tukeneet Suomen kansainväliset kontribuutiot European Women and Sport EWS -verkoston (1998–2000) ja International Working Group on Women and Sport IWG -verkoston (2010–2014) puheenjohtajuudet ja konferenssit. (Aalto-Nevalainen 2011; ks. myös IWG 2014; Naumanen 2011; Take Your Positions; Turpeinen ym. 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen tehtävänä on toimialan strateginen ohjaus siten, että liikuntalain lähtökohtaa tasa-arvosta noudatetaan. Ohjauskeinoja ovat normit (esim. lait), tieto (esim. strategiat, suositukset ja tutkimukset) ja rahoitus. Liikunnan tasa-arvon operatiivisesta työstä on vuoteen 2016 asti vastannut liikunnan keskusjärjestö SLU/Valo. SLU:ssa

<sup>13</sup> Liikunnan kolmannen sektorin kattojärjestö ENGSO koordinoi naisten liikuntajohtajuuden edistämishankkeita nimeltä ENTER ja WILD. ENTER-projektin tavoitteena oli vahvistaa naisten johtamisosaamista koulutuksen keinoin. WILD-ohjelma puolestaan oli naisten johtajuuden kokonaisvaltainen kehittämisohjelma sisältäen niin koulutusta, mentorointia kuin verkostoitumista.

työskenteli vuodesta 1998 lähtien ensin päätoiminen ja sitten osa-aikainen tasa-arvotyöntekijä tukenaan tasa-arvovaliokunta (Tasapeli 2005, 31). Vuodesta 2004 lähtien tasa-arvo on ollut osa laajemman yhteiskuntavastuun näkökulman sisältävää Reilu Peli -kokonaisuutta. Nämä muutokset juontavat juurensa siitä, että vuosituhannen vaihteessa opetusministeriö rahoitti tasa-arvoasioiden hoitamista erillisavustuksin, kun taas sittemmin tasa-arvo on integroitu osaksi järjestön perustoimintaa ja yleisavustusta. Vuonna 2017 liikunnan keskusjärjestönä aloitti uusi Suomen Olympiakomitea, jonka tehtäviin kuuluu myös sukupuolten tasa-arvon edistäminen. Uutena toimijana liikunnan tasa-arvon pelikentällä on vuodesta 2016 alkaen ollut Suomen urheilun eettinen keskus (SUEK), osana laajempaa liikunnan eettisten asioiden kokonaisuutta. Tulevaisuus näyttää, miten näiden toimijoiden roolit ja työnjako tasa-arvon saralla tulevat muotoutumaan.

Suomalaisen liikunnan tasa-arvo on harpannut huimasti eteenpäin 1900-luvun alkupuolelta, jolloin kiistan aiheena olivat naisten oikeudet ylipäätään liikkuu ja urheilla. Liikunta-alaa luonnehtii kuitenkin edelleen maskuliinisuus, koska esimerkiksi suurin osa alan johtajista, valmentajista ja tuomareista on miehiä. Tasa-arvon kannalta on ongelmallista, että naisten suhteelliset osuudet johtajina ja muina alan toimijoina eivät heijastele naisten ja tyttöjen osuutta liikkujiina. Liikunnan tasa-arvotyö on ollut aaltomaista. Pidemmän aikajänteen tarkastelu osoittaa, että työtä ovat vauhdittaneet erityisesti ministeriön asettamat työryhmät tasa-arvon edistämiseksi, alan kansainvälisten verkostojen puheenjohtajuudet ja konferenssit sekä normiohjaus. Kohti 2020-lukua edetessä suurimmat odotukset ovat uuden liikuntalain generoimissa muutoksissa niin tasa-arvon tietopohjaan, arviointiin kuin käytännön toimiin liittyen. Naisten johtamisen ja urien edistämiseksi on liikunta-alalla vielä paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia, johon malleja voi etsiä sekä liikunnan kansainväliseltä kentältä<sup>14</sup> että liikkeenjohdon alalta kotimaasta (ks. esim. Hearn ym. 2015).

### 3.1.4 Tasa-arvo johtamisuralla ja palkkauksessa Suomessa

Työelämä Suomessa on eriytynyt sukupuolen mukaan. Eriytyminen voi olla horisontaalista eli naisten ja miesten toimimista eri ammateissa, tai vertikaalista, jolloin naiset ja miehet jakautuvat eri tavalla työelämän hierarkioissa. (Julkunen 2009, 66; Laine 2017; Siukola ym. 2017, 28.) Johtajien kohdalla työelämän eriytyemisessä sukupuolen mukaan voidaan jäsentää kolme tasoa: naiset johtavat tietynlaisilla aloilla sekä tietyn tyyppisissä organisaatioissa ja asemissa. Miesjohtajilla ei vastaavaa jakoa ole havaittu. Naisjohtajia löytyy julkiselta sektorilta ja naisvaltaisilta aloilta sekä pienyrityksistä. Sen sijaan naisjohtajia ei juuri ole perinteisillä miesvaltaisilla aloilla, kuten raskaassa teollisuudessa. (Keski-Petäjä & Katainen 2015; Mikkeliä 2013, 79; Vanhala 1986.) Nuorisobarometrissa 2017 nuorten esittämät toiveammattit olivat edelleen hyvin perinteisiä. Naisten suo-

<sup>14</sup> Naisten johtamisen ja urien kehittämishankkeita on toteutettu esimerkiksi Euroopan yleisurheiluliitossa (Glad 2011; Vassiliou 2011), Norjassa vuosina 1995–2000 ”The Norwegian Women Project” (Skirstad 1999) sekä Saksassa vuosina 2001–2005 ”Women Taking the Lead” (Doll-Tepper, Pfister & Radtke 2006) ja vuosina 2009–2010 Winning Women! (Doll-Tepper 2010, 18).

siossa oli terveys-, hyvinvointi- ja kasvatusalat, ja miehet halusivat eniten tekniikka- ja ICT-aloille. Työelämän segregaaation vähentämiseksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota mahdollisiin vallitseviin sukupuolistereotyyppioihin<sup>15</sup> naisille ja miehille sopivista aloista, ammateista ja tehtävistä. Perheet, varhaiskasvatus ja peruskoulu ovat tässä työssä keskeisessä asemassa. (Teräsaho & Keski-Petäjä 2017; ks. myös Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019.) Suomen väestössä on tasapuolisesti naisia ja miehiä. Poikia syntyy tyttöjä enemmän, mutta naiset elävät miehiä pidempään, väestöstä on 50,8 prosenttia naisia ja 49,2 prosenttia miehiä. Myös työllisissä naisia ja miehiä on suunnilleen yhtä paljon, minkä vuoksi on mielenkiintoista tarkastella eri ammattiryhmien jakautumista sukupuolittain. (Keski-Petäjä & Katainen 2015; Tilastokeskus 2016.)

Naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut selvästi 1980-luvun alusta 2010-luvulle tultaessa. Vuonna 1984 kaikista johtotehtävissä toimivista<sup>16</sup> naisia oli 14 prosenttia (Lehto 2009), kun taas vuosina 2013–2014 naisia oli 29 prosenttia johtajista (ml. ylin johto ja keskijohto) (Työssäkäyntitilasto 2017). Vuonna 2013 naisia oli enemmistö kuntasektorin johtajista (57 %), ja vähemmistö yksityisen sektorin johtajista (25 %) (Keski-Petäjä & Katainen 2015). Naisia on johtajina vieläkin vähemmän, mikäli tarkastellaan suurimpia yrityksiä ja ylintä johtoa. Vuonna 2013 naisia toimi elinkeinoelämän suurimpien yritysten johtotehtävissä 19,4 prosenttia ja toimitusjohtajina 2,2 prosenttia (pörssi-, listaamattomat ja valtio-omisteiset yhtiöt) (Pietiläinen ym. 2015). Toimialoittaisessa tarkastelussa havaitaan, että naisia oli vuosina 2013–2014 paljon lastenhoidon johtajina (92 %) ja miehiä tuotantojohtajina (87 %). Naisia oli runsaasti myös henkilöstöjohtajina (noin 60 %), kohtalaisesti talousjohtajina (46 %) ja jonkin verran myynti- ja markkinointijohtajina (noin 25 %). (Työssäkäyntitilasto 2017.) Pörssiyritysten toimitusjohtajina naisten määrä teki ennätyksen vuoteen 2016 tultaessa (viisi naista/4 %), mutta johtoryhmissä (20 %) ja liiketoimintajohtajina (10 %) naisten osuuden kasvu taittui. (Keskuskauppakamari 2016.)

Myös liikunta-alan johtajina naisten osuus on kasvanut selvästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Yksittäisenä signaalina lasikaton murtumisesta liikunta-alalla voidaan pitää sitä, että tällä hetkellä sekä suomalaista huippu-urheilun pyhättö Olympiastadionia että alan yleisestä johtamisesta vastaavaa opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualuetta johtavat naiset. Liikunnan keskusjärjestöjen ylimpänä palkattuna johtajana ei kuitenkaan toistaiseksi ole toiminut yhtään naista.

Liikuntajärjestöjen toiminnanjohtajista naisten osuus nousi vuosien 1995–2017 välillä 13 prosentista 34 prosenttiin. Suurimmassa liikuntajärjestötyypissä lajiliitoissa naistoiminnanjohtajien osuuden kasvu oli maltillisempaa: vuosina 1998–2017 osuus kasvoi 15 prosentista 26 prosenttiin. (Turpeinen ym. 2011, 49; Turpeinen & Hakamäki 2018.) Yllättävää on, että 2010-luvulla lajiliitoissa naisten osuuden kasvu näyttää pysähtyneen, kun taas kaikissa liikuntajärjestöissä

<sup>15</sup> Sukupuolistereotyyppioilla tarkoitetaan pelkistettyjä tai kaavamaisia odotuksia ja oletuksia naisiin ja miehiin liitettyistä ominaisuuksista tai käyttäytymisestä. Sukupuolistereotyyppiat ovat monesti tiedostamattomia, ja sisältävät usein kielteisiä ennakkokäsityksiä. (Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017.)

<sup>16</sup> Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston ammattiluokka 1 Johtajat ja ylimmät virkamiehet.

yhteensä kasvua on noin kymmenen prosenttia. Edelleen tänä päivänä siis pätee 1990-luvun havainto, että mitä lähemmäs kilpa- ja huippu-urheilua mennään, sitä suurempi on miesten osuus (Koski 1994; Piikkarit 1995). Myös liikunnan aluejärjestöt ovat perinteisesti olleet hyvin miesvaltaisia: niiden toiminnanjohtajista vain 13 prosenttia oli naisia vuonna 2011 (Aalto-Nevalainen 2011). Myös muiden liikunta-alan kolmannen sektorin yhteisöjen ja säätiöiden ylin johto on miehistä. Esimerkiksi liikuntatieteellisten yhteisöjen johtajista oli vuonna 2004 naisia 13 prosenttia (Tasapeli 2005, 42) ja 10 prosenttia vuonna 2011 (Aalto-Nevalainen 2011).

Kuntien liikunnan johtavien viranhaltijoiden joukossa naisten osuus on viime vuosikymmenten aikana kasvanut huomattavasti. Vielä 1970-luvulla kuntien liikuntatoimen johdossa ei ollut yhtään naista, kun taas 1980-luvun alussa naisia oli kaksi ja 1990-luvun lopussa yhdeksän (13 %) (Aalto 2003; Aalto-Nevalainen 2011). Kuntasektorin palkkatilaston 2009 mukaan liikunta- tai urheilu-etuliitteisillä johtaja-nimikkeillä toimivista viranhaltijoista oli vuonna 2009 naisia 26 prosenttia (Freund 2011). Vuonna 2016 tilastointitapa oli erilainen, mutta kun mukaan luetaan kaikki liikunnan johtotehtäviin viittaavat nimikkeet<sup>17</sup>, naisten osuus oli 52 prosenttia (Kuntasektorin palkat 2016). Pienempien kuntien liikunta-asioista vastaavina ylimpinä viranhaltijoina toimivina liikuntasuhteereinä on perinteisesti ollut naisia suhteessa enemmän kuin isompien kuntien viroissa. Naisten osuus liikuntasuhteereistä oli noussut 28 prosentista vuonna 2003 (Aalto 2003) 36 prosenttiin vuonna 2009 (Freund 2011) ja 55 prosenttiin vuonna 2016 (Kuntasektorin palkat 2016). Nämä kuntien luvut eivät ole keskenään täysin vertailukelpoisia johtuen niin muuttuneista tilastointitavoista kuin myös kuntien organisaatorakenteiden ja nimikkeiden muutoksista. Luvut antavat kuitenkin selkeän kuvan muutoksen suunnasta nais- ja miesjohtajien osuuksissa kunnan liikuntatoimen johtotehtävissä.

Kokonaisuudessaan tasa-arvo johtajien työurilla on siis määrällisesti parantunut viime vuosikymmeninä, mutta siitä huolimatta miehet ovat edelleen yliedustettuina johtotehtävissä. Naisjohtajien määrän lisääntymisen taustalla on erityisesti naisten koulutustason suuri kasvu, joka viimeisten vuosikymmenten aikana on ollut selvästi nopeampaa kuin miesten. Työllisistä naisista korkeaasteen tutkinnon oli suorittanut 47 prosenttia vuonna 2007 ja 54 prosenttia vuonna 2013, kun taas miesten vastaavat luvut olivat 35 prosenttia ja 41 prosenttia. (Lehto 2009; Sutela & Lehto 2014, 18; ks. myös Laine 2017.) Eri tutkimukset (Kauhanen & Napari 2009; Kirchmeyer 2002; Vuorinen-Lampila 2016) kuitenkin kertovat, että naiset eivät hyödy korkeasta koulutuksestaan miesten kanssa samalla tavalla.

Carlin & Eaglyn (2001) mukaan naisten etenemisen organisaatioiden johtoon pysäyttää ilmiö nimeltä lasikatto. Lasikatto-metaforan mukaan työelämän hierarkiarakenteissa on taso, jota on vaikea ylittää. Naisten urilla eteneminen törmää usein tähän tasoon. (Emt.) Naisten määrän kasvun johdosta naisjohta-

<sup>17</sup> Liikunnan johtotehtäviin viittaavia nimikkeitä olivat liikuntatoimenjohtaja, liikuntapalvelupäällikkö, liikuntapäällikkö, liikuntapalveluvastaava, liikuntasuhteeri ja liikuntakoordinaattori.

juuskirjallisuudessa on viime vuosina tuotu esiin metafora lasilabyrintistä. Lasilabyrintillä tarkoitetaan sitä, että naisilla on mahdollisuus edetä johtamisurallaan, mutta tie on hitaampi, sokkeloisempi ja vaikeampi löytää kuin miehillä. (Eagly & Carli 2007.) Ryan & Haslam (2007) ovat nostaneet esiin metaforan lasijyrkänneestä, joka kuvaa naisjohtajien uria lasikaton murtumisen jälkeen. Lasijyrkänne-metaforan mukaan naiset rekrytoidaan miehiä useammin riskialttiisiin, epävarmoihin ja määräaikaisiin johtamistehtäviin. Tutkijat arvioivat, että lasijyrkänneen vuoksi naisjohtajien tarvitsee olla keskimäärin miesjohtajia pätevämpiä. Tasa-arvon kannalta on ongelmallista, mikäli molemmilla sukupuolilla ei ole mahdollisuutta edetä yhtä paljon, saada samankaltaisia johtotehtäviä ja saavuttaa tasa-arvoista uramenestystä.

Työelämän eriytymisen lisäksi naisten ja miesten palkat eroavat Suomessa toisistaan. Naiset saavat keskimäärin vähemmän palkkaa kuin miehet. Vuonna 2015 naisten ja miesten keskimääräinen palkkaero<sup>18</sup> työmarkkinoilla oli vajaat 17 prosenttia. Vuosina 2006–2015 sukupuolten palkkaero kaventui noin 20 prosentista runsaalla kolmella prosenttiyksiköllä. (Palkkarakennetilasto 2017; Samanpalkkaisuusohjelma 2016–2019.) Johtajilla naisten ja miesten välinen palkkaero oli keskimäärin 19 prosenttia vuosina 2013–2015 (Palkkarakennetilasto 2017). Sukupuolten välisen palkkaeron on havaittu kasvavan iän myötä. Korkeampi koulutus on yleensä johtanut parempaan palkkatasoon. Naiset ovat nykyisin keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet, minkä voisi ajatella tulevaisuudessa pienentävän palkkaeroja vanhemmissa ikäryhmissä (Idman 2011; 2013, 146–149). Laineen (2017, 143) tutkimus kuitenkin osoitti, ettei koulutustason nousu automaattisesti pienennä palkkaeroja. Kuntien ja valtion työntekijöihin kohdistuvassa tutkimuksessa ainoastaan valtiolla koulutustason nousuun yhdistyi myös naisten eteneminen parempipalkkaisiin ammatteihin. (Emt.) Poliittisesta tahdosta ja toimista huolimatta sukupuolten välinen ero palkkauksessa on muuttunut erittäin hitaasti.

Taloustieteissä sukupuolten välisiä palkkaeroja on selitetty monilla eri tekijöillä, kuten hakeutumisella erilaisiin tehtäviin ja eri aloille, eroilla koulutuksessa, työkokemuksessa ja työtehtävien hierarkiassa, perhevelvoitteiden jakautumisella, työaikojen pituudella, työn tuottavuudella ja työpaikkojen käytännöillä (STM 2008, 4; Vanhala 2003, 35–37; Vartiainen 2001ab; ks. myös EU 2014, 5). Eri tutkimuksissa (Ekonomit 2015; STM 2008; Vanhala 2003) on havaittu, että sukupuolten välille jää selittämätön palkkaero senkin jälkeen, kun eri muuttujien vaikutukset on otettu huomioon. Tämä on tasa-arvon kannalta ongelmallista. Sukupuolten välisiä palkkaeroja argumentoidaan usein naisvaltaisten alojen heikommalla ja miesvaltaisten alojen korkeammalla yleisellä palkkatasolla. Tilannetta voi kuitenkin muuttaa, mikäli asia ymmärretään, hyväksytään, nähdään tärkeäksi ja yhteiskunnassa löytyy yhteinen tahtotila muutokselle.

---

<sup>18</sup> Sukupuolten välisellä palkkaerolla tarkoitetaan nais- ja miespuolisten palkansaajien keskimääräisen bruttoansion välistä eroa (EU 2014, 2).

## 3.2 Tasa-arvotutkimus johtamisessa ja liikunta-alalla

### 3.2.1 Tasa-arvo johtamistutkimuksessa

Suomessa 1980-luvun alussa virinnyt naistutkimus määriteltiin alkujaan naisten näkökulmasta lähteväksi tutkimukseksi. Nykyään naistutkimus on moninaistunut ja se määritellään laajemmin sukupuolen tutkimukseksi. (Julkunen 2010, 123–124.) Sukupuolentutkimus tarjoaa tiedollisen pohjan tasa-arvon ymmärtämiselle ja edistämiseksi. Sen avulla on mahdollista tarkastella tutkimukseen perustuen, mitä sukupuoli merkitsee yhteiskunnassa, mihin se vaikuttaa ja miten eriarvoisuutta voidaan vähentää. Sukupuolentutkimuksessa pohditaan esimerkiksi, miten sukupuoli näkyy organisaatioissa tai eri konteksteissa. (Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017.)

Sen sijaan tasa-arvotutkimus johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa Suomessa on ollut suurelta osin naisjohtajuustutkimusta, koska sukupuolta problematisoivaa vain miehiin kohdistuvaa johtamistutkimusta on ollut marginaalisesti (Hearn 2011; Heikkinen 2015). Naisjohtajuuden tutkimuksen katsotaan usein käynnistyneen Rosabeth Moss Kanterin (1977) yhdysvaltalaiseen tutkimusaineistoon perustuvan teoksen *Men and Women of the Corporation* myötä. Teoksessa Kanter esittelee käsitteen ”token” – ainokainen, joka viittaa vähemmistön edustajaan jossakin ryhmässä, kuten naisjohtajaan johtajien joukossa. Naisjohtajaa vähemmistön edustajana arvioidaan usein stereotyyppien ja yleistysten perusteella, minkä vuoksi hänestä tulee helposti sukupuolensa symboli. (Kangas & Lämsä 2014; Lämsä ym. 2007; Powell & Graves 2003.)

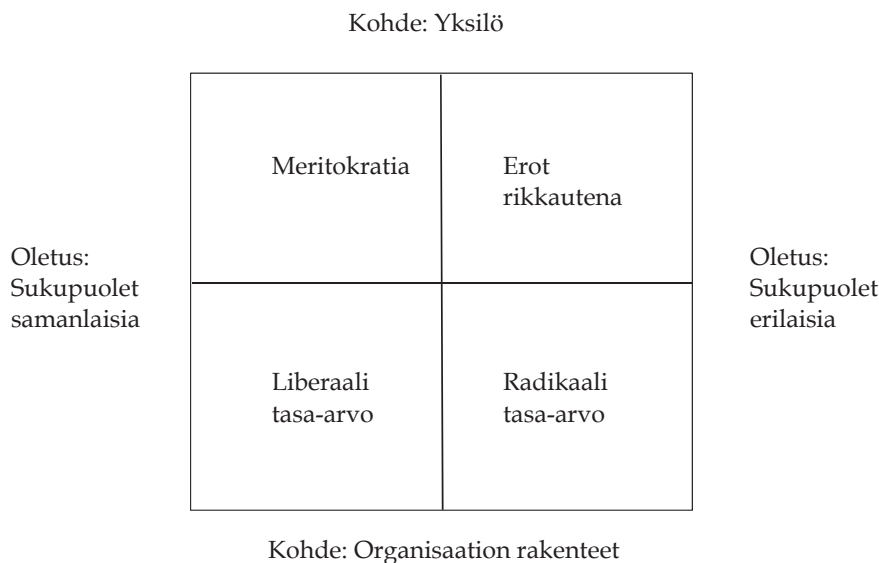
Suomessa naisjohtajuustutkimus alkoi 1980-luvulla. Aikaisemmat johtajia käsittelevät väitöskirjat kohdistuivat joko pelkästään miesjohtajiin tai aineistoissa oli miesjohtajien lisäksi vain muutamia naisjohtajia. Naisten ja miesten erilaiset suhteet johtamiseen ovat avainkysymyksiä niin teoriassa kuin käytännössä. Naisjohtajuuden tutkimuksen tärkeimmät oikeuttajat ovat naisjohtajien miehiä heikompi asema työmarkkinoilla, organisaatioissa ja palkkauksessa. Naisjohtajuuden keskeisiä tutkimusaiheita ovat olleet niin kansainvälisesti kuin Suomessa naisten johtamisurat, työn ja perheen yhteensovittaminen, naisten johtamiskäyttäytyminen ja työhyvinvointi, valta ja yhteiskunnalliset rakenteet sekä laajemmin tasa-arvon, syrjinnän ja etiikan näkökulmat. (Husu, Hearn, Lämsä & Vanhala 2010; Lämsä ym. 2007; Vanhala & Nordgren 1986, 143–144.) Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on yleistynyt tutkimus naisten omista kokemuksista ja käsityksistä johtamisessa (Alvesson & Billing 1997, 134; Ekonen 2014), kuten myös sukupuolen tekemisen näkökulma johtamisuralla (Heikkinen 2015).

Tutkijoita kiinnostaneita kohderyhmiä ovat olleet erityisesti naiset organisaatioiden ylimmässä ja keskijohdossa. Suomessa naisjohtamisen tutkimus alkoi pääasiassa julkisen sektorin organisaatioiden tutkimuksella, jonka jälkeen painopiste siirtyi yrityssectorille. Naisjohtajuustutkimusta tehtiin 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvulla lähinnä sekä nais- että miesjohtajiin kohdistuvana ja



sukupuolia vertailevana tutkimuksena (sukupuoli muuttujana), kun taas vain naisjohtajiin kohdistuva tutkimus yleistyi 2000-luvulle tultaessa. Tutkimusmenetelmiltään kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen empiirinen tutkimus ovat olleet lähes yhtä yleisiä. Naisjohtajuutta tutkineet tutkijat ovat olleet pääosin naisia. (Lämsä ym. 2007.) Valtavirta johtamis- ja organisaatiotutkimuksesta sisältää kuitenkin edelleen tänä päivänä vain vähän tai ei lainkaan analyysiä sukupuolesta.

Johtamistutkimusta voi tehdä erilaisista tasa-arvon lähtökohdista. Lämsä & Louvrier (2014; ks. myös Hearn ym. 2015; Lämsä 2003) kehittivät Billingin & Alvessonin (1989; Alvesson & Billing 1997) pohjalta teoreettisen mallin neljästä erilaisesta tasa-arvotyön näkökulmasta, joka sopii hyvin tasa-arvolähtökohtien tarkasteluun johtamistutkimuksessa. Malli pohjautuu kahteen ulottuvuuteen, jotka muodostavat tasa-arvotutkimuksen nelikentän. Mallin vertikaalinen ulottuvuus jakautuu tutkimuksen eri tarkastelutasoihin: yksilö- tai organisaatiotasot. Mallin horisontaalinen ulottuvuus taas liittyy oletukseen sukupuolesta samanlaisuuden ja erilaisuuden janan ääripäissä: naiset ja miehet ovat joko samanlaisia tai erilaisia. Näiden ulottuvuuksien pohjalta rakentuu neljä erilaista tasa-arvonäkökulmaa: meritokratia, liberaali tasa-arvo, radikaali tasa-arvo ja erot rikkautena. (Kuvio 5.)



KUVIO 5 Tasa-arvon eri lähtökohdat johtamistutkimuksessa (Lämsä & Louvrier 2014, 35)

*Meritokraattinen tasa-arvo* olettaa, että naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan samanlaisia, ja että yksilön osaaminen määrittelee urakehityksen. Toisin sanoen ainoa ero, joka kiinnostaa organisaatioita ja vaikuttaa johtamisuriin, on osaaminen. Tämän näkökulman mukaan syy naisten vähäiseen määrään johtotehtävissä

sä johtuu naisten osaamisen puutteesta. (Lämsä & Louvrier 2014.) Meritokraattisesta näkökulmasta tehtävässä tutkimuksessa on usein huomion kohteena johdopaikoille valikoituminen sekä mekanismit, jotka vaikuttavat naisten ja miesten rooleihin organisaatioissa (Aaltio-Marjasola 2001). Lisäksi tämän näkökulman mukainen tutkimus pyrkii esimerkiksi lisäämään tietoa yksilöiden osaamisen ja sen kehittämisen tukemisesta, kuten naisjohtajakoulutuksesta, sekä sosiaalisesta tuesta, kuten naisten mentoiminnasta. *Liberaalin tasa-arvon* näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat samanlaisia ja tasa-arvon haasteet ovat yksilöiden sijaan organisaatioiden rakenteissa ja käytännöissä. Liberaalissa tasa-arvossa varmistetaan, että organisaatiossa kohdellaan kaikkia työntekijöitä samalla tavalla. Tähän näkökulmaan nojaava tutkimus tarkastelee tasa-arvon kannalta esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten rekrytointiprosesseja ja palkkausta. (Lämsä & Louvrier 2014.)

*Erot rikkautena -näkökulma* olettaa naisten ja miesten olevan erilaisia. Erilaisuus nähdään toiminnalle arvokkaana ja hyödyllisenä niin luovuuden, tuottavuuden kuin erilaisten asiakas-, jäsen- ja käyttäjäkohderyhmien palvelun kannalta. Diversiteetti johtaminen perustuu tälle näkökulmalle (Gilbert, Stead & Ivancevich 1999). Erilaisten asiakkaiden ymmärtämiseksi organisaation johdon ja henkilöstön rakenne muodostetaan sukupuolirakenteeltaan vastaavaksi asiakaskunnan kanssa. Organisaatiokulttuuria kehitetään sellaiseksi, että molempia sukupuolia arvostetaan, erilaisuudesta halutaan oppia ja erilaisuus nähdään hyödyllisenä. Tällaisen organisaatiokulttuurin muodostamista tukee asennekoulutus ja muutosjohtaminen. Erot rikkautena -näkökulmasta toteutettava tutkimus on yleensä luonteelta kriittistä, ja sen mukaan organisaatioissa tarvitaan perustavaa laatua olevaa arvomuutosta. (Hearn ym. 2015; Lämsä 2003; Lämsä & Louvrier 2014.)

*Radikaalin tasa-arvon* näkökulma pohjautuu ajatukseen naisten ja miesten perustavaa laatua olevista eroista. Tasa-arvoa edistetään organisaation rakenteita ja käytäntöjä muokkaamalla. Tämä näkökulma korostaa naisten ja miesten erityispiirteitä ja erilaisia olosuhteita. Tasa-arvoisen lopputuloksen aikaansaamiseksi on toiselle sukupuolelle luotava sopivimmat edellytykset johtamiseen ja uralla etenemiseen. Puhutaan myös niin sanotusta positiivisesta diskriminaatiosta. Esimerkiksi naiskiintiöt pohjautuvat radikaalin tasa-arvon oletukselle. Tämän näkökulman mukaisessa toiminnassa rikotaan entisiä käytäntöjä, rakenteita ja oletuksia. Vastaavasti muodostetaan uudenlaisia arvoja, asenteita ja toimintatapoja. (Lämsä & Louvrier 2014.)

Tehtäessä johtamistutkimusta tasa-arvonäkökulmasta on tärkeää muistaa, että tutkimus pohjautuu aina joihinkin näkökulmiin. Kukin näkökulma koskettaa vain osaa epätasa-arvon juurista ja tutkimuksellisten vaihtoehtojen mahdollisuuksista. Näkökulmat ovat myös usein läheisesti yhteydessä toisistaan, minä vuoksi monesti tarvitaan useita näkökulmia samanaikaisesti. (Lämsä & Louvrier 2014.) Tässä väitöstutkimuksessa lähestytään tasa-arvoa laaja-alaisesti yllä esitellyn mallin eri ulottuvuuksilla ja eri näkökulmista. Tutkimus tuottaa tietoa johtamisen tasa-arvosta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Ilman jompaakumpaa tasoa uramenestys-ilmion ymmärtäminen jää vaillinaiseksi. Nais- ja

miesjohtajien nähdään olevan samankaltaisia eli tasa-arvo käsitteellistyy samanlaisuuden ja erilaisuuden ulottuvuuksien välitilassa, ei kummassakaan ääripäässä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään siis kaikkia neljää Lämsän & Louvrierin (2014) kehittämän mallin näkökulmaa.

### 3.2.2 Johtaminen ja tasa-arvo liikunta-alan tutkimuksessa

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana liikunta-alan johtamista ja organisaatioita on tutkittu melko paljon kansainvälisellä tasolla. Tutkimusalueina ovat olleet esimerkiksi strateginen johtaminen (Amis, Slack & Hinigs 2004; Ferkins, Shilbury & MacDonald 2005; Shilbury & Ferkins 2011), muutosjohtaminen (Perck, Van Hoecke, Westerbeek & Breesch 2016; Steen-Johnsen & Hanstad 2008), sidosryhmäjohtaminen (Friedman, Parent & Mason 2004; Kihl ym. 2010), johtamisominaisuudet, -tyylit ja -käyttäytyminen (Doherty 1997; Kent & Chelladurai 2001; Molan, Matthews & Arnold 2016; Sherry & Shilbury 2009), johtamismenestys (Gammelsæter 2013), johtamissuhteet ja -roolit (Hoye 2004; 2006; Kikulis 2000), mentorointi (Weaver & Chelladurai 1999; 2002) sekä johtamisen vaikutukset organisaation menestykseen (Smart & Wolfe 2003; Wolfe ym. 2005) ja kulttuuriin (Byers ym. 2012, 112–113; Frontiera 2010). Tutkimusta on perinteisesti tehty kvantitatiivisin menetelmin, joskin kvalitatiivinen tutkimus on lisääntynyt 1990-luvulta alkaen (Costa 2005; Kihl ym. 2010; Rinehart 2005). Johtajien joukosta erityisen suosittua on ollut liikunta-alan luottamusjohtajien ja hallitustyöskentelyn tutkiminen (Hoye 2004; 2006; Hoye & Doherty 2011). Sen sijaan liikuntaorganisaatioiden palkattuja johtajia on tutkittu vähemmän (Kjeldsen 1990; Smith & Washington 2014; Whisenant & Pedersen 2004ab). Sukupuoli ei näyttele merkittävää roolia liikunta-alan johtamiseen ja organisaatioihin kohdistuvissa valtavirran tutkimuksissa (ks. esim. Wolfe ym. 2005).

Liikunta-alan johtamista on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kuitenkin tutkittu myös sukupuolten näkökulmasta. Kansainvälisesti yksi suosituimmista tutkimusaiheista on ollut naisten ja miesten määrä johtajina ja muina päätöksentekijöinä eli niin sanottu lasikattotutkimus. Näitä tutkimuksia löytyy erityisesti Euroopasta, Pohjois-Amerikasta ja Oseaniasta. (Ks. esim. Lumpkin, Dodd & McPherson 2014; Pfister 2010; White & Kay 2006.) Tutkimuksissa huomion kohteena on yleensä ollut liikunnan järjestösektorin palkatut ja luottamusjohtajat. Adriaanse (2016) ja Adriaanse & Schofield (2014) ovat tutkimuksissaan tarkastelleet tilannetta kansainvälisesti. Tarkastelu pohjautuu Kansainvälisen naisliikuntaverkoston Australian puheenjohtajuuskaudella kehitettyyn sähköiseen työkaluun johtajapaikkojen sukupuolittaisesta jakautumisesta eri maissa (Sydney Scoreboard). Yhteistä näille tutkimuksille on ollut löydökset naisten miehiä vähäisemmästä määrästä liikuntajohtajina. Lasikattotutkimuksessa erityistä huomiota on kiinnitetty myös sukupuolikiintiöihin. Esimerkiksi Norjassa kiintiöt ovat Skirstadin (2002) mukaan olleet toimiva keino lisätä naisten määrää liikuntajohtajina. Muita johtamiseen ja sukupuoleen kohdistuvia tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa johtamisurat (Bower & Hums 2013; Hums & Sutton 1999; Waller, Wozencroft, Trendafilova & Hobart 2015), sukupuolittuneet prosessit ja rakenteet (Schull, Shaw & Kihl 2013; Shaw 2006; Shaw

& Slack 2002), tasa-arvo (Adriaanse & Claringbold 2015; Burton 2015; Skirstad 2009) ja mentorointi (Bower 2009; Picariello & Waller 2016). Valtaosa uriin ja mentorointiin kohdistuvista tutkimuksista on tarkastellut aihetta yksinomaan naisten kannalta. Urien tutkiminen näyttää painottuvan Yhdysvaltoihin ja siellä erityisesti korkeakoulujen liikuntahallintoon, kun taas Pohjois- ja Keski-Eurooppa sekä Oseania profiloituvat enemmän tasa-arvon tutkimiseen. Kokonaisuudessaan liikunta-alan johtamisen tutkimus sukupuolen näkökulmasta on melko harvalukuista, eikä sen alle ole syntynyt varsinaisia tutkimushaaroja ja kumuloituvaa tietoa.

Suomessa liikunta-alan johtamista koskevan tutkimuksen voidaan katsoa käynnistyneen 1970-luvun taitteessa Heinilän & Kiviahon (1968; 1970) tutkimuksilla. Tutkijat määrittivät urheilujohtajan olevan urheilujärjestössä toimiva vaikuttajayksilö. Kyselyyn vastasi 1 666 henkilöä. Määritelmä urheilujohtajasta oli siis huomattavasti laveampi kuin mitä tänä päivänä niin yleisesti ottaen kuin tässä tutkimuksessa käytetään. Ensimmäisessä Heinilän & Kiviahon (1968) tutkimuksessa selvitettiin, millainen on tyypillinen suomalainen urheilujohtaja. Tulosten mukaan urheilujohtajalla oli keskimäärin pakollista oppivelvollisuutta korkeampi koulutus sekä modernin koulutuksen mukainen asema ja palkka. Urheilujohtajat tulivat erilaisista ammateista ja sosiaalisista luokista. Urheilujohtaja oli usein entinen kilpaurheilija, hyvässä fyysisessä kunnossa ja innostui menestyksestä. Naisurheilujohtaja puolestaan oli miesurheilujohtajaa vähemmän kiinnostunut kilpaurheilusta, eikä hänellä ollut tarvetta muistella aiempia urheilu suorituksia. Toisessa Heinilän & Kiviahon (1970, 2–5) tutkimuksessa puolestaan tarkasteltiin urheilujohtajien asenteita ja mielipiteitä urheilun ja urheiluorganisaatioiden päämääristä ja tehtävistä suomalaisessa yhteiskunnassa. Urheilujohtajien mielestä koko kansan ja oman järjestön liikuntaedellytyksistä huolehtiminen oli urheilun keskeisin tehtävä ja päämäärä. Koski & Heikkala (2006) puolestaan tutkivat liikuntajärjestöjen johtamista selvittämällä johtajien ja heidän johtamiensa organisaatioiden taustatietoja sekä johtajien kompetensseja. Tämän kyselytutkimuksen kohteena oli valtakunnallisten ja alueellisten liikuntajärjestöjen palkatut johtajat ja puheenjohtajat. Tutkimuksen tulosten mukaan liikuntajärjestöjen johtaminen oli melko miehistä ja pääosin keski-ikäisten ja sitä vanhempien käsissä. Tutkimuksessa havaittiin, että palkatusta johdosta varsin suurella osalla oli liikunta-alan koulutus, mitä tutkijat pitivät liikuntajärjestöjen ammattimaistumisen piirteinä. Johtamiskompetensseja tutkittaessa havaittiin, että järjestöjohtajilla korostui kannustajan rooli. Tutkija piti tätä luontevana piirteenä kansalaisorganisaatioille, joissa palkan ja valta-aseman mukaisia kannusteita ei ole vastaavassa määrin kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Tutkija arvioi, että järjestöjohtamisen motivaatio nousee ammattimaistumisesta huolimatta vapaaehtoistoiminnan edistämisestä. Kokkonen & Pyykkönen (2011) tutkivat urheilujohtajien näkemyksiä urheilujohtajuuden muutoksesta. Tutkijoiden mukaan ”urheilujohtaja on kadotettu”, mikä näkyy vahvojen miesten ja suurten järjestökoneistojen ohi menneenä aikana, vallan hajautumisena verkostoihin ja suurena määränä päälliköitä todellisten johtajien sijaan.

Kuorikoski (2016) tutki väitöskirjassaan tavoitteen muodostumista sekä tavoitteen ja johtamisen välistä yhteyttä urheilun alalla. Tutkijan mukaan urheilukeskustelua leimaa ymmärtämättömyys tavoitteen muodostumisesta. Urheilujohdon strategiset tavoitteet eivät usein kohtaa kokemuksesta ja tunteisiin pohjautuvasta intuitiosta kumpuavia yksilöiden tavoitteita. Johtamisesta muodostuu ajoittain itsetarkoitus, jolloin johdon yhteys johdettavaan, eli urheilijoihin, voi olla kadoksissa. Kuorikoski esittää tutkimuksessaan ratkaisuksi resonoinvan johtamisen mallin. Siinä johto tuntee toimialan tyypilliset piirteet, ymmärtää kohtaamisten merkityksen ja tunnistaa tiedon eri lajit ja ymmärtää niiden merkityksen tavoitteen muodostumiselle. Tutkijan mukaan resonoinva johtaminen edellyttää sosiaalista työtapaa, jossa johtaja kohtaa alan toimijoita yrittäen päästä käsiksi heille merkityksellisiin asioihin. Näin voidaan muodostaa tavoitteita, joihin sitoudutaan riittävän hyvin menestyksen kannalta. Laakso (2016) tarkasteli väitöskirjassaan 16 liikunnan ylimmän palkatun ja luottamushenkilöjohtajan kertomuksia heidän uriansa etenemisestä. Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että ylimpään liikunta-alan johtoon meritoidutaan oman alan sisältä. Tutkija näkee tärkeänä, että liikunta-alan johtajien substanssiosaaminen on kunnossa, mutta se ei enää yksin riitä tämän päivän yhteiskunnassa. Lisäksi tarvitaan vankkaa tietoperustaista johtamisosaamista.

Lisäksi liikuntajohtamista on jonkin verran sivuttu muissa liikuntatutkimuksissa. Esimerkiksi Heinilä (1989) on tarkastellut liikuntaseurojen johtajia osana laajempaa liikuntaseuratutkimusta. Tutkimuksen mukaan liikuntaseuran hallituksen puheenjohtajaksi pääsy edellyttää yleensä johtamiskokemusta. Valtaosa puheenjohtajista oli toiminut aiemmin luottamustehtävissä. Niissä liikuntaseuroissa, joissa tavoitteena oli korkeat saavutukset, puheenjohtajalla oli usein liiketoimintatausta. Heikkala & Vuolle (1990) puolestaan kiinnittivät huomiota liikuntaseurojen johtajiin osana huippu-urheilijan maailmankuvaa ja huippu-urheilun ideologiaa tarkastelevaa tutkimusta. Tutkimuksessa urheilujohtajat nähtiin huippu-urheilun edellytysten luojina. Huolimatta siitä, että urheilujohtajilla ja huippu-urheilijoilla oli sama ideologinen perusta, molemmat toimivat kuitenkin omilla käytäntöjen ja rationalisuuden tasoilla. Eri tasoilla toimimisen nähtiin voivan aiheuttaa ristiriitaa näiden toimijoiden välillä. Ajoittain urheilijat olivat kokeneet joutuneensa urheilujohtajien pelinappuloiksi. (Emt.) Edellä kuvatut liikunta-alan johtamiseen kohdistuvat tutkimukset kuvastavat pääasiassa miesliikuntajohtajia ja miesten näkökulmia liikuntajohtamiseen, koska tutkimusten kohteina on ollut pääosin miehet.

Naisten näkökulmaan johtamisessa on kiinnitetty huomiota jo ensimmäisissä suomalaisissa liikunta-alan johtamiseen kohdistuvissa tutkimuksissa. Niin Heinilä & Kiviaho (1968) kuin Heinilä (1974) totesivat naisten määrän alan johtajina olevan vähäinen. Heidän mielestään yksi syy siihen oli urheiluliikkeen perinteinen miesvaltaisuus. Vuonna 1977 ilmestyi liikunta-alan tasa-arvon kannalta urauurtava Heinilän teos *Nainen suomalaisessa urheilukulttuurissa*. Sen mukaan nainen oli miehen "sivupersona" kaikilla muilla alueilla paitsi kunto-, erityis- ja koululiikunnassa. Teoksen yhtenä aihepiirinä oli naiset liikuntajohtajina. Laajempi kiinnostus tutkia naisia suomalaisessa liikuntakulttuurissa heräsi

1980-luvulla Liikunta ja naiset (LIINA) -tutkimusprojektin myötä (Laitinen 1985). LIINA oli myös opiskelijaprojekti, jossa syntyi pro gradu -töitä muun muassa naisista johtajina kuntien ja läänien liikuntahallinnossa sekä liikunta-seuroissa. (Emt.) Laine (1984ab; 1987; Laine & Sarje 2002) on tehnyt uraauurtavaa työtä suomalaisen naisliikuntahistorian tutkimuksen parissa ja osana tätä laajaa kokonaisuutta kiinnittänyt huomiota myös päätöksentekoon ja johtamiseen sukupuolten näkökulmista. Laineen (1998, 204) mukaan yksi suurimmista strategisista virheistä on ollut luopua naisten omista liikuntaorganisaatioista ja niiden myötä naisten johtamispaikoista. Lisäksi on ilmestynyt Kosken (1994) raportti naisten osuudesta liikuntakulttuurin eri tasoilla sekä Turpeisen, Jaakon, Kankaanpään & Hakamäen (2011) ja Turpeisen & Hakamäen (2017) raportit tasa-arvon nykytilasta liikunta-alalla. Näissä julkaisuissa yhtenä teemana on johtaminen. Turpeisen & Hakamäen (2017) mukaan tasa-arvo liikunta-alan johtamisessa on määrällisesti tarkasteltuna parantunut selvästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Lisäksi Suomessa on toteutettu liikunta-alan organisaatioita (Koski 2011; Koski & Heikkala 1998; Koski & Lämsä 2015), kansalaistoimintaa (Itkonen ym. 2000; Koski 2013; Taponen 2011), hallinnon rakenteita, liikuntapolitiikkaa (Koski & Lämsä 2015; Mäkinen 2010; Mäkinen, Aarresola, Lämsä, Lehtonen & Nieminen 2016), päätöksentekoa, valtaa (Lehtonen 2017ab) ja organisaatioiden etiikkaa (Heikkinen ym. 2017; Riivari ym. 2017) koskevaa tutkimusta. Nämä alan toimintaympäristöä luotaavat tutkimukset rakentavat tärkeää pohjaa liikunta-alan johtamisen, urien ja uramenestyksen tutkimiselle. Näiden tutkimusten tulosten pohjalta on pääteltävissä, että ammattimaiselle johtamisosaamiselle on tarvetta liikunta-alalla niin toimialan mittavien muutosten kuin eettisten haasteiden kannalta.

Suomessa liikunta-alan johtamista ja johtajia on siis tutkittu melko vähän. Tähän lienee kaksi pääsyytä. Ensinnäkin liikunnan yhteiskuntatieteellisessä koulutuksessa ja tutkimuksessa ei ole ollut johtamistieteellistä traditiota. Toiseksi ammattimainen johtaminen on liikunta-alalla vielä suhteellisen nuorta (Koski 2012; Koski & Heikkala 1998). Liikunta-alan on katsottu olevan hyvin toiminnallinen ja käytännönläheinen ala, jolla tutkijoiden ja käytännön toimijoiden välillä vallitsee kuilu. Tutkijat eivät ole tarttuneet johtamiskysymysten tutkimiseen, eivätkä käytännön toimijat puolestaan ole indikoineet tarvitsevan sa työssään johtamistutkimuksen tuottamaa tietoa. (Laakso 2016.) Liikuntatutkimuksen suunta-asiakirja osoittaa, että myöskään liikunta-alan keskeinen tieteellisten tutkimusten rahoittaja opetus- ja kulttuuriministeriö ei ole ohjannut tutkijoita tämän aihepiirin pariin (Liikuntatutkimuksen suunta 2013–2017). Teorian ja käytännön välisen kuilun seuraukset näkyvätkin käytännön kentällä, kuten jo tämän työn aiemmassa luvussa tuotiin esiin. Ammattimaisen johtamisosaamisen puute on keskustelun kohteena niin Suomessa kuin maailmalla (Laakso 2016; Lipponen 2017; Zeigler 1987).

Koski (2015) nostaa esiin analyysissään liikunnan sosiaalitieteiden haasteista ja mahdollisuuksista, että ala hyötyisi siitä, että tutkimuksessa paneuduttaisiin nykyistä laajempiin yhteiskunnallisesti ja liikunta-alan kannalta merkit-

täviin kokonaisuuksiin, kumulatiivisen tiedon tuottamiseen sekä tieteenalojen väliseen yhteistyöhön. (Emt.) Johtaminen liikunta-alalla on yksi tällainen alue, jonka arvo on vielä tunnistamatta niin tieteentekijöiden ja sen rahoittajien kuin käytännön toimijoiden keskuudessa. Sukupuolten tasa-arvon näkökulman huomioon ottaminen kaikessa liikuntatutkimuksessa ja itsenäisenä tutkimuskohteenaan voi ennakoida olevan Suomessa kasvu-uralla. Tämä johtuu erityisesti uuden liikuntalain ja alaa rahoittavan opetus- ja kulttuuriministeriön vaa-teista ottaa tasa-arvo huomioon peruslähtökohtana ja aktiivisesti edistettävänä asiana kaikessa alan toiminnassa ja päätöksenteossa.

## 4 JOHTAMISURA JA URAMENESTYS

### 4.1 Ura ja johtamisura

#### 4.1.1 Uratutkimuksen kehittyminen

Uria koskevaa tutkimusta tehdään monella eri tieteenalalla (Moore, Gunz & Hall 2007). Uratutkimuksen katsotaan usein saaneen alkunsa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa erityisesti sosiologian ja psykologian kehittymisen myötä. Sosiologiassa yksilön ammatillisia mahdollisuuksia ja valintoja pyrittiin selittämään vanhempien sosiaaliluokan avulla. Psykologiassa taas kiinnostuttiin yksilöiden luonteenpiirteiden vaikutuksesta uravalintoihin ja -orientaatioihin. Piirretutkimuksen mukaan on olemassa sellaisia yksilöllisiä luonteenpiirteitä, jotka ovat yhteydessä johtamisuralle hakeutumiseen ja uralla menestymiseen. Uratutkimuksessa alkoi 1900-luvun puolivälissä kausi, jolloin uria tarkasteltiin erilaisten psykologisten ja sosiologisten vaihemallien kautta. Aluksi nämä vaihemallit keskittyivät tarkastelemaan yksilön uraa yksinomaan työelämän näkökulmasta, kun taas myöhemmässä vaiheessa tarkastelussa otettiin huomioon myös muut elämän osa-alueet. (Ekonen 2014, 27–28; Lähteenmäki 1995, 19–22.)

Psykologiassa ja sosiologiassa tehtiin aiempiin tutkimuksiin pohjautuen, organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urien tutkimisesta kiinnostuttiin 1970-luvulla. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden ja organisaatioiden välistä suhdetta kokonaisvaltaisesti, kiinnittäen huomiota myös yksilöiden erilaisiin kokemuksiin uristaan. (Arthur, Hall & Lawrence 1989; Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977.) Uratutkimuksen yleistyttyä käynnistyi myös keskustelu urasuunnittelun ja -johtamisen merkityksestä. Tutkijat näkivät tärkeänä kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla organisaatiot kehittävät ja johtavat ammattimaisesti työntekijöidensä uria. Samanaikaisesti vastuu urasta nähtiin myös siirtyvän yhä enemmän yksilöille itselleen. (Hall 1976; Schein 1978.) Uratutkimus monipuolistui 1980-luvulla. Tällöin huomion kohteeksi nousi erityisesti sellaiset ryhmät, joiden urakehitys oli tavalla tai toisella ongelmallista. Esimerkkejä tällaisista ryhmistä olivat naiset, kahden uran perheet ja



ekspatriaatit. Myös organisaatioiden näkökulmaan kohdistuvan tutkimuksen painoarvo kasvoi, vaikkakin yksilönäkökulma pysyi edelleen vallitsevana. (Lähteenmäki 1995, 21.)

Organisaatio- ja johtamistieteissä uria on tutkittu sukupuolen mukaan kansainvälisesti jo 1970- ja erityisesti 1980-luvuilta alkaen, kun naisten ja miesten urien huomattiin eroavan toisistaan (Hall 1976; Powell & Mainiero 1992; Schein 1978; Van Maanen 1977). Suomessa urien tutkimisesta sukupuolen mukaan kiinnostuttiin enemmän 2000-luvulla. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavia ovat olleet esimerkiksi Ekosen (2014) väitöskirja, jossa vertailtiin keskijohdossa toimivien nais- ja miesjohtajien uratarinoita korkean teknologian alalla sekä Heikkisen (2015) väitöskirja puolison roolista nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa. Ekosen (2014) tutkimuksessa korkean teknologian alan keskijohdon urat näyttäytyivät moninaisina. Keskijohto merkityksellisti uriansa niin sosiaalisina suhteina, tasapainoiluna kuin muutoksen hakemisena. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten antamat merkitykset johtamisurilleen olivat eroista huolimatta monelta osin myös melko samankaltaiset. Eroja ilmeni erityisesti kokemuksissa perheen tuen osalta. Miesjohtajien kohdalla perhe auttoi ja tasapainotti uraa, kun taas naisjohtajille etenkin puolison tuki auttoi uran täysipainoisemmassa rakentamisessa. Lisäksi sukupuolella näytti olevan kielteistä merkitystä naisten johtamisurien hierarkkiselle kehitykselle.

Heikkinen (2015) puolestaan tutki sekä ylintä johtoa että keskijohtoa eri toimialoilla. Hänen väitöskirjansa osoittaa perheasioilla, erityisesti puolisollla, olevan tärkeä merkitys johtamisuralle. Vaikka sekä naiset että miehet pitivät puolison kannustavaa vaikutusta tärkeänä, johtajanaiset raportoivat puolison myös hankaloittaneen uraansa. Miehet eivät kertoneet puolison hankaloittavasta vaikutuksesta. Naiset myös kertoivat huomioineensa urapäätöksissään perhetilanteen useammin verrattuna miehiin. Heikkisen väitöstutkimus on erityisen kiinnostava tämän työn kannalta, koska siinä osoitetaan perheen ja puolison vaikuttavan johtajan uraan, ja vaikutus on osittain erilaista riippuen, onko kyse nais- vai miesjohtajasta. Ekosen & Lämsän (2005) tutkimus on puolestaan tuonut arvokasta kokoavaa tietoa uratutkimuksesta ja sen muuttumisesta, johon myöhempien uratutkimusten on ollut hyvä kiinnittyä. Vaikka uratutkimus on Suomessa painottunut naisten näkökulmien tutkimiseen (esim. Omair 2011), on uria tutkittu myös molempien sukupuolten ja tasa-arvon kannalta (Vanhala 1986; Vanhala & Pesonen 2008).

#### 4.1.2 Uran ja johtamisuran käsitteet ja keskeiset mallit

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urakäsitteet jaetaan tyypillisesti *perinteisiin* ja *moderneihin* käsitteisiin ja niitä myötäileviin uramalleihin. Urien muutossuuntia ja monimuotoistumista kuvaavia urakäsitteitä on kehitetty viime vuosikymmenten aikana runsaasti. Tämän myötä keskustelu niistä on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla. (Ekonen 2014, 29–31; Guntz & Peiperl 2007.) Uran käsite liitetään yleensä korkeasti koulutettuun ja arvostetussa ammatissa toimivaan henkilöön, vaikka urista voidaankin puhua jokaisen työssäkävyn ihmisen kohdalla (Arthur, Hall & Lawrence 1989). Perinteisesti

uran käsitteellä tarkoitetaan elämän mittaista prosessia työperäisiä toimintoja (Hall 2002). Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa tämä tarkoittaa perinteisesti yksilön etenemistä organisaatiohierarkiassa katkeamattomasti ylöspäin ja palkkatason paranemista. Oletuksena on usein vakituinen työsuhde yhden tai kahden organisaation sisällä ilman urakatkoja. (Ks. esim. Hall 1996; O'Neil ym. 2004; Rosenbaum 1979; Schein 1978; Super 1957.) Tässä työssä uran käsitettä käytetään synonyymina käsitteelle johtamisura.

Baruchin (2004) mukaan perinteistä käsitystä myötäilevissä malleissa ura nähdään suoraviivaisena, staattisena ja jäykkänä, kun taas modernien käsitysten mukaan ura näyttäytyy monensuuntaisena, dynaamisena ja joustavana. Baruch kuvaa näiden kahden urasuuntauksen ominaispiirteitä maisema-metaforan avulla. Perinteinen malli muistuttaa vuorikiipeilyä, jossa kaikki haluavat saavuttaa huipun. Joissain ammateissa organisaatiokerrostumat ovat matalampia kuin toisissa, mutta keskeistä kaikissa on hierarkkisuus. Järjestelmän lineaarisuus ja jäykkyys ilmenee yhteen suuntaan etenemisellä. Kiipeilijällä on vain yksi polku ja yksi vuori, joita pitkin hänen odotetaan nousevan. Uudemmat uramallit sen sijaan tarjoavat kulkijalle monenlaisia maisemia. Niissä voi valita kiipeäkö yhdelle vuorelle, valloittaako useita eri vuoria vai vaeltaako tasangolla. Kiipeilijä itse määrittelee oman uransa ja uramenestyksensä.

Modernien urakäsitysten juuret juontavat jo 1970-luvulle. Hall (1976, 200-201) muodosti käsitteen *Proteuksen<sup>19</sup> ura*, jolla hän tarkoitti sellaisia uria, joiden kautta ihminen pyrkii säännöllisesti uudistumaan ja kehittämään omia taitojaan. Tämän näkemyksen mukaan uralle on tyypillistä, että sitä johtaa yksilö, eikä organisaatio. Ura koostuu elämänpituisesta sarjasta erilaisia kokemuksia, joita yksilö voi saada kouluttautuessaan ja työskennellessään erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä. Proteuksen uralla keskeistä ovat omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen. Uralla menestymisen tavoitteet nousevat sisäisistä eli subjektiivisista tekijöistä ulkoisten eli objektiivisten tekijöiden sijaan. Uraan sisältyy jatkuva oppiminen ja tehtävien tuomat haasteet, eikä pelkästään muodollinen koulutus ja uralla ylöspäin eteneminen.

DeFilippi & Arthur (1994) nostivat 1990-luvulla esiin *rajattoman uran* käsitteen. Tällä tarkoitetaan uran riippumattomuutta perinteisistä hierarkkisista malleista, joka ilmenee kuuden eri merkityksen kautta. Ensimmäiseksi yksilöllä on monia työsuhteita ja työnantajia uransa aikana, eikä hän ole riippuvainen yhdestä ainoasta organisaatiosta. Toiseksi riippumaton ura voi tarkoittaa pätevyitymistä työnantajaorganisaation ulkopuolella, esimerkiksi akateemisesti. Kolmanneksi urakehitys voi pohjautua organisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja tietoihin. Neljänneksi keskeistä ei ole hierarkkinen eteneminen. Viidenneksi urakehitysmahdollisuuksista voi kieltäytyä, esimerkiksi perhesyihin vedoten. Kuudenneksi urat pohjautuvat yksilöiden omiin kokemuksiin ja urakäsitteeseen. (Ks. myös Arthur 1994; Eby, Butts & Lockwood 2003; Sullivan & Arthur 2006.)

---

<sup>19</sup> Proteuksen ura sai nimensä kreikkalaiselta Proteus-jumalalta, joka pystyi muuttamaan muotoaan esimerkiksi kiveksi, puuksi tai tuleksi (Hall 1976, 200).

Arthur, Claman & DeFillippi (1995) esittelivät *älykkään uran* käsitteen, jossa yhdistyvät erilaiset urakompetenssit. Kompetenssit jakaantuvat yksilön itseymmärryksen ja toimialan tuntemuksen perusteella ”miksi, kenen kanssa ja miten -tietämykseen”. Miksi-tietämys sisältää yksilön uraorientaation, motivaation, uskomukset, arvot ja identiteetin eli sen, miksi hän on valinnut tietynlaisen uran. Kenen kanssa -tietämys tarkoittaa niitä ihmissuhteita ja verkostoja, joiden avulla yksilö voi toteuttaa uraansa haluamallaan tavalla. Miten-tietämys koostuu yksilön tiedoista ja taidoista, jotka auttavat yksilöä saamaan uusia mahdollisuuksia urallaan. Jones & DeFillippi (1996) täydensivät älykkään uran kompetensseihin ”mitä, missä ja milloin -tietämyksen”. Mitä-tietämys koostuu toimialan mahdollisuuksien, uhkien ja vaatimusten tuntemuksesta. Missä-tietämys taas viittaa siihen, mistä yksilö voi saada toimialallaan tarvittavaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Milloin-tietämys taas on yksilön urallaan tekemien valintojen ja toimien oikeanlaista ajoittamista. Älykkäälle uralle tärkeää on monipuolinen asiantuntijuus sekä sosiaalinen pääoma, kuten verkostot ja maine.

Templer & Cawsey (1999) ovat kehittäneet teorian *portfoliourista*. Portfoliouralla yksilö ei etene perinteisesti organisaatiossa hierarkiatasolta toiselle vaan hänet palkataan suorittamaan tiettyjä tehtäviä urakkamaisesti. Urakka arvioidaan, siinä tarvittavat taidot määritellään ja etsitään tehtävään soveltuvat henkilöt. Urajohtamisen vastuut ja organisaatioiden käytännöt muuttuvat verrattuna perinteisiin tapoihin. Työntekijä palkataan yksittäiseen työurakkaan tarvittavien taitojen perusteella sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomiota pidemmän tähtäimen kehittämispotentiaaliin. Kouluttautuminen ja kehittyminen ovat yksilön vastuulla, ja perehdyttämisen käytännöt muuttuvat. Uusi työntekijä esitellään vain tietyille henkilöille ja hänelle opastetaan vain tehtävän suorittamisen kannalta keskeiset asiat koko organisaatioon perehdyttämisen sijaan.

Baruch (2004) tarjoaa *akateemisen uran mallia* yhdeksi vaihtoehdoksi tulevaisuuden uramallien kirjoon. Akateemisen uramallin pääpiirteitä ovat matala organisaatorakenne ja ammattimaisuus. Tällä uralla siirrot sivusuunnassa ja jopa alaspäin ovat hyväksytyjä. Täten esimerkiksi dekaanin eli tiedekunnan johtajan paluuta tutkimuksen ja opetuksen pariin ei nähdä ”alennuksena”. Ylöspäin liikkumisen mahdollisuudet ovat hyvin rajallisia, eikä aina niin haluttujakaan. Organisaatioiden eli tässä tapauksessa yliopistojen välillä liikkuminen on akateemisessa maailmassa arkipäivää, kuten myös niin sanottujen sapattivapaiden pitäminen. Keskeistä akateemisen uran mallissa on sen rakentuminen verkostoille niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. (Emt.) Akateemisen uramallin kaltaisia urapolkuja nähdään tämän päivän työelämässä myös muilla aloilla kuin korkeakoulumaailmassa. Suomessa hyvät mahdollisuudet tähän tarjoaa esimerkiksi lakisääteinen oikeus opintovapaaseen ja erilaiset koulutustuet.

Modernit urat kuvastavat melko hyvin liikunta-alan uria. Suomessa liikunta-alalla on runsaasti pieniä ja matalan hierarkian organisaatioita, joissa vertikaaliset etenemismahdollisuudet ovat harvassa. Eteneminen uralla tapahtuu usein horisontaalisella siirrolla omassa organisaatiossa, vaihtamalla organisaat-

tiota alan sisällä tai siirtymällä kokonaan oman alan ulkopuolelle. Liikuntajärjestöjen yhdentymisprosessien seurauksena merkillepantavaa oli, että useita urallaan hyvä aseman saavuttaneita naisia hakeutui kokonaan toiselle alalle. Erilaisista modernien urien malleista esimerkiksi portfolioura, jonka kanssa synonyyminä voidaan käyttää käsitettä projektiura, kuvastaa erityisen hyvin viimeisten vuosikymmenten uria liikunta-alalla, niin työurien yleensä kuin johtamisurien näkökulmasta. Liikunta-ala on projektimaistunut erilaisten hanke- ja ohjelmarahoitusten myötä (ks. esim. Rikala 2013). Viime aikoina on kuitenkin käyty runsaasti keskustelua projektimaisten toiminnan tehottomuudesta, mikä saattaa tulevaisuudessa vähentää projektiurien merkitystä.

Baruch (2004) kuvaa urien muuttumiseen vaikuttaneen yhteiskunnan ja työelämän rakenteelliset muutokset ja yleinen kehitys. Aikaisemmin vallitsevat, teollisen vallankumouksen ja tuotanto-organisaatioiden myötä syntyneet monikerroksiset organisaatorakenteet tukivat perinteisiä uramalleja. Viime vuosikymmeninä organisaatiot ovat madaltuneet ja jopa useita kerroksia organisaatiohierarkioista on kadonnut. Urin rakennusallustaa ovat muovanneet esimerkiksi uusien toimialojen synty (palvelut, teknologia), maailmanlaajuisen toimintaympäristön muodostuminen, digitalisaatio ja kilpailun kiristyminen. (Emt.) Erityisesti digitalisaatio on johtanut siihen, että johtajan työstä on tullut ”kantavaa” (portable). Johtajien fyysisten työnteon paikkojen ja aikojen rajat ovat hämärtyneet, sillä työtä voi usein tehdä missä vain ja milloin vain. (Duxbury & Smart 2011.) Tämä kaikki on johtanut ”24/7”-työelämään, jossa johtajien oletetaan olevan jatkuvasti saatavilla (Milliken & Dunn-Jensen 2005), mikä tuo haasteita muun muassa työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamiselle.

Muutosta uriin tuo myös työntekijän ja työnantajan välisen niin sanotun psykologisen sopimuksen muuttuminen. Aiemmalle sopimukselle oli tyypillistä työnantajan tarjoama pysyvä työ työntekijälle, ja työntekijän lojaalius työtä ja työnantajaa kohtaan. Uudessa sopimuksessa taas korostuu työsuoritus, eikä työnantajan tarjoama pitkä ja pysyvä työura ole enää itsestään selvää. Uudessa sopimuksessa työntekijät panostavat jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, ja sitä kautta oman markkina-arvonsa lisäämiseen henkilökohtaisen uramenestyksensä turvaamiseksi. (Sullivan 1999.) Tämä organisaatioon sitoutumisen väheneminen on lisännyt sitoutumista muihin elämän alueisiin, kuten perheeseen ja erilaisiin verkostoihin. Yksilöiden arvot ovat siis moninaistuneet. (Baruch 2004.) Mainiero & Sullivan (2005) otaksuvat myös sukupolvien välisten arvoerojen vaikuttaneen urien muutokseen. Nyt parhaassa uran luonti iässä olevat 1970- ja 1980-luvuilla syntyneet ovat kokeneet nopean teknologisen muutoksen sekä laman tuoman epävarmuuden ja nähneet, kuinka pitkiä päiviä tekevät vanhempansa joutuivat jättämään työpaikkansa organisaatioiden alasajojen myötä. Tämä aiheutti osaltaan muutoksen kyseisen sukupolven työn teon etiikkaan ja haluun tehdä pitkiä työpäiviä materiaalsen menestyksen vastineeksi. Perhearvot nousivat ura-arvojen edelle ja halu lyhennettyyn työaikaan, etätyöhön ja muihin joustaviin työjärjestelyihin kasvoi.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Haavisto 2014, 23–25) asenne- ja arvotutkimuksen mukaan vuosina 2010 ja 2014 työ oli tärkein osa ihmisen elämänsi-

sältöä noin puolelle vastaajista. Sukupolvien arvoeroista kertoo se, että työ oli sitä tärkeämpää, mitä vanhempi ja alhaisemman koulutuksen vastaaja oli saanut. Pehmeämmät arvot olivat siis erityisen merkityksellisiä nuoremmille ja korkeammin koulutetuille ihmisille. Samanaikaisesti perhearvojen kasvun kanssa tutkimukset johtajista kuitenkin osoittavat, että johtajat työskentelevät enemmän kuin koskaan (Brett & Stroh 2003), mikä aiheuttaa tarpeen tukea erityisesti johtajien työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista kestävien urien muodostamiseksi. Nuorisobarometri (Myllyniemi 2017) puolestaan indikoi, että työelämään tulossa oleva sukupolvi saattaa tuoda mukanaan uudenlaiset arvot kuin mitä nykyisellä työssä käyvällä sukupolvella on. Vertailu vuosilta 1986–2016 nimittäin osoittaa, että niin pysyvän työsuhteen kuin perheen ja lasten arvostus on laskenut. Omasta yrityksestä haaveilevia on kuitenkin aiempaa enemmän, mikä herättää tutkijat pohtimaan, onko kyseessä työetiikan muutos vai ennemminkin sopeutuminen työelämän yleiseen muutokseen. Perhearvojen lasku puolestaan nostaa kysymyksen, onko kyse puhettavan muutoksista, vaikiintumisen ja kiinnittymisen problematiikasta vai perusteellisemmasta arvojen muutoksesta.

Tässä työssä ura määritellään työelämään liittyväksi, samanaikaisesti sekä perinteiset että modernit urakäsitykset ja -mallit yhdistäväksi uraksi. Uraan kuuluu eteneminen hierarkiassa, työhön liittyvät saavutukset ja korkeamman palkan tavoittelu. Tämä yksin ei kuitenkaan riitä, vaan ura on vain yksi osa johtajan elämää. Sen tulee olla tasapainossa johtajan yksityis- ja perhe-elämän kanssa. Uraan kuuluu myös mahdollisuudet urakatkoihin, kouluttautumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Nämä kaikki elementit mahdollistavat sellaisen uran rakentumisen, johon johtaja itse voi olla tyytyväinen.

#### 4.1.3 Naisten ja miesten uramallien erityispiirteet

Uratutkimuksen valtavirta on perinteisesti ollut sukupuolineutraalia<sup>20</sup>. Naisten määrän kasvu työelämässä ja johtotehtävissä on kuitenkin saanut aikaan sen, että erityisesti 1980-luvulta lähtien alettiin kansainvälisellä tasolla tutkia naisten uria ja niille tyypillisiä piirteitä sekä vertailla naisten ja miesten uria. Ensimmäiset tutkimukset perustuivat oletukseen, että naisten uria voitaisiin tutkia miesten uramallien pohjalta (Gallos 1989). Toisaalta naisten uria pyrittiin tutkimaan miesten urien erityistapauksina (Powell 1988). Nämä lähtökohdat osoittautuivat kuitenkin ongelmallisiksi, koska yhteiskunnan sosiaalisista ja kulttuurisista taustoista johtuen naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia hyväksytystä tavasta johtaa ja rakentaa johtamisuraa. Johtamisen normina, eli itsestään selvänä johtajana, on pidetty miestä ja miehiseksi katsottuja ominaisuuksia, kuten kilpailunhalua, jämäkkyyttä, riskinottoa ja itsenäisyyttä (Karento 1999; Powell & Graves 2003). Naisen rakentaessa miehiseksi

<sup>20</sup> Sosiaali- ja terveysministeriön (Sukupuolisilmälasi käytössä) mukaan sukupuolineutraaliudella tarkoitetaan sitä, ettei naisten ja miesten välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä niiden merkityksiä ja vaikutuksia tunnusteta ja oteta huomioon. (Emt.) Tutkimuksessa sukupuolineutraalius tarkoittaa tyypillisesti sitä, että sukupuoli ei ole tutkimuksessa muuttujana tai tarkastelun kohteena, jolloin naisia ja miehiä tarkastellaan siis yhtenä ryhmänä.

määrittyvää johtamisuraa häneen kohdistuu odotuksia sekä maskuliinisten että feminiinisten ominaisuuksien suhteen. Tämä naisjohtajia koskeva problematiikka on nimetty kaksoissidokseksi (Jamieson 1995).

Kapeat johtamisen normit ovat haitallisia paitsi naisjohtajille niin rajoittavat myös miesjohtajien mahdollisuuksia ja tilaa toimia (Ekonen 2014, 40). Johtajanaisen poiketessa feminiinisen eli niin sanotun oikean naisen mallista, häntä saatetaan kuvata esimerkiksi rautarouvana (Kanter 1977; Lämsä & Tiensuu 2002), riivinrautana tai ärsyttävänä akkana (Eagly & Carli 2003). Jos hän taas ei täytä maskuliinisuuden normia, hänen ei katsota olevan oikea johtaja. Tämä kaksoissidoksen aiheuttama ristiriita voi johtaa siihen, että naisjohtajalta odotetaan enemmän kuin miesjohtajalta tai häneen ollaan tyytymättömämpiä kuin miesjohtajaan. Vastaavasti miesjohtajien kohdalla on mahdollista, että esimerkiksi perhe-elämää ei nähdä myönteisenä uran kannalta. (Ekonen 2014, 40.) Esimerkiksi Aaltion & Lehtisen (1998) tutkimuksen mukaan miesten johtamisurien tarkastelussa yksityiselämä on pitkään jätetty huomiotta. Stereotypia miesjohtajan isyydestä on ollut kielteinen. Heidän tutkimuksensa kuitenkin osoitti, että isyydellä on miehille tärkeä merkitys ja siitä on hyötyä heidän johtamisurilleen. Heikkisen (2015) nais- ja miesjohtajien puolisoja koskevan tutkimuksen keskeinen löydös oli, että perinteiset sukupuoliroolit puolisoitten välillä ovat haitallisempia naisjohtajien kuin miesjohtajien uran näkökulmasta. Vaikka Suomessa naisen ja miehen työn ja perheen välinen suhde nähdään yleensä melko samankaltaisena, Heikkisen tutkimuksen mukaan miesjohtajien on hyväksyttävämpää olla poissa perheen ja kodin roolista kuin naisjohtajien.

Naisten ja miesten urien eriytyminen alkaa jo varhain. Vuorinen-Lampila (2016) löysi useita eroja korkeakoulutettujen naisten ja miesten urien alkuvuosista. Miehillä oli naisia useammin täysipäiväinen työ ja korkeampi ammattiasema. Lisäksi työ ja koulutus kohtasivat miehillä naisia paremmin. Naisten urat olivat siis miesten uria epävakaampia. Naisten ja miesten erilaista asemaa työelämässä perustellaan usein erilaisilla koulutusvalinnoilla. Vuorinen-Lampilan tutkimus kuitenkin osoittaa, että huolimatta samasta tutkinnosta miehet sijoittuvat työelämään naisia paremmin. Toisin sanoen, pelkät koulutusvalinnat eivät selitä naisten ja miesten eroja työmarkkinoilla. Kauhanen & Napari (2009) löysivät teollisuuden toimihenkilöitä tutkiessaan vastaavia tuloksia urien eriytymisestä jo työelämän varhaisvaiheessa kuin Vuorinen-Lampila (2016). Myös koulutustason huomioon ottamisen jälkeen naiset aloittavat uransa alemmalta vaativuustasolta verrattuna miehiin. Lisäksi havaittiin, että naiset ylenevät tyypillisemmin työuransa aikana vain yhden vaativuustason, kun taas miehillä on enemmän useamman tason ylenemisiä.

Eri sukupuolten urat eroavat toisistaan monin tavoin, eivätkä miehillä tehdyt tutkimukset kuvaa kovinkaan hyvin naisten uria. Tutkijat ovatkin nostaneet esiin naisten urien erityispiirteitä, kuten epäjatkuvuus, tauot ja keskeytykset, läheinen suhde uran ja elämän muiden alueiden välillä, vaikea ennustettavuus, organisaatioiden välillä siirtyminen, työajan lyhentäminen sekä subjektiivisten tekijöiden korostuminen uramenestystä määriteltäessä. (Ks. esim. Lämsä & Ekonen 2007; Lämsä & Hiillos 2008; Powell & Mainiero 1992.) Burke

(2002, 152) kuvaa naisten urien olevan myös vaihtelevampia kuin miesten. Edelleen tänä päivänä naiset valitsevat miehiä useammin työuriin panostamisen sijaan kodin ja perheen sekä käyttävät työn joustomahdollisuuksia hyväkseen. (Emt.) Tutkijat (esim. Bilimoria, Godwin & Zelechowski 2007, 236) ovat nostaneet esiin naisten oletetun ihmissuhteisiin suuntautumisen merkittävänä naisten uraan vaikuttavana tekijänä. Usein naisten identiteetti määrittyy heidän rooleistaan suhteessa muihin ihmisiin, kuten äitinä, puolisona, ystävänä ja työ-kaverina. Tästä suhteellisuudesta johtuen naisten urat muodostuvat monesti erilaisiksi ja niitä koskettavat erilaiset asiat, kuten perhe, verrattuna miehiin. Lisäksi naiset hakeutuvat ja/tai heitä valitaan perinteisesti ihmissuhteita painottaville urille, kuten henkilöstöjohtamiseen.

Vasteena perinteisten uramallien miehisyydelle, tutkijat ovat luoneet erilaisia uramalleja kuvaamaan naisten urien erityispiirteitä. White (1995) on tutkinut menestyneiden naisjohtajien ja -yrittäjien urakehitystä ikään sidottuina vaiheina. Hän ottaa tutkimuksessaan huomioon monipuolisesti sekä työ- että perhe-elämän kysymykset. Whiten tutkimuksen mukaan huolimatta siitä, että tutkituilla naisilla oli kokopäivätyön lisäksi perhe- ja kodinhoitovelvoitteita, olivat he hyvin urakeskeisiä ja ura määritti heidän identiteettiään. Myös O'Neil & Bilimoria (2005) tutkivat naisten uria eri ikävaiheiden mukaan. He löysivät kolme eri uravaihetta, jotka erosivat toisistaan erityisesti henkilökohtaisten, ammatillisten ja ihmissuhteiden tasoilta nousevien vaikutusten suhteen. Varhaisimmassa uravaiheessa naiset olivat lapsettomia, kokivat uran olevan heidän omassa hallinnassaan ja olivat hyvin motivoituneita tavoittelemaan uralla menestymistä. Uran keskivaiheilla naisilla oli työn lisäksi runsaasti velvoitteita perhe- ja yksityiselämän osa-alueilla. Naiset kokivat uriensa ohjautuvan monen tekijän ristipaineessa, usein ulkopuolisten tekijöiden määrittämänä. Uran myöhäisimmässä vaiheessa naiset olivat löytäneet tasapainon oman itsensä ja ympäristön vaatimusten välillä. He olivat myös valmiita saamaan aikaan jotain merkittävää elämän eri osa-alueilla.

Powell & Mainiero (1992) tarkastelivat naisten urakehitystä kokonaisvaltaisesti. He kuvasivat, miten naisten urien aikana painotukset vaihtelevat uran ja sen ulkopuolella olevien ihmissuhteiden välillä. Heidän mukaansa naisten uria ei voi ymmärtää ilman samanaikaista muiden elämänalueiden tarkastelua. (Ks. myös Heikkinen 2015.) Samantyyppisesti naisten uria kuvaavat myös Mainiero & Sullivan (2005; 2006). He esittävät mallin kaleidoskooppi<sup>21</sup>-urasta, jossa uran eri vaiheissa painotukset vaihtelevat naisilla haasteiden etsimisen, elämän tasapainon löytämisen sekä rehellisyyden itseään kohtaan ja omannäköisen uran luomisen välillä. Kaikki osa-alueet ovat kuitenkin uralla jatkuvasti läsnä. Metaforan mukaisesti yhden osan muutos heijastuu myös muihin osiin eli esimerkiksi yksilön tekemä päätös muuttaa myös muiden hänen ympärillään olevien ihmisten elämää.

<sup>21</sup>Kaleidoskooppi on putken mallinen optinen leikkiväline, jossa putkea kierrettäessä värikkäistä lasinpaloista muodostuu kauniisti vaihtelevia kuvioita (Aikio & Vornanen 2000, 312–313). Tässä kaleidoskooppia käytetään vertauskuvallisena ilmaisuna.

O'Neilin & kumppaneiden (2004) tutkimuksessa puolestaan löydettiin yhden kaikille naisille yhteisen uramallin sijaan kolme erilaista naisten uratyyppejä. Yksi uratyyppi oli "saavuttajat", jotka katsoivat olevansa itse vastuussa urastaan. Toinen uratyyppi oli "navigaattorit", jotka uskoivat uran ohjautuvuuteen yksilön ulkopuolelta käsin. Kolmanneksi löydettiin uratyyppi "mukautajat", jotka myös uskoivat ulkopuolisten tekijöiden vahvaan vaikutukseen. Mukautajat eivät kuitenkaan edenneet navigaattoreiden tapaan määrätietoisesti kohti tiettyä päämäärää vaan olivat herkkiä muutoksille ja urapolku integroitui myös muihin elämäntilanteisiin. Tutkimuksessa kritisoitiin naisten uramallien yksipuolisuutta ja stereotyyppisiä käsityksiä niistä. Tutkijoiden mukaan naisten uramallit ovat hyvin moninaisia, eivätkä ne suinkaan aina ohjautu vahvimmin perhe- ja yksityiselämän lähtökohdista. Burke (2002, 152) puolestaan pohti mahdollisuutta naisten ja miesten erilaisiin uramalleihin perustuen odotettavissa olevaan elinikään, joka on naisilla keskimäärin miehiä korkeampi. Hänen mukaansa naiset voisivat tehdä uraa miehiä myöhäisempään ikään vastapainoksi sille, että aiemmassa uravaiheessa he ovat perhesyistä jaksoja poissa työelämästä ja käyttävät työn joustomahdollisuuksia hyväkseen.

Biesen (2013; 2017) tutkimuskohteena oli "pois uraputkesta" -malli, jossa korkeasti koulutetut ja hyvin urillaan menestyneet naiset jättäytyvät pois perinteiseltä organisaationaaliselta uraltaan. Tutkitut naiset toteuttivat elämänmuutoksen omilla ehdoillaan ja valitsivat toisenlaisen uran esimerkiksi yrittäjänä tai kouluttautumalla uuteen ammattiin. Muutosten myötä naiset saivat enemmän aikaa läheisilleen, heidän elämän hallintansa parani ja arvonsa muuttuivat. Huolimatta palkan pienenevästä naiset kokivat muutoksen myönteisenä. Elämänmuutokseen heidät oli ajanut työelämän jatkuva kiire ja vaatimukset, usein myös yhdistettynä henkilökohtaisen elämän kriisiin. Organisaatioiden resurssien näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa mahdolliset organisaatioiden systemaattiset ongelmat, jotka ajavat naisia tällaisiin ratkaisuihin. Ilmiö itsessään ei ole uusi, sillä jo 1990-luvulla Marshall (1995) toi esiin, että organisaatioiden rakenteet ja prosessit eivät salli naisten tuoda esiin parhaita puolia itsestään, ja tämä ajaa naisia pois perinteisiltä urilta (ks. myös Burke 2007, 122; Hopkins & O'Neil 2007, 141–142). Hewlett & Luce (2005) havaitsivat miesten valitsevan "poismenorampin" naisia paljon harvemmin ja hyvin eri syistä kuin naiset. Miesten suurimpia syitä työn jättämiseen ovat esimerkiksi uran vaihto, lisäkoulutus ja yrityksen perustaminen.

Myös miesten urista on olemassa uudenlaisia käsityksiä. Mainiero & Sullivan (2005) eivät usko perinteiseen jakoon vain naisten keskittymisestä ihmissuhteisiin ja miesten keskittymisestä saavutuksiin. Miesten urat ovat nousujohteisempia kuin naisten, mutta myös heidän uraansa kuuluu elämän tasapainon etsiminen ja ihmissuhteet. Ne vain ilmenevät miehillä usein naisia myöhäisemmässä vaiheessa uraa – miehet panostavat tyypillisesti etenemiseen uransa varhaisvaiheessa. Vasta uran varhaisvaiheen jälkeen he painottavat elämän tasapainoa ja ihmissuhteita. Myös Heikkinen (2015) näkee, että urat kietoutuvat elämän laajempaan kontekstiin sekä nais- että miesjohtajilla. Heikkisen mukaan



työn ja perheen painotukset vaihtelevat elämän ja urien eri vaiheissa molemmilla sukupuolilla.

Tutkijat (esim. Biese 2013; 2017; Ekonen 2007, 26) otaksuvat miesten urien olevan suurimman muutoksen edessä, sillä heidän urakehitystään on perinteisesti pidetty vertikaalisena ja katkeamattomana, eikä modernin uran rakentamiselle ole juuri tarjottu tilaa. Miehet ovat hiljalleen alkaneet kyseenalaistaa perinteisen uramallin ja kiinnostua heidän omilla ehdoillaan toteutettavista urista. Kangas, Lämsä & Heikkinen (2017) havaitsivat johtajina toimivia isiä tutkiessaan, että isyys rakentuu edelleen pitkälti perinteisen maskuliinisen ideologian mukaisesti, jossa mies on perheen pääelättäjä ja nainen huolehtii lapsista ja kodista. Tutkimuksessa kuitenkin nähtiin merkkejä muutoksesta osallistuvamman isyyden suuntaan. Lisäksi osassa löydetyistä diskursseista työ- ja perhe-elämä olivat integroituneet miesjohtajien elämässä, eivätkä olleet vain erillisiä elämänalueita. Tutkimus siis indikoi, että sukupuoliroolit saattavat olla hitaasti muuttumassa kohti tasa-arvoisempaa vanhemmuutta työelämän ja johtamisen kontekstissa. (Emt.) Tilastokeskuksen mukaan miehet osallistuvat tänä päivänä yhä enemmän lapsista huolehtimiseen ja kotitöiden tekoon (Pääkkönen & Hanifi 2011, 25). Perhesosiologi Jallinoja toteaaakin (Rämö 2008) perhekeskeisyyden alkaneen 1990-luvun lopulla syrjäyttää yksilökeskeisiä ihanteita, kuten oman uran luomista. Myös yhteiskunnan sosiaalipoliittiset toimenpiteet ovat viime vuosina pyrkineet kannustamaan isiä kantamaan aiempaa suurempaa vastuuta lasten hoidosta ja nopeuttamaan naisten paluuta perheväpailta työelämään (ks. esim. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019).

Yhteenvetona voi todeta, että nais- ja miesjohtajien uramalleja on tutkittu viimeisten vuosikymmenten aikana melko runsaasti. Niiden on monelta osin havaittu eroavan toisistaan. Miesten urat on nähty pitkälti perinteisten uramallien kaltaisina. Miesten urat kuvataan tyypillisesti organisaatiohierarkiassa ylöspäin eteneviksi, katkeamattomiksi ja ongelmattomiksi. Naisten urat puolestaan nähdään tyypillisesti modernien mallien mukaisina. Naisten uria luonnehditaan katkonaisiksi, monimutkaisiksi, ongelmallisiksi sekä ihmissuhteisiin ja perhe- ja yksityiselämään kietoutuneeksi. Yhtenäisiä uria koskevia malleja ei kuitenkaan ole löydetty. Painopiste onkin siirtynyt 2000-luvulla monimuotoisten urien näkökulmaan (Ekonen 2007; 2014; Heikkinen 2015; O’Neil ym. 2004). Monimuotoisten uramallien nousu on sikäli myönteistä, että se tuo lisää tilaa niin naisille kuin miehille rakentaa uria yksilöllisesti omista lähtökohdista ja omilla ehdoilla.

#### **4.1.4 Naisten ja miesten johtamisuria koskeva tutkimus Suomessa**

Suomessa johtamisurien tutkiminen käynnistyi liiketaloustieteissä 1960–1970-luvuilla. Taulukkoon 1 on koottu naisten ja miesten johtamisurista Suomessa ilmestyneet väitöskirjat sekä keskeisiä muita aihepiiriin tutkimuksia, kuten lisensiaatin töitä tai kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita. Pro gradu -tutkimuksia ei ole otettu tähän tarkasteluun mukaan. Tutkimukset on ryhmitelty kolmeen kategoriaan tiedonmuodostuksen lähtökohtien mukaan

jaoteltuna: sukupuolineutraali, naiset ja miehet kohteena sekä vain naiset tai miehet kohteena.

TAULUKKO 1 Merkittävimpiä naisten ja miesten johtamisuria koskevia tutkimuksia Suomessa vuosina 1962–2017, tiedonmuodostuksen lähtökohtien mukaan jaoteltuna

Sukupuolineutraali	Naiset ja miehet kohteena	Vain naiset tai miehet kohteena
<p><u>Väitöskirjat</u></p> <p>Laaksonen 1962, <i>suuriyritysten toimitusjohtajien urat</i></p> <p>Ahlstedt 1978, <i>johtajien urakehitys</i></p> <p>Lähteenmäki 1995, <i>johtajien urakehitysoaiheet</i></p> <p>Peltonen 1998, <i>ekspatriaattien kokemus ja urat</i></p> <p>Heilmann 2004, <i>keskijohdon urat ICT- ja paperiteollisuusaloilla</i></p> <p>LaPointe 2011, <i>uramuutoskertomukset</i></p> <p><u>Muut tutkimukset</u></p> <p>Peltonen 1995, <i>uraa kehystävät merkitysjärjestelmät ja urien muutos</i></p>	<p><u>Väitöskirjat</u></p> <p>Känsälä 2012, <i>kahden uran pariskuntien työn ja perheen yhteensovittaminen</i></p> <p>Ekonen 2014, <i>keskijohdon uratarinat korkean teknologian alalla</i></p> <p>Heikkinen 2015, <i>puolisoiden rooli johtajien urilla</i></p> <p>Laakso 2016, <i>urheilujohtajien uratarinat</i></p> <p><u>Muut tutkimukset</u></p> <p>Vanhala 1986, <i>liike-elämän johtajien uralla eteneminen ja urakehitykseen vaikuttavat tekijät</i></p> <p>Kauhanen &amp; Napari 2009, <i>teollisuustoimihenkilöiden urat</i></p> <p>Mäkelä, Känsälä &amp; Suutari 2015, <i>urakoordinaatiostrategiat kahden uran ekspatriaattipareilla</i></p> <p>Vuorinen-Lampila 2016, <i>korkeakouluista valmistuneiden urien varhaisvaihe</i></p> <p>Mäkelä, Suutari, Brewster, Dickmann &amp; Tornikoski 2015, <i>urapäätöksen vaikutus expatriaattien itsekoettuun markkina-eroon</i></p> <p>Suutari, Brewster, Dickmann, Mäkelä &amp; Tornikoski 2017, <i>ekspatriaattien uramenestys</i></p>	<p><u>Väitöskirjat</u></p> <p>Lepistö-Johansson 2009, <i>naisjohtajien identiteettien rakentuminen uran ja sukupuolen kannoilta</i></p> <p>Huang 2009, <i>naisjohtajien urakokemukset Suomessa ja Kiinassa</i></p> <p>Omair 2011, <i>naisjohtajien urat Arabiemiraateissa</i></p> <p><u>Muut tutkimukset</u></p> <p>Ekonen 2007, <i>keskijohdossa toimivien naisten urakehitystarinat korkean teknologian alalla</i></p> <p>Lämsä &amp; Hiillos 2008, <i>naisten uraohjaus</i></p> <p>Vanhala 2011, <i>keskijohdossa toimivien naisten uraorientaatiot</i></p> <p>Heikkinen, Lämsä &amp; Hiillos 2014, <i>naisjohtajien kertomukset puolison uratuesta</i></p> <p>Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese &amp; Hearn 2014, <i>naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat</i></p> <p>Heikkinen &amp; Lämsä 2017, <i>miesjohtajien kertomukset puolison uratuesta</i></p> <p>Lämsä &amp; Savela 2017, <i>johtamisen kehittämisen vaikutukset naisten uramenestykseen</i></p>

Väitöskirjojen määrä lisääntyi selvästi 2000- ja 2010-luvuille tultaessa. Johtajien uria on tutkittu väitöskirjojen lisäksi myös muissa tutkimuksissa. Tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa urakehitys ja -vaiheet, uralla eteneminen, urien muuttuminen, urakokemukset, -orientaatiot ja -tarinat, työn ja perheen yhteensovittaminen uralla, uriin kohdistuvat stereotyyppit, puolison tuki uralle ja ekspatriaattien urat. Kokonaisuudessaan uratutkimusta on Suomessa tehty kuitenkin melko vähän, ja aiheet ovat olleet hyvin heterogeenisiä. Täten aiheiden tyyppittely uratutkimuksen erilaisiin sisällöllisiin linjoihin ei ole mahdollista. Tutkimusten konteksteina ovat olleet suuryritykset, teknologia- ja teollisuusalat, liikunta-ala, maavertailu, Arabiemiraatit ja eri alat yhdessä. Tutkimusten kohteina ovat olleet johtajat yleensä, keskijohto ja ylin johto. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin.

Varhaisin uratutkimus Suomessa on ollut sukupuolineutraalia eli sukupuolen näkökulmaa ei ole otettu tutkimuksissa huomioon. Sukupuolen näkökulmasta johtajien uria alettiin tutkia Suomessa 1980-luvun loppupuolelta alkaen (Vanhala 1986; Vanhala & Nordgren 1986, 143 ja 152). Osassa tutkimuksia on tutkittu johtamisuria sekä naisten että miesten kannoilta eli sukupuoli on ollut taustamuuttujana, osassa on tutkittu vain naisten johtamisuria, ja osassa taas on tutkittu johtamisuria vain miesten kannoilta. Erityisesti naisten johtamisurien tutkimisen suosio kasvoi Suomessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien (Lämsä ym. 2007), kun taas 2010-luvulla on kiinnitetty enemmän huomiota sekä naisettä miesjohtajien uriin. Johtamisuriin vain miesten kannoilta kohdistuvaa tutkimusta on Suomessa marginaalisesti (Heikkinen 2012; Heikkinen & Lämsä 2014). Johtamisuria koskeva tutkimus on ollut pääosin naisten tekemää. Yhteenvetona voidaan todeta, että kiinnostus johtamisurien tutkimista kohtaan on Suomessa kasvanut erityisesti 2010-luvulla. Mikäli uratutkimusta halutaan Suomessa kehittää, olisi tärkeää pyrkiä laajentamaan aihepiirin tutkijoiden joukkoa sekä lisätä kansainvälistä julkaisutoimintaa ja verkostoitumista. Erityisesti eri tieteenalojen välisen yhteistyön fasilitointi voisi avata uusia mahdollisuuksia laaja-alaisemmalle ja monipuolisemmalle uratutkimukselle.

#### **4.1.5 Naisten ja miesten johtamisuria koskeva tutkimus liikunta-alalla**

Liikunta-alalla on kansainvälisesti tutkittu melko paljon urheilijoiden ja valmentajien uria (esim. Dawson & Phillips 2013; Feng 2005), mutta tutkimus johtamisurista on ollut harvalukuisempaa (Kjeldsen 1990). Sen sijaan Suomessa tutkimus urheilijoiden ja valmentajien urista on ollut niukkaa (Aarresola 2016; Salasuo, Piispa & Huhta 2015). Myös työ- ja johtamisurien tutkimusalue on Suomessa ollut marginaalissa, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia (Laakso 2016; Laine & Ilmola 2016; Vuolle 2010; 2013). Lisäksi joissakin aiemmissa muiden aihepiirien tutkimuksissa Suomessa on sivuttu liikuntajohtajien uria (esim. Koski & Heikkala 2006). Eniten johtajiin kohdistuvaa uratutkimusta löytyy Yhdysvalloista, jossa jo 1970-luvulta lähtien on tutkittu toisen asteen oppilaitosten ja korkeakoulujen liikuntaorganisaatioiden johtajien (intercollegiate athletics/athletic departments/athletic directors) uria (Fitzgerald, Sagaria & Nelson 1994; Smith & Washington 2014). Kouluilla onkin yhdysvaltalaisessa

liikuntajärjestelmässä erittäin keskeinen asema (Klenke 2011, 145; Lumpkin & Achen 2015), mikä selittää tutkimusalueen suosiota juuri kyseisessä kontekstissa.

*Fitzgeraldin ym. (1994)* tutkimuksessa tarkasteltiin 200 opiskelijaliikuntaorganisaatiossa työskentelevän johtajanaisen ja -miehen urapolkua. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että useimmiten liikuntajohtajien taustalta löytyy oma opiskelijaurheilijan ja -valmentajan ura. Valmentajan roolista havaittiin olevan jopa todennäköisemmin pääsy ylimmän liikuntajohtajan tehtävään kuin apulaisliikuntajohtajan paikalta. Naisliikuntajohtajien kohdalla polussa oli enemmän vaihtelua kuin miesliikuntajohtajien kohdalla, sillä naisliikuntajohtajat olivat edenneet tehtävään miesliikuntajohtajia useammin muun kuin urheilijan ja valmentajan polun kautta.

*Lumpkin, Achen & Hyland (2015)* tutkivat liikuntajohtajien (athletic directors) taustoja ja urapolkua opiskelijaliikuntaorganisaatioiden kolmessa eri divisioonassa Yhdysvalloissa. Tutkimuksen kohteena oli divisioonassa I 345 liikuntajohtajaa (92 % miehiä), divisioonassa II 298 liikuntajohtajaa (81 % miehiä) ja divisioonassa III 440 liikuntajohtajaa (72 % miehiä). Tutkijat totesivat liikuntajohtajien urien muuttuneen jossain määrin viime vuosien aikana, eivätkä ne välttämättä enää muodosta samanlaista tyypillistä liikuntajohtajan urapolkua urheilijasta valmentajan tehtävien kautta johtajaksi kuin mitä Fitzgerald & kumppanit (1994) löysivät. Tutkittujen nais- ja miesliikuntajohtajien taustat ja urapolut erosivat monelta osin toisistaan. Naisliikuntajohtajat olivat miesliikuntajohtajia korkeammin koulutettuja alimmassa eli kolmannessa divisioonassa, kun taas divisioonassa I ja II koulutustasossa ei ollut eroa sukupuolten välillä. Vaikka valmentajana toimiminen oli edelleen ollut osalle liikuntajohtajista pätevyitysmväylä tehtävään, niin korkeimmassa divisioonassa I, erityisesti miehillä, se ei kuitenkaan enää näyttänyt olevan perusedellytys liikuntajohtajan tehtävään pääsemiselle. Sen sijaan korkeimman divisioonan naisliikuntajohtajilla oli miesliikuntajohtajia useammin valmentajan tausta. Tutkija otaksuu, että aiempi ura valmentajana toimii edelleen meriittinä naisliikuntajohtajien kohdalla, koska valmentajien nähdään edustavan stereotyyppisiä maskuliinisia piirteitä, jotka sopivat yhteen tyypillisen stereotyyppisen, maskuliinisen johtajakäsitteen kanssa.

Lumpkinin & kumppaneiden (2015) mukaan korkeimmassa divisioonassa liikuntajohtajilla oli alemman divisioonan johtajia useammin viestinnän tai kaupallisen alan koulutus, kun taas alemmissa divisioonissa liikuntajohtajilla oli ylintä divisioonaa useammin liikuntahallinnon koulutus. Korkeimmassa ja arvostetuimmassa divisioonassa näyttää siis tänä päivänä korostuvan johtamisosaamisen merkitys, erityisesti miesten kohdalla. Aiemman työkokemuksen osalta tulokset kertovat, että alemmien divisioonien tehtäviin noustiin usein liikuntaorganisaation sisältä, kun taas korkeimman divisioonan tehtäviin tultiin tyypillisesti liikuntaorganisaation ulkopuolelta. Myös tämä kertoo osaltaan siitä, että vaativimpiin tehtäviin sekä haetaan että pystytään rekrytoimaan päteviä johtamisen ammattilaisia, heidän aiemmasta toimialastaan riippumatta. Tosin korkeimman divisioonan naisjohtajat olivat edenneet tehtävänsä liikuntaor-

ganisaation sisältä keskimäärin miesjohtajia useammin. Tämä saattaa heijastella sitä, että liikunta-alalla naisten täytyy edetä johtajien tehtäviin perinteisimpiä polkuja kuin miesten.

*Waller, Wozencroft, Trendafilova & Hobart (2015)* tutkivat kampusten vapaa-aikahallinnossa (recreation department) työskentelevien naisten (n=357) profiileja ja uria Yhdysvalloissa. Yli puolet tutkituista naisista työskenteli johtajana tai apulaisjohtajana, mutta joukossa oli myös esimerkiksi kilpaurheilija- ja harraste-liikuntakoordinaattoreita. Tutkimuksessa selvitettiin sosiodemografisia, henkisen pääoman ja sosiaalisen tuen taustatekijöitä. Lisäksi tutkittiin sijoittumista liikuntahallinnossa ja halukkuutta uralla etenemiseen. Tutkimus tuotti lähinnä muotokuvan tyypillisestä kampuksen liikuntahallinnon virkailijasta. Tutkimuksen mukaan virkailija on keski-ikäinen ja korkeasti koulutettu, eikä erityisen halukas etenemään urallaan.

Saksassa toteutettiin 2000-luvulla kolmiosainen tutkimushanke koskien liikuntajärjestöjen luottamusjohtajina toimivia nais- ja miesliikuntajohtajia ja heidän uriaan (Doll-Tepper, Pfister & Radtke 2006; Pfister & Radtke 2009; Radtke 2006ab; Radtke & Pfister 2006). Hankkeessa tutkittiin johtajien sukupuolijakaumia, kvalitatiivisesti johtajanaisten uria ja elämänkertoja, kvantitatiivisesti johtajanaisten ja -miesten uria ja elämänkertoja sekä nais- ja miesjohtajien urien ennen aikaisen päättymisen syitä. Hankkeessa, joka sisälsi myös tutkimushankkeelle rinnakkaisen käytännön kehittämishankkeen, oli keskeisenä sukupuolten välisen tasa-arvon ja naisten johtamisurien edistämisen näkökulma.

Ensimmäisessä *Radtken (2006a; Pfister & Radtke 2009)* tutkimuksessa haastateltiin saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisia (n=23). Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys tutkittavien urasta luottamusjohtajina sekä heidän koko elämästään ja persoonallisuudestaan. Tutkimuksen pohjalta muodostui muotokuva saksalaisesta liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisesta. Tyypillisesti naisliikuntajohtaja on 50-vuotias lapseton yksineläjä tai naimisissa, jolloin hänellä on aikuisia, jo kotoa pois muuttaneita lapsia. Naimisissa olevilla naisilla puoliso tukee uraa merkittävässä määrin, esimerkiksi osallistumalla tasavertaisesti kodin hoitoon. Naisliikuntajohtajien puolisoille on tyypillistä myös oma luottamusjohtajan ura liikuntajärjestöissä. Liikuntajohtajanainen on korkeasti koulutettu ja yleisimmin hänen tutkintonsa on oikeus- tai johtamistieteiden parista. Palkkatyössään hän on korkeassa asemassa julkishallinnossa, lakiasiaain sektorilla tai politiikassa. Hänen työaikansa ovat usein joustavat. Ammatillisesti liikuntajohtajanainen on hyvin kunnianhimoinen, haasteita etsivä sekä suoritus- ja menestyskeskeinen, eikä hän ole totunut häviämään. Liikuntajohtajanainen on ollut liikuntaseuran jäsen, alueellisen tason kilpaurheilija, valmentaja sekä luottamushenkilö liikuntajärjestöissä.

Tutkimuksen (Radtke 2006a) naisliikuntajohtaja on usein ainoa sukupuolensa edustaja mieskollegoidensa joukossa niin luottamustehtävissään kuin palkkatyössään. Kokiessaan syrjintää, hän ei anna sen lannistaa, vaan sen sijaan pitää sitä haasteena mieskollegoidensa vakuuttamisessa. Hän haluaa tulla arvostetuksi suorituksensa perusteella, eikä halua erityistä asemaa sukupuolestaan johtuen. Tästä syystä hän vastustaa positiivisen syrjinnän muotoja, kuten

naiskiintiöitä. Naisliikuntajohtaja on vakuuttunut, että yhteistyö miesten kanssa on avain menestykseen. Tämän vuoksi hän kehittää omat strategiansa lähestyä miehiä ja vakuuttaa heidät ideoillaan ja tavoitteillaan. Tutkimustulostensa pohjalta Radtke päättelee, että samaistuminen miehiin ja sopeutuminen miesvaltaisen systeemin vaatimuksiin on liikuntajohtajanaisille elinehto. Historiallisista syistä liikuntaorganisaatiot ovat hyvin miehisä, minkä vuoksi menestystä tavoittelevien johtajanaisten täytyy sopeutua vallitseviin olosuhteisiin. Monesti miehet valitsevat joukkoonsa sellaisen naisen, jonka he uskovat olevan tasavertaisin heidän kanssaan, sopeutuvan olemassa olevaan kulttuuriin ja noudattavan miesten luomia sääntöjä. Tutkija arvioi, että liikuntakulttuurin tulisi muuttua vastaamaan paremmin naisten tarpeita ja elämäntapoja. Tämä on hänen mielestään välttämätöntä, mikäli halutaan varmistaa naisten tasa-arvoiset mahdollisuudet vaikuttaa liikuntakulttuuriin sekä saada naisten kokemukset ja pätevyys paremmin käyttöön.

Tutkittuaan liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisia *Radtke & Pfister (2006; Pfister & Radtke 2009)* havaitsivat, että heidän täytyy tutkia sekä liikuntajohtajanaisia että -miehiä saadakseen kokonaisvaltaisemman kuvan erilaisista, mahdollisesti eri sukupuolille tyypillisistä elämänkuluista sekä asenteista ja esteistä luottamusjohtajan uralla. Täten he toteuttivat kvantitatiivisen kyselyn, joka sisälsi kysymyksiä koskien sosiodemografisia tekijöitä sekä uraa luottamusjohtajana, palkkatyössä ja liikkujana. Tutkimukseen osallistui nais- (n=72) ja miesliikuntajohtajia (n=341) Saksan lajiliitoista, alueellisista liikuntajärjestöistä, liikunnan keskusjärjestöstä sekä Olympiakomiteasta. Tutkimuksessa löydettiin useita eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Eroja löytyi esimerkiksi sosiodemografisissa tekijöissä, komiteajäsenyyksissä ja urasteissä. Miesliikuntajohtajat olivat muun muassa naisliikuntajohtajia vanhempia ja useammin naimisissa. Luottamusjohtajien koulutustaso ja ammatillinen asema olivat huomattavasti korkeampia kuin väestöllä keskimäärin, eikä sukupuolten välillä ollut tässä eroa. Ammatillisessa suuntautumisessa oli naisten ja miesten välillä eroa naisten työskennellessä enemmän koulutussektorilla ja miesten kaupan ja hallinnon alalla.

Kolmanneksi *Radtke (2006b; Pfister & Radtke 2009)* tutki haastatteluiden avulla liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisten (n=9) ja -miesten (n=7) urasteitä. Tutkimuksen kohteena olivat sellaiset johtajat, jotka olivat päättäneet uransa ennenaikaisesti (suunniteltua aikaisemmin). Tutkitut nais- ja miesjohtajat olivat keskenään hyvin samankaltaisia sosioekonomisilta taustoiltaan ja elämänkuluiltaan. He olivat jo lapsesta lähtien olleet aktiivisia liikunnan harrastajia. Useat heistä olivat jo nuorena vastaanottaneet ensimmäiset luottamustehtävänsä liikuntaseurassa. Monet luottamusjohtajat olivat johtotehtävissä myös ammatillisella urallaan. Naisjohtajien havaittiin eroavan huomattavasti miesjohtajista kokemuksiltaan ja asenteiltaan. Tutkija arvioi, että liikuntajohtajille asetettavat vaatimukset olivat yleisesti ottaen enemmän linjassa haastateltujen miesten kuin naisten biografioiden ja henkilökohtaisten olosuhteiden kanssa.

*Shaw & Leberman (2015)* tutkivat Uudessa Seelannissa seitsemän menestyneen lajiliiton toimitusjohtajana työskentelevän naisen urakokemuksia autentti-

suuden, tasapainon ja haasteiden suhteen jaoteltuna. Tutkituilla johtajanaisilla autenttisuuden kokemusta kuvasti intohimo liikuntaa kohtaan sekä hyvät ihmissuhteet. Liikunta oli tärkeä motivaation lähde liikuntajohtajan tehtävässä toimimiselle. Liikunta oli korkealla heidän arvomaailmassaan, ei niinkään palkka tai työolosuhteet. Naiset kokivat verkostot ja niiden aktiivisen rakentamisen hyvin tärkeäksi. Tasapainon kannalta olennaisena peruslähtökohtana nähtiin hyvä itsetuntemus, joka mahdollistaa työstään itselleen merkityksellisempien elementtien tunnistamisen ja niihin keskittymisen. Tärkeänä nähtiin taito osata ottaa aikaa itselle tärkeille asioille, vaikkapa kesken työpäivän, koska liikunta-alan järjestöissä tehdään tyypillisesti ilta- ja viikonlopputoimia. Tasapainon kannalta naisten kokemuksissa korostui oman henkilökohtaisen ajan merkitys, ei niinkään ajan ottaminen perheelle, kuten yleisimmin työ- ja yksityiselämän tasapainoa koskevassa keskustelussa nousee esiin. Mentorointi koettiin myös hyödyllisenä tasapainon edistämisen kannalta. Haasteet-teeman alla naisliikuntajohtajat toivat esiin haasteiden etsimisen ja vastaanottamisen tärkeyden sekä strategiat toimia miesvaltaisessa ympäristössä. Tutkijoiden mukaan liikuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden on tärkeää ymmärtää niitä erilaisia tekijöitä, jotka tuottavat naisliikuntajohtajille positiivisia urakokemuksia. Tämä auttaa pitämään hyvät naisliikuntajohtajat alalla sekä tukemaan naisten urapolkuja ja kiinnostusta liikunta-alan johtamistehtäviä kohtaan.

Lisäksi liikunta-alalla on tehty työuria koskevaa tutkimusta liikuntatieteistä valmistuneiden urista, kuten sijoittumisesta erilaisiin organisaatioihin ja tehtäviin, urakehityksestä, työtyytyväisyydestä ja palkoista (Kjeldsen 1990; Laine & Ilmola 2016; Vuolle 2010; 2013). Esimerkiksi Vuolle tutki liikunnasta väitelleiden tohtorien urakehitystä (2010) ja liikuntatieteiden maistereiden urakehitystä (2013) Suomessa. Vuolteen (2013) liikuntatieteiden maistereiden tutkimusjoukko koostui liikuntapedagogiikkaa (n=62, josta 50 % naisia), liikunnan yhteiskuntatieteitä (n=51, josta naisia 67 %) ja liikunnan biotieteitä (n=64, josta naisia 38 %) opiskelleista henkilöistä. Vuolteen mukaan tulokset indikoivat, että ainakin perinteisesti miesvoittoisilla liikunnan yhteiskuntatieteiden alan työmarkkinoilla naiset ovat vahvassa nosteessa. Tutkimushetkellä vuonna 2011 vastaajien keski-ikä oli hieman yli 40 vuotta. Tutkitut sijoittuivat laaja-alaisesti erilaisiin johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Eri sektoreille sijoittumisen osalta tulokset osoittavat, että liikunnan järjestösektorille oli sijoittunut vain muutama maistereista. Vuolle nostaakin pohdittavaksi kysymyksen, miksi liikunnan järjestökenttä ei ole ollut aktiivinen alan korkeasti koulutettujen rekrytoinnissa tai miksi näitä asiantuntijoita ei kiinnosta alan järjestötyö. Tästä herää kysymyksiä: Onko sukupuolella ollut asiassa merkitystä? Eikö liikuntahallinnon tehtäviin valmistava liikunnan yhteiskuntatieteilijöiden naispainotteinen joukko ole kelpaanut miehiseen järjestömaailmaan? Tai eikö naisia ole kiinnostanut nämä tehtävät?

Vuolteen (2013) mukaan maisterit saivat palkkaa keskimäärin 3 026 euroa kuukaudessa. Palkkaerot eri maisteriryhmien välillä olivat vähäisiä. Tohtorien palkkojen keskiarvo oli puolestaan 4 510 euroa kuukaudessa (Vuolle 2010). Kaikilla koulutusalueilla keskeisenä koulutusvalinnan perusteena oli ollut ur-

heilu-ura ja oma kiinnostus liikuntaan (81 % vastaajista). Toiseksi vahvin motiivi oli kutsumus kyseiseen ammattiin (33 % vastaajista). Kaikista liikuntatieteilijöistä noin 90 prosenttia oli erittäin tai melko tyytyväisiä tutkinnon tuottamiin ammatillisiin valmiuksiin. Vähiten erittäin tyytyväisiä oli yhteiskuntatieteilijöissä (22 %). Kaikkien tieteenalojen maisterien, kuin myös tohtoreiden (Vuolle 2010), vastauksissa kritiikin kohteena olivat riittämättömät hallinnolliset, johtamistaidolliset ja sosiaaliset valmiudet. Vuolteen mukaan tämä sisältää vahvan viestin tiedekunnalle siitä, että näihin osaamisalueisiin liittyvää koulutusta tulisi opinnoissa lisätä. Työtyytyväisyys nykyiseen tai viimeiseen työhön oli erittäin korkeaa (noin 90 % kaikkien alojen vastaajista erittäin tai melko tyytyväisiä). Tutkimuksessa ei eroteltu tietoja sukupuolittain, lukuun ottamatta perus- ja vastaajajoukon jakaumia.

*Laakso (2016)* tutki väitöskirjassaan suomalaisten palkattujen ja luottamusliikuntajohtajien etenemistä liikunta-alan ylimpään johtoon. Tutkimuksessa haastateltiin 12 mies- ja neljää naisliikuntajohtajaa julkiselta, kolmannelta ja yksityiseltä sektorilta. Analyysissä löydettiin neljä erilaista liikuntajohtajatyyppeä: valittu, poliitikko, sportti ja byrokraatti. Valittu-tyyppin määräävä piirre oli se, että häntä oli pyydetty hakeutumaan tai asettumaan ehdolle korkeaan luottamusjohtajan tehtävään. Valitut olivat usein liikunta-alan sisältä tulevia ja alalla ennestään tunnettuja henkilöitä. Poliitikko-tyyppiä määritteli ammattipoliitikon tausta. Sportti-tyyppi toimi operatiivisena liikuntajohtajana, ja hänellä oli usein oma urheilijatausta, uraorientaatio liikunta-alan tehtäviin, liikunta-alan yliopistokoulutus ja vahva kiinnostus työskennellä liikunnan substanssin parissa. Byrokraatti-tyyppit toimivat valtionhallinnossa. Heidän tarinoissaan korostui poliittisten suhdanteiden vaikutus ja poliittinen ohjaus. Byrokraattien motiiveina tehtävissään toimimiseen oli halu vaikuttaa yhteiskunnallisesti ja uran myötä jatkuvasti lisääntyvä vaikutusvalta. Byrokraattien kertomuksissa korostui ja nähtiin työssä onnistumisen edellytyksenä liikunta-alan kolmannen sektorin toimintaympäristön tuntemuksen tärkeys.

*Laakso (2016)* muodosti tutkimuksessaan myös neljä erilaista tarinatyyppiä: kasvukertomus, ajautumiskertomus, sattumakertomus ja pyrkimyskertomus. tarinat kuvasivat yksilötasolla liikuntajohtajien urien rakentumista, mutta lisäksi ne heijastelivat laajemmin liikuntajohtamisen sosiaalista todellisuutta ja sosiokulttuurista kontekstia. Liikuntajohtajien tarinoista löydettiin neljä tekijää, joilla oli keskeinen rooli liikuntajohtajien urapoluilla. Ensimmäiseksi legitimaatio tehtävään nousi liikunta-alan sisällä toimimisesta. Pitkäaikainen kokemus tai tunnettu rooli liikunta-alalla oli perusedellytys ja jopa normi liikuntajohtajan uralla. Toiseksi politiikka näyttäytyi sekä uria edistävänä että estävänä tekijänä. Poliittinen toimijuus ei kuitenkaan automaattisesti legitimoinut liikuntajohtajaksi vaan lisäksi tuli täyttää erilaisia liikuntakulttuurin sisältä tulevia odotuksia ja vaatimuksia. Kolmanneksi vaikka johtamisosaamista pidettiin tärkeänä ominaisuutena korkeissa johtotehtävissä, nousi johtamisosaaminen elittiin legitimoivana tekijänä vain muutaman liikuntajohtajan tarinassa. Neljänneksi sukupuoli näkyi ainoastaan naisliikuntajohtajien tarinoissa, kun taas miesliikuntajohtajien kohdalla tarinat olivat sukupuolineutraaleja. Sukupuoli oli ollut nais-



liikuntajohtajille sekä uraa estävä että edistävä tekijä. Kokonaisuudessaan liikuntajohtajien urien nähtiin olevan moniulotteisia ja erilaisten henkilökohtaisten tekijöiden vaikuttavan ja ohjaavan urakehitystä. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös oli, että suomalainen liikuntajohtaminen tarvitsee johtamisosaamisen merkityksen tunnistamista ja johtamisen ammattilaisuutta sekä kansainvälistymistä.

Kokonaisuudessaan voi todeta, että liikunta-alalla johtamisuria koskevaa tutkimusta on vähän, erityisesti Suomessa. Valtavirta liikunta-alan johtamisurien tutkimuksesta paikantuu Yhdysvaltoihin, joissa on ollut suosittua tutkia esimerkiksi yliopistojen liikuntaorganisaatioiden johtajia. Usein tutkimusten kohteena ovat olleet myös valmentajat, koska yhdysvaltalaisessa liikuntajärjestelmässä korkean tason valmentajia pidetään myös johtajina. Monet näistä tutkimuksista kuvaavat ennen kaikkea miesliikuntajohtajien uria, koska naisliikuntajohtajien määrä tutkimuksissa on ollut vähäinen. Huolimatta siitä, että osa tutkimuksista tarkastelee sekä naisten että miesten johtamisuria, ei sukupuolten tasa-arvo kuitenkaan ole ollut niissä selkeästi tarkastelun kohteena.

## 4.2 Uramenestys

### 4.2.1 Uramenestyksen käsite

Uramenestyksellä tarkoitetaan myönteisiä todellisia tai koettuja saavutuksia tai tuloksia, jotka kertyvät yksilön työkokemusten myötä (Judge ym. 1995). Uramenestys voidaan määritellä myös moniulotteisesti useiden eri urapolkujen kautta. Menestymistä voi olla horisontaalinen siirtyminen tehtävästä toiseen samalla hierarkiatasolla, ammatin tai organisaation vaihto sekä toiveiden ja tavoitteiden muutos. Yksilö voi valita eri vaihtoehtojen väliltä, eikä ole olemassa yhtä ainoaa tapaa saavuttaa uralla menestymistä. (Baruch 2004.) Uramenestys on arvioitava käsite, joten arvio uramenestyksestä riippuu sekä arvion tekijästä että arviointikriteereistä.

Jo 1930-luvulla Hughes (1937; 1958) jakoi uramenestyksen *objektiiviseen* ja *subjektiiviseen osa-alueeseen*. Objektiivinen uramenestys määrittyy yksilön ulkopuolelta käsin muiden arvioimana. Tätä uramenestyksen perinteisempää puolta on yleensä arvioitu palkkioiden, aseman, etenemisen ja ylennysten määrän perusteella. Subjektiivinen uramenestys puolestaan on yksilön itsensä määrittämä. Toisin sanoen ihminen itse määrittelee sen, mitä uralla menestyminen tarkoittaa. Subjektiivista uramenestystä on perinteisesti arvioitu lähinnä työ- ja uratyytyväisyyden avulla. (Heslin 2005; Judge ym. 1995; Ng ym. 2005.) Subjektiivisen näkemyksen mukaan uramenestys ei siis ole riippuvainen pelkästään objektiivisista tekijöistä vaan yksilön uraa voidaan pitää menestyksekkäänä riippumatta esimerkiksi hänen palkkansa määrästä ja asemasta organisaatiohierarkiassa.

Näkemyksistä subjektiivisesta uramenestyksestä on laajentunut 2000-luvulta alkaen. Esimerkiksi Baruch (2004) näkee subjektiivisen uramenestyksen sisäise-

nä tyytyväisyytenä, elämän tasapainona, itsenäisyytenä ja vapautena. Myös Powell & Graves (2003, 185–186) katsovat, että yksilölliset arvostukset, omat tuntemukset työstä ja työn ulkopuoliset tekijät määrittävät uramenestyksen subjektiivista puolta. Laajentuneet käsitykset näkyvät kuitenkin vielä hyvin vaatimattomasti erityisesti kvantitatiivisessa uramenestystutkimuksessa (ks. esim. Heslin 2005; Mayrhofer, Briscoe, Hall, Dickmann, Dries, Dysvik, Kaše, Parry & Unite 2016; Shen ym. 2015).

Uramenestys on monimutkainen käsite, jonka kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi tulee tarkastella sekä sen objektiivista että subjektiivista puolta. Ainoastaan ”kolikon toisen puolen” tutkiminen ei riitä, sillä esimerkiksi monet objektiivisten mittareiden mukaan urallaan menestyneet johtajat eivät koe olevansa menestyneitä tai tyytyväisiä saavutuksiinsa subjektiivisesti tarkasteltuna (Poole, Langan-Fox & Omodei 1993; Sturges 1999). Objektiivisella ja subjektiivisella uramenestyksellä on havaittu olevan keskinäinen riippuvuusuhde: Yksilöllillä, jotka saavuttavat suurempaa objektiivista uramenestystä, on taipumusta olla myös subjektiivisesti tyytyväisempiä uraansa. Kuitenkaan objektiivinen uramenestys ei välttämättä johda subjektiiviseen uramenestykseen. Objektiiviseen uramenestykseen johtavat tekijät saattavat olla hyvin erilaisia verrattuna subjektiivisiin uramenestystekijöihin. (Arthur, Khapova & Wilderom 2005; Judge ym. 1995; Powell & Graves 2003, 185.)

Ng & kumppaneiden (2005) mukaan on tärkeää huomata, että objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen eri aspektit, kuten palkka, eteneminen ja uratyytyväisyys, ovat ainutlaatuisia rakennelmia, jotka korreloivat keskenään vain osittain. Näitä uramenestyksen eri puolia tulee tutkia itsenäisinä kokonaisuuksinaan, jotta eri tekijöiden erilaiset yhteydet niihin saadaan selville. Erityistä huomiota vaatii palkan ja ylennysten välinen heikko korrelaatio, sillä useissa tutkimuksissa näiden on pidetty olevan läheisessä suhteessa keskenään. Ylennyksen saaneiden on uskottu ansaitsevan korkeampaa palkkaa ja päinvastoin. Ng & kumppaneiden (2005) meta-analyysin mukaan sukupuolen ja ylennysten suhde oli kuitenkin heikompi verrattuna sukupuolen ja palkan väliseen suhteeseen. Tämä antaa olettaa, että vaikka organisaatiot ylentävät naisia lähes yhtä usein kuin miehiä, niin naisille maksetaan kuitenkin miehiä vähemmän palkkaa. Tutkijat pitävät yhtenä mahdollisena selityksenä tälle sitä, että organisaatiot ylentävät naisia parantaakseen imagoaan tasa-arvon suhteen. Todellisuudessa näistä ylennyksistä ei kuitenkaan usein seuraa korkeampaa palkkaa. Objektiivisten ja subjektiivisten indikaattoreiden on myös kokonaisuuksina löydetty selittyvän eri tekijöiden kautta. Tässä meta-analyysissä sosiodemografiset tekijät ja henkisen pääoman tekijät olivat keskeisiä objektiivisen uramenestyksen määrittäjiä, kun taas subjektiivisen uramenestyksen keskeinen määrittäjä oli sosiaalinen tuki.

Yksilön arvioidessa uramenestystään lopputulokseen on havaittu vaikuttavan myös se, mihin tai kehen yksilö omaa uramenestystään vertaa. Vertailun voi tehdä joko omien standardiensa mukaan tai vaihtoehtoisesti verrata uramenestystään toisiin ihmisiin tai heidän odotuksiinsa. Omat standardit ovat yleensä omia uratavoitteita ja odotuksia uralle. Muihin vertailtaessa on yleensä ky-

seessä oman palkan suhteesta alan keskitasoon tai vastaavissa työtehtävissä toimivan kollegan palkkaan. Muiden odotuksista esimerkkinä on se, että yksilön käsitys perheen odotuksista hänen uralleen voi vaikuttaa hänen uramenestystyytyväisyyteensä. (Heslin 2005.)

Uramenestys on kiinnostava ilmiö paitsi yksilöiden näkökulmasta niin myös organisaatioiden kannalta, sillä yksilön uramenestys voi kontribuoida organisaation menestykseen (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick 1999). Aiempi tutkimus on pitkälti keskittynyt yksilön näkökulmaan eli uramenestystä arvioidaan aikaisempien saavutusten ja yksilön omien uratyytyväisyyskäsitteiden perusteella. Organisaation näkökulmasta katsottuna uramenestys perustuu yksilön nykyiseen suorituskäyttöön sekä kiinnittymiseen organisaation kulttuuriin ja sisäisiin kontrollijärjestelmiin. (Callanan 2003.) Yksilöt haluavat johtaa uriaan tehokkaasti ja tietää millaisin keinoin uramenestystä on mahdollista saavuttaa. Organisaatiot puolestaan toivovat osaavansa tehokkaasti valita ja kehittää potentiaalisia menestyviä työntekijöitä (Wayne ym. 1999).

Uramenestystä on tarkasteltu myös yksilön omien eli subjektiivisten käsitysten ja määrittelyjen näkökulmasta. Poole & kumppanit (1993) tutkivat subjektiivisten ja objektiivisten tekijöiden suhteellisia vaikutuksia subjektiiviseen käsitykseen uramenestyksestään. Tulosten mukaan subjektiivisilla tekijöillä, kuten työtyytyväisyydellä, oli suurempi merkitys yksilön uramenestystä määrittävänä tekijänä kuin objektiivisilla tekijöillä, kuten tuloilla ja asemalla. Objektiivisten tekijöiden, kuten ammatillisten saavutusten, todettiin kuitenkin olevan välttämätön osa uramenestyksen määrittelyä. (Emt.) Ikä näyttää osaltaan vaikuttavan määrittelyyn. Poole & kumppaneiden (1993) mukaan uramenestyskriteereillä on eri painoarvo riippuen yksilön ikävaiheesta. Subjektiiviset kriteerit korostuvat usein 30–40 ikävuoden tienoilla uratavoitteen ollessa kokonaisvaltaisempi hyvän olon tunne. O’Neilin & Bilimorian (2005) mukaan naiset määrittelevät uramenestyksensä uran keskivaiheessa henkilökohtaisen onnellisuuden ja täyttymyksen kautta, kun taas uran loppuvaiheessa tunnustusten ja kunnioituksen kautta.

Myös organisaatiokulttuurilla on nähty olevan vaikutusta siihen, miten yksilöt määrittelevät uramenestystään. Markkinakulttuurin omaavissa organisaatioissa uramenestys määrittyy usein palkan kautta, kun taas yhteisöllisen klaanikulttuurin omaavissa organisaatioissa esimerkiksi status, yhteisön sisällä eteneminen ja uratyytyväisyys ovat tärkeitä. (Heslin 2005.) Esimerkiksi liikuntaorganisaatioiden voidaan nähdä edustavan tyyppillisiä klaanikulttuurin organisaatioita. Erityisesti liikunta-alan järjestösektorilla on tavanomaista korkea arvostus yhteisöllisyyttä ja työn kohteena olevan liikuntalajin sisältöä kohtaan. Shenin tutkimusryhmän (2015) mukaan uramenestys määrittyy osin universaalisti, kun taas toisaalta se on vahvasti kulttuurinen ja kontekstuaalinen käsite. Heidän 11 eri maata kattavassa tutkimuksessaan universaaleja uramenestyskäsitteitä eri maissa olivat esimerkiksi palkka ja tyytyväisyys, kun taas esimerkiksi työ- ja perhe-elämän tasapaino oli erityisen tärkeä uramenestyskriteeri joissain tutkituista maista (ks. myös Mayrhofer ym. 2016).

Callanan (2003) pohtii artikkelissaan uramenestyksen hintaa. Organisaation kulttuurilla ja sisäisillä kontrollointijärjestelmillä voi olla johtajiin niin suuri vaikutus, että he ovat valmiita jopa epäeettisiin toimiin uramenestyksen nimissä. Nämä organisationaaliset ansat on hänen mukaansa kuitenkin mahdollista välttää. Ensinnäkin johtajien tulisi muodostaa hyvin selkeä käsitys omasta itsästään ja toiveistaan. Tavoitteet ja strategiat uralle tulisi asettaa niiden mukaisesti. Toiseksi, omaan urajohtamiseen tarvitaan aktiivista ja varmaa otetta. Kolmanneksi, urajohtamista voisi muuttaa perinteisten hierarkkisten uramallien mukaisista urista kohti uudenmallisia rajattomia uria eli tavoitella psykologisesti merkityksellistä uraa mahdollisesti useammassa eri organisaatiossa. Neljänneksi, uramenestys tulisi nähdä nykyistä laajemmin, ei ainoastaan palkan nousuna ja etenemisenä.

Tässä työssä tutkitaan liikunta-alan organisaatioiden ylimpien nais- ja miesjohtajien uramenestystä objektiivisesti ja subjektiivisesti. Objektiivisesta lähtökohdasta uramenestystä arvioidaan palkan määrän avulla. Subjektiivisesta näkökulmasta arvioidaan liikuntajohtajan tyytyväisyyttä omaan uramenestykseensä ja työn ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa. Toisin sanoen liikuntajohtajan ajatellaan olevan sitä menestyneempi urallaan, mitä korkeampaa palkkaa hän saa, mitä tyytyväisempi hän on uramenestykseensä ja mitä paremmaksi hän kokee työ- ja perhe-/yksityiselämänsä tasapainon. Uramenestys on monimutkainen käsite, jonka kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi on tärkeää käsitellä sekä sen objektiivista että subjektiivista puolta. Esimerkiksi korkeaa palkkaa ansaitseva liikuntajohtaja ei välttämättä koe olevansa tyytyväinen uramenestykseensä.

#### 4.2.2 Nais- ja miesjohtajien uramenestys

Monet tutkimukset osoittavat, että nais- ja miesjohtajien uramenestys on keskenään erilaista. Nais- ja miesjohtajien on myös havaittu määrittelevän uralla menestymistään eri tavoin. Naisille on tyypillistä määritellä uramenestys laajemmin kuin pelkästään perinteisten objektiivisten tekijöiden, kuten palkan, aseman ja ylennysten kautta. Subjektiivinen uramenestys on naisille usein hyvin tärkeää. Tyypillisesti uramenestyksen määrittelyssä naisilla yhdistyvät niin henkilökohtaiset, ihmissuhteisiin, perheeseen kuin organisaatioon liittyvät tekijät. Naiset kuvailevat usein uramenestyksen olevan vain yksi osa elämää ja sen saavutuksia. Miesten on puolestaan löydetty pitävän naisia useammin parempana pelkkiä objektiivisia uramenestyskriteerejä. (Gallos 1989, 110; Hopkins & O'Neil 2007, 133; O'Neil ym. 2004; Powell & Mainiero 1992.)

Hardestyn & Jacobsin (1986) tutkimuksessa menestymisen tunne oli naisille paljon monimutkaisempaa kuin pelkät henkilökohtaiset saavutukset. Monet tutkimuksessa mukana olleista ammatissaan menestyneistä naisista kertoivat turhautumisesta, tyhjyyden tunteesta, uupumisesta ja henkilökohtaisen epäonnistumisen tunteesta havaitessaan menestymisen henkilökohtaiset kustannukset. Näille naisille valta, asema, menestys ja raha eivät riittäneet. He halusivat reilumpaa kohtelua, parempia korvauksia ja tasapainoisempaa elämää. Kun he eivät näitä saaneet, he arvioivat uudelleen uriaan ja muuttivat elämänsä tär-

keysjärjestyksiä. Keskeinen päätös oli, jatkaako uraa samassa organisaatiossa muutoksia tehden vai siirtyä pois nykyisestä organisaatiosta. (Ks. myös Asplund 1986, 31–32; Biese 2017; Biese-Stjernberg 2013.)

Sturges (1999) tutki nais- ja miesjohtajien näkemyksiä omasta uramenestyksestään. Hän löysi uramenestyskäsitteiltään neljä erilaista johtajatyyppeä: kiipeilijät, ekspertit, vaikuttajat ja itsensä toteuttajat. Kiipeilijät olivat miehiä, kun taas eksperttien ja itsensä toteuttajien ryhmä koostui pääasiassa naisista. Vaikuttajien joukossa sukupuolijakauma puolestaan oli tasainen. Kiipeilijät kuvailivat uramenestystä pääasiassa ulkoisten kriteerien eli hierarkkisen aseman, etenemisen ja palkan avulla. Tavoitesuuntautuneille kiipeilijöille oli myös tärkeää niin organisatorisen kuin sosiaalisen statuksen saavuttaminen. Sisäisistä tekijöistä kiipeilijöille oli erityisen tärkeää nautinnon saaminen työstä. Eksperteille tärkeää oli saavuttaa korkea pätevyys työssä ja tulla henkilökohtaisesti huomioduksi hyvästä työn tekemisestä. Heille työn sisältö ja nautinto olivat tärkeämpiä kuin asema hierarkiassa tai status organisaatiossa. Ekspertit arvostivat myös vastuuta ja autonomiaa työssään. Vaikuttajille uramenestys muodostui konkreettisista työssä aikaansaaduista positiivisista vaikutuksista. Hierarkkinen eteneminen ei ollut heille statuksen saavuttamisen näkökulmasta tärkeää, mutta osa vaikuttajista ilmaisi haluavansa sitä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseksi organisaatiossa. Itsensä toteuttajille uramenestys perustui saavutuksiin hyvin henkilökohtaisella tasolla. He halusivat tuntea olevansa hyviä työssään. Heille oli myös tärkeää työn mielenkiintoisuus ja haasteellisuus, sillä ne antoivat mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen. Erityisen tärkeää itsensä toteuttajille oli löytää tasapaino työn ja kodin välillä.

Miesten naisia suurempaa objektiivisten kriteerien painottamista on selitetty muun muassa sillä, että eteenpäin pyrkiminen ja yksilölliset saavutukset ovat perinteisen länsimaisen miehisen sukupuoliroolin mukaisia. Karennon (1999) mukaan dominoivuus, kilpailullisuus, itsenäisyys, hyödyn tavoittelu ja asiakeskeisyys ovat ominaisuuksia, joiden mukaan miesten odotetaan käyttäytyvän. Naisiin taas yhdistetään yleensä sellaisia asioita kuin sosiaalisuus, hoiuvaavuus, lempeys, yhteistoiminta ja empaattisuus. Miesten saavuttaessa uramenestystä objektiivisten kriteerien mukaan, heidän voi tulkita myös selviytyvän perinteisistä odotuksista perheen tulonhankkijana ja menestyvänä miehenä. Sen sijaan naisten keskittyminen subjektiivisiin menestystekijöihin vastaa perinteisiä naissukupuolen rooliodotuksia. Niiden pohjalta naiset painottavat usein niitä työhön liittyviä piirteitä, jotka edistävät positiivisten ihmissuhteiden syntymistä, kuten hyvää työtoveruutta, ystävyyttä ja muiden auttamista. (Ks. myös Crozier 1999; Gatrell & Cooper 2007, 61–62; Powell & Graves 2003, 186.)

Heikkisen (2015) tutkimus puolisoitten rooleista johtamisurilla osoitti, että sukupuoliroolien näkökulmasta tarkasteltuna miesten johtamisurilla ainoastaan tasapainottavan puolison tyyppi konstruoi miehen osaksi perhe-elämää. Heikkisen tutkimus indikoi, että perinteiset sukupuoliroolit ohjaavat yhä edelleen miespuolisia johtajia päävastuulliseen perheenelättäjän rooliin, ja naispuolisia johtajia ensisijaiseen kodista ja perheestä huolehtijan rooliin suomalaisessa yhteiskunnassa. Perinteiset perheroolit tukevat miesten uramenestystä, kun taas

erityisesti naiset hyötyisivät modernimmista perherooleista. (Emt.) Perinteiset sukupuoliroolit vaikuttavat siis edelleen tänä päivänä johtajien elämässä myös Suomessa, vaikka maalla on maine yhtenä maailman tasa-arvoisimmista maista (Global Gender Gap Report 2017).

Miehiin on kuitenkin kohdistunut jo pidemmän aikaa odotuksia suuremmasta panostamisesta kodin arkeen ja lapsiin (Julkunen 1992). Samalla kun naiset ovat siirtyneet kodista kohti yhteiskunnan julkista aluetta, valtaa ja päätöksentekoa, ovat miehet siirtyneet kohti kotia, perhettä ja ihmissuhteita. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa miehen sukupuoleen liitetään yhä enemmän hoivaajan ja huolehtijan rooli, mikä saattaa muuttaa työn ja perheen välistä suhdetta naisilla ja miehillä yhä samankaltaisemmaksi. (Kangas ym. 2017; Varanka, Närhinen & Siukola 2006.) Miesten aktiivisempi osallistuminen perhe-elämään yhtäältä tukee isyyttä ja toisaalta vähentää naisten kaksoistaakkaa kodin ja työn parissa. (Heikkinen 2015; Piensoho 2006.) Tällainen kehityskulku voi olla hyödyllistä niin naisjohtajien objektiivisen uramenestyksen kuin nais- ja miesjohtajien uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja perhe-elämän tasapainon kannalta.

Naisten ja miesten välillä on löydetty eroja tavoissa, joilla he puhuvat uramenestyksestään. Sturgesin (1999) mukaan miehet käyttävät hierarkkisesta etenemisestä kilpailullisia ja pelillisiä termejä, kuten tähdittävä kohde. Naiset puolestaan puhuvat haasteiden kohtaamisesta ja siitä, etteivät he jää kenenkään taakse. Naisille uramenestys perustuu usein oikeudenmukaisuuteen ja reiluuuteen, eikä niin sanottuun elonjäämiskamppailuun. (Emt.) Naisten ja miesten erilaiset puhutavat kuvastavat osaltaan sitä, mitkä uramenestyskriteerit heille ovat tärkeitä.

Kirchmeyerin (1998) mukaan naisten ja miesten samanlaisesta uramenestyksestä käytetään usein erilaisia selityksiä. Naisten uramenestyksen esitetään usein johtuvan onnesta ja ulkoisista tekijöistä, kun taas miesten uramenestyksen tyypillisesti taidoista ja kyvyistä. Koska taidoilla ja kyvyillä on korkeampi arvo työmarkkinoilla, miehet hyötyvät usein saavutuksistaan naisia enemmän, vaikka naiset ja miehet olisivat yhtä päteviä. Työnantajat odottavat usein myös naisten tuottavan vähemmän kuin yhtä pätevien miesten johtuen oletuksista esimerkiksi työhön sitoutumisen suhteen.

Radtken & Pfisterin (2006) mukaan liikuntajärjestöjen luottamushenkilöjohtajanaistille ja -miehille suurin motiivi luottamustehtävissä toimimiseen oli uusien ideoiden esiin tuominen ja liikuntakulttuurin muuttaminen paremmaksi. Tässä yhteydessä miesjohtajat ilmaisivat nauttivansa vallasta, kun taas suurimmalle osalle naisjohtajista vallan käsitteellä oli negatiivinen merkitys valtaisteluineen ja politisoineineen. Miesten ja naisten erilaiset puhutavat näkyivät myös nais- ja miesliikuntajohtajien kertomuksissa luottamusjohtajauran päättymisestä. Miesliikuntajohtajat kertoivat, että he olisivat kyllä edenneet urallaan, mikäli olisivat niin halunneet ja tavoitteekseen asettaneet. Naisliikuntajohtajat taas viittasivat uralla kokemiinsa esteisiin.

Kokonaisuudessaan aikaisemmasta tutkimusta voi todeta, että naisten ja miesten uramenestys sekä uramenestystä koskevat käsitykset ja määrittelyt eroavat toisistaan. Miehillä painottuu usein naisia enemmän objektiiviset kri-

teerit, kuten palkka ja eteneminen, kun taas naisille on tyypillisesti tärkeää myös subjektiiviset kriteerit, kuten tasapaino elämän eri alueiden välillä. On myös tavanomaista, että naisten ja miesten puhettavat uramenestyksestä eroavat toisistaan. Miehet esimerkiksi käyttävät runsaammin kilpailullisia termejä, kun taas naiset puhuvat haasteiden kohtaamisesta ja oikeudenmukaisuudesta. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen kohteena olevaa objektiivista uramenestystä eli palkkaa ja subjektiivista uramenestystä eli uramenestystyytyväisyyttä ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa. Tarkastelussa painotetaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa, koska se ei ole ollut tyypillinen indikaattori uramenestystutkimuksessa ja vaatii siten muita indikaattoreita vankemmat perustelut ja tietopohjan taakse.

#### 4.2.2.1 Objektiivinen uramenestys: palkka

Palkka on perinteinen objektiivisen uramenestyksen indikaattori, jota on tutkittu uramenestystutkimuksessa erittäin paljon (Heslin 2005; Ng ym. 2005). Eri tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten palkat Suomessa eroavat toisistaan (Idman 2011; 2013; Palkkarakennetilasto 2017; Samanpalkkaisuusohjelma 2016-2019; Vanhala 2003). Taulukkoon 2 on koottu Tilastokeskuksen ilmoittamat kaikkien johtajien palkat sekä esimerkkejä eri sektoreiden ja alojen palkoista Suomessa vuonna 2015.

TAULUKKO 2 Johtajien palkat Suomessa vuonna 2015 (Palkkarakennetilasto 2017)

Johtajaluokka	Naiset e/kk	Miehet e/kk	Palkkaero %
Kaikki johtajat	5 433	6 668	19
Ylimmät virkamiehet ja järjestöjohtajat	5 742	7 158	20
Kuntien johtajat	4 407	5 823	24
Myynti-, markkinointi- ja kehitysjohtajat	5 946	6 761	12
Tieto- ja viestintäteknologiajohtajat	6 255	6 590	5
Tuotantotoiminnan ja yhteiskunnan peruspalvelujen johtajat	4 757	6 255	24

Kaikkia johtajia tarkasteltaessa naisten palkat olivat keskimäärin 5 400 euroa kuukaudessa ja miesten palkat keskimäärin 6 700 euroa kuukaudessa. Nais- ja miesjohtajien palkkaero oli melko vähäinen tieto- ja viestintäteknologiajohtajien keskuudessa ja kohtalainen myynti- markkinointi- ja kehitysjohtajilla. Kaikkia johtajia tarkasteltaessa palkkaero oli 19 prosenttia. (Palkkarakennetilasto 2017.) Liikunta-alalta ei ole saatavissa kattavaa vertailevaa tietoa nais- ja miesjohtajien palkoista<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Tilastokeskus (Palkkarakennetilasto 2017) on kerännyt tietoa kuntien liikuntatoimen eri tehtävissä työskentelevien palkoista. Useissa näistä tehtäväluokista, kuten liikuntatoimenjohtaja tai liikuntapäällikkö, naisten ja miesten määrät ovat kuitenkin liian pieniä sukupuolittain eritellyn tiedon raportoimiseksi. Myöskään eri tehtäväluokkia yhdistämällä ei saataisi vertailukelpoista tietoa tämän tutkimuksen kanssa, koska Tilastokeskus ei ole määrittellyt yleistä, eri nimikkeet sisältävää luokkaa liikuntajohtajalle/liikunnasta vastaavalle ylimmäälle viranhaltijalle, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Liikuntajärjestöjen johtajien palkka-

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen (STM 2008, 4) mukaan teknologiateollisuudessa työtehtävien hierarkkiseen sijoittumiseen liittyvät tekijät selittivät 50–60 prosenttia havaitusta keskimääräisestä sukupuolten välisestä palkkaerosta. Ekonomien vuoden 2015 palkkakartoituksessa taas selittämätön sukupuolten välinen ero oli yksityisellä sektorilla 11 prosenttia ja valtiolla kuusi prosenttia miesjohtajien hyväksi. Sukupuolten välinen palkkaero oli suurin johdoportaassa ja palkkajakauman yläpäässä. (Ekonomit 2015, 18–21.)

Osa tasa-arvotutkijoista, kuten palkkatasa-arvopolitiikkaa tutkinut Koskinen-Sandberg (2016, 2) näkee, että selittämällä palkkaeroja eri taustamuuttujilla yksinkertaistetaan liikaa monimutkaista asiaa. Hänen mukaan sukupuolten palkkaerojen taustalla vaikuttavat lukuisat historialliset, kulttuuriset ja poliittiset tekijät, kuten hyvinvointivaltion ja naisenemmistöisen julkisen sektorin synty. Myös monimutkaiseen työehtosopimusjärjestelmään on sisään rakentunut eri alojen väliset palkkasuhteet ja arvostuskysymykset. Myös Julkusen (2009, 76; 2010, 151) mielestä suurin osa palkkaeroa kaventavista selityksistä on kelvottomia. Hän katsoo palkkaeron kertovan naisten ja miesten töiden erilaisesta palkkauksellisesta arvostuksesta sekä eri sektoreiden erilaisesta palkanmaksukyvyistä ja rahoituspohjasta (verotulot vs. markkinat). (Emt.; ks. myös EU 2014, 5–7.) Koskinen-Sandberg (2016, 2) näkee, että järjestelmässä piilee myös ongelman ratkaisu: Asioihin voi vaikuttaa, mikäli tahtoa riittää.

Tasa-arvobarometriä (Kiianmaa 2012, 33; Nieminen 2008, 30–31) mukaan sukupuolestaan palkkahaittaa kokevien naisten osuus on vaihdellut vuosina 1998–2012 noin 20–40 prosentin välillä sen ollessa 30 prosenttia vuonna 2012. Eniten haittaa kokivat korkeimmin koulutetut ja vähiten alle 35-vuotiaat naiset. Miehistä haittaa koki vain muutama prosentti. Palkankorotuksia naiset pyytävät miehiä harvemmin, mutta ero miehiin on kaventunut. Kiianmaan mukaan (2012, 33–34) vuonna 2012 naisista 37 prosenttia ja miehistä 49 prosenttia oli pyytänyt itselleen korkeampaa palkkaa. Sektoreittain tarkasteltuna erot naisten ja miesten välillä kuitenkin hävisivät lähes kokonaan. (Emt.) Syitä sukupuolten eroon palkankorotusvaatimusten välillä voi olla esimerkiksi naisten arkuus pyytää palkankorotusta tai eri sukupuolten erilainen usko oman työnantajansa mahdollisuuksiin tai haluun maksaa suurempaa palkkaa.

Palkkauksellisen tasa-arvon edistäminen on ollut tasa-arvopolitiikan keskeisiä painopisteitä 2000-luvulla. Sitä on pyritty edistämään niin hallitusohjelmien, hallituksen tasa-arvo-ohjelmien kuin erillisten samanpalkkaisuusohjelmien avulla. Palkkakuilua on pyritty kaventamaan purkamalla hierarkkisia ja ammatillisia työnjakoja, vaatimuksin maksaa samaa palkkaa samanarvoisesta työstä ja kehittämällä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista (Julkunen 2009; Laine 2017; Samanpalkkaisuusohjelma 2016–2019).

Yhteenvetona voi todeta, että Suomessa naisten ja miesten palkat eroavat toisistaan niin yleisesti ottaen kuin johtajien keskuudessa. Osa erosta voidaan selittää eri ammateissa, aloilla ja sektoreilla toimimisen avulla. Taustamuuttujien huomioon ottamisen jälkeen sukupuolten välille jää kuitenkin selittämätön

---

tiedot on saatavilla opetus- ja kulttuuriministeriöstä yleisavustusta toimintaansa saavien organisaatioiden osalta vuoteen 2017 asti, mutta niitä ei ole tutkittu (Tolonen 2018).



palkkaero. Liikunta-alalla Suomessa nais- ja miesjohtajien tasa-arvoinen palkkaus ei juuri ole ollut keskustelun kohteena, koska aihepiiriä ei ole ennen tätä työtä eksplisiittisesti tutkittu.

#### 4.2.2.2 Subjektiiivinen uramenestys: uramenestystyytyväisyys

Uramenestystyytyväisyys on perinteinen subjektiivisen uramenestyksen mitta, jota on tutkittu uramenestystutkimuksessa paljon (Heslin 2005; Ng ym. 2005). Kvantitatiiviset tutkimukset ovat keskittyneet uramenestystyytyväisyyden ja uramenestystekijöiden yhteyksien tutkimiseen. Näiden tutkimusten tuloksia kuvataan eri uramenestystekijöiden raportoinnin yhteydessä myöhemmin tässä työssä.

Ng & kumppaneiden (2005) mukaan naiset ovat usein miehiä helpommin tyytyväisiä uramahdollisuuksiinsa ja saavutuksiinsa. Useat tutkijat ovat todenneet naisten odotusten olevan uransa suhteen miehiä alhaisemmat (Keys 1985; Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2005). Kirchmeyerin (1998; 2002) tutkimuksissa naisjohtajat saivat palkkaa keskimäärin vähemmän kuin miesjohtajat. Samanaikaisesti he kokivat subjektiivisesti olevansa yhtä menestyneitä urallaan kuin miesjohtajat. Vastaavasti naisjohtajat olivat yleensä miesjohtajia tyytyväisempiä uramenestykseensä, kun he saivat miesten kanssa yhtä paljon palkkaa ja olivat yhtä korkeassa asemassa. Naisjohtajat olivat siis ”tyytyväisempiä samaan” kuin miesjohtajat. Keysin (1985) mukaan naisilla oli alhaisemmat palkat, vähemmän kokemusta ja alhaisemmat uraodotukset kuin miehillä. He kuitenkin arvioivat uransa miesten kanssa yhtä menestyksekkääksi. Myös Emmerikin & kumppaneiden (2006) tulosten mukaan naiset ja miehet olivat yhtä tyytyväisiä uriinsa. Yksi selitys ilmiölle saattaa olla, että naiset vertasivat itseään toisten naisten saavutuksiin (Kirchmeyer 1998), tai että naiset arvioivat uramenestystään suhteessa tehtävien saavutettavuuteen, eivätkä esimerkiksi palkan määrään (Keys 1985). Myös aiemmat kokemukset työuralta voivat vaikuttaa odotuksiin.

O’Neil ym. (2004) tutkivat naisten uramenestystyytyväisyyttä eri uratyypeissä. Tutkijat löysivät kolme erilaista uratyyppeä: saavuttajat, navigoijat ja mukautajat. Saavuttajille oli tyypillistä usko henkilökohtaiseen vastuuseen omasta uramenestyksestä. Heidän urapolkuaan kuvasi tarkoituksenmukainen käyttäytyminen uran edistämiseksi ja vaihtoehtoiset valinnat oppimismahdollisuuksissa. Navigaattorit ja mukautajat uskoivat uramenestyksen olevan riippuvainen yksilön ulkopuolisista tekijöistä ja onnesta. Navigaattoreiden urapolku oli vastaavanlainen saavuttajien kanssa. Mukautujien urapolku puolestaan oli vastaanottavainen ja herkkä muutoksille sekä joustava liikkeissään organisaation sisällä ja ulkopuolella. Heidän urapolkunsa piti sisällään myös elämän muita tärkeitä alueita. Mukautujat olivat keskimäärin tyytymättömämpiä uramenestykseensä kuin navigaattorit ja saavuttajat. Tutkijat kuitenkin toteavat olevan mahdollista, että mukautujilla oli pääasiassa objektiivinen uramenestys mielessä vastatessaan kysymykseen uramenestystyytyväisyydestä. Nimittäin, vaikka tutkijat ovat nähneet tärkeänä arvioida uramenestystä myös subjektiivisin kriteerein, määrittelevät naiset itse uramenestyksensä usein edelleen objektiivisin perustein. Näin tekivät jopa ne naiset, joiden urat olivat moninaisia ja

joustavia. Uramenestystekijöistä havaittiin, että perhetekijät määrittivät usein navigaattoreiden ja mukautujien uramenestystyytyväisyyttä. Navigaattoreilla avioliitto laski ja lapset nostivat uramenestystyytyväisyyttä. Mukautujilla tilanne oli päinvastoin.

Subjektiiivista uramenestystä on mitattu myös tyytyväisyyden avulla (Judge ym. 1995). Tyytyväisyys voi osittain antaa kuvaa uramenestystyytyväisyydestä, koska ura sisältää myös nykyisen työn ja uramenestysmenestymisen nykyisessä työssä. Samanaikaisesti tunnustetaan, että tyytyväisyys ei aina ja kaikilta osin kuitenkaan kuvasta uramenestystyytyväisyyttä (ks. esim. Judge ym. 1995). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2014, 210) mukaan tyytyväisyys sekä omaan työhön yleisellä tasolla että työn eri osatekijöihin on lisääntynyt Suomessa vuosina 2008–2013. Useampi kuin joka neljäs palkansaaja (naiset 27 %, miehet 28 %) oli nykyiseen työhönsä erittäin tyytyväinen. Henkilökohtaisten kehittymismahdollisuuksien havaittiin olevan yksi keskeisimmistä tyytyväisyyttä rakentavista tekijöistä. Liikuntatieteen maisteriksi valmistuneista työhönsä oli erittäin tyytyväisiä vuosina 2011–2012 jopa 38 prosenttia (Vuolle 2013, 38).

Uramenestystyytyväisyys on ollut suosittu tutkimuskohde uramenestystutkimuksessa. Yleisesti ottaen muodostuu kuva, että naiset ovat helpommin tyytyväisiä uramenestykseensä kuin miehet. Tyypillisesti tämän ajatellaan johtuvan sekä naisten miehiä alhaisemmista odotuksista menestykselle että naisten vertaamisesta itseään toisten naisten uramenestykseen. Tyytyväisyys, joka voi osin heijastella uramenestystä, on Suomessa korkealla sekä naisten ja miesten keskuudessa, erityisesti liikunta-alalla.

#### **4.2.2.3 Subjektiiivinen uramenestys: työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino**

Subjektiiivista uramenestystä on tähän mennessä tutkittu lähes yksinomaan työ- ja uratyytyväisyyden avulla (Heslin & Turban 2016). Työn ja perhe-/yksityiselämän tasapaino (TPYET) ei siis ole perinteinen uramenestystutkimuksen indikaattori. Seuraavaksi perustellaan tarve tutkia TPYET:a uramenestysten indikaattorina, määritellään TPYET sekä tarkastellaan aiemman tutkimuksen pohjalta ilmenevää kuvaa TPYET:n tilasta.

##### *Perustelu TPYET:n tutkimiselle*

Uramenestystä koskevassa kirjallisuudessa ainakin Heslin (2005), Shen & kumppanit (2015), Mayrhofer & kumppanit (2016) ja Callanan (2003) ovat nostaneet esiin TPYET:n paremman huomioon ottamisen ja tutkimisen tarpeellisuuden. Heslin (2005) on arvioinut uramenestystutkimusta ja siinä käytettyjä käsitteitä. Hänen mukaan uramenestystutkimuksessa on kriteerivaje eli ilmiötä on tutkittu liian vähäisellä määrällä mittareita. Hän ehdottaa, että ilmiön käsitteellistämistä ja mittaamista parannettaisiin tekemällä tutkimusta siitä, mitä ihmiset pitävät tärkeänä urillaan. Hän käyttää esimerkkinä Finegoldin & Mohrmanin (2001) tutkimusta kahdeksasta maasta, jossa 4 500 tietotyötä tekevää työntekijää ja johtajaa nimesivät urallaan tärkeimpiä asioita. Kaikkein kes-

keisimmäksi heille nousi työn ja elämän tasapaino. Samanaikaisesti Heslin (2005) ihmettelee, miten useimmat uramenestystutkimukset eivät sisällä edes yhtä ainutta kohtaa työn ja elämän tasapainon mittaamiseen. Tämä kuvastaa hänen mielestään sitä, miten ihmisten toiveiden huomioon ottaminen voisi muuttaa koko uramenestystutkimusta. (Ks. myös Heslin & Turban 2016.)

Myöskään Mayrhoferin & kumppaneiden (2016) mukaan uramenestyksen mittaaminen palkan, etenemisen ja tyytyväisyyden avulla ei sisällä kaikkia niitä asioita, joita ihmiset ajattelevat uramenestystään pohiessaan. Tämän vuoksi he selvittivät, mitä eri asioita uramenestys tarkoittaa ihmisille ympäri maailmaa. Tutkimuksen tuloksena he tunnistivat seitsemän globaalisti relevanttia uramenestyksen ulottuvuutta. Niistä yksi oli työn ja elämän tasapaino. Shen & kumppanit (2015) puolestaan löysivät monikansallisessa tutkimuksessaan, että työ- ja perhe-elämän tasapaino oli joissain maissa erityisen tärkeäksi koettu uramenestyksen mitta. Callanan (2003) uskoo, että yksinomaan objektiiviseen uramenestykseen nojautuminen aiheuttaa toimimisen omia arvoja ja uskomuksia vastaan. Moni johtaja on myöhemmin katunut perheen ja muiden elämänalueiden uhraamista työnteolle. Tästä syystä hänen mielestään kannattaisi ottaa huomioon subjektiivinen näkökulma, joka ottaa huomioon henkilökohtaisen täyttymyksen elämän eri alueilla. Mikäli yksilöt pystyvät tulevaisuudessa näkemään uransa uuden tyyppisessä merkityksessä ja lähestymään uramenestystä subjektiivisesti, on heidän helpompaa johtaa uriaan arvojensa ja uskomustensa mukaisesti.

Useat tutkimukset (esim. Hopkins & O'Neill 2007, 133; Kirchmeyer 1998) kertovat naisten ja miesten määrittelevän uramenestystään eri tavoin. Miehet painottavat usein objektiivisia tekijöitä uramenestyksen mittana. Erityisesti naisten (ks. myös Lämsä & Hiillos 2008) on havaittu yleensä painottavan myös uramenestyksen subjektiivista puolta, jossa otetaan huomioon työn ja perhe-elämän tasapainoon liittyvät tekijät. Hardestyn & Jacobsin (1986) tutkimille naisille objektiivinen uramenestys ei riittänyt, vaan he halusivat tasapainoisempaa elämää ja olivat valmiita uran muuttamiseen sen mahdollistamiseksi. Biese (2013; 2017) havaitsi, että korkeasti koulutetut ja objektiivisesti hyvin menestyneet naiset jättäytyivät pois perinteisiltä organisaationaalista uriltaan. Tilalle he valitsivat toisenlaisen uran, joka mahdollisti paremman elämän hallinnan ja enemmän aikaa läheisille. Hewlett & Luce (2005) puolestaan löysivät, että miehet siirtyivät pois perinteisiltä uriltaan naisia paljon harvemmin. Syynä muutokseen ei yleensä ollut perhe ja läheiset. Sturges (1999) taas havaitsi nais- ja miesjohtajien uramenestyskäsitteitä tyyppitellessään yhtenä luokkana "itsensä toteuttajat", joille oli erityisen tärkeää työn ja kodin välinen tasapaino. Tämä luokka koostui pääasiassa naisista.

Myös erilaiset uramallit nostavat osaltaan esiin tarpeen tutkia uramenestystä nykyistä moninaisimmilla mittareilla (Heslin 2005; Heslin & Turban 2016). Uramallit jaetaan tyyppillisesti perinteisiin ja moderneihin uriin. Miesten urat on usein nähty perinteisinä urina, joille on tyyppillistä ylöspäin eteneminen ja katkeamattomuus (Hall 1996). Naisten urien on puolestaan nähty muistuttavan enemmän moderneja uria, joille on ominaista katkonaisuus ja työn kietoutuminen perhe- ja yksityiselämään (Lämsä & Hiillos 2008; Mainiero & Sullivan 2005;

2006). Viime aikoina on kuitenkin yleistynyt käsitys siitä, että sekä nais- että miesjohtajilla urat kietoutuvat elämän laajempaan kontekstiin ottaen huomioon sekä perheen että elämän erilaiset vaiheet (Heikkinen 2015). On perusteltua, että urien moninaisuus tunnistetaan myös urilla menestymisen mittaamisen kirjossa (Heslin 2005). Perinteisellä uralla menestymisen mittaamiseen sopivat palkka ja eteneminen, kun taas uratytyväisyys sopii niin perinteisille kuin moderneille urille. Uratytyväisyys ei kuitenkaan yksin ole riittävä mittari arvioimaan moderneilla urilla menestymistä, vaan sen rinnalle tulee nostaa työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino.

Vaikka työn ja yksityiselämän välinen suhde ei ole ollut tutkimuksen kohteena uramenestystutkimuksissa, on sitä tutkittu työ- ja perhetutkimuksen parissa. Työn ja yksityiselämän välistä suhdetta on tutkittu pääasiassa työn ja perheen välisiin kysymyksiin liittyen (esim. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley 2005; Mäkelä, Bergbom, Saarenpää & Suutari 2015; Niemistö 2011). Yksilöillä on kuitenkin monia muitakin rooleja yksityiselämän alueella kuin perinteiset perheroolit ja niiden tuomat vastuut. Tällaisia ovat esimerkiksi harrastukset, vapaaehtoistyö ja omista vanhemmista huolehtiminen. Täten on tarpeen tarkastella yksityiselämää myös laajemmasta perspektiivistä, joka sopii kaikille työntekijöille riippumatta siviilisäädystä tai perhestatuksesta. (Mäkelä 2016; Mäkelä, Suutari & Mayrhofer 2011.) Täten tässä tutkimuksessa tarkastellaan elämän tasapainoa työn, perheen ja yksityiselämän näkökulmista<sup>23</sup>.

Suomessa TPYET:n merkitys yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle on yleisesti ottaen ymmärretty, sillä se on paitsi keskeinen osa-alue niin Suomen perhepolitiikassa (Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta) ja Suomen hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa (2016–2019) kuin monien organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa. Ojasen (2016, 17) mukaan työn ja perheen ristiriidat heijastuvat työorganisaatioihin sekä talouden ja tuottavuuden näkökulmasta aina yhteiskuntatasolle. Työn ja perheen tasapainon saavuttaminen on siten tärkeä tavoite niin työntekijän, organisaation kuin yhteiskunnan tasoilta tarkasteltuna. (Emt.) Tämä puoltaa osaltaan TPYET:n tutkimista uramenestyksen yhtenä indikaattorina suomalaisessa kontekstissa.

Yhteenvetona voi todeta, että subjektiivisen uramenestyksen tarkastelu ainoastaan työ- ja uratytyväisyyden suhteen on liian kapea-alainen näkökulma. Uramenestyksen käsitteitä ja niiden operationalisointia tulee laajentaa kattamaan niitä asioita, jotka ihmiset kokevat urallaan tärkeiksi ja kuvaavat heidän uramenestystään sekä soveltuvat erilaisiin uramalleihin. Yksi tällainen ulottuvuus on TPYET, jonka tutkimisen tarve on noussut selvästi esiin. Erityisesti TPYET-näkökulman huomioon ottaminen korostuu naisten kohdalla. Näistä syistä tämän tutkimuksen yhdeksi mittariksi on valittu TPYET, jonka myötä laajennetaan kuvaa uramenestyksestä ja erityisesti sen subjektiivisesta osaluueesta.

<sup>23</sup> Toisinaan tässä puhutaan kuitenkin työn ja perheen välisestä suhteesta, jolloin rajaudutaan tarkastelemaan yksityiselämän osalta perhettä tai viitatussa lähteessä tehdään niin. Välillä käytetään myös käsitettä ”elämän tasapaino”, jolla tarkoitetaan työn ja muun elämän välistä tasapainoa. Tällöin on kyse siitä, että viitatussa lähteessä on tehty niin.

*TPYET:n määrittely ja nykytila*

Perinteisesti työ- ja perhe-elämän tasapainolla on tarkoitettu työn ja perheen välisten ristiriitojen puuttumista (Carlson, Grzywacz & Zivnuska 2009; Grzywacz & Carlson 2007). Clarkin (2000) mukaan tasapaino näiden elämänalueiden välillä tarkoittaa tyytyväisyyttä ja hyvää toimintaa työssä ja kotona sekä vähäisiä rooliristiriitoja. Voydanoff (2005) puolestaan näkee tasapainon työn ja perheen resurssien ja vaatimusten kohtaamisena sekä tehokkaana osallistumisena molemmilla elämänalueilla. Grzywacz & Carlson (2007) määrittelevät työ- ja perhe-elämän tasapainon sosiaalisesti erilaisten rooliodotusten kautta. Heidän mukaan rooliodotukset neuvotellaan ja jaetaan yhdessä muiden läheisten kanssa työssä ja kotona. Grzywaczin & Carlsonin (2007) mukaan yleisesti ottaen työ- ja perhe-tutkijoiden näkemykset työn ja perheen tasapainosta jakautuvat kahteen lähestymistapaan. Ensimmäiseksi yleiseen harmonian ja tasapainon tunteeseen, jota yksilö kokee elämäntilanteestaan. Toiseksi komponenttilähestymistapaan, jonka mukaan työn perheen ja välinen ristiriita (conflict) ja työn ja perheen välinen rikastaminen<sup>24</sup> (enrichment) yhdessä muodostavat tasapainon. Myöhemmin ajatus komponenteista on kuitenkin kiistetty. Sen sijaan on esitetty ristiriidan ja rikastamisen olevan omia itsenäisiä teoreettisia kokonaisuuksiaan, jotka ilmenevät erilaisina työstä perheeseen ja perheestä työhön suuntautuvan ristiriidan ja rikastamisen yhdistelminä elämän tasapainossa (ks. myös Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tement 2013). Ristiriita- ja rikastamistutkimuksen avulla voidaan kuitenkin saada tietoa TPYET-näkökulmaan liittyen, minkä vuoksi niiden tarkasteleminen on hyödyllistä.

Tässä tutkimuksessa TPYET tarkoittaa sitä, miten yksilö yleisesti ottaen kokee onnistuneensa työn ja perhe-/yksityiselämänsä yhteensovittamisessa. Mikäli henkilö kokee onnistuneensa yhteensovittamisessa hyvin, katsotaan hänellä olevan hyvä TPYET. Samanaikaisesti nähdään, että työ- ja perhe-/yksityiselämän ristiriidoilla on merkitystä TPYET:n kannalta. Esimerkiksi hyvän TPYET:n edellytyksenä katsotaan olevan vähäiset ristiriidat työn ja perheen-/yksityiselämän välillä. Täten seuraavaksi tarkastellaan aiemman tutkimuksen pohjalta TPYET:n sekä työn ja perhe-/yksityiselämän ristiriidan nykytilaa Suomessa ja kansainvälisesti.

Kansainvälisten tutkimusten perusteella piirtyy kuva suomalaisten työsäkävien verraten vähäisistä työn ja perheen yhteensovittamisen haasteista. Esimerkiksi eurooppalaisen työolotutkimuksen (Eurofound 2012) mukaan Suomi oli Euroopan kärkikastissa hyvän työn ja perheen tasapainon suhteen. Väestöntutkimuslaitoksen perhebarometrin (Lainiala 2014) mukaan Suomessa työn ja perheen yhteensovittaminen sujui hyvin noin puolella ihmisistä. Yli puolella kotiasiat eivät häirinneet juuri koskaan työhön keskittymistä, ja lähes puolella palkkatyö ei aiheuttanut kotiasioiden laiminlyönnin tuntemuksia juuri koskaan. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa (Sutela & Lehto 2014) työn ja perheen yhteensovittamista selvitettiin kysymyksillä palkansaajien kokemuksesta ansiotyöstä johtuvasta kodin laiminlyönnistä sekä työasioiden ajattelemisesta kotona. Vuonna 2013 keskimäärin noin joka neljäs palkansaaja koki työstä

<sup>24</sup> Rikastamisella tarkoitetaan sitä, että työstä ja perheestä on hyötyä toinen toisilleen.

johtuvaa kodin laiminlyöntiä. Työasioita ajatteli kotona noin puolet palkansaajamiehistä ja reilu puolet palkansaajanaisista. Salmi & Lammi-Taskula (2011) havaitsivat ristiriitoja esiintyvän useissa lapsiperheissä. Kotiasioiden laiminlyöntiä eli selvää ristiriitaa työn ja kodin välillä koki kaksi viidestä vanhemmasista. Vanhalan (2005) tutkimista naisjohtajista 45 prosenttia koki jatkuvasti tai lähes jatkuvasti huonoa omaatuntoa siitä, ettei työn takia ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla. Kaiken kaikkiaan asiantuntijoilla ja johtajilla työn ja perheen välinen ristiriita näyttää olevan suurempaa verrattuna muihin työntekijäryhmiin (Grzywacz, Almeida & McDonald 2002). Toisaalta on myös esitetty olevan mahdollista, että pätevimmat johtajat osaavat hallita hyvin erilaisten roolien tuomat vaatimukset verrattuna muihin johtajiin (Lyness & Judiesch 2008).

Yleisesti ottaen työn ja perhe-elämän yhtensovittaminen on nähty olevan enemmän naisten kuin miesten huolen aiheena (Raijas & Wilska 2007), myös johtajien kohdalla (Heikkinen 2015; Leberman & Palmer 2009; Lyness & Judiesch 2008; Lämsä 2011). Tutkimusnäyttö naisten ja miesten kokemien työ- ja perhe-elämäkonfliktien eroista on kuitenkin ristiriitaista. Osan tutkimuksista mukaan naiset kokevat korkeampaa työ- ja perhe-elämän ristiriitaa kuin miehet, kun taas osassa tutkimuksia miesten kokeman ristiriidan on havaittu olevan korkeampaa kuin naisten. Joissain tutkimuksissa puolestaan ristiriidassa ei ole löydetty eroa naisten ja miesten välillä. (Eby ym. 2005; Gatrell & Cooper 2007; Mäkelä 2016, 24.) Ojasen (2016, 30) mukaan suomalaisissa tutkimuksissa erot ristiriidan kokemisessa sukupuolten välillä eivät yleisesti ottaen ole suuria. Esimerkiksi Mäkelän (2016, 43) suomalaisessa kontekstissa tekemä tutkimus ekspatriaateista kertoi, ettei sukupuolten välillä ollut eroa ristiriidan kokemisessa. Mäkelä pohtii olevan johdonmukaista, että miesten ristiriita olisi naisten ristiriitaa korkeampaa, koska Suomessa miehet tekevät ajallisesti enemmän töitä kuin naiset. Toisaalta hän toteaa voivan olla mahdollista, että naisten miehiä korkeampi kotitöiden määrä nostaa naisten kokeman ristiriidan määrää. Erojen puuttuminen naisten ja miesten välillä voi tutkijan mukaan myös kertoa korkeasta tasa-arvosta Suomessa. Vastaavia päätelmiä on tehnyt myös Ruppanner & Huffman (2013).

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Suoranta 2009) analyysi nuorista johtajista kertoo, että nuoret johtajat etsivät aktiivisesti tasapainoa työn, perheen, vapaa-ajan ja levon välillä. Yhtälön todetaan olevan haasteellinen ja monet vastaajat kokivat, että työ vie liian ison osan ajasta, eikä vapaa-aikaa jää riittävästi. Toisaalta, samaan aikaan monet vastaajista olivat löytäneet hyvän elämän tasapainon. Parannettavaa kuitenkin vielä löytyi, sillä kysyttäessä tyytyväisyyttä elämän tasapainoon oli vastausten keskiarvo kouluarvosana-asteikolla vajaa kahdeksan. Hyvän elämän tasapainon oli mahdollistanut töiden hyvä suunnittelu, tehokkaat työtavat, delegointi, priorisointi, tiimityö, tukiverkostot ja läheisten tuki. Lisäksi mainintoja saivat työstä saatu palaute, työajan joustot ja hetkessä eläminen. Tyytyväisyydessä elämän tasapainoon ei havaittu merkittäviä eroja naisten ja miesten välillä. Suorannan (2009) mukaan tämä voi osittain selittyä sillä, että perheen osalta miesten arvostukset ovat lähentyneet naisten

arvostuksia. Moni nuorista johtajista ilmoitti kaikkein tärkeimmäksi arvokseen perheen hyvinvoinnin.

Heikkisen (2015, 11–13) mukaan työ- ja perhe-elämän tyydyttävä yhteensovittaminen on tärkeää organisaatioiden vastuullisen toiminnan kannalta, sillä elämän laatu on tärkeää sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnille. Toiseen organisaatioiden suorituskyvyllä voi olla eduksi, mikäli työ- ja perhe-elämä rikastavat toinen toisiaan ja ovat tasapainossa keskenään. Työ- ja perhe-elämän tasapainon näkökulman yhdistäminen organisaation tavoitteisiin on strateginen haaste organisaatioille. Organisaatioissa kannattaakin huolella miettiä käytäntöjä työn ja perhe-elämän vaatimusten yhteensovittamiseksi. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää johtajien tilanteeseen, koska heiltä odotetaan yleisesti suurta sitoutumista organisaatioon esimerkiksi jatkuvan tavoitettavuuden ja korkeiden työtuntien myötä. Vaikka johtajille saattaa olla tavallisia työntekijöitä paremmin tarjolla työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia, niin todellisuudessa heille on havaittu olevan hyvin vaikeaa ottaa niitä käyttöön. Tulee myös muistaa, että johtajat ovat tärkeitä roolimalleja organisaatioissaan. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien asenteella on suuri merkitys sille, miten työ- ja perhe-elämän yhteensovittamismahdollisuuksia todella käytetään organisaatioissa kaikilla työntekijätasoilla.

Dixon & Bruening (2005) kuvailevat liikunta-alan kontekstia erityisen haasteelliseksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen näkökulmasta johtuen alan miehisyydestä, runsaista ilt- ja viikonlopputoista, pitkistä työpäivistä ja suuresta määrästä matkustamista. Ajankäyttöhaasteiden nähdään koskettavan erityisesti valmentajia, mutta myös johtajia ja muita hallinnon työntekijöitä. Rakenneelliset tekijät voivat myös vaikuttaa yhdessä sukupuolen kanssa siten, että miesvaltaisissa liikuntaorganisaatioissa ollaan vähemmän responsiivisia työ- ja perhenäkökulmien huomioon ottamiselle. Työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöllä kun on taipumus olla usein naisille tärkeämpi merkitys kuin miehille. (Dixon & Bruening 2005; ks. myös Leberman & Palmer 2009.) Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen kysymykset eivät ole olleet erityisenä huomion kohteena liikunta-alalla Suomessa. Haasteet lienevät suurimmat järjestösektorilla, jossa käytännön toimintaa on eniten iltaisin ja viikonloppuisin. Tulevaisuudessa myös liikunta-alalla olisi tarpeellista pysähtyä pohtimaan työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisen näkökulmia.

Kokonaisuudessaan aiemman tutkimuksen perusteella piiryy kuva, että Suomessa työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisessa riittää parannettavaa. Toisaalta tilanne ei myöskään näytä erityisen huonolta. Työn ja perheen yhteensovittaminen nähdään edelleen usein enemmän naisten kuin miesten huolen aiheena. Viime aikoina on kuitenkin yleistynyt käsitys siitä, että se koskettaa tasa-arvoisesti molempia sukupuolia. Työn ja perheen välisen ristiriidan kokemisessa ei Suomessa yleisesti ottaen arvioida olevan kovin suurta eroa naisten ja miesten välillä.

### *Yhteenveto*

Yhteenvetona todetaan, että aiempi uramenestystutkimus osoittaa tarpeen laajentaa uramenestystutkimusta kattamaan nykyistä useampia uramenestyksen osa-alueita. Yhdeksi tarpeelliseksi uudeksi tutkimuskohteeksi on nostettu työn ja muun elämän tasapaino, koska sen on havaittu paitsi olevan monille ihmisille tärkeä uramenestyksen mitta, niin myös relevantti mittari erityisesti modernien urien kontekstissa. Tällä tutkimuksella vastataan tähän tarpeeseen tutkimalla työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa uramenestysindikaattorina. Tässä tutkimuksessa työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainolla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tai huonosti yksilö yleisesti ottaen kokee onnistuneensa työn ja perhe-/yksityiselämänsä yhteensovittamisessa.

### **4.2.3 Uramenestystekijät johtamisuralla**

Uramenestykseen on yhteydessä useat eri tekijät. Näitä tekijöitä on viime vuosikymmeninä tutkittu ulkomailla runsaasti. (Ks. esim. Judge ym. 1995; Wayne ym. 1999; Ng ym. 2005). Eri tutkimuksissa uramenestystekijät on luokiteltu eri tavoin, mutta eroavaisuuksistaan huolimatta jaottelut ovat toistensa kanssa sopuossuussa. Uramenestystutkijat jakavat uramenestystekijät yleensä useaan eri kategoriaan, kuten sosiodemografiset tekijät, sosiaalisen tuen tekijät, organisaatiotekijät tai persoonallisuustekijät. Sen sijaan muut uratutkijat jakavat nämä tekijät usein dikotomisesti uramenestystä edistäviin ja estäviin tekijöihin (ks. esim. Lämsä 2014; Puttonen 2006). Naisten ja miesten uramenestykseen yhteydessä olevien tekijöiden on osin havaittu eroavan toisistaan (Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 2015; 2016; Tharenou ym. 1994), minkä vuoksi asiaa on syytä tarkastella molempien sukupuolten kannoilta. Lisäksi uramenestykseen voi olla yhteydessä hyvin moninaiset muuttujien yhdistelmät (usean eri tekijän interaktio-/yhdyvaikutukset), mutta niitä ei ole mahdollista tarkastella tämän tutkimuksen puitteissa.

Ng ym. (2005) meta-analyysin mukaan sekä naisten että miesten uramenestys kulminoituu kovaan työntekoon ja sosiaalisen tuen saamiseen. Tutkijoiden mukaan kova työnteko edustaa meriittipohjaista selitystä uramenestykselle, jossa yksilöä palkitaan, kun hän on lisännyt pätevyyttään kehittämällä työhön liittyviä tietoja, taitoja ja kykyjä. Tuen saamisen edellytyksiä puolestaan ovat samanlaisuus johtajien kanssa ja muista työntekijöistä erottautuminen.

Lämsän (2011) mukaan naisten johtamisurilla menestymistä edistävät lukuisat organisaatio- ja yksilötason tekijät. Erityisesti Lämsä korostaa miesten ja miesjohtajien asenteisiin ja tietoisuuteen vaikuttamisen merkitystä (ks. myös Lämsä ym. 2014), koska esimerkiksi miesten näkemykset tasa-arvon tilasta on havaittu olevan naisten näkemyksiä myönteisempiä niin johtamisessa (Apunen ym. 2013; Kautto 2008) kuin yhteiskunnassa yleensä (Kiiänmaa 2012). Lämsä & Savela (2017) löysivätkin johtamiskoulutukseen osallistuvia naisia tutkiessaan, että rohkaisu erityisesti arvostettujen miesten suunnalta oli ollut tärkeää naisten uramenestyksen kannalta. Lisäksi Lämsä (2011) kiinnittää erityistä huomiota työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, joka useiden tutkimusten mukaan on edelleen haastavampaa naisille kuin miehille (ks. myös esim. Lyness & Judiesch



2008). Johtajan työn ja perheen suhdetta koskevissa keskusteluissa korostuu usein naisen näkökulma, minkä tuloksena uran ja perheen yhdistämistä ei nähdä miesten ongelmana. Lämsä (2011) peräänkuuluttaakin lisätutkimusta johtamisuran ja perheen välisestä suhteesta myös miesjohtajien näkökulmasta. Näin myös miehen sukupuoli tulisi nykyistä näkyvämmiksi keskustelussa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta sekä yleisemminkin johtamisen alalla (Hearn 2011).

Morrison, White & Van Velsor (1987) löysivät kuusi naisten uramenestystä edistävää tekijää: yläpuolelta saatu apu, ansioluettelo, menestyshalu, kyky johtaa alaisia, halu ottaa riskejä uralla sekä kyky olla kova, päättäväinen ja vaativa. Yleisimpiä naisten etenemistä vaikeuttaneita tekijöitä oli kyvyttömyys sopeutua, liian suuret toiveet itselle tai muille ja suoritusongelmat. Naiset tarvitsivat menestyäkseen miehiä enemmän apua yläpuolelta hierarkiassa, heidän kanssaan tuli tulla miehiä helpommin toimeen ja heidän täytyi olla miehiä sopeutuvaisempia. Nämä tekijät viittasivat hyvien suhteiden kehittämiseen miehiin miesvaltaisessa ympäristössä. Lisäksi naisilta vaadittiin miehiä enemmän riskien ottamista uralla, kovuutta, vahvaa halua menestyä ja vaikuttavaa olemusta. Tämä naisilta odotettu käyttäytyminen sisältää kuitenkin hankalasti toteutettavia vastakkainasetteluja, kuten ottaa riskejä, mutta olla jatkuvasti menestyvä, olla kova, mutta helppo tulla toimeen ja ottaa vastuuta, mutta olla avoin toisten neuvoille. Catalyst (1996) pyysi johtajanaisia määrittelemään, mistä heidän uramenestyksensä johtui. Esiin nousi kolme tekijää, joiden naiset uskoivat eniten vaikuttaneen asiaan. Ensimmäiseksi naiset kokivat, että heidän tuli ylittää ne odotukset, jotka tehtävän suorittamiselle oli asetettu. Toisin sanoen heidän tuli ylittää miesten taidot. Toiseksi, heidän tuli kehittää sellainen tyyli johtaa ja toimia, jonka miehet pystyivät hyväksymään. Kolmanneksi, heidän kannatti hakeutua joko hyvin vaikeisiin tai näkyviin tehtäviin.

Naisten johtamisurilla menestymisen esteitä on kartoitettu sekä Suomessa että kansainvälisesti (ks. esim. Baumgartner & Schneider 2010; Puttonen 2006; 2011). Talouselämä-lehden<sup>25</sup> (Vihma 2005) naisjohtajille kohdistuneen selvityksen mukaan naisjohtajien keskeisimpiä uralla etenemisen esteitä ovat valtarakenteita hallitsevat miehet ja naisten miehiä ankarampi itsekritiikki. Keskeisenä tekijänä pidettiin lisäksi homososiaalisuutta eli esimerkiksi miesten taipumusta nimittää toisia miehiä johtotehtäviin. Muina esteinä johtajanaiset näkivät naisten verkostojen vähäisyyden, naisten vahvuuksien puutteellisen havaitsemisen organisaatioissa ja naisten kieltäytymisen johtotehtävistä liian usein. Myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan selvityksen (Apunen ym. 2013) mukaan naisjohtajat kokivat suuren itsekritiikin ja kunnianhimon puutteen naisten uraesteinä.

Puttonen (2011) luokittelee naisten johtamisurilla menestymisen esteet yhteiskuntatason, organisaatiotason, ihmissuhdetason ja yksilötason tekijöihin. Yhteiskuntatasolla suurimpana esteenä näyttää olevan perinteiseen sukupuolirooliin sosiaalistuminen ja siihen liittyvät stereotypiat eli yleistyksset. Naisilta

<sup>25</sup> Talouselämä-lehti oli aiemmin ainoa taho, joka kokosi tilastoja naisista ja miehistä johtajina Suomessa. Lehti julkaisi säännöllisesti tutkimuskatsauksia naisjohtajuudesta.

odotetaan sopivaa käyttäytymistä ja tietäntyyppistä työn tekemistä. Stereotyyppi-oilla on merkitystä naisten uramenestyksen kannalta sekä suoraan että epäsuoraan. Organisaatiotasolla stereotypiat ilmenevät esimerkiksi naisten syrjimisestä rekrytoinnissa ja ylentämisspätöksissä. Ihmissuhdetasolla stereotypiat heikentävät naisten pääsyä verkostoihin ja hankaloittavat mentorin löytymistä sekä laskevat naisten itsetuntoa ja suoritusmotivaatiota. Yksilötasolla uraesteinä korostuvat perhe ja lapset. Puttonen (2011) arvioi, että sukupuolirooliin ja ihmisuhteisiin liittyvät naisten johtamisurista estävät tekijät ulottuvat lähes kaikkiin organisatorisiin käytäntöihin. Tästä syystä organisaatioissa olisi tärkeää tunnistaa ja purkaa erilaiset sukupuolittuneet käytännöt. Keskeistä naisten uramenestyksen edistämiseksi on organisaation ylimmän johdon tuki sekä naisten yksilöllisten urien ja elämäntilanteiden tunnistaminen. Lämsä & kumppanit (2014) arvioivat, että koska miehet enemmistön edustajina johtamisessa ovat muokanneet organisatoriset asenteet ja käytännöt, he eivät yleensä joudu kohtaamaan samanlaisia uraesteitä kuin naiset.

Erityisesti sukupuolistereotyyppioiden on havaittu estävän naisten johtamisurilla menestymistä. Yksi yleisimpiä stereotyyppisiä käsityksiä on, että naisilta puuttuu tarvittavia johtamisominaisuuksia. Miehillä tyypillisiksi ymmärretyt maskuliiniset ominaisuudet liitetään tavallisesti menestyvän johtajan piirteisiin. Stereotyyppiseen mielikuvaan johtajasta yhdistetään sellaisia piirteitä kuin rationaalinen päätöksenteko, itsenäisyys, kilpailullisuus, aktiivisuus, kunnianhimo ja hallinnan taito. Nämä ominaisuudet yhdistetään myös tehokkaaseen ja menestyvään johtajaan. Naisen sukupuoleen kohdistuvat stereotypiat puolestaan ovat ristiriidassa johtajan stereotypian kanssa. Naisiin kohdistuvan ja menestyvän johtajan stereotypian välillä on siis kuilu, joka on kielteinen tekijä naisten mahdollisuuksille menestyä johtamisurilla. Stereotyyppiolla on useita haitallisia seurauksia sekä yksilön että organisaation kannoilta. Uramenestystä tavoitteleville naisille haitat ovat niin taloudellisia, kuten vaikutus etenemiseen ja palkkaan, ja psykososiaalisia, kuten vaikutus uratytytyväisyyteen ja itsetuntoon. Vaikutukset ovat haitallisia myös organisaatioille, esimerkiksi johtamisen keinovalikoiman, resurssien alikäytön, tehokkuuden ja tuloksen kannoilta. (Lämsä ym. 2014; ks. myös Bilimoria ym. 2007, 234; Hopkins & O'Neil 2007, 135–136; Puttonen 2011.)

Julkisessa keskustelussa kuulee usein todettavan, että naisten urakehityksen ongelmat johtuvat motivaation ja kiinnostuksen puutteesta. Nämä väitteet eivät kuitenkaan saa tukea tutkimuskirjallisuudesta vaan taustalla on yleensä monet muut syyt, kuten edellä on kuvattu. Ekosen (2014) tutkimus suomalaisien naisten ja miesten johtamisurista korkean teknologian alan keskijohdossa osoitti, että naiset kokevat suoraa ja epäsuoraa syrjintää urallaan. Tutkimuksen naiset kokivat heidän sukupuolellaan olevan kielteistä merkitystä uralla etenemiselle, kun taas miehillä ei ollut vastaavia kokemuksia. Myös Sutelan (2003) tutkimuksessa löydettiin vastaavia tuloksia. Johtajanaiset olivat kokeneet syrjintää selvästi useammin kuin miesjohtajat (ks. myös Apunen ym. 2013). Syrjintää oli koettu erityisesti tiedonsaannissa, mutta myös asenteissa, palkkauksessa ja etenemismahdollisuuksissa.

Myös Radtken (2006b; Radtke & Pfister 2006) tutkimus liikuntajärjestöjen luottamusjohtajista osoitti, että naiset kokivat urallaan miehiä enemmän esteitä. Naisten kokemat esteet liittyivät usein sukupuoleen, kun taas miehillä ei lainkaan (ks. myös Ekonen 2014). Miesten esteet sen sijaan liittyivät kilpailuun ja valtataisteluihin. Huomattavaa oli, että enemmän naisia kuin miehiä kertoi, että eivät olleet koskaan kokeneet urallaan esteitä. Yhteistä molemmille sukupuolille oli se, että yhtenä esteenä koettiin luottamusjohtajan tehtävien, palkkatyön sekä perheen yhdistäminen. Yhdistävää oli myös sekä naisten että miesten tyytymättömyys liikuntaorganisaationsa rakenteisiin, joskin hyvin eri syistä. Monet naiset kokivat päivittäisessä toimintaympäristössään tapahtuvan juonittelun ja epäkohteliaan ilmapiirin vastenmielisenä. Useat miehet ilmaisivat olleensa aggressiivisessa ja kriittisen ongelmanaiheuttajan maineessa. Nämä miehet olivat kohdanneet organisaatiossaan vastustusta ja jopa hyljeksintää.

Radtke (2006b) toteaa, että tämän päivän liikuntaorganisaatiot eivät ainoastaan palvele miesten tarpeita ja toiveita, vaan vaativat kaikilta niiden toimintaan osallistuvilta, sukupuolesta riippumatta, sellaisia ominaisuuksia kuin itsetuottamus, strategisuus, kunnianhimo ja tunteettomuus suhteessa henkilökohdaisiin vihamielisyyksiin. Monet naiset eivät koe tällaista kulttuuria omakseen, ja täten jättäytyvät ennen aikaisesti pois luottamusjohdon tehtävistä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkäaikainen prosessi, joka riippuu toimijoiden enemmistöstä. Radtken (2006b) mukaan tämä tutkimus antaa aihetta otaksua, että suurin osa liikuntaorganisaatioiden johtajamiehistä ei näe tarvetta muutokseen. Tämän perusteella tutkija päätelee, että kuva uudenmallisista liikuntaorganisaatioista jatkuu kuvitteellisena.

Hopkinsin & O'Neilin (2007, 135–136; ks. myös Bilimoria ym. 2007, 234) mukaan monia johtamistaitoja arvostetaan eri tavalla riippuen siitä, onko kyseessä nais- vai miesjohtaja. Naisten ja miesten samanarvoisia suorituksia arvioidaan usein miesten hyväksi. Monet johtajina toimivat naiset uskovat, että olakseen miesjohtajien kanssa yhtä menestyksekkäitä, heidän tulee suoriutua tehtävistään miehiä paremmin. Naisjohtajat ovatkin toistuvasti nimenneet keskeisiksi menestysstrategioikseen suoritusodotusten ylittämisen ja sellaisen johtamistyylin kehittämisen, jonka miehet hyväksyvät. Sitä vastoin ylimmät johtajat uskovat naisjohtajien vähäisen määrän johtuvan kokemuksen tai niin sanotussa johtajaputkessa olevien naisten puutteesta.

Stroh, Brett & Relly (1992) löysivät tutkimuksessaan, että vaikka naisilla oli ”kaikki sama” kuin miehillä eli oikeanlainen koulutus, samantyyppinen urahistoria, sama ala, jatkuva työura ilman katkoja ja halukkuus maantieteellisiin siirtoihin, oli naisten eteneminen ja palkan nousu miesten etenemistä ja palkan nousua vähäisempää. Melamedin (1996) mukaan naisilta vaaditaan etenemiseen miehiä enemmän muodollisia meriittejä, kun taas miehille kriteerit ovat joustavampia ja eteneminen tapahtuu useammin epävirallisten verkostojen avulla. Näyttää siltä, että oikeanlaisten johtajaominaisuuksien olemassaolo on käyttökelpoisempaa miehille kuin naisille (ks. esim. Kirchmeyer 1998), ja että naisten kohdalla menestykseen käytetään lisäkriteerejä verrattuna miehiin (Burke 2007, 117; Hopkins & O'Neil 1997, 137; Vuorinen-Lampila 2016).

Edellä kuvatun tutkimuksen perusteella tässä tutkimuksessa uramenestystekijät tekijät jaetaan viiteen eri kategoriaan, joita ovat sosiodemografiset tekijät, henkisen pääoman tekijät, sosiaalisen tuen tekijät, organisaatiotekijät ja liikunta-alalle spesifit tekijät. Näiden tekijöiden on havaittu useissa eri tutkimuksissa olevan tärkeitä uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä palkan ja uratytyväisyyden osalta, ja eroavan osin naisten ja miesten välillä (Ng ym. 2005). Työ- ja perhetutkimuksessa on havaittu, että useat eri tekijät määrittävät työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa onnistumista. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tutkittuja tekijöitä ovat ainakin työntekijän ikä, vanhemmuus/perheellisyys, kotitöiden määrä, koulutus, työtuntien määrä ja sosiaalinen tuki esimieheltä, kollegoilta, puolisoilta, perheeltä ja organisaatiolta. Tuloksia näiden muuttujien yhteyksistä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon tuodaan esiin tulevissa luvuissa. Sen sijaan monet muut tämän tutkimuksen uramenestystekijöiksi valitut muuttujia eivät ole perinteisiä työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimuksen taustamuuttujia, mikä näkyy kyseisten tietojen puuttumisena tässä kirjallisuuskatsauksessa. (Ks. esim. Clarke, Koch & Hill 2004; Eby ym. 2005.) Seuraavaksi kuvataan erityisesti tämän tutkimuksen kohteena olevia uramenestystekijöitä sekä niiden yhteyksiä tämän tutkimuksen uramenestysindikaattoreihin.

#### 4.2.3.1 Sosiodemografiset tekijät

Sosiodemografisia tekijöitä, joilla tarkoitetaan yksilön erilaisia demografisia ja sosiaalisia taustoja, on tutkittu runsaasti uramenestykseen yhteydessä olevina tekijöinä. Sosiodemografisiksi tekijöiksi valittiin tähän tutkimukseen aiemman uramenestystutkimuksen pohjalta *ikä* ja *sukupuoli* sekä perhetekijöistä *siviilisääty*, *lapset* ja *puolison ammatillinen asema*. (Judge ym. 1998; Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2005; Valcour & Ladge 2008.) Perhetekijöitä täydennettiin *kotitöillä*, koska aiempi tutkimus osoittaa perheen ja lasten (ks. esim. Gatrell & Cooper 2007, 70-71; Puttonen 2011) sekä niiden myötä korkeampien kotitöiden määrän (Pääkkönen & Hanifi 2011, 25; Raijas & Varjonen 2007) olevan erityisesti naisten urala menestymisen esteenä.

Suomessa keskimääräinen naisten ikä on 41 vuotta ja miesten 44 vuotta (Väestörakennetilasto 2015). TASURI-hankkeen (Pietiläinen ym. 2015) selvityksen mukaan naisjohtajat olivat keskimäärin 46-vuotiaita ja miesjohtajat 46-48-vuotiaita pörssiyhtiöissä, listaamattomissa yhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä. Kosken & Heikkalan (2006) tutkimien liikuntajärjestöjen toiminnanjohtajien keski-ikä oli 48 vuotta vuonna 2000 (naisia 17 % aineistosta). Tutkijoiden ennusteen mukaan naisia voi löytyä liikunnan johtopaikoilta tulevaisuudessa aiempaa enemmän, koska mitä nuoremasta johtajaikäluokasta oli kyse, sitä suurempi osuus siinä oli naisia.

Perhetekijöiden merkitys objektiiviselle uramenestykselle ja uratytyväisyydelle on ollut melko suosittu tutkimuskohde kansainvälisesti (Hewlett 2002; Hewlett & Luce 2005; Kirchmeyer 1998; 2002; Schneer & Reitman 2002; Valcour & Ladge 2008). Galinskyn, Salmondin & Bondin (2003, II-IV) tutkimuksessa 34 prosenttia naisjohtajista ja 21 prosenttia miesjohtajista oli alentanut urahaavei-

taan perhe- tai muista henkilökohtaisista syistä. Naiset olivat miehiä todennäköisemmin tehneet myönnytyksiä perhe-elämän alueella saavuttaakseen korkeita asemia urillaan. Esimerkiksi 35 prosenttia naisista oli viivästyttänyt lasten hankintaa urasyistä, kun taas vastaava luku miehillä oli 12 prosenttia. (Emt.; ks. myös Hewlett 2002.) Perheen on havaittu olevan yksi merkittävimmistä uramenestystä estävistä tekijöistä naisjohtajilla ja uramenestystä edistävästä tekijöistä miesjohtajilla (Bilimoria ym. 2007, 234–235; Gatrell & Cooper 2007, 70–71; Heikkinen 2015; Hewlett 2002; Tharenou ym. 1994; Vuorinen-Lampila 2016).

Suomessa 30–65-vuotiaista naisista 55 prosenttia ja miehistä 52 prosenttia oli naimisissa vuonna 2015. Naimattomia, eronneita tai leskiä oli naisista 45 prosenttia ja miehistä 48 prosenttia. (Väestörakennetilasto 2015.) Kartovaaran (2003) mukaan naisjohtajista noin 30 prosentilla ei ollut puolisoa<sup>26</sup>, kun taas miesjohtajilla vastaava luku oli 10 prosenttia (emt.; ks. myös Kirchmeyer 1998; 2002). Kartovaaran (2003) mukaan urallaan johtajaksi edenneillä miehillä on useammin lapsia kuin muilla miehillä, kun taas naisjohtajat ovat muita naisia useammin perheettömiä (vastaavia kansainvälisiä löydöksiä ks. esim. Galinsky ym. 2003; Kirchmeyer 1998; 2002; Tharenou & Conroy 1994). Jos lasten hankintaan on kuitenkin ryhdytty, niin naisjohtajien lapsikatraat ovat vain hieman pienemmät kuin ei-johtavassa asemassa olevien äitien. Sen sijaan korkeasti koulutetuilla isillä ja johtajaisilla lapsia oli hieman enemmän kuin vähiten koulutetuilla isillä. Väestörakennetilaston (2015) mukaan 45–49-vuotiailla naisilla oli keskimäärin 1,9 lasta ja miehillä 1,7 lasta. Lapsia oli naisista 80 prosentilla ja miehistä 72 prosentilla. (Emt.) Johtajien joukossa luvut taas olivat päinvastoin: Naisjohtajilla oli vähemmän lapsia kuin miesjohtajilla (Kartovaara 2003; Kirchmeyer 1998; 2002).

Radtken & Pfisterin (2006) saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajia koskevan tutkimuksen mukaan miesliikuntajohtajista suurempi osa (87 %) kuin naisliikuntajohtajista (57 %) oli naimisissa. Lisäksi naisliikuntajohtajien puoliset olivat miesliikuntajohtajien puolisoja selvästi useammin luottamusjohtajina myös itse. Lapsettomien naisliikuntajohtajien osuus oli kaksi kertaa suurempi kuin lapsettomien miesliikuntajohtajien osuus. Yli 90 prosenttia miesliikuntajohtajista antoi vastuun lapsista huolehtimisesta pääasiassa puolisolleen, kun taas naisliikuntajohtajilla vastaava osuus oli 17 prosenttia.

Yksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen kipukohdista on kotityöt<sup>27</sup>, joita on eniten lapsiperheissä (Raijas & Varjonen 2007). Kotityöt ovat perheissä yleensä pääosin naisten vastuulla. Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen (Pääkkönen & Hanifi 2011, 25) mukaan naiset tekivät vuosina 2009–2010 kotitöitä keskimäärin 26 tuntia viikossa ja miehet keskimäärin 18 tuntia viikossa. Viimeisen reilun 20 vuoden aikana on kuitenkin tapahtunut vähittäinen muutos yhteisvastuun suuntaan miesten tekemien kotitöiden määrän lisääntyttä ja

<sup>26</sup> Tässä tutkimuksessa puolisollla tarkoitetaan avioliitossa, avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa elävää henkilöä.

<sup>27</sup> Kotitöillä tarkoitetaan tehtäviä, joita suoritetaan palkatta perheen jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi. Kotityöt sisältävät ruoanvalmistusta, ostoksilla käyntiä ja asiointia, siivoamista, pyykinpesua, lastenhoitoa, kodin kunnostamista ja ylläpitoa, piha- ja puutarhatöitä sekä kulkuvälineiden huoltoa. (Raijas & Varjonen 2007, 263.)

naisten vähennyttä. (Emt.; Raijas & Varjonen 2007; Sutela & Lehto 2014, 176.) Muutokseen voi vaikuttaa se, että suuria ikäluokkia on poistunut työelämästä 2010-luvun taitteessa. Juuri näissä ikäluokissa kotitöiden jako oli sukupuolten välillä epätasaisempaa kuin nuoremmissa ikäluokissa. Naisten tulotaso näyttää vaikuttavan kotitöiden jakoon niin, että suhteellisen suurituloiset naispalkansaajat kertovat kotitöiden jakautuvan perheessään tasan yleisemmin kuin pienituloisimmat naisvastaajat. (Sutela & Lehto 2014, 176.) Tästä huolimatta Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Apunen ym. 2013) tutkimista naisjohtajista 82 prosenttia koki, että kotitöiden tasaisempi jako puolisoitten kesken olisi tarpeellista.

Naisista runsas puolet ja miehistä noin kymmenen prosenttia tuntee olevansa liikaa vastuussa kotitöistä usein tai silloin tällöin (Kianmaa 2012, 56; ks. myös Raijas & Varjonen 2007). Samoin kuin taloudellisten asioiden hoitaminen, myös kotityöt jaetaan uudelleen lasten syntymän yhteydessä ja työssäkäynnin määrän muuttuessa. Vaikka asenteet olivat myönteisiä ja taloudelliset resurssit olisivat mahdollistaneet ulkopuolisten palveluiden hankkimisen kotiin, eivät perheet näillä arkeaan helpottaneet. (Raijas & Varjonen 2007; Varjonen, Aalto & Leskinen 2007.) Sen sijaan kotitalousvähennyksen ulkopuolisia palveluita, kuten autopesua, pesulaa ja pizzan kotiinkuljetusta, oli käytetty enemmän (Varjonen ym. 2007). Läheskään kaikkea kodin piirissä tehtävää työtä ei kuitenkaan ole edes mahdollista antaa muiden hoidettavaksi, joten jaettava vanhempien kesken riittää, vaikka kotipalveluita käytettäisiinkin. Kotitöiden jaon ratkaiseminen saattaa olla keskeinen kulmakivi uraa tekevän menestyksen tai menetyksen tiellä. Kotitöiden jakoon tulee vaikuttaa jo varhain lapsuudessa ja perheissä. Nordean teettämän kyselyn (Flinkman 2017) mukaan tyttöjen edellytetään osallistuvan poikia useammin kotitöiden tekoon saadakseen viikkorahaa. Sosiaaliset odotukset ja roolit ovat siis edelleen tänä päivänä tytöille ja pojille erilaisia.

#### *Yhteydet objektiiviseen uramenestykseen*

Sosiodemografisten tekijöiden on havaittu selittävän merkittävän määrän vaihtelusta johtajien palkassa eli objektiivisessa uramenestyksessä. Yksilön korkeammalla *iällä* on havaittu olevan yhteys korkeampaan palkkaan. (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005.) Perherakenteet ja -roolit ovat keskeisiä uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä. Miesten kohdalla *avioliitto ja lapset* on tyypillisesti yhdistetty uraa tukevaan vakauteen ja menestykseen, tai niillä ei ole nähty olevan yhteyttä miesten uriin (Gattiker & Larwood 1990; Hewlett 2002; Pfeffer & Ross 1982; Schneer & Reitman 2002). Miehillä avioliiton ja lasten on havaittu olevan yhteydessä korkeampaan palkkaan (Harrell 1993; Landau & Arthur 1992; Melamed 1996; Pfeffer & Ross 1982; Schneer & Reitman 2002). Naisilla taas perhetekijät nähdään usein uraa rajoittavana taakkana. Naisilla avioliiton ja lasten on havaittu olevan yhteydessä matalampaan palkkaan (Harrell 1993; Melamed 1995). On myös havaittu, että naisjohtajat avioituvat ja perustavat perheen myöhemmin kuin muut naiset. Lisäksi heillä on vain vähän lapsia tai he ovat lapsettomia. (Galinsky ym. 2003; Hewlett 2002; Vanhala 2005; White 1995.)

Valcour & Ladge (2008) tutkivat perheen ja työuran yhteyksiä naisten palkkaan. Tulosten mukaan naisten tulot olivat sitä korkeammat, mitä van-

hemmalla iällä ensimmäinen lapsi oli syntynyt, mitä pienempi oli lapsiluku, ja mitä enemmän oli kulunut aikaa ensimmäisen lapsen syntymästä. Perhetekijöiden yhteyksistä eri sukupuolten palkkaan on kuitenkin saatu jonkin verran ristiriitaisia tuloksia. Esimerkiksi Kirchmeyer (1998) ei löytänyt nais- ja miesjohtajien välillä eroa perhetekijöiden (siviilisääty, puolison työmarkkina-asema ja lapset) yhteyksissä palkkaan (ks. myös esim. Melamed 1995), kun taas Kirchmeyer (2002) totesi, että puolison olemassaololla oli miesjohtajilla yhteys korkeampaan ja naisjohtajilla matalampaan palkkaan. Ng ym. (2005) puolestaan havaitsivat, että avioliitto on yhteydessä korkeampaan palkkaan, mutta he eivät tarkastelleet asiaa sukupuolten näkökulmasta (ks. myös esim. Judge ym. 1995).

*Puolison työmarkkina-asemalla* näyttää olevan yhteyttä uramenestykseen erityisesti miesten kohdalla. Miesjohtajilla on naisjohtajia useammin puoliso, joka ei käy kodin ulkopuolella töissä (nonemployed) (Kirchmeyer 1998). Useissa tutkimuksissa on todettu, että miesjohtajilla kotona oleva puoliso on merkittävä korkeampaan palkkaan ja parempaan etenemiseen yhteydessä oleva tekijä (Kirchmeyer 1998; Pfeffer & Ross 1982; Schner & Reitman 1993; Stroh & Brett 1994). Kirchmeyer (1998) ei kuitenkaan sulje pois vaihtoehtoa, etteikö kotona oleva puoliso voisi olla korkeampaan objektiiviseen uramenestykseen yhteydessä oleva tekijä myös naisjohtajilla. Naisjohtajia, joilla oli kotona oleva puoliso, oli nimittäin liian vähän hänen tutkimuksessaan johtopäätösten tekemiseksi. Suomessa valtaosa miesjohtajien puolisoista käy myös itse töissä (Kartovaara 2003), joten Suomessa relevanttina tarkastelun kohteena on kotonaolon sijasta puolison asema ammattien hierarkiassa.

#### *Yhteydet subjektiiviseen uramenestykseen*

Ng ym. (2005) meta-analyysin mukaan *iällä* ei ole yhteyttä uratytyväisyyteen. *Avioliiton* on todettu parantavan sekä mies- että naisjohtajien uratytyväisyyttä (Gattiker & Larwood 1988). Kirchmeyer (1998) puolestaan ei löytänyt *perhetekijöiden* yhteyksissä uramenestystyytyväisyyteen<sup>28</sup> eroa nais- ja miesjohtajien välillä. Valcourin & Ladgen (2008) tutkimuksessa korkeammilla tuloilla oli yhteyttä korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen, kun taas lasten lukumäärällä yhteyttä ei ollut. Naisten puolisoiden uran suosiminen naisten urien edelle puolestaan oli yhteydessä matalampaan uramenestystyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan molempien sekä perheen että uran saamisella näytti olevan myönteinen yhteys naisten uramenestystyytyväisyyteen. Mitä pidempi aika ensimmäisen lapsen syntymästä oli, sitä suurempi oli uramenestystyytyväisyys. Naisten sitoutuminen työhön näytti usein kasvavan lasten varttuessa.

Uramenestystutkijat ovat kiinnittäneet vähemmän huomiota työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon uramenestysindikaattorina (ks. esim. Mayrhofer ym. 2016). Työ- ja perhetutkimuksessa sosiodemografisten tekijöiden yhteyksiä työn ja perheen ristiriitaan on sen sijaan tutkittu melko paljon (ks. esim. Eby ym. 2005; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes 2011). Työn ja perheen yhteen-

<sup>28</sup> Kirchmeyer (1998; 2002) käytti uramenestystyytyväisyysmittaristaan käsitettä uramenestyskäsitteys (perceived career success). Mittari koostui neljästä uramenestystyytyväisyyteen liittyvästä väittämästä, kuten "Olen tyytyväinen urallani saavuttamaani menestykseen" ja "Uralla edistymiseni on ollut hyvää verrattuna vertaisiini".

sovittamisen vaikeuksien on osoitettu liittyvän erityisesti pikkulapsiperhevaiheeseen, jolloin perheen perustamisen, lapsista huolehtimisen sekä uran luomisen samanaikaisuus aiheuttavat haasteita (Ojanen 2016, 34). Vanhemmuudella ja kotona asuvilla lapsilla on havaittu olevan yhteyttä korkeampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan. Ne työntekijät, joilla oli kotona asuvia lapsia, kokivat korkeampaa työn ja perheen ristiriitaa verrattuna niihin työntekijöihin, joilla ei ollut lapsia. (Eby ym. 2005; Mäkelä 2016, 43.) Vaikka tutkimuksissa on saatu selvää näyttöä lapsiperheellisuuden yhteydestä korkeampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan, on vanhemmuudella havaittu olevan myös hyvinvointia ja työntekoa tukevaa merkitystä (Ojanen 2016, 34). On myös löydetty, että vanhemmuus ja suurempi lapsista huolehtiminen auttaa erityisesti miehiä työ- ja perhe-elämän tasapainon löytymisessä (Hill, Hawkins, Martinson & Ferris 2003). Työn ja perheen yhteensovittamiskeskustelussa vanhemmuuden ja perheen rikastavaa merkitystä työnteolle onkin pyritty tuomaan yhä vahvemmin esiin ristiriitanäkökulman rinnalle (Clark 2000; Grzywacz & Carlson 2007).

Sosiodemografiset tekijöinä tutkitaan siis tässä tutkimuksessa ikää sekä perhetekijöistä siviilisäätyä, lapsia, puolisoa ja kotitöitä, koska niillä on havaittu olevan merkitystä uramenestyksen kannalta. Tutkimustietoa perhetekijöistä on runsaasti ja se on yhdensuuntaista. Perhetekijät eroavat selvästi niin yleisesti ottaen naisten ja miesten kuin johtajina toimivien naisten ja miesten välillä. Naisjohtajien on esimerkiksi havaittu olevan miesjohtajia keskimäärin useammin naimattomia ja lapsettomia tai heillä on vain vähän lapsia (Kartovaara 2003). Sosiodemografisten tekijöiden on osoitettu olevan yhteydessä uramenestykseen, mutta tutkimustulokset yhteyksien eroista naisilla ja miehillä vaihtelevat. Tutkimustietoa erityisesti perhetekijöiden yhteyksistä eri uramenestysindikaattoreihin tarvitaan siis lisää.

#### 4.2.3.2 Henkisen pääoman tekijät

Henkisellä pääomalla viitataan yksilöiden koulutuksellisiin, henkilökohtaisiin ja ammatillisiin taustoihin (Becker 1964; 1993), jotka voivat lisätä yksilöiden objektiivista ja subjektiivista uramenestystä. Näitä tekijöitä on tutkittu runsaasti uramenestykseen yhteydessä olevina tekijöinä ja niillä on havaittu olevan merkitystä uramenestyksen kannalta. (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005; Sagas & Cunningham 2004; Tharenou ym. 1994; Wayne ym. 1999.) Ng & kumppanit (2005) tarkastelivat meta-analyysissään henkisen pääoman tekijöinä *koulutusta*, *työkokemusta* ja *työtunteja*, jotka olivat pohjana myös tämän tutkimuksen henkisen pääoman tekijöinä. Työkokemuksen lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin *johtamiskokemusta*, kuten Sagasin & Cunninghamin (2004) tutkimuksessa, koska johtamiskokemuksen voidaan ajatella olevan olennainen tekijä johtajan uramenestyksen kannalta. Henkisen pääoman tekijöitä täydennettiin *urakatkojen* osalta, koska pidempien urakatkojen on eri tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä uramenestykseen, kuten matalampaan palkkaan (ks. esim. Judiesch & Lyness 1999; Seibert ym. 2001). Urakatko on merkityksellinen myös perhetekijänä, mutta koska urakatkoja voi



olla muistakin kuin perheeseen liittyvistä syistä, se sijoitettiin tähän henkisen pääoman tekijöiden kategoriaan.

Suomessa korkea-asteen *koulutuksen* saaneiden osuus oli 25–64-vuotiailla naisista 54 prosenttia ja miehistä 41 prosenttia vuonna 2013 (Sutela & Lehto 2014, 18). Ero ei näytä olevan lähivuosina kaventumaan päin, sillä vuonna 2014 yliopistotutkinnon suorittaneista naisia oli yhteensä 59 prosenttia ja miehiä 41 prosenttia (Tilastokeskus 2016). Myös yritysten johdossa naiset olivat miehiä korkeammin koulutettuja (Pietiläinen ym. 2015). Vuorinen-Lampilan (2016) tutkimus osoittaa, että naiset tarvitsevat miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen hyvän aseman työmarkkinoilla. Naiset tarvitsevat yliopistotutkinnon, kun taas miehille riittää usein pelkkä ammattikorkeakoulututkinto. Vuorinen-Lampilan (2016) mukaan tulokset ovat yllättäviä suomalaisen, tasa-arvoisena pidetyn hyvinvointivaltion kontekstissa. Tytöt menestyvät koulussa poikia paremmin ja ovat enemmistönä yliopistoissa ja korkeakoulututkinnon suorittaneissa. Työelämään astuttua, roolit kääntyvät päinvastoin miesten hyötyessä sukupuolestaan jo uriensa varhaisvaiheessa. (Ks. myös Kauhanen-Napari 2009.) Kosken & Heikkalan (2006) tutkimuksen liikuntajärjestöjohtajista korkeakoulututkinto oli 42 prosentilla. Opistotason koulutus oli toiminnanjohtajilla melko yleinen, sillä heistä joka neljännellä oli sellainen (24 %). Toiminnanjohtajista 35 prosentilla oli liikunta-alan ja 17 prosentilla talouden ja markkinoinnin koulutus vuonna 2000. Kosken & Heikkalan (2006) tulokset kuvastavat lähinnä miesliikuntajohtajien koulutusta, koska naisliikuntajohtajia oli aineistosta vain 17 prosenttia.

Vuosina 2009–2010 kaikkien työssäkäyvien *työtuntien* keskiarvo oli Suomessa naisilla 7 tuntia 41 minuuttia ja miehillä 8 tuntia 25 minuuttia vuorokaudessa (Pääkkönen & Hanifi 2011, 23). Kansainväliset (Collinson & Collinson 1997; Judge ym. 1995) ja kotimaiset (Työvoimatutkimus 2016) tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajat tekevät pitkiä työpäiviä. Brettin & Strohin (2003) tutkimuksen mukaan miesjohtajat tekivät Yhdysvalloissa tyypillisenä työviikkonaan keskimäärin 56,4 tuntia töitä ja naisjohtajat 51,5 tuntia töitä. Tilastokeskuksen (Työvoimatutkimus 2016) mukaan Suomessa johtajat työskentelivät keskimäärin 44 tuntia viikossa. Sutelan (2003) mukaan Suomessa naisjohtajille kertyi viikoittaisia työtunteja suurin piirtein yhtä paljon kuin miesjohtajille, mutta naisjohtajat tekivät ylitöitä ja työtehtäviä kotona miesjohtajia useammin (emt.). Tämä saattaa kertoa siitä, että naisjohtajat katkaisivat miesjohtajia useammin työskentelynsä työpaikalla perhesyistä, ja jatkoivat työpäiväänsä saatuaan lapset ruokittua, harrastuksiin ja yöunille. Toisaalta tämä saattaa myös indikoida sitä, että todellisuudessa naisjohtajien työtunnit ovat kokonaisuudessaan miesjohtajien työtunteja korkeammat.

*Urakatkoihin* on erilaisia syitä, kuten lapsista, opiskelusta, työttömyydestä, tai terveydentilasta johtuvat syyt. Naisten ja miesten välillä on havaittu olevan eroa sekä urakatkojen määrässä että syissä. (Powell & Graves 2003, 187.) Naisjohtajilla on löydetty olevan enemmän urakatkoja kuin miesjohtajilla (Kirchmeyer 1998; 2002), erityisesti uran varhaisvaiheessa. Naisten urakatkot ovat pidempiä kuin miesten, ja liittyvät miesten urakatkoja useammin lasten

hoitoon (Powell & Graves 2003, 187). Suomessa äidit käyttävät valtaosan perhevapaista. Keskimäärin äidit olivat vuonna 2005 perhevapailla 25 kuukautta (yhden perhevapaakauden aikana), korkeasti koulutetut vähemmän kuin muut äidit (ka=22 kk) (Salmi, Lammi-Taskula & Järvi 2009, 35–37). Vuonna 2013 lastenhoidon vuoksi pois työelämästä olleista naisista 15 prosenttia oli ollut kotona enintään vuoden, reilu neljännes vuodesta kahteen vuotta ja 39 prosenttia yli kolme vuotta. Yhdestä lapsesta oltiin pois työelämästä keskimäärin puolitoista vuotta. Perhevapaita pitäneiden miesten osuus niistä miehistä, joiden kotona asuu alle 18-vuotiaita lapsia, oli noussut 33 prosentista vuonna 1990 aina 75 prosenttiin vuonna 2013. Kuitenkin vain pari prosenttia isistä piti vanhempainvapaata isäkuukauden jälkeen. Eniten vapaata pitivät korkeasti koulutettujen äitien puoliset. Toisin sanoen isien pitämät perhevapaat ovat pääosin lyhyitä. (Sutela & Lehto 2014, 163; ks. myös Saarikallio-Torp & Haataja 2016.) Perhevapaiden epätasaiseen jakoon liittyy monia pulmia sukupuolten tasa-arvon suhteen, kuten pitkien poissaolojen haitallisuus äitien ura- ja palkkakehityksen kannalta (Lammi-Taskula & Salmi 2013, 190–192).

#### *Yhteydet objektiiviseen uramenestykseen*

Korkeammalla koulutuksella on havaittu olevan yhteys parempaan palkkaan (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005) sekä nais- että miesjohtajilla (Kirchmeyer 1998). Yhteys koulutuksen ja palkan välillä on kuitenkin löydetty olevan vahvempi naisilla verrattuna miehiin, mikä saattaa kuvata sitä, että menestyäkseen urakilpailussa naisten täytyy olla miehiä paremmin koulutettuja (Ng ym. 2005; ks. myös Melamed 1996; O’Neil ym. 2004). Pidemmällä työkokemuksella on löydetty olevan yhteys korkeampaan palkkaan (Forrett & Dougherty 2004; Ng ym. 2005), ja yhteys on voimakkaampi miesjohtajilla verrattuna naisjohtajiin (Kirchmeyer 1998). Kirchmeyer (1998) pohti vastausta löytämättä, saivatko naisjohtajat vähemmän tietoja ja taitoja samasta kokemuksesta kuin miesjohtajat vai palkittiinko heitä yksinkertaisesti vähemmän.

Kirchmeyerin (1998) tutkimuksessa samassa organisaatiossa pitkään työskentelyn ja palkan välinen suhde oli heikompi naisjohtajilla verrattuna miesjohtajiin (emt.). Naiset siis hyötyivät miehiä vähemmän pitkään samassa organisaatiossa työskentelystä. Tämä saattaa heijastella heikkoja sisäisiä uramahdollisuuksia, päättyviä urapolkuja tai korkeisiin asemiin valmistavien koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien puutetta. (Ng ym. 2005.) Naisjohtajien onkin huomattu hyötyvän miesjohtajia enemmän työtehtävien ja organisaation vaihdosta. Organisaatiövaihdosten positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa näkyvyyden kasvaminen, verkostojen lisääntyminen ja erilaisten työkokemusten saaminen. Sen sijaan miesjohtajilla tiheät työnantajan vaihdokset eivät olleet positiivinen meriitti uralla vaan enemmänkin kuvasivat päättämättömyyttä ja sitoutumattomuutta. (Melamed 1996.) Päinvastaisiakin tuloksia löytyy, sillä esimerkiksi Valcourin & Ladgen (2008) mukaan tuloja oli vähemmän niillä naisilla, joilla oli työhistoriassaan enemmän organisaationvaihdoksia.

Korkeampien työtuntien on havaittu olevan yhteydessä johtajien parempaan palkkaan (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005), ja tämän yhteyden olevan voi-

makkaampi naisilla kuin miehillä (Ng ym. 2005). Judge & kumppanit (1995) ja Ng & kumppanit (2005) otaksuvat tämän kuvaavan sitä, että menestyäkseen urakilpailussa naisten täytyy tehdä enemmän kuin miesten (ks. myös Lämsä & Hiillos 2008; O'Neil ym. 2004). Naisten vahvempi suhde työtuntien ja palkan välillä saattaa tutkijoiden mukaan myös selittyä eroilla työkäytännöissä sukupuolten välillä, kuten naisten keskimääräistä vähäisempinä työtuntien määrinä. Lisäksi työnantajat kenties odottavat naisten tekevän vähemmän tunteja heidän sukupuoliroolistaan johtuen. Tästä syystä pidempiä työpäiviä tekevät naiset saatetaan tunnistaa helpommin organisaatiossa ja palkita työhön sitoutumisesta. (Emt.) Myös Kauppisen & Anttilan (2005) tutkimuksessa korkeammat työtunnit olivat yhteydessä parempiin tuloihin korkeissa asemissa olevilla naisilla. Haastateltavien vastauksissa oli mainintoja kotielämän laiminlyöntien tuntemuksista. Tämä sai osaltaan tutkijat päättämään johtopäätöksen, että korkeissa asemissa olevat naiset kohtaavat työelämässä usein erilaisia ja keskenään ristiriitaisia vaatimuksia.

*Urakatkojen* suuremmalla määrällä on löydetty yhteys pienempään palkkaan (Seibert, Kraimer & Liden 2001; Valcour & Ladge 2008) sekä nais- että miesjohtajilla. Yhteys oli sitä voimakkaampi, mitä pidempi urakatko oli kyseessä. (Judiesch & Lyness 1999.) Osan tutkimuksista mukaan urakatkoilla on haitallisempi vaikutus miesten kuin naisten tuloihin (Schneer & Reitman 1990; Valcour & Ladge 2008), kun taas osassa tutkimuksia eroa sukupuolten välillä ei löydetty (Judiesch & Lyness 1999). Kirchmeyer (1998) pohtii, että koska miesjohtajat hyötyvät naisjohtajia enemmän työkokemuksesta palkan suhteen, niin urakatkoista aiheutuva haitta tulisi olla miesjohtajille naisjohtajia suurempi.

#### *Yhteydet subjektiiviseen uramenestykseen*

Korkeammalla *koulutuksella* on havaittu olevan yhteyttä parempaan uratytytyväisyyteen. Yhteyden on löydetty olevan voimakkaampi naisilla kuin miehillä. (Ng ym. 2005.) Tutkijoiden (esim. Judge ym. 1995; Galinsky ym. 2003, IV) mukaan näyttää siltä, että naisilla on miehiä alhaisemmat odotukset uransa suhteen. Täten koulutuksen tuomiin hyötyihin uran kannalta saatetaan olla helpommin tyytyväisiä. Aryee, Chay & Tan (1994) löysivät korkeamman koetun pätevyyden olevan yhteydessä parempaan uratytytyväisyyteen. Ng ym. (2005) meta-analyysin mukaan *työkokemuksella* ei ole yhteyttä uratytytyväisyyteen. Kirchmeyer (1998) puolestaan löysi, että pidemmällä työkokemuksella on voimakkaampi yhteys miesjohtajien kuin naisjohtajien parempaan uramenestystyytyväisyyteen. *Pidempään samassa organisaatiossa toimiminen* oli yhteydessä parempaan uramenestystyytyväisyyteen ainoastaan miesjohtajilla. Naisjohtajilla tämän yhteyden puuttumiseen saattoi tutkijan mukaan vaikuttaa miesjohtajia vähäisempi sitoutumisesta palkitseminen. Korkeammilla *työtunneilla* on havaittu yhteys parempaan uratytytyväisyyteen (Ng ym. 2005), yhteyden ollessa voimakkaampi mies- kuin naisjohtajilla (Kirchmeyer 2002).

*Urakatkojen* olemassa ololla (vrt. "ei urakatkoja") on havaittu yhteys alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen sekä nais- että miesjohtajilla (Kirchmeyer 1998). Valcour & Ladge (2008) havaitsivat vain naiseen kohdistuvassa tutkimuk-

nessaan, että pidemmät urakatkoivat olivat yhteydessä naisten alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen (emt.). Urakatkojen olemassa ololla on löydetty voimakkaampi yhteys miesjohtajien kuin naisjohtajien alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen (Kirchmeyer 2002). Tätä on selitetty sillä, että miesten urat ovat perinteisesti olleet yhtäjaksoisesti jatkuvia. Uramallin poiketessa tästä, uramenestystyytyväisyys vähenee miehillä voimakkaammin kuin naisilla, joiden urille on luonteenomaista epäjatkuvuus. (Schneer & Reitman 1990.) Lisäksi selityksenä on ollut, että miesten urakatkoivat liittyvät naisten urakatkoja enemmän työtömyyteen, kun taas naisten urakatkoivat liittyvät pääasiassa lapsista ja perheestä johtuviin syihin (Kirchmeyer 2002).

Ojasen (2016, 35) mukaan eri tutkimuksissa on havaittu, että korkeampi *koulutus* ja *ammattiasema* ovat yhteydessä suurempaan työ-perhe-ristiriitaan. Korkeammilla *työtunneilla* on eri tutkimuksissa osoitettu olevat yhteys alhaisempaan työn ja perheen tasapainoon (Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsmo, Tómasson & Kauppinen 2008), työn ja elämän tasapainoon (Dex & Bond 2005) ja suurempaan työn ja perheen ristiriitaan (Eby ym. 2005; Ojanen 2016, 36). Sen sijaan eri tutkimusten tulokset ovat ristiriitaisia naisten ja miesten osalta. Judge, Boudreau & Bretz (1994) löysivät miesjohtajia tutkiessaan, että korkeammilla *työtunneilla* oli yhteyttä suurempaan työ- ja perhe-elämän ristiriitaan. Wallace (1999) päätyi miesjuristeja tutkiessaan vastaavaan tulokseen Judge & kumppanit (1994) kanssa, kun taas naisjuristeilla yhteyttä työtuntien ja työ- ja perhe-elämän ristiriidan välillä ei löytynyt. Albertsen ym. (2008) tutkimuksessa löydettiin vahva tuki sille, että naisten kohdalla korkeammilla *työtunneilla* on yhteys alhaisempaan työn ja elämän tasapainoon. Miesten kohdalla vastaavasta yhteydestä ei saatu yhtä selvää näyttöä. Grzywaczin & Carlsonin (2007) mukaan työtuntien ja työ- ja perhe-elämän tasapainon suhde on kuitenkin edellä esitettyä monimutkaisempi. Alhaisemmat työtunnit eivät aina saa aikaan parempaa työn ja perheen tasapainoa, koska esimerkiksi työtuntien vähentäminen tasapainon parantamiseksi perheen odotusten näkökulmasta saattaa aiheuttaa hankaluuden täyttää työhön liittyviä odotuksia työn näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa henkisen pääoman tekijöinä tutkitaan siis *koulutusta*, *työkokemusta*, *johtamiskokemusta*, *työtunteja* ja *urakatkoja*. Naisten ja miesten välillä on havaittu selviä eroja koulutuksen ja urakatkojen suhteen. Naiset ovat Suomessa keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja ja heillä on keskimäärin miehiä enemmän urakatkoja (Sutela & Lehto 2014). Useat tutkimukset kertovat, että vaikka naisilla ja miehillä olisi samanlainen koulutus ja työkokemus, on miesten palkat ja asemat korkeampia sekä uralla eteneminen nopeampaa kuin naisten (Kirchmeyer 1998; 2002; Tharenou & Conroy 1994). Myös Suomessa naisten on löydetty tarvitsevan miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen hyvän aseman työmarkkinoilla (Vuorinen-Lampila 2016; ks. myös Kauhanen-Napari 2009). Kokonaiskuva suomalaisten johtajien henkisen pääoman tekijöiden yhteydestä eri uramenestysindikaattoreihin kuitenkin puuttuu, joten tutkimustietoa aiheesta tarvitaan lisää.

#### 4.2.3.3 Sosiaalisen tuen tekijät

Sosiaalisella tuella on havaittu olevan suuri merkitys yksilön uramenestykselle (Arthur ym. 2005; Burke 2007, 120–122; Hopkins & O’Neil 2007, 139–142; Kirchmeyer 1998). Sosiaalinen tuki voidaan jakaa kahdenväliseen tukeen ja verkostoihin. Keskeisiä kahdenvälisiä sosiaalisen tuen lähteitä ovat mentorit (Higgins & Thomas 2001; Kram & Isabella 1985; Tharenou 2001; Wayne ym. 1999), esimiehet<sup>29</sup> (Greenhaus, Parasuraman & Wormley 1990; Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2005; Wayne ym. 1999), kollegat (Kirchmeyer 1998; Kram & Isabella 1985; Martins, Eddleston & Veiga 2002; Nabi 2001; Sagas & Cunningham 2004; Tharenou 2001), sukulaiset, ystävät (Carlsonin & Perrewen 1999; Vanhala 2005) ja naapurit sekä puoliso (Ezzedeen & Ritchey 2008; Friedman & Greenhaus 2000; Heikkinen 2015; Kanter 1977; Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008). Näitä kaikkia tahoja tutkitaan tässä tutkimuksessa sosiaalisen tuen lähteinä.

Sosiaalista tukea voi olla monenmuotoista. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen tuki jaetaan kolmeen eri muotoon Heikkisen (2015) väitöskirjassaan esittämän luokittelun mukaan: välittömään tukeen, psykososiaaliseen tukeen ja käytännön tukeen. *Välittömällä tuella* tarkoitetaan uran tietoista tai suoraa edistämistä neuvojen, suositusten, suojelemisen ja verkostoitumisen edistämisen avulla. Välitön tuki sisältää yleensä myös haastavien tehtävien antamista sekä tiedollista tukea, kuten informaatiota vapaista työpaikoista. *Psykososiaalisella tuella* taas tarkoitetaan keskustelua, rohkaisua, kannustusta ja muuta emotionaalista tukea. Psykososiaalinen tuki liittyy vahvasti vuorovaikutukselliseen tehtävään. *Käytännön tuella* tarkoitetaan konkreettista apua kodin ja perheenjäsenistä huolehtimiseen liittyvissä asioissa. Kodin hoito pitää sisällään käytännön askareita, kuten siivousta, ruoanlaittoa, pyykinpesemistä ja pihatöitä. Perheenjäsenistä huolehtimiseen sisältyy lastenhoitoa, kuten leikkimistä, ruokkimista, kuljettamista harrastuksiin ja kotiläksyissä avustamista, sekä isovanhempien auttamista. Tänä päivänä monet tarvitseva säännöllisesti apua myös lemmikkieläinten hoitoon. (Mukaillen Friedman & Greenhaus 2000; Heikkinen 2015; Kram 1983; 1985; Mutanen & Lämsä 2006; Välimäki ym. 2008.)

#### *Mentorointi*

Sosiaalisen tuen tekijöistä erityisesti mentoroinnin merkitystä uramenestykselle on tutkittu runsaasti. Useat tutkimukset ovat löytäneet mentoroinnin olevan yhteydessä korkeampaan uramenestykseen (ks. esim. Allen ym. 2004; Bower & Hums 2014; Orpen 1995; Singh, Ragins & Tharenou 2009). Mentoroinnilla tarkoitetaan kehityksellistä suhdetta, joka myötävaikuttaa yksilön henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen sekä työsuoritusten paranemiseen, uralla eteneeseen ja uratytyväisyyteen. Tämä suhde esiintyy tyypillisesti nuoremman ja vanhemmat työntekijän välillä. (Woolnough & Davidson 2007, 155; ks. myös Haggard, Dogherty, Turban & Wilbanks 2011.) Mentoroinnista saavat hyödyt

<sup>29</sup> Osa tutkijoista käyttää käsitettä sponsori, jolla tarkoitetaan korkeammassa asemassa olevaa tai vaikutusvaltaista organisaation jäsentä (Greenhaus ym. 1990; Ng ym. 2005). Käsite sisältää myös mentoroinnin ja esimiehet, minkä vuoksi käsite on osittain päällekkäinen niiden kanssa.

uramenestykselle riippuvat annetun tuen muodosta. Korkeammalla välittömällä tuella näyttää olevan voimakkaampi yhteys korkeampaan objektiiviseen uramenestykseen kuin suuremmalla psykososiaalisella tuella. (Allen ym. 2004.)

Mentorointia esiintyy yhtä paljon nais- ja miesjohtajilla (Dreher & Ash 1990; Kirchmeyer 1998; Turban & Dougherty 1994), vaikka se näyttääkin olevan tärkeämpää naisten urakehityksen kannalta (Scandura & Baugh 2002; Woolnough & Davidson 2007, 154). Morrisonin & kumppaneiden (1987) mukaan naiset kertovat hierarkiassa yläpuolelta tulevan tuen olevan tärkein uramenestyksen tekijä, kun taas miehet viittaavat ansioluettelonsa. Mentoroinnin on tunnistettu olevan naisille erityisen tärkeä strategia organisaatiossa etenemiseksi (Vinnicombe & Singh 2003). Siitä on käytetty jopa vertauskuvaa ”lasikaton murtamiseen tarvittavana jääpiikkinä” (Ragins 2002, 44).

Mentorien hankkiminen on usein ongelmallisempaa naisille kuin miehille. Monet naiset haluaisivat mieluiten mentorikseen menestyneen naisjohtajan, johon voisi samaistua, joka voisi toimia roolimallina, ja joka ymmärtäisi sukupuoleen liittyvät ongelmat johtajuudessa. Mutta koska naisjohtajia on vähän, on myös potentiaalisia mentoreita harvassa. Potentiaalista naisjohtajaa voi olla myös vaikea suostutella tehtävään, koska hän on todennäköisesti työllistetty kyseisissä tehtävissä jo ennestään. Lisäksi naisjohtajien esteenä mentorina toimimiselle on miesjohtajia useammin ajan puute. Miehillä sen sijaan potentiaalisia samaa sukupuolta olevia mentorikandidaatteja on runsaasti. Miesjohtajien toimiminen mentoreina naisille voi olla hyödyllistä muun muassa siitä syystä, että miesjohtajat ovat usein naisjohtajia arvostetuimmissa ja vaikutusvaltaisimmissa tehtävissä ja verkostoissa. Tämän vuoksi mentorointisuhteesta saatavan hyödyn voi olettaa olevan suurempi. (Woolnough & Davidson 2007, 158–159.) Lähes kolmessa tapauksessa neljästä on löydetty mentorin olevan mies ja mentoroitavan nainen (O’Neill & Blake-Beard 2002, 52–53).

Eri sukupuolten välinen mentorointisuhde nähdään joskus myös ongelmallisena, muun muassa naisten ja miesten seksuaalisuudesta sekä puolisoitten ja työkavereiden kateellisuudesta johtuen (Woolnough & Davidson 2007, 160). Lisäksi mentorointiin voi vaikuttaa sosiaalisen samanlaisuuden periaate eli taipumus tukea, ylentää ja kehittää itsensä kaltaisia yksilöitä (Neilson & Eisenbach 2003). Näin ollen johtajat valitsevat usein mentoroitavikseen samaa sukupuolta olevia itsensä kaltaisia nuoria johtajakandidaatteja.

Mutasen & Lämsän (2006) tutkimuksessa mentoroitavat naiset arvioivat miesmentorin olevan naismentoria hyödyllisempi johtamisuran välittömässä edistämisessä, kun taas naismentorin he kokivat toimivan pääasiassa roolimallina sekä psykososiaalisen tuen antajana, kun taas Ragins & Scandura (1994) eivät löytäneet vastaavaa eroa. Lämsä ja Mutanen (2006) kuitenkin uskovat tämän kuvan olevan stereotyyppinen yleistys, samalla tavalla kuin vallitseva käsitys kyvykkäästä johtajasta on miehinen. Viime kädessä mentorointimallin hyödyllisyys riippuu kuitenkin mentoroitavan tarpeista ja odotuksista suhdetta kohtaan. Mentoroitavan tarpeet ja odotukset todennäköisesti vaihtelevat uran eri vaiheissa, niin vastaavasti saattaa vaihdella myös mentorointimallin hyödyllisyys. Tutkimus antaakin olettaa, että naisten urakehityksen kannalta voi olla

suotuisaa, että uran alkuvaiheessa mentorina on nainen ja myöhäisemmässä vaiheessa arvovaltainen mies, ainakin niin pitkään kuin naisten määrä organisaatioiden vallan ytimessä on vähäinen. Täten on siis ajateltavissa, että edetäkseen johtamisuralla nainen saattaa tarvita sekä nais- että miesmentorin.

*Mentoroinnin yhteys objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen*

Mentoroinnilla on useissa tutkimuksissa löydetty olevan yhteys korkeampaan palkkaan (Allen ym. 2004; De Janasz, Sullivan & Whiting 2003; Woolnough & Davidson 2007, 157). Dreher & Ash (1990) eivät kuitenkaan löytäneet eroja naisten ja miesten välillä yhteydessä palkkaan, kun taas Kirchmeyer (1998) löysi mentoroinnilla olevan yhteys ainoastaan miesjohtajien korkeampaan palkkaan. Huolimatta yleisestä löydöksestä tukea antavien suhteiden tärkeydestä naisten uran kannalta (Ragins & Sundström 1989), mentoroinnin hyötyjen on todettu olevan joko suurempia miehille (Koberg, Chappell & Ringer 1994) tai yhtä suuria molemmille sukupuolille (Dreher & Ash 1990; Turban & Dougherty 1994). Allen & kumppaneiden (2004) meta-analyysin mukaan mentoroinnilla on yhteyttä *uratytytyväisyyteen*. Joissain tutkimuksissa yhteyttä ei kuitenkaan ole havaittu. Eby & kumppanit (2003) eivät löytäneet yhteyttä mentoroinnin ja uratytytyväisyyden välillä yliopistosta valmistuneilla työntekijöillä, eikä Kirchmeyer (1998) kumpaakaan sukupuolta olevilla johtajilla. Ebyn & kumppaneiden (2005) meta-analyysi osoitti, että mentorin tuki oli hyödyllistä *työ- ja perhe-elämän ristiriidan vähentämisen* kannalta.

*Esimiehet ja kollegat*

Esimiesten (Apunen ym. 2013; Greenhaus ym. 1990) ja kollegoiden (Kirchmeyer 1998; Kram & Isabella 1985) on havaittu olevan hyvin tärkeitä henkilöitä yksilön uran tukemisen kannalta, mutta niiden tutkimus on jäänyt pitkälti mentorointitutkimuksen varjoon. Esimiehet ja kollegat tarjoavat vaihtoehtoja mentoreille, jotka ovat monien kohdalla vaikeastin saatavilla (Kirchmeyer 1998; Kram & Isabella 1985). Koska mentoreiden löytäminen on usein vaikeampaa naisille kuin miehille (Woolnough & Davidson 2007, 158–159), voi olettaa, että esimiesten ja kollegoiden tuen merkitys korostuu erityisesti naisten kohdalla. Tharenoun (2001) tutkimus osoittikin, että kollegoiden sosiaalinen tuki auttaa naisia etenemään organisaatioiden ylimpään johtoon. Nabi (2001) taas löysi, että miehet saivat kokeneilta kollegoiltaan vähemmän sosiaalista tukea kuin naiset. Sen sijaan Sutelan (2003) tutkimuksen naisjohtajat saivat hankalissa tilanteissa tukea ja rohkaisua työtovereiltaan selvästi useammin kuin miesjohtajat.

Kram & Isabella (1985) vertasivat tutkimuksessaan kollegoiden ja mentoreiden tukea toisiinsa. Kollegoilta on mahdollista saada tukea sekä henkilökohtaiseen että ammatilliseen kasvuun uran eri vaiheissa. Monelta osin tuki oli hyvin samantyyppistä kuin mentoroinnista saatava tuki; välitöntä uratukea ja psykososiaalista tukea. Kollegoiden antamaa välitöntä tukea oli tietojen jakaminen, urastrategointi ja palaute työstä. Psykososiaalista tukea oli tunnetuki, henkilökohtainen palaute ja ystävyys. Kollegoiden välisellä suhteella oli myös sellaisia ominaisuuksia, joita mentorointisuhde ei tarjoa. Kollegoiden välisessä

suhteessa molemmat osapuolet olivat sekä antajan että saajan osassa, kun taas mentoroinnissa korostui mentorin rooli antajana ja mentoroitavan rooli saajana. Kollegoiden välinen suhde oli usein myös ajallisesti paljon pitkäkestoisempi kuin mentorointisuhte. Tutkijat löysivät myös eroja mentoreiden ja työkavereiden merkityksessä uran eri vaiheissa. Mentorointi oli tärkeintä uran varhaisvaiheissa, kun taas työkavereiden merkitys oli suuri uran kaikissa vaiheissa.

*Esimiesten ja kollegoiden tuen yhteys objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen*  
Esimiesten ja kollegoiden suuremmalla tuella on havaittu olevan yhteys korkeampaan *palkkaan* (Ng ym. 2005; Seibert ym. 2001; Wayne ym. 1999). Kirchmeyer (1998) ei kuitenkaan havainnut nais- ja miesjohtajien välillä eroa palkan ja kollegoiden tuen yhteydessä. Esimiesten ja kollegoiden suuremmalla tuella on havaittu olevan yhteys myös korkeampaan *uramenestystyytyväisyyteen* (Ng ym. 2005; Seibert ym. 2001; Wayne ym. 1999). Kirchmeyer (2008) teki saman löydöksen sekä nais- että miesjohtajilla kollegoiden osalta.

Nabi (2001) tutki kokeneempien kollegoiden ja työkavereiden tuen yhteyksiä *uramenestystyytyväisyyteen* ja *työtyytyväisyyteen*. Nabin (2001) tulosten mukaan kokeneempien kollegoiden suuremmalla tuella oli voimakkaampi yhteys korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen miehillä kuin naisilla, vaikka miehet saivat kokeneemmilta kollegoiltaan keskimäärin vähemmän tukea kuin naiset. Tämä löydösten yhdistelmä indikoi, että miehet saivat tukea vaikutusvaltaisimmilta henkilöiltä verrattuna naisiin. Sen sijaan muiden työkavereiden kuin kokeneempien kollegoiden antamalla suuremmalla henkilökohtaisella tuella oli voimakkaampi yhteys naisten kuin miesten korkeampaan työtyytyväisyyteen. Toisin sanoen naiset, joilla muiden työkavereiden henkilökohtainen tuki oli korkealla tasolla, olivat tyytyväisimpiä työhönsä kuin miehet. Nabi (2001) löysi naisten ja miesten välillä eroja myös siinä, miten sosiaalista tukea hyödynnettiin. Naisten sosiaalisella tuella oli taipumus olla henkilökohtaisempaa ja tähtäävän sosiaaliseen hyväksyntään, kun taas miesten sosiaalisen tuen havaittiin olevan välineellisempää ja tähtäävän uralla etenemiseen. Tutkijan mukaan nämä tulokset haastavat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset varmistamaan, että molemmille sukupuolille tarjoutuu mahdollisuuksia yhtä vaikutusvaltaisten henkilöiden tukeen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voisivat kouluttaa johtajia uran antamiseen kokemattomammille kollegoille ja alaisille, niin naisille kuin miehille.

Ebyn & kumppaneiden (2005) ja Michelin & kumppaneiden (2011) meta-analyysien mukaan esimiehen tuki oli hyödyllistä *työ- ja perhe-elämän ristiriidan* vähentämisen kannalta. Lisäksi Michelin & kumppaneiden (2011) meta-analyysi osoitti, että korkeammalla organisaation ja esimiehen tuella oli yhteyttä matalampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan.



### *Puoliso*

Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet, että puolison tuki on johtajille tärkeä sosiaalisen tuen lähde (Heikkinen 2015; Mäkelä, Käsälä & Suutari 2011; Pfeffer & Ross 1982; Radtke 2006a). Puolison tuesta hyötyvät niin nais- kuin miesjohtajat (Friedman & Greenhaus 2000; Grossbard-Shechtman, Israeli & Neuman 1994; Heikkinen & Lämsä 2017; Heikkinen ym. 2017; Välimäki ym. 2008). Heikkisen (2015) tutkimien johtajien mukaan puolisoilta voidaan saada sellaista tukea, jota organisaatiot eivät pysty tarjoamaan. Mäkelä & kumppaneiden (2011) tutkimus kahden uran ekspatriaateista osoitti, että puolison tuen tärkeys jopa kasvoi ulkomaankomennuksen aikana. Väitelleitä naisia koskevassa tutkimuksessa puolison vaimon työlle antama tuki oli lisääntynyt sukupolvi sukupolvelta (Julkinen 2004).

Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti naisten kohdalla puolison tuki on pääasiassa käytännön tukea kodin piirissä, mikä auttaa naisia tasapainottamaan työ- ja perhe-elämän vaatimuksia (Heikkinen 2015). Ezzedeen & Ritchey (2008; 2009) tosin löysivät naisjohtajien puolisoiltaan saamaa tukea tyypitellessään, että myös uratuella ja psykososiaalisella tuella oli naisjohtajille suuri merkitys käytännön tuen rinnalla. Lisäksi on havaittu, että erityisesti naisjohtajan kohdalla puolison tukea uralle ei aina ole (Ezzedeen & Ritchey 2008; 2009; Heikkinen 2015). Puolison on löydetty voivan olla myös uraa rajoittava tekijä (Schwartz 1996; Still & Timms 1998). Heikkinen (2015) tutki väitöskirjassaan puolison roolia ja puolison tukea nais- ja miesjohtajien urilla. Tutkimuksen tulosten mukaan puoliso oli läheisessä yhteydessä johtajien uraan sekä nais- että miesjohtajilla. Puolison rooli ja tuki oli monimerkityksistä ja vaihteli uran eri tilanteissa ja ajan saatossa. Heikkisen (2015) tutkimuksen yksi keskeinen havainto oli, että naisen tulee johtotehtävissäkin toimiessaan huolehtia ensisijaisesti kodista ja perheestä, kun taas miesjohtajalle on hyväksyttävämpää olla poissa perheen parista. Michelin & kumppaneiden (2011) meta-analyysi osoitti, että korkeammalla puolison tuella oli yhteyttä matalampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan.

Uramenestystutkimuksessa puolison sosiaalinen tuki ei ole perinteisesti ollut tutkimuksen kohteena. Koska puolison tuen merkitys työn ja urien kannalta on kuitenkin selvästi tunnistettu yleisessä uratutkimuksessa ja työperhetutkimuksessa, katsotaan olevan perusteltua tarkastella sitä myös uramenestystutkimuksen kontekstissa, uramenestystä mahdollisesti määrittävänä tekijänä.

### *Sukulaiset, ystävät ja naapurit*

Sukulaisten, ystävien ja naapureiden tuki nousee kirjallisuudessa esiin olennaisena johtajien sosiaalisen tuen lähteenä, mutta eksplisiittistä tutkimusta niistä löytyy kuitenkin vähemmän. Esimerkiksi sekä Vanhalan (2005) tutkimuksen naisjohtajat että Suorannan (2009) tutkimuksen nuoret johtajat nostivat esiin, että sukulaisten, ystävien ja tuttavien muodostamat tukiverkostot ja läheisten kannustus olivat tärkeitä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon saavuttamisen kannalta (emt.). Isovanhemmat ovat perinteisesti olleet monille lapsiper-

heille vahva sosiaalisen tuen lähde, erityisesti uraperheissä. Suomessa kaupungistumiskehitys on kuitenkin aikaansaanut sen, että useat perheet asuvat eri paikkakunnilla kuin isovanhempansa. Tämä on osaltaan lisännyt muiden sukulaisten sekä ystävien ja naapureiden muodostamien tukiverkostojen merkitystä. Erityisesti pikkulapsiperhevaiheessa Suomessa on tänä päivänä hyvin tavallista, että naapuri- ja ystäväperheet auttavat toinen toisiaan niin lasten hoidossa kuin muissa käytännön asioissa. On ajateltavissa, että tämä helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista, saattaa lisätä tyytyväisyyttä niin perheessä, työssä kuin uralla ja tätä kautta voi edesauttaa myös myös myönteistä palkkakehitystä. Sukulaisten, ystävien ja naapureiden tuen voi olettaa olevan tärkeää erityisesti naisten kannalta, koska naiset tekevät usein pääosan perheen kotitöistä (ks. Pääkkönen & Hanifi 2011, 25). Michelin & kumppaneiden (2011) meta-analyysi työ-perhe-tutkimuksen parista osoitti, että korkeammalla perheen tuella oli yhteyttä matalampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan. Vastaavaan tulokseen päätyivät myös Carlson & Perrewe (1999) tutkimuksessaan, jossa perheen tuki sisälsi myös ystävien tuen.

Nämä aiemman tutkimuksen sekä käytännön havainnot indikoivat, että sukulaisilla, ystävillä ja naapureilla voi olla merkitystä johtajien uramenestyksen kannalta. Huolimatta siitä, että aiempi uramenestystutkimus ei tiettävästi ole tutkinut niitä sosiaalisen tuen lähteinä. Täten niiden merkitystä johtajien uramenestykselle tutkitaan tässä tutkimuksessa.

#### *Verkostot*

Verkostojen ja niissä muodostuvien sosiaalisten suhteiden on löydetty edistävän yksilön uramenestystä tiedon ja resurssien saannin, näkyvyyden lisääntymisen sekä uratuen kautta (Hopkins & O'Neil 2007, 140; Seibert ym. 2001; Whisenant & Pedersen 2004a). Ibarra (1997) määrittelee johtajien verkostot kokoelmaksi yksilön henkilökohtaisia kontakteja työelämässä. Verkostot voivat olla erilaisia riippuen niiden rakenteesta suhteessa jäsenten samankaltaisuuteen (esimerkiksi sukupuoli tai rotu), siteiden vahvuuteen ja läheisyyteen (tunnettuisuus) sekä edustettujen ryhmien monimuotoisuuteen (mentorit, esimiehet, kollegat jne.; organisaation sisäiset vs. ulkoiset kontaktit). Eniten välineellistä hyötyä on löydetty olevan heikoilla siteillä ja oman organisaation tai työyksikön ulkopuolisilla kontakteilla verrattuna vahvoihin siteisiin ja oman organisaation tai työyksikön sisäisiin kontakteihin. Heikot siteet ovat usein välineellisiä työpaikan löytymisessä. Ihmiset, joiden verkostot ulottuvat oman työyksikön tai organisaation ulkopuolelle, ovat usein vaikutusvaltaisempia ja liikkuvat useammin organisaatioiden välillä. (Ks. myös Ibarra 1993; Nabi 2001; Seibert ym. 2001.)

Edellä kuvattujen verkoston laatutekijöiden lisäksi uramenestyksen kannalta on merkitystä verkoston koolla (Seibert ym. 2001). Sagasin & Cunninghamin (2004) mukaan ensimmäinen askel verkostosuhteiden rakentamisessa on verkoston koon kasvattaminen, jonka jälkeen on hedelmällistä kehittää niiden laatua panostamalla uramenestyksen kannalta käyttökelpoisimpiin suhteisiin. Erityisen arvokkaina on pidetty suhteita korkean statuksen henkilöihin eli nii-

hin, jotka pitävät valtaa organisaatioiden ylimmässä johdossa (Seibert ym. 2001). Näiden kontaktien uskotaan olevan hyödyllisimpiä, koska heidän kauttaan voi saada myös yhteyden oman verkoston ulkopuolella oleviin vaikutusvaltaisiin henkilöihin.

Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988) löysivät, että heidän tutkimuksensa menestyneimmät johtajat viettivät 70 prosenttia enemmän aikaa verkostojen parissa ja kymmenen prosenttia enemmän aikaa rutiininomaisissa viestintätehtävissä kuin heidän vähemmän menestyneet kollegansa. Naisilla ja miehillä on löydetty olevan keskimäärin yhtä paljon verkostoja (Brass 1985; Forret & Dougherty 2004; Kirchmeyer 1998), ja naisten osallistuvan miehiä enemmän verkostojen toimintaan. Tästä huolimatta naisten on kuitenkin nähty olevan usein verkostojen suhteen miehiä huonommassa asemassa (Emmerik ym. 2006). Naiset ovat miehiä harvemmin vaikutusvaltaisissa asemissa ja siten kontaktissa merkittävässä rooleissa toimiviin ihmisiin (Ibarra 1993). Miesten on myös havaittu hakeutuvan avainhenkilöiden seuraan ja verkostoihin naisia useammin (Singh, Kumra & Vinnicombe 2002), ja hyödyntävän verkostojen tukea uriansa ja liiketoimiensa edistämiseen naisia paljon enemmän (Enrich 1994). Lisäksi dominoivan ryhmän eli miesten väitetään monesti myös sulkevan naiset kokonaan verkostojen ulkopuolelle (Lyness & Thompson 2000). Sutelan (2003) mukaan verkostojen merkityksestä eri sukupuolten kannalta kertoo se, että naisjohtajista reilu neljännes ilmoitti saavansa neuvoja ja apua aina tarvittaessa, kun taas miesjohtajilla vastaava luku oli yli 40 prosenttia.

Lehtosen (2017b) tutkimuksessa liikunnan keskusjärjestöjen hallitusten ja valtion liikuntapoliittisten työryhmien verkstorakenteissa keskeisimmät toimijat eli verkostojen eliitti koostui kapeasta, miesvaltaisesta joukosta. Valta oli siis keskittynyttä. Miesten osuus oli naisten osuutta huomattavasti suurempi niin työryhmien eliittiverkostossa (82 %), keskusjärjestöjen verkostossa (66 %) kuin kokonaisverkostossa (75 %). Naisten osuus verkostoissa kasvoi kuitenkin merkittävästi tarkasteluajanjaksolla vuosina 1993–2014: työryhmissä kahdeksasta prosentista 25 prosenttiin, keskusjärjestöissä 18 prosentista 45 prosenttiin ja kokonaisverkostossa 18 prosentista 50 prosenttiin. (Emt.) Kortelaisen (2011) tutkimus osoitti, että naisille kohdennettun MBA-ohjelman (Master of Business Administration) naisjohtajat eivät olleet tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa päästä mukaan erilaisiin verkostoihin. Naisjohtajilla oli tarve verkostoille, joissa voi sekä jakaa johtajuuteen liittyviä asioita toisten naisjohtajien kanssa että saada vertaistukea naisjohtajan rooliinsa. Koulutus nähtiin tähän sopivana areenana. Naisjohtajat kokivat, että sosiaalisen tuen merkitys oli kokonaisuudessaan tärkeä. Sitä koettiin myös sekä saadun että annetun MBA-koulutuksen aikana.

Ibarran (1993; 1997) on tutkiessaan naisten ja miesten verkostoja löytänyt niiden eroavan toisistaan. Naisten verkostot ovat yleensä enemmän sekä miehiä että naisia sisältäviä sekaverkostoja, kun taas miesten verkostot koostuvat tyypillisemmin toisista miehistä. Lisäksi ne naisjohtajat, joilla oli eniten etenemispotentiaalia, luottivat muita naisjohtajia ja korkean etenemispotentiaalain miesjohtajia enemmän verkostoihin heidän oman työyksikkönsä ulkopuolella. Ibarra otaksuu, että naisjohtajien vähäinen määrä omassa organisaatiossa ai-

heuttaa sen, että naisjohtajat etsivät samaa sukupuolta olevia verkostoja oman työyksikön tai organisaation ulkopuolelta. Naisille on myös tyypillistä luoda niin sanottuja erilaistuneita verkostoja, joissa on yksilöitä erilaisista sosiaalisista piireistä; yksi sosiaalista tukea varten ja toinen tärkeitä organisaationaalaisia resursseja varten. Tämä strategia saattaa lisätä naisten verkostoja, mutta sillä on myös mahdollisia haittavaikutuksia, kuten lisääntynyt stressi ja aikaavievyyys.

Forrett & Dougherty (2001) löysivät tutkimuksessaan viisi erilaista johtamis- ja asiantuntijatehtävissä toimivien naisten ja miesten verkostoitumiskäyttäytymisen muotoa: ulkoisten kontaktien ylläpito, vapaamuotoinen sosiaalinen kanssakäyminen (*socializing*), osallistuminen ammatillisiin toimintoihin, osallistuminen yhteisöllisiin aktiviteetteihin ja sisäisen näkyvyyden kasvattaminen. *Ulkoisten kontaktien ylläpito* sisälsi erilaista yhteydenpitoa ulkoihin sidosryhmiin. *Vapaamuotoinen sosiaalinen kanssakäyminen* tarkoitti esimerkiksi golfin tai tenniksen pelaamista työkavereiden tai asiakkaiden kanssa tai osallistumista organisaation sosiaalisiin tilaisuuksiin. *Osallistuminen ammatillisiin toimintoihin* oli puolestaan esimerkiksi puheiden pitämistä sekä konferensseihin osallistumista. *Osallistuminen yhteisöllisiin aktiviteetteihin* tarkoitti esimerkiksi liikuntaseurojen ja muiden yhdistysten toimintaan osallistumista. *Sisäisen näkyvyyden kasvattaminen* taas tarkoitti esimerkiksi haastavien työtehtävien suorittamista sekä työryhmiin osallistumista. Naisten ja miesten verkostoitumiskäyttäytyminen erosi toisistaan erilaisiin sosiaalisiin aktiviteetteihin osallistumisen osalta. Miehet osallistuivat niihin naisia enemmän. Sen sijaan muut verkostoitumiskäyttäytymisen muodot eivät eronneet sukupuolten välillä.

#### *Verkostojen yhteys objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen*

Ng & kumppaneiden (2005) tulosten mukaan korkeammalla kertyneiden kontaktien määrällä ja osallistumisaktiivisuudella verkostojen toimintaan on havaittu olevan yhteys korkeampaan *palkkaan*. Kirchmeyerin (1998) tulokset taas eivät tukeneet tätä tulosta, sillä Kirchmeyer ei löytänyt verkostojen tuella olevan yhteyttä kumpaakaan sukupuolta olevien johtajien palkkaan. Forrett & Dougherty (2004) puolestaan löysivät, että suurempi aktiivisuus osassa verkostoitumiskäyttäytymisen muotoja oli yhteydessä korkeampaan palkkaan. Verkostoitumisen muodoista ammatillisiin toimintoihin osallistumisen ja palkan sekä sisäisen näkyvyyden lisäämisen ja palkan välillä yhteydet olivat erilaiset naisilla ja miehillä. Naisilla suurempi ammatillisiin toimintoihin osallistuminen oli yhteydessä alhaisempaan palkkaan, kun taas miehillä se oli yhteydessä korkeampaan palkkaan. Suurempi sisäisen näkyvyyden lisääminen puolestaan oli yhteydessä vain miesten korkeampaan palkkaan, kun taas naisilla ei yhteyttä löydetty. Tutkijat pohtivat, voisiko naisten miehiä vähäisempi hyötyminen verkostoitumisesta palkan suhteen johtua siitä, että naisten verkostot eivät ole yhtä vaikutusvaltaisia ja tehokkaita kuin miesten verkostot.

Tulokset verkostojen ja *uramenestystyytyväisyyden* suhteesta ovat ristiriitaisia. Suuremmalla verkoston koolla ja osallistumisaktiivisuudella verkostojen toimintaan on löydetty olevan yhteys korkeampaan uratyytyväisyyteen (Eby ym. 2003; Ng ym. 2005; Seibert ym. 2001). Emmerikin & kumppaneiden (2006)

tulosten mukaan korkeammalla verkostojen toimintaan osallistumisella on yhteys parempaan uratytyväisyyteen, ja yhteys on voimakkaampi miehillä verrattuna naisiin. Kirchmeyer (1998) puolestaan ei löytänyt verkostojen tuella yhteyttä kumpaakaan sukupuolta olevien johtajien uratytyväisyyteen (vastaavia tuloksia ks. myös Nabi 2001), eikä myöskään Sagas & Cunningham (2004) liikuntajohtajien osalta. Forrett & Dougherty (2004) puolestaan löysivät, että suurempi sisäinen näkyvyys oli yhteydessä parempaan uramenestyskäsitteeseen naisilla, kun taas miehillä yhteyttä sisäisen näkyvyyden ja uramenestyskäsitteeseen välillä ei löytynyt. Suurempi ammatillisiin toimintoihin osallistuminen puolestaan oli yhteydessä parempaan uramenestyskäsitteeseen miehillä, mutta naisilla yhteyttä ei ollut.

Kokonaisuudessaan sosiaalisen tuen tekijöillä, joina tässä tutkimuksessa tutkitaan mentoreita, esimiehiä, kollegoita, ystäviä, naapureita, sukulaisia ja verkostoja, on havaittu olevan olennainen merkitys yksilöiden uramenestykselle. Aikaisempien tutkimusten perusteella syntyy kuva, että miehet hyötyvät yleisesti ottaen sosiaalisesta tuesta naisia enemmän (Forrett & Dougherty 2004; Kirchmeyer 1998). Sosiaalisen tuen kokonaisuuden moninaisuudesta johtuen tulokset kuitenkin vaihtelevat riippuen tuen lähteestä ja muodosta sekä tutkimusasetelmasta. Aiempi uramenestystutkimus on tutkinut mentoreiden, esimiesten, kollegoiden ja verkostojen tukea, kun taas henkilökohtaiselle elämänalueelle menevien puolison, sukulaisten, ystävien ja naapureiden tukeen on kiinnitetty vähemmän huomiota. Tässä tutkimuksessa laajennetaan kuvaa uramenestyksestä erityisesti näiden vähemmän tutkittujen sosiaalisen tuen lähteiden osalta.

#### 4.2.3.4 Organisaatiotekijät

Monien organisaatiotason tekijöiden on havaittu olevan yhteydessä uramenestykseen (Judge ym. 1995). Uramenestystutkimuksessa organisaatiotekijöinä on tarkasteltu esimerkiksi *työnantajatyyppejä*, *työnantajasektoria*, *organisaation kokoa* (Judge ym. 1995; Melamed 1995) ja *organisaation menestystä* (Judge ym. 1995) sekä *koulutusmahdollisuuksia* (Ng ym. 2005; Tharenou ym. 1994; Tharenou & Conroy 1994; Wayne ym. 1999). Näitä tutkitaan myös tässä tutkimuksessa. *Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen* merkitystä uralla menestymisen taustalla ovat nostaneet esiin esimerkiksi Hee, Cheng, Yaw, Gee, Kamaludin & Prabhakaran (2016), Malos & Champion (2000), Nabi (2001), Hearn & kumppanit (2015) ja Kautto (2008). Vastaavasti *asenteilla* on arvioitu olevan uramenestyksen kannalta suuri merkitys (Apunen ym. 2013; Kautto 2008; Lämsä 2011). Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja asenteet täydentävät kuvaa aiemman uramenestystutkimuksen organisaatiotekijöistä, joten myös ne valittiin tämän tutkimuksen kohteeksi.

Jatkuva *kouluttautuminen* työelämässä on ollut viime vuosien keskusteluisa voimakkaasti esillä. Puhutaan ammattitaitovaatimusten jatkuvasta kasvusta ja elinikäisen oppimisen tärkeydestä. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet työssä ovat myös asioita, joita palkansaajat arvostavat erittäin paljon. Niiden on myös havaittu korreloivan työtytyväisyyden kanssa. Suomessa

työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen on viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana kasvanut selvästi. Niiden työntekijöiden osuus, jotka ovat viimeksi kuluneen vuoden aikana osallistuneet koulutukseen, on kasvanut 27 prosentista 61 prosenttiin vuodesta 1977 vuoteen 2013. Naiset ovat osallistuneet koulutukseen keskimäärin hieman enemmän kuin miehet, kun taas miehillä on koulutuspäiviä tavallisesti hieman naisia useammin. (Sutela & Lehto 2014, 56–57.) Sen sijaan johtamiskoulutukseen pääsy ei ole työelämässä oleville naisille itsestään selvää, sillä Lämsän & Savelan (2017) mukaan naiset osallistuvat miehiä harvemmin johtamiskoulutukseen.

Lämsän & Savelan (2010; 2014) tutkimuksessa selvitettiin, millainen yhteys naisten MBA-koulutuksella oli sen suorittaneiden naisten uriin ja johtamisosaamiseen. Tutkimus osoitti, että osa naisista koki tarvitsevansa vain naisille suunnattua johtamiskoulutusta. Tutkimuksen mukaan naisten epäilevä asennoituminen yksinomaan naisille suunnattuun koulutukseen muuttui koulutuksen myötä positiiviseksi. Naiset kokivat koulutuksen hyödyttäneen heidän urakehitystään. Koulutusohjelman hyötyjä johtajanaisille olivat aiempaa selkeämpi johtamisidentiteetti, itsevarmuuden ja jämäkkyyden kasvu sekä parempi uskottavuus johtajan roolissa. Johtamisosaamisen kehittyminen osoittautui olevan monella tapaa sukupuolittunutta. Ainoastaan naisia sisältänyt oppimisympäristö koettiin turvallisenä ja tukevana kehittymisen kontekstina. Lämsän & Savelan (2017) pitkittäistutkimus osoitti naisille kohdennetun johtamiskoulutuksen edistävän naisten minäpystyvyyden tunnetta, mikä puolestaan tuki heidän uramenestystään.

Radtken & Pfisterin (2006) tutkimuksessa saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajista havaittiin, että nais- ja miesliikuntajohtajien välillä oli eroa suhtautumisessa lisäkoulutukseen: naiset olivat osallistuneet ja halusivat tulevaisuudessa osallistua siihen miehiä enemmän. Tharenou & kumppanit (1994) olettivat tutkimuksessaan koulutuksen olevan naisille tärkeämpi johtamistaitojen kehittämisen väline kuin miehille, koska johtuen naisten miehiä vähäisemmästä määrästä johtajina, on naisilla vähemmän mahdollisuuksia kehittää johtamistaitojaan työssä. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että miesjohtajat saivat naisjohtajia enemmän työnantajan tarjoamaa koulutusta. Heidän havaittiin myös hyötyvän siitä etenemisen suhteen naisjohtajia enemmän. Tutkijat olettivat, että miesjohtajien luullaan saavan enemmän johtamistyölle relevantteja tietoja ja taitoja saamastaan koulutuksesta verrattuna naisjohtajiin.

Organisaatioiden *henkilöstöjohtamisella* on löydetty olevan tärkeä merkitys sekä naisten että miesten objektiiviselle ja subjektiiviselle uramenestykselle. Organisaatioiden toimintatapojen ja -käytäntöjen on kuitenkin yleisesti ottaen esitetty suosivan miesten ja estävän naisten uramenestystä erityisesti sukupuolittuneiden valtarakenteiden ja niiden seurausten vuoksi. (Nabi 2001; ks. myös esim. Eby ym. 2005; Powell & Mainiero 1992.) Naisten johtamisuria organisaatioissa voidaan edistää monien erilaisten sukupuolisensitiivisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla. Tällaisia ovat monipuolisen verkostoitumisen edistäminen, mentorointi, coaching ja uraohjaus, urajohtaminen (esim. naisten osuus seuraajasuunnitelmissa, nuorten naisten näkyvyyden varmistaminen),

rekrytointi, kehittäminen ja koulutus, työn ja perheen yhteensovittaminen, joustavat työn tekemisen ajat ja paikat sekä kokousten ja tapaamisten aikataulutus. (Hearn ym. 2015.)

Kautto (2008) tutki henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä naisten johtamisurien edistämisestä ja sen hyödyistä. Löydösten mukaan naiset hyötyivät heidän johtamisuriensa tietoisesta edistämisestä. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä naisjohtajia hyödytti eniten urasuunnittelu, mutta myös perheen ja työn yhteensovittaminen sekä mentorointi koettiin erittäin hyödyllisinä. Kaikkein tehokkaimmaksi keinoksi naisten johtamisurien edistämässä todettiin kuitenkin ylimmän *johdon asenne ja toiminta*. Naispuoliset vastaajat uskoivat naisjohtajien urien edistämisen hyödyllisyyteen miespuolisia vastaajia enemmän. Vastaavasti miespuoliset vastaajat näkivät naisjohtajien urien edistämisen nykytilanteen naispuolisia vastaajia myönteisemmin. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että vaikka melko monen Suomessa toimivan organisaation ylin johto pitää naisten johtamisurien edistämistä strategisesti tärkeänä ja organisaatioille hyödyllisenä, vain harvassa organisaatiossa on ryhdytty sanoista tekoihin. Kauton mukaan henkilöstöjohtamisen peruslähtökohtien ja johtajien asenteiden naisten uria kohtaan tulisi olla organisaatioissa kunnossa, jotta naisten johtamisuria voidaan menestyksekkäästi edistää. (Ks. myös Moore, Parkhouse & Konrad 2010.)

Myös Tilastokeskuksen työolotutkimus (Sutela & Lehto 2014, 108) indikoi, että huolimatta pienistä edistysaskelista, on tasa-arvon edistämistoimissa työpaikoilla vielä parantamisen varaa. Esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmia on laadittu ja sukupuolten välisiä palkkaeroja on pyritty pienentämään noin 25 prosentilla työpaikoista. Oikeudenmukaiseen työnjakoon sukupuolten välillä on puolestaan pyritty noin 40 prosentilla työpaikoista. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n (Apunen ym. 2013) analyysin mukaan suuret yritykset käyttivät pienempiä enemmän aikaa tasa-arvokysymysten pohdintaan, mutta käytännön tulokset olivat päinvastaisia. Pienet yritykset olivat tasa-arvotyössä suuria yrityksiä pidemmällä. Samankaltaisesti Kauton (2008) havaintojen kanssa miehet olivat havainneet kaikkia sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tarkoitettuja toimia yleisemmin kuin naiset. Säännölliseen kehityskeskusteluun esimiehen kanssa oli osallistunut 61 prosenttia palkansaajista, eikä tässä ollut eroa sukupuolten välillä. (Sutela & Lehto 2014, 63 & 108; ks. myös Kiianmaa 2012.)

Lämsä (2011) korostaa miesten ja miesjohtajien asenteisiin ja tietoisuuteen vaikuttamisen merkitystä (ks. myös Lämsä ym. 2014), koska esimerkiksi miesten näkemykset tasa-arvon tilasta on havaittu olevan naisten näkemyksiä myönteisempiä niin johtamisessa (Apunen ym. 2013; Kautto 2008) kuin yhteiskunnassa yleensä (Kiianmaa 2012). Asenteisiin vaikuttamisen tarve nousi esiin myös EVA:n (Apunen ym. 2013) yritysjohdolle suunnatusta tutkimuksesta. Kyselyn vastaajista yli puolet katsoi, että yritysmaailma on konservatiivinen, ja että naisten etenemistä johtoon hidastavat hitaasti muuttuvat ajattelutavat. Suurin osa johtajista ilmoitti kuitenkin olevansa sitoutunut tasa-arvoon ja edistävänä sitä käytännössä (erittäin hyvin 40 %, melko hyvin 33 %).

EVA:n (Apunen ym. 2013) tutkimuksessa selvitettiin asenteiden lisäksi myös muita henkilöstöjohtamiseen, uriin ja tasa-arvoon liittyviä asioita. Yli puolet yrityksistä arvioi kannustavansa erittäin hyvin sekä miehiä että naisia etenemään esimies- ja johtotehtäviin. Sen sijaan vain puolet yrityksistä sovelsi rekrytointeissa vakiintuneita menettelyjä, joilla huolehditaan henkilöstön monimuotoisuuden toteutumisesta. Vain noin joka neljännessä yrityksessä oli nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtäviin kuuluu kehittää ideoita ja toimintatapoja henkilöstön monimuotoisuuteen liittyen. Tutkijat pitivät lukua hämmästyttävän alhaisena. Heidän mielestään vastuuhenkilön osoittaminen olisi nopeasti toteutettava ja kustannuksiltaan huokea toimenpide yrityksille. Naisjohtajuuden edistäminen oli ollut esillä yritysten johtoryhmissä viimeisen vuoden aikana noin 30 prosentista yrityksistä. Yrityksistä 20 prosentilla oli tavoite naisten osuuden lisäämiseksi johtotehtävissä, joskin tietty prosenttiosuus ja aikataulu tavoitteelle oli vain harvalla.

#### *Yhteydet objektiiviseen uramenestykseen*

Judge & kumppanit (1995) löysivät tutkimuksessaan kaikkien tutkimiensa organisaatiotekijöiden olevan yhteydessä palkkaan. *Toimialoitain* tarkasteltuna pörssiyrityksissä ja kestokulutushyödykkeitä tuottavissa yrityksissä johtajat ansaitsivat korkeampaa palkkaa verrattuna muihin yrityksiin. Vastaavasti *suuremmissa* organisaatioissa johtajat ansaitsivat korkeampaa palkkaa verrattuna pienempiin organisaatioihin. Myös Suomessa eri sektoreiden ja alojen palkkojen välillä on eroja (Palkkarakennetilasto 2017). Judge & kumppanit (1995) löysivät myös, että johtajien *menestyksekkäimmiksi kokemissa organisaatioissa* ansaittiin parempaa palkkaan verrattuna vähemmän menestyksekkäisiin organisaatioihin. Ng & kumppaneiden (2005) meta-analyysin mukaan työnantajan tarjoamat paremmat *koulutus- ja kehittymismahdollisuudet* olivat yhteydessä korkeampaan palkkaan ja Lämsän & Savelan (2017) mukaan parempaan etenemiseen. Myös Tharenoun & kumppaneiden (1999) tutkimus osoitti, että suuremmalla määrällä työnantajan tarjoamaa koulutusta oli yhteys parempaan etenemiseen. Yhteys oli voimakkaampi miesjohtajilla. Kokonaisuudessaan eri organisaatiotekijöiden yhteyksistä palkkaan löytyy hyvin rajoitetusti tietoa, minkä vuoksi kuvaa asiaa on tarpeen syventää.

#### *Yhteydet subjektiiviseen uramenestykseen*

*Organisaation paremmalla menestyksellä* on löydetty yhteys johtajien parempaan uratytyväisyyteen. Myös organisaation toimialalla oli yhteyttä uratytyväisyyteen. (Judge ym. 1995.) Työnantajan tarjoamien parempien *koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien* on löydetty olevan yhteydessä korkeampaan uratytyväisyyteen (Hee ym. 2016; Ng ym. 2005; Wayne ym. 1999). McKeen & Burke (1991) tutkivat naisjohtajien osallistumista erilaisiin koulutus- ja kehittämistoimintoihin, ja niiden yhteyksiä heidän subjektiiviseen uramenestykseensä. Mitä enemmän näihin toimintoihin oli osallistuttu, sitä tyytyväisempiä naisjohtajat olivat uraansa, sitoutuneempia työhönsä ja optimistisempia tulevaisuuden uranäkymiensä suhteen. Vastaavasti ne naisjohtajat, jotka olivat kokeneet nämä toiminnot hyödyllisiksi uransa kannalta, ilmaisivat vähemmän aikeita työsken-



telyn lopettamiseen organisaatioissaan. Lämsän & Savelan (2017) tutkimus johtamiskoulutukseen osallistuvilla naisilla indikoi, että tämä koulutus saattoi vahvistaa naisten koettua minäpystyvyyttä, ja sitä kautta edistää heidän objektiivista ja subjektiivista uramenestystään.

Nabin (2001) mukaan naisten ja miesten subjektiivisen uramenestyksen taustalla olevien tekijöiden katsotaan olevan erilaisia johtuen organisaatioiden sukupuolittuneista valtarakenteista. Organisaatioiden toimintatapojen ja käytäntöjen nähdään suosivan miesten uramenestystä. Miesten subjektiivista uramenestystä on löydetty parantavan erityisesti hyvät etenemisarakeet organisaatioissa, kun taas naisten subjektiivista uramenestystä lisäävän etenkin reiluus toiminnassa ja palkitsemisessa sekä työn turvallisuus ja pysyvyys (job security). (Ks. myös esim. Eby ym. 2005; Powell & Mainiero 1992.) Nabi (2001) kuitenkin löysi omassa empiirisessä tutkimuksessaan parempien *henkilöstöjohtamisen käytäntöjen* (etenemiskäytännöt, organisaation reiluus toiminnoissa ja palkitsemisessä sekä työn varmuus tulevaisuudessa) olevan yhteydessä korkeampaan subjektiiviseen uramenestykseen (työmenestys ja koettu uramenestys) tekijästä riippuen joko sekä naisilla että miehillä tai pelkästään naisilla. Nabi (2001) ei kuitenkaan löytänyt eroja naisten ja miesten välillä eri henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyksissä subjektiiviseen uramenestykseen.

On myös havaittu, että naiset ovat tyytyväisempiä uraansa hyödyntäessään organisaationsa joustavia työkäytäntöjä ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia (Parasuraman & Greenhouse 1997; Thompson, Beauvais & Lyness 1999). Ebyn & kumppaneiden (2005) meta-analyysin mukaan suurempi tyytyväisyys työnantajan järjestämiin *lastenhoitopalveluihin* oli yhteydessä vähäisempään työ- ja perheristiriitaan. Tutkimusnäyttöä on myös löydetty siitä, että miehet hyötyvät naisia enemmän työjärjestelyistä, joilla pyritään parantamaan työ- ja perhe-elämän tasapainoa (Moen & Sweet 2002). Michelin & kumppaneiden (2011) meta-analyysin mukaan organisaation korkeampi perheystävällisyys oli yhteydessä alhaisempaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan.

Tässä tutkimuksessa organisaatiotekijöinä tarkastellaan työnantajatyyppiä ja -sektoria, organisaation menestystä, koulutusmahdollisuuksia, henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä organisaation asenteita ja toimintaa uralla menestymistä kohtaan. Lisäksi tutkitaan alaisten määrää, jonka avulla luodaan kuvaa organisaation koosta ja johtajan esimiesasemasta. Kokonaisuudessaan aiemmassa uramenestystutkimuksessa löytyy melko vähän tietoa organisaatiotekijöiden suhteesta yksittäisiin uramenestysindikaattoreihin. Kehittyneissä maissa keskeiset tilastot palkan osalta löytyvät kuitenkin kansallisista tietovarannoista. Yleisellä tasolla on todettavissa, että sektorilla ja toimialalla, koulutusmahdollisuuksilla, henkilöstöjohtamisella ja asenteilla on merkitystä uramenestykselle. Tämän tutkimuksen avulla laajennetaan tätä tietopohjaa. Lisätutkimukselle on perusteltu tarve myös syystä, että henkilöstöjohtamisessa ja asenteisiin vaikuttamisessa on runsaasti käyttämättömiä potentiaalia, jonka avulla objektiivista ja subjektiivista uramenestystä voitaisiin parantaa niin naisilla kuin miehillä.

#### 4.2.3.5 Liikunta-alan erityistekijät

Liikunta-alalla on omat erityispiirteensä (Kuorikoski 2016; Laakso 2016; ks. myös esim. Klenke 2011, 136–138; Trenberth & Collins 1999, 20–23; European Commission 2007, 3). Näin ollen on ajateltavissa, että liikuntajohtajien uramenestystekijöitä ovat edellä käsiteltyjen tekijöiden lisäksi liikunta-alan erityistekijät. Liikunta-alan erityistekijöinä tässä tutkimuksessa tutkitaan liikunta-aktiivisuutta, liikunnan harrastamisen tasoa lapsena ja nuorena, liikunnan seuraamisaktiivisuutta sekä liikunta-alan muissa tehtävissä eli valmentajana, ohjaajana, tuomarina, kouluttajana, luottamushenkilönä ja muuna vapaaehtoistyöntekijänä toimimista. Nämä kaikki tekijät ovat yksilöön liittyviä tekijöitä, joita voisi vaihtoehtoisesti kutsua liikuntaan liittyviksi tekijöiksi tai liikunnallisiksi tekijöiksi. Näistä termeistä syntyy kuitenkin helposti mielleyhtymä pääasiallisesti liikunnan harrastamiseen ja liikunta-aktiivisuuteen liittyen, mistä ei kuitenkaan yksinomaan ole kyse. Tästä johtuen tutkimukseen on valittu liikunta-alan erityistekijät johtamis- ja organisaatiotutkimukseen paremmin soveltuvana käsitteenä.

Tutkijat (esim. Laakso 2016; Pfister & Radtke 2006) ovat esittäneet, että liikunta-alan erityistekijät ovat yhteydessä liikuntajohtajan tehtävän saavuttamiseen ja urakehitykseen. Laakson (2016) tutkimuksen mukaan liikunta-alan sisältä eteneminen näyttäytyi vahvimmin legitimoivana väylänä, jopa edellytyksenä, suomalaisen liikunnan johtotehtäviin. Liikunta-alan erityistekijöiden yhteyksiä menestykseen työurilla on aiemmin tutkittu marginaalisesti (Kari 2018; Kari, Tammelin, Viinikainen, Hutri-Kähönen, Raitakari & Pehkonen 2016; Sagas & Cunningham 2004).

*Liikunta-aktiivisuus.* Liikunnan harrastajina pojat ovat keskimäärin aktiivisempia kuin tytöt. Suomalaisista 9–15-vuotiaista tytöistä 28 prosenttia ja pojista 37 prosenttia liikkui vähintään tunnin joka päivä vuonna 2016. Liikuntaseuroissa vähintään kerran viikossa liikkui 7–19-vuotiaista tytöistä 41 prosenttia ja pojista 51 prosenttia. (Tuloskortti 2016.) Aikuisuuteen tultaessa sukupuolten väliset erot kääntyvät toisinpäin. Aikuisväestön terveyskäyttämistutkimuksen (Helldán & Helakorpi 2015, 19–20) mukaan 36 prosenttia 15–64-vuotiaista naisista ja 31 prosenttia miehistä kertoi vuonna 2014 harrastavansa vapaa-ajan liikuntaa vähintään neljää kertaa viikossa, vähintään puoli tuntia kerrallaan hengästyen ja hikoillen. Tämä tulos on pysynyt suurin piirtein samalla tasolla 1990-luvun puolivälistä lähtien. Vuonna 2014 työssä käyvistä naisista 41 prosenttia ja miehistä 32 prosenttia kertoi kävelevänsä tai pyöräilevänsä työmatkoillaan vähintään 15 minuuttia päivässä. (Emt.) Bennien & kumppaneiden (2017) mukaan 31 prosenttia suomalaisista täytti vuosina 2013–2014 suomalaisen kestävyysliikuntasuosituksen<sup>30</sup>, naisten täyttäessä suosituksen keskimäärin miehiä useammin. (Emt.) Näiden kyselytutkimusten mukaan naiset siis ovat miehiä aktiivisempia liikkujia. Turpeisen & Hakamäen (2018, 36–39) mukaan objektiivisesti

<sup>30</sup> Aikuisille (18–64-vuotialle) suunnatun liikuntasuosituksen mukaan kestävyyskuntoa tulisi harjoittaa liikkumalla viikoittain vähintään 2 tuntia 30 minuuttia reippaalla tai 1 tuntia 15 minuuttia rasittavalla tasolla, jakautuen usealle päivälle viikossa (Bennie ym. 2017).

liikemittareilla mitattuna naisten ja miesten fyysinen aktiivisuus on keskenään erilaista. Miehillä kertyy enemmän reipasta ja rasittavaa liikuntaa kuin naisille. Naisille taas kertyy enemmän askeleita ja kevyttä liikuntaa kuin miehille.

*Liikunnan seuraamisaktiivisuus.* Kosken, Laineen & Matilaisen (2016, 51–56) mukaan 11–15-vuotiaat pojat seuraavat keskimäärin aktiivisemmin liikuntaa ja urheilua kuin tytöt. Pojat olivat käyneet tyttöjä yleisemmin paikan päällä seuraamassa liikunta- ja urheilutapahtumia. Vähintään kuusi kertaa vuodessa liikunta- ja urheilutapahtumia paikan päällä seurasi 17 prosenttia tytöistä ja 25 prosenttia pojista. Pojat käyttivät yleensä tyttöjä enemmän aikaa myös liikunnan ja urheilun seuraamiseen tiedotusvälineistä. Vähintään noin kolme tuntia viikossa liikuntaa ja urheilua tiedotusvälineistä seurasi 35 prosenttia pojista ja 20 prosenttia tytöistä. Pojat seurasivat liikuntaa ja urheilua televisiosta, radiosta, sanomalehdistä ja netistä tyttöjä useammin, kun taas tytöt seurasivat ja käyttivät poikia yleisemmin selkeämmin liikunnallisen viestinnän välineitä, kuten aikakauslehtiä, blogityyppistä nettisisältöä ja sosiaalista mediaa.

*Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen.* Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen selvityksen (Puska, Lämsä & Potinkara 2017, 24) mukaan Suomessa oli vuonna 2016 yhteensä noin 80 000 vapaaehtois- ja ammattivalmentajaa. Naisvalmentajien suhteellinen osuus valmentajista on 2000- ja 2010-luvuilla vaihdellut eri tutkimuksissa 23–29 prosentin välillä (Nieminen 2016). Ammattivalmentajia oli kaikista valmentajista yhteensä 1 682. Naisten osuus ammattivalmentajina vaihteli tietolähteestä riippuen 22–36 prosentin välillä. Joka tapauksessa naisia oli kaiken kaikkiaan valmentajina selvästi vähemmän kuin miehiä. (Puska ym. 2017, 24.) Naisten valmentajauria on pyritty edistämään muun muassa eri tahojen yhteistyössä toteuttamalla Valmentaa kuin nainen -hankkeella. Hanke käynnistyi vuonna 2014 ja sen tarkoituksena on lisätä naisvalmentajien määrää erityisesti joukkuepalloilulajeissa. (Valmentaa kuin nainen 2016.)

Vuonna 2015 joka kolmas suomalainen teki vapaaehtoistyötä. Eniten vapaaehtoistyötä tehtiin liikunta-alalla, jossa vapaaehtoisena toimi noin 350 000 henkilöä. Vapaaehtoistyötä teki useampi nainen kuin mies, kun taas vuonna 2010 tilanne oli päinvastoin. (Taloustutkimus 2015.) Miehet osallistuivat keskimäärin naisia enemmän liikuntaseurojen ja -kerhojen, asuinalueyhdistysten, kylätoimikuntien ja taloyhtiöiden, luonto- ja ympäristöyhdistysten sekä erilaisten harrastusjärjestöjen vapaaehtoistyöhön. Naiset taas osallistuivat miehiä keskimäärin enemmän sosiaali- ja terveysjärjestöjen, uskonnollisten yhdistysten, maa- ja kotitalousalojen neuvontajärjestöjen sekä koulun ja varhaiskasvatuksen vanhempain toiminnan vapaaehtoistyöhön. (Ajankäyttötutkimus 2009.)

Radtken (2006a) tutkimuksessa saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisista havaittiin, että nuorempana johtajanainen oli ollut intohimoinen liikuntaseuran jäsen. Liikunnallisesti aktiivinen isä oli ollut hänen roolimallinsa. Johtajanainen oli *alueellisen tason kilpaurheilija, valmentaja* sekä jo nuorena liikuntaseuran *hallituksen jäsen*. Hänen luottamusjohtajauransa eteni hyvin suoravivaisesti ylöspäin paikallistasolta kansalliselle ja jopa kansainväliselle tasolle asti. Hän nautti toisten naisten luottamusta urallaan, minkä vuoksi häntä pyydet-

tiinkin heidän toimestaan usein urallaan korkeampiin tehtäviin. Tyypillistä oli, että hän harkitsi tarkkaan uusien tehtävien vastaanottamista. Hän halusi varmistua siitä, että hänellä on varmasti kyky hoitaa tehtäviä riittävän hyvin omien ajallisten ja materiaalistien resurssiensa puitteissa.

Radtken & Pfisterin (2006) vertailu saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisten ja -miesten urista kertoo, että suurin osa tutkituista oli aikaisemmin harrastanut aktiivisesti liikuntaa. Naisliikuntajohtajista vain 11 prosentilla ja miesliikuntajohtajista neljällä prosentilla ei ollut liikunnallista taustaa. Huomattavasti suurempi osa naisliikuntajohtajista (67 %) kuin miesliikuntajohtajista (37 %) oli edelleen *aktiivisia liikunnan harrastajia*. Menestyksekkäimpänä urheilijakautenaan suurin osa tutkituista oli kilpaillut alueellisella tasolla. Toiseksi suurin osa tutkituista oli kilpaillut kansallisella tasolla. Sukupuolten välillä ei ollut tässä eroa. Yli puolet luottamusjohtajista, miehet hieman naisia enemmän, oli toiminut urheilu-uransa rinnalla myös *valmentajina*.

Radtke & Pfister (2006) löysivät eroja myös nais- ja miesliikuntajohtajien toimenkuvissa. Naisliikuntajohtajien vastuulla oli usein tyttöihin, naisiin ja perheisiin liittyviä asioita miesliikuntajohtajien hoitaessa naisliikuntajohtajia useammin media- ja luonto-/ympäristöasioita. Keskimäärin miehet ja naiset olivat toimineet luottamusjohtajina seitsemän vuotta ja käyttivät aikaa tehtäviensä hoitamiseen keskimäärin 16 tuntia viikossa. Mitä pidempi ajanjakso tehtävässä oli toimittu ja mitä suurempi oli viikoittainen työtuntimäärä, sitä pienempi oli naisliikuntajohtajien osuus. Molemmat sukupuolet olivat suunnitelleet etenevänsä urallaan nykyiseen tehtäväänsä. Naisilla oli yleensä hieman miehiä enemmän myös muita liikunta-alan luottamustehtäviä, joskaan ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Suurin motiivi tehtävissä toimimiseen niin nais- kuin miesliikuntajohtajille oli uusien ideoiden tuominen liikuntaorganisaatioon ja liikuntakulttuurin muuttaminen paremmaksi. Suurempi osa naisliikuntajohtajista kuin miesliikuntajohtajista halusi tulevaisuudessa lisätä luottamusjohtajan tehtäviään. Vastaavasti taas miesliikuntajohtajat aikoivat vähentää tai jopa lopettaa tehtäviensä. Tutkijat otaksuvat tähän olevan vaikutusta sukupuolten erilaisella ikärakenteella, miesliikuntajohtajien ollessa keskimäärin vanhempia kuin naisliikuntajohtajat.

Myös Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa (Fitzgerald ym. 1994) löydettiin, että liikuntajohtajien taustalta löytyy tyypillisesti oma urheilijan ja -valmentajan ura. Valmentajan roolista havaittiin olevan jopa todennäköisemmin pääsy ylimmän liikuntajohtajan tehtävään kuin apulaisliikuntajohtajan paikalta. Naisliikuntajohtajien kohdalla polussa oli enemmän vaihtelua kuin miesliikuntajohtajien kohdalla, sillä naisliikuntajohtajat olivat edenneet tehtävään miesliikuntajohtajia useammin muun kuin urheilijan ja valmentajan polun kautta. Myöhemmässä tutkimuksessa (Lumpkin ym. 2015) kuitenkin havaittiin liikuntajohtajien urapolkujen moninaistuneen. Erityisesti suurimpien ja arvostetumpien liikuntaorganisaatioiden tehtäviin ei välttämättä enää edetä urheilija-valmentaja -reittiä pitkin, liikunta-alan koulutuksella ja oman liikuntaorganisaation sisältä vaan johtamisosaamisen ja kaupallisen koulutuksen merkitys on kasvanut. Tämä tosin kuvasti erityisesti miesliikuntajohtajien urapolkuja, sillä

korkeimman tason liikuntajohtajan tehtävissä naisliikuntajohtajilla oli miesliikuntajohtajia useammin edelleen valmentajan tausta.

Miehille tyypillisiksi ymmärretyt maskuliiniset ominaisuudet liitetään tavallisesti sekä menestyvän valmentajan että johtajan piirteisiin. Stereotyyppiin mielikuvaan miehestä yhdistetään sellaisia piirteitä, kuten kilpailullisuus, aktiivisuus ja kunnianhimo. Nämä ominaisuudet yhdistetään myös tehokkaiseen ja menestyvään johtajaan ja valmentajaan. Naisen toimiessa valmentajana hänen sukupuoleensa kohdistuvat stereotypiat laajenevat kohti maskuliinisia ominaisuuksia, jolloin ristiriita naiseen ja johtajaan kohdistuvien stereotyyppien välillä pienenee. Näin nainen saattaa tulla päätöksentekijöiden silmissä ”sopivammaksi” liikuntajohtajaksi. Mies ei puolestaan valmentajan meriittiä enää automaattisesti tarvitse, koska hänellä on jo ennestään nämä johtajan tehtävään vaadittavat maskuliiniset ominaisuudet. Koulutus ja osaaminen priorisoidaan nyky-yhteiskunnan kasvaneen kilpailun keskellä ”tuplamaskuliinisuuden” edelle.

#### *Yhteydet objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen*

Kari & kumppanit (2016) löysivät, että lapsuuden liikunta-aktiivisuudella voi olla kauaskantoisia vaikutuksia objektiiviseen uramenestykseen aikuisuudessa. Korkeammalla lapsuuden liikunta-aktiivisuudella havaittiin miesten kohdalla yhteys parempaan palkkaan. Korkeampi lapsuuden liikunta-aktiivisuus oli yhteydessä keskimäärin 12–25 prosentin kasvuun vuosittaisessa keskipalkassa yli kymmenen vuoden seurantajaksolla. Yhteys säilyi myös kontrolloitaessa esimerkiksi yksilön terveydentila ja kehon rasva-arvot, vanhempien koulutus ja fyysinen aktiivisuus sekä perheen tulot. Naisilla yhteyttä ei löydetty.

Karin, Pehkosen, Hirvensalon & Tammelinin (2015; ks. myös Kari 2018) tutkimus puolestaan osoitti, että aikuisten korkeampi itseraportoitu liikunta-aktiivisuus oli yhteydessä korkeampaan palkkaan molemmilla sukupuolilla. Yhteys säilyi senkin jälkeen, kun eri taustamuuttujien vaikutus oli otettu huomioon. Sen sijaan kävelymittareilla mitattuna liikunta-aktiivisuuden ja palkan yhteys oli erilainen naisilla ja miehillä. Yhteys riippui myös mittauspäivästä (arkipäivä vs. viikonloppu). Kävelymittareilla mitattuna korkeampi liikunta-aktiivisuus oli yhteydessä korkeampaan palkkaan naisilla, kun taas miehillä yhteyttä joko ei ollut tai korkeampi fyysinen aktiivisuus oli yhteydessä alhaisempaan palkkaan.

Sagasin & Cunninghamin (2004) mukaan korkeampaan henkisen pääoman tekijöiden (sis. koulutus, työkokemus hallintotehtävissä, opiskelujaurheilijakokemus ja koulutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä) luokkaan kuuluvat liikuntajohtajat olivat *tyytyväisempiä uriinsa* verrattuna matalan henkisen pääoman luokkaan kuuluviin liikuntajohtajiin, eikä yhteys eronnut sukupuolten välillä. Sosiaalisella pääomalla eli tässä tutkimuksessa verkostoitumisella ei ollut yhteyttä uramenestystyytyväisyyteen kummankaan sukupuolen kohdalla.

Yhteenvetona voi todeta, että liikunta-alan erityispiirteiden vuoksi on ajateltavissa, että liikunta-alan johtajien uramenestyksen taustalta löytyy erilaisia liikuntaan liittyviä tekijöitä. Eri tutkimuksissa onkin löydetty tukea tälle ajatuk-

selle. Liikuntajohtajan taustalta löytyy usein oma urheilijan tai valmentajan ura (Fitzgerald ym. 1994; Lumpkin ym. 2015) ja liikuntajohtajan tehtäviin noustaan tyypillisesti liikunta-alan sisältä eri tavoin meritoituen (Laakso 2016). Tietävästi vain muutama tutkimus on aiemmin tarkastellut työurilla menestymisen taustatekijöitä liikunta-alalla (esim. Kari 2018; Kari ym. 2016; Sagas & Cunningham 2004). Lisätietoa siis tarvitaan liikunta-alan erityistekijöistä liikuntajohtajan uramenestystä mahdollisesti määrittävinä tekijöinä. Liikunta-alan erityistekijöinä tässä tutkimuksessa tutkitaan liikunta-aktiivisuutta, liikunnan harrastamisen tasoa lapsena ja nuorena, liikunnan seuraamisaktiivisuutta ja muissa alan tehtävissä, kuten valmentaja, kouluttajana tai luottamusjohtajana, toimimista. Liikunta-alan maskuliinisuuden vuoksi tarkastelu myös sukupuolen näkökulmasta on tarpeellista.

#### 4.2.4 Nais- ja miesjohtajien uramenestystä koskeva tutkimus

Uramenestys on ollut kansainvälisesti suosittu tutkimuskohde erityisesti 1990-luvulta alkaen. Kansainvälisesti tutkimuksia löytyy eniten johtamis- ja organisaatiotieteiden sekä käyttäytymistieteiden parista, mutta niitä on tehty myös esimerkiksi hallinnon ja politiikan tutkimuksen puitteissa. Tutkimuksia on tehty objektiivisesta ja subjektiivisesta näkökulmasta sekä eri tavoin sukupuolta lähestyen. Objektiivisen uramenestyksen tutkimuksella on pidempi historia (ks. esim. Gutteridge 1973) kuin subjektiivisen uramenestyksen tutkimisella, mutta kiinnostus subjektiivisen uramenestyksen tutkimista kohtaan on kasvanut samanaikaisesti uramenestystutkimuksen yleisen kasvun kanssa 1990- ja 2000-lukujen taitteen molemmin puolin. Tutkimuksia, joissa objektiivista ja subjektiivista uramenestystä on tutkittu samanaikaisesti, on melko vähän. Osassa tutkimuksia sukupuolta ei ole otettu huomioon, osassa tutkimuksia sukupuolten erot ovat keskeisessä asemassa ja osa tutkimuksista taas kohdistuu vain naisiin. (Ks. esim. Aryee ym. 1994; Heslin 2005; Judge ym. 1995; Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2005.)

Keskeisiä uramenestystutkimuksen kohteita ovat olleet uramenestyksen käsitteet, teoriat ja mittaaminen (Arthur ym. 2005; Heslin 2005), yksilöiden käsitykset ja määrittelyt uramenestyksestä (Mayrhofer ym. 2016; Poole ym. 1993; Shen ym. 2015), tyypittely uramenestyskäsitteiden mukaan (O’Neil ym. 2004; Sturges 1999) sekä uramenestykseen yhteydessä olevat tekijät (ks. alla). Seuraavaksi keskitytään kuvaamaan tarkemmin tutkimusta uramenestykseen yhteydessä olevista tekijöistä, koska se on tämän tutkimuksen aihepiirinä.

Uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä on tutkittu joko kokonaisvaltaisesti useita eri tekijöitä huomioon ottaen (ks. esim. Dries, Pepermans & Carlier 2008; Eby ym. 2003; Judge ym. 1995; Ng ym. 2005; Rasdi, Ismail & Garavan 2011; Wayne ym. 1999) tai yksittäisiin tekijöihin kohdentuen. Yksittäisiin tekijöihin kohdistuvia tutkimuksia löytyy muun muassa perheen (Schneer & Reitman 2002; Stroh ym. 1996; Valcour & Ladge 2008), mentoroinnin (Allen ym. 2004; Haggard ym. 2011; Singh ym. 2009) ja muun sosiaalisen tuen (Nabi 2001; Seibert ym. 2001), verkostojen (Forrett & Dougherty 2004; Emmerik ym. 2006), persoonallisuustekijöiden (Judge ym. 1999; Seibert, Crant & Kraimer 1999; Sei-

bert & Kraimer 2001; Seibert, Kraimer & Crant 2001) ja asenteiden (Judge ym. 1994) yhteyksistä uramenestykseen. Uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä on tutkittu jossain määrin myös sukupuolinäkökulmasta (Ng ym. 2005), mutta useita eri muuttujia sisältäviä kokonaisvaltaisempia tutkimuksia on näiden joukossa vähemmän (Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 1995; 1996; Metz 2003; Tharenou & Conroy 1994; Tharenou ym. 1994). Valtaosa tutkimuksista on poikkileikkaustutkimuksia, vaikka joukosta löytyykin yksittäisiä pitkittäistutkimuksia (esim. Kirchmeyer 2002; Wayne ym. 1999). Seuraavaksi kuvataan esimerkkejä sellaisista tutkimuksista, joissa on tutkittu objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä.

*Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995)* tutkivat sosiodemografisten, henkisen pääoman, motivaatio- ja organisaatiotekijöiden yhteyksiä johtajien objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Objektiivisena uramenestyksenä tutkittiin palkkaa ja etenemistä. Subjektiivisena uramenestyksenä tutkittiin työtyytyväisyyttä ja uratytyväisyyttä. Tutkimukseen osallistui 1 388 eri alojen toimitusjohtajaa Yhdysvalloissa. Tutkimuksen tulosten mukaan useat uramenestystekijät selittivät objektiivista ja subjektiivista uramenestystä. Erityisen mielenkiintoisena tutkijat pitivät löydöstä, jonka mukaan sekä koulutuksen taso, laatu että maine selittivät taloudellista menestymistä. Motivaatio- ja organisaatiotekijät selittivät merkittävän määrän työtytyväisyyden vaihtelusta. Huolimatta siitä, että palkkaa ja uramenestystyytyväisyyttä selittivät samat tekijät, löydökset indikoivat objektiiviseen uramenestykseen johtavien tekijöiden olevan usein melko erilaisia verrattuna subjektiiviseen uramenestykseen johtaviin tekijöihin. Sukupuoli oli tutkimuksessa muuttujana, mutta yhdysvaikutuksia muiden uramenestystekijöiden kesken ei tutkittu.

*Wayne, Liden, Kraimer & Graf (1999)* tutkivat henkisen pääoman, motivaation ja esimiehen tuen vaikutusta objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Erityisesti heidän tarkoituksenaan oli luoda kokonaismalli uramenestyksestä ja tutkia eri tekijöiden suhteellista vaikutusta uramenestykseen. Objektiivisen uramenestyksen indikaattorina oli palkkakehitys. Subjektiivisena uramenestysindikaattoreina oli uratytyväisyys ja esimiehen näkemys työntekijän ylennettävyydestä (promotability). Tässä eri alojen suuryrityksiin Yhdysvalloissa kohdistuvassa pitkittäistutkimuksessa aineisto kerättiin sekä yritysrekistereistä että kyselyillä työntekijöiltä (n=570, josta 87 % miehiä) ja heidän esimiehiltään (n=289, josta 96 % miehiä). Tämä on menetelmänä poikkeuksellinen uramenestystekijöitä tutkineiden tutkimusten kirjossa, sillä useimmiten tiedot kerätään työntekijöille tai johtajille suunnattavien pelkkien kyselyjen avulla poikkileikkaustutkimuksena. Tutkimuksen tulosten mukaan henkisen pääoman sekä motivaatio- ja sosiaalisen tuen tekijät vaikuttavat osittain uramenestykseen. Sukupuoli ei ollut tutkimuksessa muuttujana.

*Ng, Eby, Sorensen & Feldman (2005)* tutkivat meta-analyysissään objektiiviseen uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä palkan ja ylennysten suhteen. Subjektiiviseen uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä tutkittiin uratytyväisyyden suhteen. Tutkittavat tekijät jaettiin henkisen pääoman tekijöihin, organisationaalisen tuen tekijöihin, sosiodemografisiin tekijöihin ja yksilöllisten

luonteenpiirteiden tekijöihin. Tulokset osoittivat, että niin objektiivinen kuin subjektiivinen uramenestys oli yhteydessä laajaan joukkoon eri tekijöitä. Tekijäluokittainen tarkastelu osoitti, että henkisen pääoman tekijät ja sosiodemografiiset tekijät määrittivät usein objektiivista uramenestystä. Organisaationaalisen tuen tekijät ja yksilöllisten luonteenpiirteiden tekijät<sup>31</sup> puolestaan määrittivät usein subjektiivista uramenestystä. Sukupuolten välillä oli eroa useissa eri yhteyksissä.

*Kirchmeyer (1998)* tutki 292 uransa keskivaiheilla olevaa M.B.A.-tutkinnon suorittanutta nais- ja miesjohtajaa Yhdysvalloissa. Tutkimuksessa vertailtiin nais- ja miesjohtajien objektiivista ja subjektiivista uramenestystä eri tekijöiden suhteen. Objektiivisen uramenestyksen kriteereinä olivat palkka ja johtajan hierarkkinen taso. Subjektiivisen uramenestyksen kriteerinä oli uramenestystyytyväisyys (perceived career success). Uramenestystekijöinä tutkittiin 12 eri tekijää, jotka luokiteltiin henkisen pääoman tekijöihin, yksilöllisiin tekijöihin, henkilöiden välisiin tekijöihin ja perhetekijöihin. Tutkimuksen päätulos oli, että nais- ja miesjohtajien välillä on eroja useissa eri uramenestystekijöissä ja niiden yhteyksissä objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Yksilöllisistä tekijöistä esimerkiksi korkeammalla maskuliinisuudella ja matalammalla feminiinisyydellä oli yhteyttä naisjohtajien suurempiin tuloihin, kun taas miesjohtajilla yhteyttä ei löydetty kumpaankaan. Henkisen pääoman tekijöistä esimerkiksi pidemmällä työkokemuksella oli voimakkaampi yhteys korkeampaan palkkaan miesjohtajilla verrattuna naisjohtajiin. Sosiaalisen tuen tekijöistä esimerkiksi mentoroinnilla (vs. ei mentorointia) oli voimakkaampi yhteys nais- kuin miesjohtajien korkeampaan palkkaan. Suuremmalla verkostojen tuella puolestaan oli yhteys ainoastaan miesjohtajien korkeampaan hierarkkiseen tasoon. Perhetekijöistä esimerkiksi suuremmalla lasten määrällä oli yhteys alhaisempiin tuloihin miesjohtajilla. Perhetekijöillä ei löydetty yhteyttä naisten uramenestykseen minkään indikaattorin osalta. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös oli, että työnantajilla on suuri vastuu ja asennemuutoksen paikka siinä, etteivät heidän oletuksensa naisista johtajina perustu stereotypioihin. Naisjohtajien uramenestystä määrittävät osin eri tekijät kuin miesjohtajilla niin kauan kuin työnantajat näkevät, että naiset eivät esimerkiksi sitoudu riittävästi työhönsä ja heillä ei ole johtamiseen soveltuvia luonteenpiirteitä.

*Kirchmeyer (2002)* myöhempi tutkimus oli jatkoa hänen aikaisemmalle tutkimukselleen nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä (Kirchmeyer 1998). Tutkimuksessa tarkasteltiin eroja nais- ja miesjohtajien uramenestyksessä pitkällä aikavälillä verraten 1980-luvulla kerättyä aineistoa 1990-luvulla kerättyyn aineistoon samoilta henkilöiltä. Tutkimuksen mukaan nais- ja miesjohtajien palkkaero oli kasvanut ja naisjohtajat kokivat tulevaisuudennäkymät etenemisensä suhteen miesjohtajia huonommiksi. Nais- ja miesjohtajat olivat edenneet uralaan samaa tahtia, mutta miesjohtajien hyöty palkassa oli selvästi naisjohtajia suurempi. Vaikka naisjohtajat saivat palkkaa miesjohtajia vähemmän, he koki-

---

<sup>31</sup> Yksilöllisiä luonteenpiirteitä olivat neuroottisuus, tunnollisuus, ulospäin suuntautuneisuus, miellyttävyys ja avoimuus uusille kokemuksille.



vat uransa edelleen yhtä menestyksekkääksi kuin miesjohtajat. Naisjohtajien perhetilanteet näyttävät edelleen olevan merkittäviä esteitä uralla etenemiselle.

*Tharenou, Latimer & Conroy (1994)* tutkivat useiden tilannekohtaisten ja yksilöllisten tekijöiden yhteyksiä nais- ja miesjohtajien uralla etenemiseen. Tutkimukseen osallistui 1 014 julkisen ja yksityisen sektorin johtajaa Australiassa. Tutkimuksen mukaan sukupuolella on yhteyttä uralla etenemistä edistäviin uraresursseihin, ja naisjohtajat ovat miesjohtajia epäedullisemmässä asemassa monesta eri syystä. Tulosten mukaan pidemmällä työkokemuksella, korkeammalla koulutustasolla ja suuremmalla määrällä työnantajan tarjoamaa koulutusta on voimakkaampi yhteys miesjohtajien parempaan etenemiseen verrattuna naisjohtajiin. Puolisolla (vrt. ei puolisoa) ja suuremmalla lasten määrällä taas on epäsuora yhteys työkokemuksen ja työnantajan tarjoaman koulutuksen kautta naisjohtajien alhaisempaan ja miesjohtajien korkeampaan etenemiseen. Tutkijoiden keskeinen johtopäätös oli, että sukupuolispesifiä mallia uramenestyksen tutkimiselle tarvitaan. Tutkijat kehottavat organisaatioita varmistamaan, että naiset hyötyvät uramenestyksensä suhteen miesten kanssa samalla tavalla muodollisesta koulutuksesta, työkokemuksesta ja työnantajan tarjoamasta koulutuksesta. Lisäksi he suosittelevat, että perhetekijät otetaan huomioon henkilöstöjohtamisen käytännöissä.

*Melamed (1995; 1996)* rakensi tutkimuksissaan sukupuolispesifin uramenestysmallin ja testasi sitä empiirisesti kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimukseen osallistui 457 eri alojen työntekijää Englannissa. Tutkimuksessa vertailtiin naisten ja miesten objektiivista uramenestystä palkan, hierarkiataason, vastuun ja ylennysten suhteen. Uramenestystekijöinä tutkittiin useita eri tekijöitä, jotka luokiteltiin uralla tehtäviin valintoihin sekä henkisen pääoman, päätöksiin liittyviin ja rakenteellisiin tekijöihin. Tulosten mukaan naisten tiellä uramenestykseen korostuvat meriitit, kuten koulutus ja työkokemus, uhrausten tekeminen perheen suhteen sekä työskenteleminen vähemmän menestyksekkäissä ja kilpailluissa ympäristöissä. Miehillä taas keskeisimpinä uramenestystekijöinä nousivat esiin persoonallisuudenpiirteet, kuten ulospäin suuntautuneisuus ja itsenäisyys sekä menestyvissä ja kilpailluissa ympäristöissä toimiminen. Melamedin keskeinen johtopäätös oli, että uramenestyksen tutkimiseksi tarvitaan sukupuolispesifejä malleja, koska naisten reitit uramenestykseen ovat erilaisia kuin miesten.

*Valcour & Ladge (2008)* tutkivat perhetekijöiden ja urapolkujen vaikutuksia 916 työssäkäyvän äidin keskuudessa Yhdysvalloissa. Objektiivisena uramenestyskriteerinä oli palkka ja subjektiivisena uramenestyskriteerinä uramenestystyytyväisyys. Perhetekijöistä alhaisempi ikä ensimmäisen lapsen syntyessä ja puolison uran suosiminen naisen uran edelle olivat yhteydessä sekä alhaisempiin tuloihin että uramenestystyytyväisyyteen. Korkeampi lasten määrä oli yhteydessä alhaisempiin tuloihin. Urapolkumuuttujista suurempi määrä urakatoja, organisaatiovaihdoksia ja osa-aikatyötä oli yhteydessä alhaisempiin tuloihin. Tutkijoiden mukaan objektiivisen uramenestyksen eli korkeampien tulojen taustalla näyttäytyy vahvasti perinteisen mallisen uran logiikka. Mikäli naisen ura ei noudata tätä logiikkaa, niin se tulkitaan signaalina työhön sitoutumatto-

muudesta ja vähentää työntekijän organisationaalista arvoa. Sen sijaan subjektiivisen uramenestyksen eli uramenestyytyväisyyden taustalla heijastui yhdistelmä sekä perinteisten että modernien uramallien logiikoista. Esimerkiksi lasten ja osa-aikatyön määrällä ei ollut yhteyttä uramenestystyytyväisyyteen.

*Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004)* tutkivat meta-analyysissään mentorointiin yhteydessä olevia tekijöitä objektiivisesti palkan suhteen ja subjektiivisesti uratytytyväisyyden suhteen. Tutkimuksen tulosten mukaan mentorointi on yleisesti ottaen hyödyllistä uramenestykselle, mutta objektiivisen uramenestyksen ja mentoroinnin väliset yhteydet olivat voimakkuudeltaan heikkoja. Tulokset myös indikoivat, että yhteyksien voimakkuus vaihtelee riippuen mentoroinnin luonteesta. Korkeammalla välittömällä tuella havaittiin olevan voimakkaampi yhteys parempaan objektiiviseen uramenestykseen kuin suuremmalla psykososiaalisella tuella.

*Forrett & Dougherty (2004)* tutkivat verkostoitumiskäyttämisen eri muotoja palkan, etenemisen ja uramenestyskäsitusten suhteen sukupuolten näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli 1 180 johtamis- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää, johtamiskoulun käynnyttä naista ja miestä Yhdysvalloissa. Tutkimuksen tulosten mukaan osa verkostoitumiskäyttämisen muodoista oli yhteydessä (positiivisesti tai negatiivisesti) objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Lisäksi havaittiin, että yhteyksissä oli eroja sukupuolten välillä. Esimerkiksi korkeampi ammatillisiin toimintoihin osallistuminen (kuten puheiden pito ja konferensseihin osallistuminen) oli yhteydessä miehillä korkeampaan ja naisilla matalampaan palkkaan. Täten tutkijat totesivat sukupuolierojen vaikuttavan verkostoitumiskäyttämisen hyödyntämiseen uramenestysstrategiana.

*Emmerik, Euvema, Geschiere & Scouten (2006)* tutkivat naisten ja miesten verkostoitumista sekä verkostoitumisen yhteyttä uratytytyväisyyteen. Tutkimukseen osallistui 260 työntekijää Hollannin pankista. Tutkimuksen löydösten mukaan sekä naisilla että miehillä korkeampi verkostoitumisaktiivisuus oli yhteydessä parempaan uratytytyväisyyteen. Huolimatta siitä, että naiset osallistuvat miehiä aktiivisemmin verkostojen toimintaan, oli miehillä voimakkaampi yhteys verkostoitumisaktiivisuuden ja uratytytyväisyyden välillä kuin naisilla. Miehet siis hyötyivät verkostoista naisia enemmän subjektiivisen uramenestyksen suhteen. Tutkijat ehdottavat, että yksi keino tilanteen muuttamiseksi on naisten verkostoitumisosaamisen kehittäminen.

*Nabi (2001)* tutki organisaatioiden toimintatapojen ja -käytäntöjen sekä sosiaalisen tuen yhteyksiä subjektiiviseen uramenestykseen sukupuolten näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli 439 hallinnollista työntekijää eri yliopistoissa Englannissa. Tutkitut miehet olivat merkittävästi paremmin palkattuja, iäkkäämpiä, korkeammin koulutettuja ja useammin naimisissa kuin naiset. Subjektiivisen uramenestyksen indikaattoreina olivat työmenestystyytyväisyys ja uramenestystyytyväisyys. Organisaatioiden toimintatapoina ja -käytäntöinä tutkittiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja uralla etenemisen mahdollistavia rakenteita. Sosiaalisesta tuesta tutkittiin vanhempien kollegoiden ja muiden työkavereiden sekä verkostojen tukea. Miehet kokivat organisaatioidensa ete-

nemisen mahdollistavat rakenteet naisia paremmiksi. Naiset taas saivat miehiä enemmän sosiaalista tukea seniorikollegoiltaan. Tutkimuksessa löydettiin naisten ja miesten välillä eroja sosiaalisen tuen yhteyksissä subjektiiviseen uramenestykseen. Esimerkiksi kokeneempien kollegoiden suuremmalla tuella oli voimakkaampi yhteys korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen miehillä kuin naisilla. Organisaation toimintatapojen ja -käytäntöjen suhteen yhteyttä subjektiiviseen uramenestykseen ei löytynyt kummankaan sukupuolen osalta. Tutkijan keskeinen johtopäätös oli, että malli uramenestyksestä ei aina ja kaikelta osin välttämättä ole sukupuolispesifi.

#### *Uramenestystutkimus liikunta-alalla*

Liikunta-alan johtamisurien tutkimisessa uramenestyksen näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle, mutta jonkin verran asiaa on tutkittu. *Whisenant, Pedersen & Obenour (2002)* tutkivat Yhdysvalloissa opiskelijaliikuntaorganisaatioiden nais- ja miesliikuntajohtajien (athletic directors) (n=157, josta 84 % miehiä) objektiivista uramenestystä etenemisen suhteen. Tulosten mukaan miesliikuntajohtajien uramenestys oli naisliikuntajohtajien uramenestystä korkeampaa. Tutkijoiden mukaan uramenestys oli kuitenkin naisliikuntajohtajilla parempaa alhaisemman tason liikuntaorganisaatioissa (divisioonat II ja III) verrattuna korkeamman tason liikuntaorganisaatioihin (divisioona I). Tutkijat pitivät näitä tuloksia merkinä lasikatkon vähittäisestä murtumisesta.

*Whisenant & Pedersen (2004a)* tutkivat Yhdysvalloissa opiskelijaliikuntaorganisaatioiden nais- ja miesliikuntajohtajien (n=157) ajankäytön jakautumista erilaisiin johtamistehtäviin: perinteisiin johtamistehtäviin (suunnittelu, koordinointi, päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja seuranta), viestintään, verkostoitumiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Samassa yhteydessä he tutkivat ajankäytön jakautumisen yhteyttä liikuntajohtajien uramenestykseen. Uramenestyksen mittarina käytettiin suhdelukua (success ratio), joka muodostettiin jakamalla liikuntajohtajan johtaman liikuntaorganisaation hierarkkinen taso liikuntajohtajan iällä hänen aloittaessaan kyseisessä tehtävässä. Tulosten mukaan eniten aikaa käytettiin perinteisiin johtamistehtäviin ja vähiten aikaa verkostoitumiseen. Korkeampi ajankäyttö perinteisiin johtamistehtäviin oli yhteydessä liikuntajohtajan parempaan uramenestykseen. Nais- ja miesliikuntajohtajien välillä ei ollut eroa ajankäytön jakautumisessa eri johtamistehtäviin, eikä ajankäytön yhteydessä uramenestykseen. Tutkijat olivat yllättyneitä verkostoitumisen vähäisestä merkityksestä liikuntajohtajien uramenestykselle. He totesivat opiskelijaliikuntaorganisaatioiden kenties jääneen yritysmaailmassa jo hylättyyn aikaan, jossa pragmaattisille johtamistehtäville annettiin enemmän painoarvoa kuin verkostoitumiselle.

Toisessa *Whisenantin & Pedersenin (2004b)* opiskelijaliikuntajohtajiin (n: miehet=307; naiset=27) Yhdysvalloissa kohdistuvassa ajankäyttö- ja uramenestystutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota verkostoitumisen ja uramenestyksen yhteyteen. Uramenestyksen mittarina käytettiin suhdelukua (success ratio), joka muodostettiin jakamalla liikuntajohtajan johtaman liikuntaorganisaation hierarkkinen taso liikuntajohtajan iällä hänen aloittaessaan kyseisessä

tehtävässä. Päinvastoin kuin Whisenantin & Pedersenin (2004a) tutkimuksessa, tässä tutkimuksessa löydettiin korkeammalla verkostoitumisella olevan merkittävä yhteys liikuntajohtajien parempaan uramenestykseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että korkeampi ajankäyttö viestintätehtäviin oli yhteydessä alhaisempaan uramenestykseen. Tutkimuksen johtopäätös oli, että opiskelijaliikuntaorganisaatioiden johto on pysynyt miesten käsissä johtuen miesten laajoista verkostoista. Naisliikuntajohtajien havaittiin rakentavan yhteistyötä miesliikuntajohtajia enemmän viestinnän avulla, kuten käyttämällä aikaa tiedon jakamiseen ja sisäiseen viestintään. Tämä kuitenkin vie naisliikuntajohtajien aikaa uramenestyksen kannalta tärkeältä oman organisaation ulkopuoliselta verkostoitumiselta. Tutkija näkee keskeisenä, että niin uramenestystä haluavien naisten kuin miesten tulisi rakentaa verkostoja oman organisaation ulkopuolelle. Alan miesvaltaisuudesta johtuen hän näkee tällaisen verkostoitumisen erityisen tärkeänä naisille.

*Sagas & Cunningham (2004)* tutkivat sukupuolten välisiä eroja liikuntajohtajien uramenestyksessä ja uramenestystekijöissä. Tutkimuksen kohteena oli 139 naista ja 74 miestä, jotka toimivat opiskelijaliikuntaorganisaatioiden johtaja ja hallintotehtävissä Yhdysvalloissa. Suurin osa vastaajista (79 %) edusti organisaatioidensa ylintä tai keskijohtoa. Tutkittavien keski-ikä oli 42,3 vuotta, eikä nais- ja miesliikuntajohtajien välillä ollut iässä tilastollisesti merkitsevää eroa. Objekttiivisen uramenestyksen indikaattorina oli ylennysten määrä ja subjektiivisen uramenestyksen indikaattorina uratyytyväisyys. Uramenestystekijöinä tutkittiin henkisen pääoman ja sosiaalisen pääoman tekijöitä. Henkisen pääoman tekijöinä tutkittiin koulutustasoa, työkokemusta hallintotehtävissä, opiskelijaurheilijakokemusta ja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssä. Sosiaalisen pääoman tekijöinä tutkittiin verkostoitumista.

*Sagas & Cunningham (2004)* luokittelivat tutkimuksessaan liikuntajohtajat korkean ja matalan henkisen ja sosiaalisen pääoman luokkiin. Tulosten mukaan miesliikuntajohtajilla oli enemmän henkistä pääomaa verrattuna naisliikuntajohtajiin. Sosiaalisen pääoman määrällä taas ei ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Ne liikuntajohtajat, jotka kuuluivat korkean henkisen pääoman tekijöiden luokkaan, olivat sekä tyytyväisempiä uriinsa että heillä oli enemmän ylennyksiä verrattuna niihin liikuntajohtajiin, jotka olivat matalan henkisen pääoman luokassa. Sukupuolten välillä ei ollut eroa yhteydessä henkisen pääoman ja uratyytyväisyyden, eikä henkisen pääoman ja etenemisen välillä. Sosiaalisella pääomalla taas ei löydetty yhteyttä kummankaan sukupuolen uratyytyväisyyteen. Sen sijaan yhteyttä löydettiin sosiaalisen pääoman ja etenemisen välillä, ja se erosi mies- ja naisliikuntajohtajilla. Niillä naisliikuntajohtajilla, jotka kuuluivat korkean sosiaalisen pääoman luokkaan, oli yhtä paljon ylennyksiä verrattuna niihin naisliikuntajohtajiin, jotka olivat matalan sosiaalisen pääoman luokassa. Sen sijaan niillä miesliikuntajohtajilla, jotka olivat korkean sosiaalisen pääoman luokassa, oli enemmän ylennyksiä verrattuna matalassa sosiaalisen pääoman luokassa oleviin miesliikuntajohtajiin. Näin ollen korkeampi sosiaalinen pääoma oli miesliikuntajohtajien kohdalla yhteydessä parempaan etenemiseen, kun taas naisliikuntajohtajien kohdalla yhteyttä etenemiseen ei ollut. Tut-

kijoiden mukaan tulokset indikoivat, että naisliikuntajohtajat saattavat joutua syrjinnän kohteiksi etenemisprosesseissa.

Kaiken kaikkiaan Sagasin ja Cunninghamin (2004) tutkimustulokset indikoivat, että nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestys on tasa-arvoista suhteessa subjektiiviseen uramenestykseen eli tässä tapauksessa uratyytyväisyyteen, mutta vain osin tasa-arvoista suhteessa objektiiviseen uramenestykseen eli tässä tapauksessa etenemiseen. Tutkijat kiteyttivät, että samat asiat ("having the right stuff") johtivat naisliikuntajohtajilla osittain miesliikuntajohtajia heikompaan uramenestykseen: naisliikuntajohtajat eivät hyötäneet miesliikuntajohtajien kanssa yhtä paljon saman tasoisesta sosiaalisesta pääomasta objektiivisessa uramenestyksessä.

*Magnusen & Kim (2016)* tutkivat poliittisten taitojen yhteyttä subjektiiviseen uramenestykseen sekä esimies-alaisuuden mediaatiovaikutusta näiden välillä liikuntaorganisaatioissa. Poliittisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää muita ihmisiä työpaikalla ja vaikuttaa heihin tavalla, joka edistää yksilön henkilökohtaisia ja organisationaalaisia tavoitteita. Tällaisia poliittisia taitoja ovat esimerkiksi verkostoitumistaidot ja sosiaalinen neuvokkuus. Subjektiivisena uramenestyksenä tutkittiin uratyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä elämään, koettua työmarkkina-arvoa ja koettua tehokkuutta. Tutkimus kohdistui työharjoittelussa olleisiin liikunta-alan yliopisto-opiskelijoihin (n=201, josta 30 % naisia) Yhdysvalloissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kontribuoida myös siihen, miten liikunta-alan ammattilaiset voivat työrullillaan saavuttaa parempaa uramenestystä. Tutkimuksen tulokset indikoivat, että poliittisesti taitavat yksilöt pystyvät kehittämään sellaisen suhteen esimiehensä ja muiden työpaikan tärkeiden henkilöiden kanssa, joka parantaa heidän subjektiivista uramenestystään. Tutkimus ei ottanut huomioon sukupuolen merkitystä.

Lisäksi liikunta-alan kontekstista löytyy yksittäisiä uramenestysnäkökulmaa implisiittisesti esiin tuovia kansainvälisiä tutkimuksia, kuten *Shawn & Lebermanin (2015)* tutkimus Uuden Seelannin kansallisten liikuntaorganisaatioiden naistoimitusjohtajien menestyksekkäistä urista hyödyntäen kaleidoskooppiuramallia, *Doll-Tepperin, Pfisterin & Radtken (2006)* tutkimukset saksalaisten liikuntajärjestöjen luottamusjohtajanaisten urista ja *Karin & kumppaneiden (2015; 2016)* tutkimukset liikunta-aktiivisuuden ja palkan yhteydestä. Nämäkin tutkimukset eivät kuitenkaan kontribuoi aiemman uramenestystutkimuksen teorioihin ja keskusteluun. Lisäksi löytyy jonkin verran tutkimusta urheilijoiden uramenestykseen liittyen, kuten *Rahkamon (2016)* suomalaisiin olympiamitalisteihin kohdistuva väitöskirja polusta poikkeukselliseen asiantuntijuuteen ja menestykseen urheilu-uralla. Näin ollen tämä väitöstutkimus paikkaa olemassa olevaa tietoa liikunta-alan johtajien uramenestyksestä.

#### *Uramenestystutkimus Suomessa*

Suomessa tehdyssä tutkimuksessa uramenestys on vähemmälle huomiolle jäänyt näkökulma, vaikkakin useissa johtamisuria koskevissa tutkimuksissa uramenestykseen on kiinnitetty huomiota osana yleisempää uratutkimuksen kontekstia (esim. Lämsä 2011). Eksplisiittisesti uramenestystä on Suomessa tutkittu

johtamiskoulutuksen ja ekspatriaattien kannoilta. *Lämsä & Savela (2017)* tutkivat johtamisen kehittämisen yhteyttä uramenestykseen vain naisille suunnatun MBA-ohjelman osallistujilla. Tässä pitkittäistutkimuksessa haastateltiin ennen ja jälkeen koulutuksen 20 naista, jotka kaikki olivat olleet jo pitkään työelämässä ja toimineet erilaisissa johto- tai asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen tulokset indikoivat, että naiset hyötyivät koulutuksesta minäpystyvyyden parantumisena, joka puolestaan paransi heidän objektiivista ja subjektiivista uramenestystään. Useat naiset olivat esimerkiksi edenneet urallaan koulutuksen jälkeen joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Merkittävimmit minäpystyvyyden parantumisen lähteiksi koulutuksessa havaittiin luottamuksellinen ilmapiiri, sosiaalinen tuki, uudet liiketoimintapätevyydet sekä naisten kyky uudelleen muotoilla ajatuksia heidän omasta urapotentiaalistaan. Yleisellä tasolla tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että investoinnit parempaan tietämykseen ja kykyihin ovat yhteydessä korkeampaan uramenestykseen.

Ekspatriaatteja koskevassa tutkimuksessa *Suutari, Brewster, Dickmann, Mäkelä & Tornikoski (2017)* vertailivat Suomesta työnantajan ulkomaan komennukselle lähettämien ja omatoimisesti ulkomaille töihin hakeutuneiden johtajien ja asiantuntijoiden (n=207) uramenestystä pitkällä aikavälillä. Uramenestysindikaattoreina olivat objektiivisen uramenestyksen osalta työtarjoukset ja eteneminen. Subjektiivisen uramenestyksen osalta indikaattoreina olivat koettu työmarkkina-arvo ja uratyytyväisyys. Tutkimuksen tulosten mukaan pitkän aikavälin vaikutukset ekspatriaattien uramenestykseen olivat myönteisiä, eikä menestyksessä ollut eroa eri ekspatriaattiryhmissä. Sen sijaan tutkimuksessa löydettiin, että organisaatiot rekrytoivat mielellään kansainvälistä työkokemusta omaavia työntekijöitä. Todennäköisemmin he kuitenkin rekrytoivat työnantajan ulkomaankomennukselle lähettämiä ekspatriaatteja verrattuna omatoimisesti ulkomaille lähteneisiin ekspatriaatteihin. Sukupuoli ei vaikuttanut ekspatriaattien uramenestykseen. Lisäksi *Mäkelä, Suutari, Brewster, Dickmann & Tornikoski (2015)* ovat tutkineet urapääoman vaikutusta expatriaattien itsekoettuun markkina-arvoon. Tutkimuksen mukaan ekspatriaatit kokivat ulkomailta työkentelyn nostaneen heidän markkina-arvoaan. Hankittuja tietoja ja taitoja koettiin arvostettavan enemmän oman organisaation ulkopuolella kuin omassa organisaatiossa.

Yksittäisten tekijöiden yhteyksiä esimerkiksi palkkaan on tutkittu Suomessa muun muassa kansantaloustieteiden ja -terveystieteiden piirissä, mutta näiden teoreettinen perusta ei nojaudu uramenestystutkimukseen. Tässä esitellään kuitenkin esimerkinomaisesti yksi tällainen tutkimus, joka on erityisen kiinnostava liikunta-alan johtajien uramenestyksen kannalta. *Kauppinen & Anttila (2005)* tutkivat naisten painoindeksin ja kuukausitulojen välistä yhteyttä eri sosioekonomisissa asemissa sekä koulutusaste- ja ammattiryhmissä Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin myös muita naisten tulotasoon mahdollisesti yhteydessä olevia tekijöitä, kuten työtuntien määrää ja mahdollisuutta uuden oppimiseen. Tutkimusaineisto oli vuosien 1997 ja 2003 Työ ja terveys -haastattelututkimuksesta. Painolla havaittiin olevan erilainen yhteys naisten ja miesten uramenestykseen. Hoikilla, hyvin koulutetuilla ja johtavaan asemaan

kuuluvilla naisilla tulot olivat korkeammat kuin yhtä koulutetuilla, samaan ammattikategoriaan kuuluvilla ylipainoisilla naisilla. Palkkaero näiden ryhmien välillä oli 20 prosenttia. Miehillä vastaavaa ilmiötä ei havaittu. Ylipaino ei siis näytä olevan samalla tavalla miehiä kuin naisia leimaava ilmiö. (Kauppinen & Anttila 2005; ks. myös Sarlio-Lähteenkorva, Silventoinen & Lahelma 2004.) Olisi mielenkiintoista tietää, korostuuko liikunta-alan johtajien uramenestyksessä ulkonäön merkitys enemmän kuin muilla aloilla, koska liikunnassa itsessään korostuu voimakkaasti fyysisyys, ruumiillisuus ja hyvinvointi?

Tutkijat ovat esittäneet useita *jatkotutkimusehdotuksia* uramenestystutkimuksen kehittämiseksi. Heslin (2005) ja Shen & kumppanit (2015) kaipaavat monipuolisuutta uramenestystutkimuksessa yleisesti käytössä oleviin uramenestysindikaattoreihin. Ng & kumppanit (2005) puolestaan nostavat meta-analyyssissään esiin tarpeen tutkia yhä monipuolisemmin erilaisia tekijöitä, joilla voi olla yhteyttä uramenestykseen. Lisäksi he näkevät tarpeelliseksi tutkia useiden eri tekijöiden yhdysvaikutuksista uramenestykseen. Sukupuolen ja eri muuttujien kahdenvälisiä yhdysvaikutuksia on jonkin verran tutkittu, mutta muiden muuttujien välisiä ja useamman muuttujan yhteisiä yhdysvaikutuksia ei juurikaan. Suutari & kumppanit (2017) katsovat, että kansainvälistä työkokemusta olisi tärkeää tutkia enemmän uramenestykseen vaikuttavana tekijänä. Wayne & kumppanit (1999) puolestaan näkevät, että nyt kun erilaisia uramenestystekijöitä on tunnistettu jo melko paljon, on tarpeellista tutkia kattavilla kokonaisuudella samanaikaisesti useita eri tekijöitä. Lisäksi olisi perusteltua selvittää niiden suhteellinen vaikutus uramenestykselle. Heslin (2005) näkee tärkeänä, että uramenestystutkimusta laajennetaan erilaisiin konteksteihin. Aiemmat tutkimukset ovat pitkälti keskittyneet johtajien ja johtamisurilla olevien ammattilaisten uramenestyksen tutkimiseen suurissa kaupallisissa yrityksissä. Heslin (2005) kaipaa lisää eri ammattiryhmien ja toimialojen sekä eri sektoreiden tutkimusta. Hän toteaa esimerkiksi kolmannen sektorin jääneen erittäin vähälle huomiolle.

#### *Yhteenveto uramenestystutkimuksesta*

Kokonaisuudessaan eri tutkimusten tarkastelun perusteella havaitaan, että uramenestystä on tutkittu viimeisen kahden kymmenen vuoden ajan melko kapea-alaisesti, yleensä vain muutamilla samankaltaisilla indikaattoreilla. Objektiivisesti uramenestystä on tutkittu pääosin palkan sekä etenemisen tai hierarkkisen aseman suhteen. Subjektiiivisina indikaattoreina on ollut enimmäkseen työ- ja uramenestystyytyväisyyteen liittyvät keskenään samantyyppiset mittarit. Uramenestystekijöitä on puolestaan tutkittu eri tutkimuksissa samanaikaisesti joko muutamia useista eri uramenestystekijäkategorioista (esim. perhe-, yksilölliset ja henkisen pääoman tekijät) tai useampia tekijöitä vain yhdestä tai kahdesta tekijäkategorista (esim. sosiaalisen tuen tekijät). Uramenestystutkimuksia yhdistää tulos, että useat eri tekijät ovat (positiivisesti tai negatiivisesti) yhteydessä objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Yleinen tulos on myös, että eri uramenestysindikaattoreita selittävät tekijät ovat usein hyvin erilaisia keskenään. Toisin sanoen esimerkiksi palkkaan yhteydessä olevat tekijät

eroavat monin paikoin uratyytyväisyyteen yhteydessä olevista tekijöistä. Esimerkiksi henkisen pääoman kategoriassa olevat tekijät määrittävät tavallisesti palkkaa, kun taas subjektiiviselle uramenestykselle niillä ei usein näytä olevan merkitystä. Sukupuolinäkökulman sisältävät tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten uramenestyksessä ja uramenestystekijöissä sekä niiden välisissä yhteyksissä on monia eroja. Osassa tutkimuksia tasa-arvo on selkeästi tutkimuksen lähtökohtana. Näiden tutkimusten pääviesti on yhdenmukainen: uramenestys ei ole miesten ja naisten välillä kaikilta osin tasa-arvoista. Tutkijoiden ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi osoittavat, että työ uramenestysilmion ymmärtämiseksi on vielä varhaisvaiheessaan. Lisätutkimusta tarvitaan eri näkökulmista, eri mittarein ja eri konteksteissa toteutettuna.

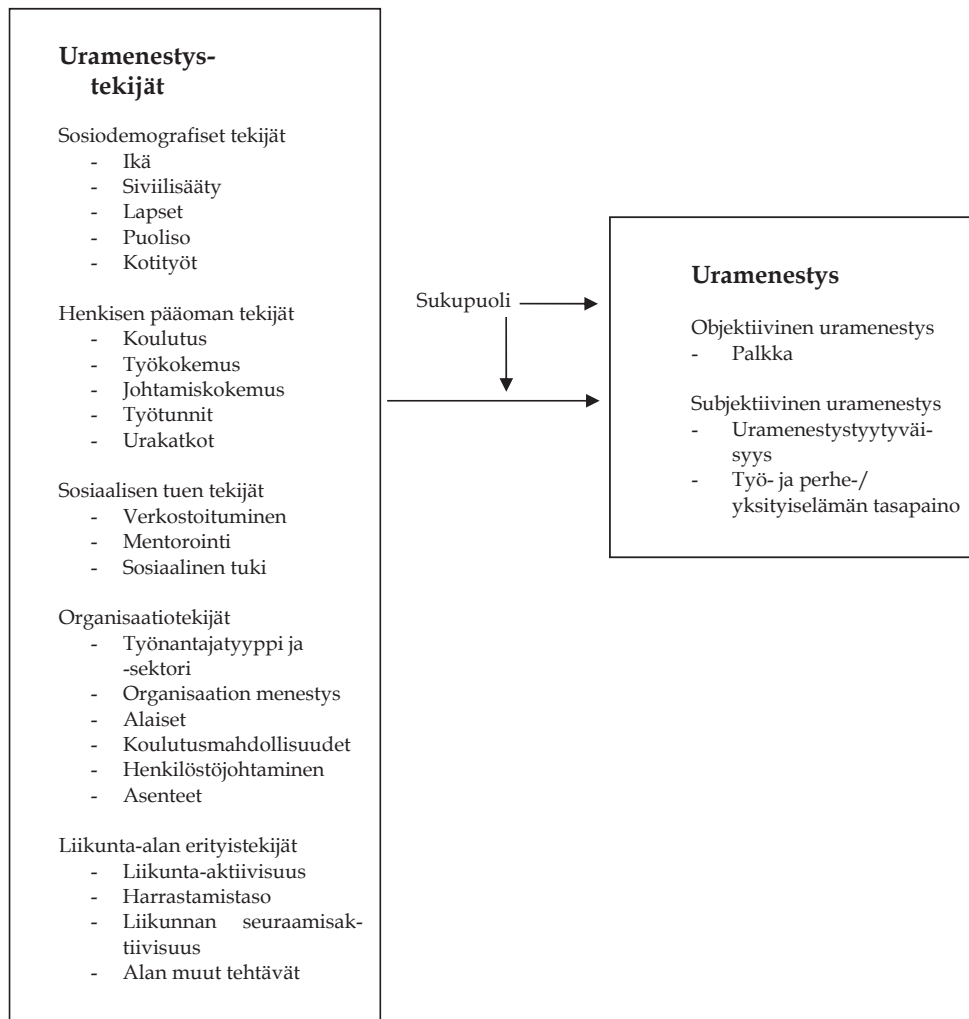


## **5 YHTEENVETO TEOREETTISESTÄ VIITEKEHYKSESTÄ: KOKONAISVALTAINEN MALLI JOHTAJIEN URAMENESTYKSESTÄ LIIKUNTA-ALAN ORGANISAATIOISSA**

Tässä tutkimuksessa luodaan kokonaisvaltainen malli nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alan organisaatioissa. Mallin keskeisenä lähtökohtana on sukupuolten välinen tasa-arvo. Globalisaation myötä tasa-arvosta ja naisten resurssien täysimääräisestä hyödyntämisestä on muodostunut maailmanlaajuisesti yksi kilpailukyvyyn ja kehityksen keskeinen osa-alue. (Global Gender Gap Report 2017.) Suomi on yleisesti ottaen tasa-arvon edelläkävijämaa, mutta meillä on kuitenkin työelämän alueella vielä matkaa tasa-arvoon. Suomessa miesjohtajat ovat yleensä naisjohtajia korkeammilla tasoilla organisaatioiden hierarkioissa (Turpeinen & Hakamäki 2018; Työssäkäyntitilasto 2017) ja saavat usein naisjohtajia enemmän palkkaa (Koskinen-Sandberg 2016; Palkkarakennetilasto 2017). Tilanne on tämä huolimatta siitä, että naiset ovat miehiä keskimäärin korkeammin koulutettuja (Sutela & Lehto 2014), naisjohtajien johtamistapaan ollaan usein tyytyväisempiä kuin miesjohtajien johtamistapaan (Lehto 2009; Sutela & Lehto 2014) ja naisten johtamien yritysten on löydetty olevan keskimäärin miesten johtamia yrityksiä kannattavampia (Christiansen ym. 2016; Kotiranta ym. 2007; Palvia ym. 2015; Vähäkylä 2014).

Tässä työssä uramenestystä tutkitaan objektiivisesta lähtökohdasta palkan määrän avulla. Subjektiiivisesta näkökulmasta selvitetään liikuntajohtajan tyytyväisyyttä omaan uramenestykseensä sekä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa. Aiemmat tutkimukset (esim. Sturges 1999) osoittavat, että eri sukupuolet määrittelevät uralla menestymistään eri tavoin. Subjektiiivinen uramenestys on naisille tärkeä uramenestyksen tekijä, kun taas miehet pitävät usein parempana objektiivisia kriteerejä. Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty, että useat eri tekijät ovat yhteydessä uramenestykseen. Näiden yhteyksien on usein myös havaittu eroavan nais- ja miesjohtajien välillä (Melamed 1996; Kirchmeyer 1998; 2002). Tässä tutkimuksessa eri tekijöistä käytetään käsitettä uramenestystekijät.

Uramenestystekijät jaotellaan viiteen eri kategoriaan: sosiodemografiset tekijät, henkisen pääoman tekijät, sosiaalisen tuen tekijät, organisaatiotekijät ja liikunta-alan erityistekijät (ks. kuvio 6).



KUVIO 6 Teoreettinen viitekehys: Kokonaisvaltainen malli liikunta-alan johtajien uramenestyksestä

*Objektiivisen uramenestyksen* eli tässä tutkimuksessa *palkan* on havaittu olevan Suomessa keskimäärin korkeampi miehillä kuin naisilla. Vuonna 2015 naisten ja miesten keskimääräinen palkkaero oli 17 prosenttia. Johtajien keskuudessa naisten ja miesten välinen palkkaero oli keskimäärin 19 prosenttia vuosina 2013–2015. (Idman 2011; 2013; Palkkarakenneilasto 2017; Samanpalkkaisuusohjelma 2016–2019). Useat tutkimukset osoittavat, että eri sukupuolten välille jää selittämätön palkkaero senkin jälkeen, kun eri muuttujien vaikutukset on otettu

huomioon (Ekonomit 2015; STM 2008; Vanhala 2003). Naisten odotusten uransa suhteen on havaittu olevan usein alhaisempia kuin miehillä. Naiset ovat usein myös helpommin *tyytyväisiä* uramahdollisuuksiinsa ja -saavutuksiinsa verrattuna miehiin (Galinsky ym. 2003; Keys 1985; Kirchmeyer 1998; 2002; Ng ym. 2005). Lisäksi naisilla ja miehillä on löydetty olevan osin erilaiset käsitykset uramenestyksestään (Sturges 1999). *Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino* nähdään edelleen tänä päivänä olevan usein enemmän naisten kuin miesten huolen aiheena (Raijas & Wilska 2007), myös johtajien keskuudessa (Heikkinen 2015; Lyness & Judiesch 2008; Lämsä 2011). Työn ja perheen välisen ristiriidan kokemisessa ei Suomessa kuitenkaan yleisesti ottaen arvioida olevan suurtakaan eroa naisten ja miesten välillä (Ojanen 2016).

*Sosiodemografisia tekijöitä* ovat tässä tutkimuksessa ikä sekä perhetekijöistä siviilisääty, lapset, puoliso ja kotityöt. Miesjohtajat ovat keskimäärin iäkkäämpiä kuin naisjohtajat (Koski 2006; Teräsaho & Kupiainen 2015). Aiempien tutkimusten mukaan miesten kohdalla avioliitto, kotona oleva puoliso ja lapset on usein yhdistetty uraa tukevaan vakauteen, kun taas naisilla perheen on yleensä havaittu muodostavan uraa rajoittavan taakan (Bilimoria ym. 2007; Heikkinen 2015; Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 1996; Pfeffer & Ross 1982; Stroh ym. 1992; Vuorinen-Lampila 2016). Naisjohtajien on löydetty olevan miesjohtajia keskimäärin useammin naimattomia ja lapsettomia tai heillä on vain vähän lapsia (Kartovaara 2003). Sen sijaan naiset tekevät kotitöitä keskimäärin miehiä enemmän (Pääkkönen & Hanifi 2011). Avioliiton ja lasten on löydetty olevan yhteydessä miehillä korkeampaan palkkaan (Melamed 1992; Schmeer & Reitman 2002), ja naisilla matalampaan palkkaan (Harrell 1993; Melamed 1995). Toisaalta eroa ei aina ole löydetty nais- ja miesjohtajien välillä avioliiton ja lasten yhteydessä palkkaan (Kirchmeyer 1998).

*Henkisellä pääomalla* tarkoitetaan yksilön koulutuksellisia, henkilökohtaisia ja ammatillisia kokemuksia (Becker 1993). Tässä tutkimuksessa henkisen pääoman tekijöitä ovat koulutus, työ- ja johtamiskokemus, työtunnit ja urakatkot (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005). Naisjohtajat taas ovat yleensä korkeammin koulutettuja kuin miesjohtajat (Sutela & Lehto 2014) ja heillä on tavallisesti enemmän urakatkoja kuin miesjohtajilla (Kirchmeyer 1998; 2002; Radtke & Pfister 2006). On havaittu, että vaikka naisilla ja miehillä olisi samanlainen koulutus ja työkokemus, on miesten palkat ja asemat korkeampia sekä uralla eteneminen nopeampaa kuin naisten (Kirchmeyer 1998; 2002; Tharenou & Conroy 1994). Myös Suomessa naisten on löydetty tarvitsevan miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen hyvän aseman työmarkkinoilla (Vuorinen-Lampila 2016; ks. myös Kauhanen-Napari 2009).

*Sosiaalisen tuen tekijöillä* on havaittu olevan suuri merkitys yksilön uramenestykselle (Burke 2007; Hopkins & O'Neil 2007; Kirchmeyer 1998). Tässä tutkimuksessa kahdenvälisiä sosiaalisen tuen lähteitä ovat mentorit (Higgins & Thomas 2001; Kram & Isabella 1985), esimiehet (Greenhaus ym. 1990; Ng ym. 2005) ja kollegat (Nabi 2001), ystävät, sukulaiset (Vanhala 2005) ja naapurit sekä puoliso (Ezzedeen & Ritchey 2008; Heikkinen 2015). Lisäksi tässä tutkimuksessa sosiaalisen tuen lähteenä on verkostot (Ibarra 1997; Seibert ym. 2001), jotka ovat

kokoelma yksilön henkilökohtaisia kontakteja. Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että miehet hyötyvät kokonaisuudessaan sosiaalisesta tuesta keskimäärin naisia enemmän (Forrett & Dougherty 2004; Kirchmeyer 1998), joskin sosiaalisen tuen kokonaisuuden moninaisuudesta johtuen tuloksetkin vaihtelevat riippuen tuen lähteestä ja muodosta sekä tutkimusasetelma- ta. Esimerkiksi mentoroinnilla on havaittu olevan yhteys korkeampaan palkkaan ja uratyytyväisyyteen (Allen ym. 2004). Mentoroinnin hyötyjen on kuitenkin havaittu olevan joko suurempia miehille (Kirchmeyer 1998; Koberg ym. 1994) tai yhtä suuria molemmille sukupuolille (Turban & Dougherty 1994). Puolison uratukeen kohdistuvissa tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti naisjohtajien kohdalla puolison tukea ei aina ole (Ezzedeen & Ritchey 2008; 2009; Heikkinen 2015). Lisäksi niissä on havaittu, että puoliso voi olla myös uraa rajoittava tekijä (Schwartz 1996; Still & Timms 1998). Verkostoitumisella on löydetty olevan yhteyttä korkeampaan palkkaan ja uratyytyväisyyteen (Ng ym. 2005). Verkostoitumisen hyötyjen on puolestaan havaittu olevan joko suurempia miehille (Emmerik ym. 2006; Forrett & Dougherty 2004) tai yhtä suuria molemmille sukupuolille (Forrett & Dougherty 2004).

*Organisaatiotekijät* ovat tärkeitä uramenestystekijöitä (Judge ym. 1995; Mallos & Champion 2000; Spell & Blum 2000). Tässä tutkimuksessa organisaatiotekijöitä ovat työnantajatyypit ja -sektori, organisaation menestys, alaiset, koulutusmahdollisuudet, henkilöstöjohtaminen sekä organisaation asenteet ja toiminta- uralla menestymistä kohtaan. Judge & kumppanit (1995) löysivät tutkimuksessaan useilla organisaatiotekijöillä olevan yhteyttä palkkaan. Esimerkiksi menestyskakkaimmiksi koetuissa organisaatioissa, suurissa organisaatioissa, pörs-siyrityksissä ja kestokulutushyödykkeitä tuottavissa yrityksissä ansaittiin korkeampaa palkkaa verrattuna muihin organisaatioihin. Koulutusmahdollisuuksia työssä arvostetaan nykyisin korkealle (Sutela & Lehto 2014). Parempien koulutusmahdollisuuksien on löydetty olevan yhteydessä korkeampaan työ- ja uratyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen sekä optimistisuuteen tulevien uranäkymien suhteen (Hee ym. 2016; Lämsä & Savela 2017; McKeen & Burke 1991; Nabi 2001; Ng ym. 2005). Eri tutkimukset indikoivat, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kehittämällä (Hearn ym. 2015; Kautto 2008) sekä johdon asenteisiin ja tietoisuuteen vaikuttamalla (Apunen ym. 2013; Kautto 2008; Lämsä 2011; Lämsä ym. 2014) voitaisiin saavuttaa parempaa uramenestystä sekä naisille että miehille.

Liikunta-alalla on omat erityispiirteensä (Kuorikoski 2016; Laakso 2016; ks. myös esim. Trenberth & Collins 1999, 20–23; European Commission 2007, 3) verrattuna muihin aloihin. Siitä syystä voidaan ajatella, että liikuntajohtajien uramenestystekijöitä ovat edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi *liikunta-alan erityistekijät*. Tutkijat (esim. Laakso 2016; Pfister & Radtke 2006) ovat myös esittäneet, että liikunta-alan erityistekijät ovat yhteydessä liikuntajohtajan tehtävän saavuttamiseen, urakehitykseen ja palkkaan (ks. myös Kari 2018; Kari ym. 2015; 2016). Liikunta-alan erityistekijöinä tutkitaan liikuntajohtajien liikuntaaktiivisuutta, liikunnan harrastamisen tasoa lapsena ja nuorena, liikunnan seuraamisaktiivisuutta ja muissa alan tehtävissä, kuten valmentaja, kouluttajana tai

luottamusjohtajana, toimimista. (Laakso 2016; Pfister & Radtke 2009; Sagas & Cunningham 2004.) Eri tutkimuksissa on havaittu, että liikuntajohtajan taustalta löytyy usein oma urheilijan tai valmentajan ura (esim. Fitzgerald ym. 1994; Lumpkin ym. 2015). Liikuntajohtajan tehtäviin noustaen usein liikunta-alan sisältä eri tavoin meritoituen (Laakso 2016). Liikuntajohtajien urien on tosin havaittu muuttuneen viime vuosien aikana, eivätkä urat välttämättä enää muodosta samanlaista tyypillistä liikuntajohtajan urapolkua urheilijasta valmentajan tehtävien kautta johtajaksi kuin aikaisemmin. Tämä muutos näyttää kuitenkin kohdistuvan erityisesti miehiin, sillä aiempi ura valmentajana toimii edelleen vahvana meriittinä naisliikuntajohtajien kohdalla. (Lumpkin ym. 2015.) Syynä tähän saattaa olla se, että stereotyyppinen käsitys sekä valmentajasta että johtajasta on maskuliininen. Valmentajan roolin myötä nainen nähdään näin ollen sopivampana johtajana. Uramenestys on löydetty olevan nais- ja miesliikuntajohtajilla vain osin tasa-arvoista (Sagasin & Cunninghamin 2004). Tutkijoiden mukaan samat asiat (“having the right stuff”) johtavat naisliikuntajohtajilla osittain miesliikuntajohtajia heikompaan uramenestykseen: naisliikuntajohtajat eivät hyödy miesliikuntajohtajien kanssa yhtä paljon saman tasoisesta sosiaalisesta pääomasta objektiivisessa uramenestyksessä etenemisen suhteen. Myös liikunta-aktiivisuuden ja palkan välisen yhteyden on löydetty eroavan sukupuolen mukaan (Kari 2018; Kari ym. 2016). Miehillä korkeampi liikunta-aktiivisuus lapsuudessa oli yhteydessä parempaan palkkaan aikuisuudessa, kun taas naisilla yhteyttä ei ollut.

## 6 MENETELMÄT

### 6.1 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuskohteena oli liikunta-alan ylimmät palkatut johtajat julkisella sektorilla ja kolmannen sektorin valtakunnallisella ja alueellisella tasolla. Tutkimuksen perusjoukkona oli kaikkien näiden johtajien yhteenlaskettu määrä 610 henkilöä, josta 361 (59 %) oli miehiä ja 249 (41 %) naisia. Perusjoukosta oli naisliikuntajohdattajia julkisella sektorilla 44 prosenttia ja kolmannella sektorilla 33 prosenttia. Taulukossa 3 kuvataan tutkimuksen perusjoukko organisaatiotyypeittäin.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen perusjoukon johtajat (n, %) työnantajatyypeittäin eriteltynä

Työnantajatyyppe	Johtajat	
	N	%
Julkinen sektori yhteensä	398	65
*Valtio	25	4
*Kunta tai kuntayhtymä	347	57
*Yliopisto tai korkeakoulu	26	4
Kolmas sektori yhteensä	212	35
*Lajiliitto	66	11
*Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö	46	8
*Alueellinen liikuntajärjestö	23	4
*Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)	50	8
*Muu yleishyödyllinen yhteisö	27	4
Yhteensä	610	100

Valtionhallinnossa (n=25) kohteena oli opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikkö (OKM/ly<sup>32</sup>), Valtion liikuntaneuvosto (VLN), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM), Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY)<sup>33</sup> liikuntatoimet, Opetushallitus (OPH) ja Puolustusvoimat (PLV). Tutkimusjoukkoon kuuluivat OKM/ly:stä kaikki valtioneuvoston esittelijät (johtaja, neuvokset ja ylitarkastajat), VLN:stä pääsihteeri, ELY:sta ryhmäpäälliköt ja muut liikunnasta vastaavat virkailijat sekä STM:stä, OPH:sta ja PLV:sta liikunnasta pääasiallisena työhönsä vastaavat virkailijat.

Kunnissa kohteina olivat kuntien liikuntatoimet tai niiden puuttuessa muut liikunnasta vastaavat toimintayksiköt, kuten vapaa-aikatoimet. Kunnan liikuntajohtajalla (N=347) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka on ylin liikunnasta vastaava virkailija kunnassa, ja joka on nimetty kunnan liikunnasta vastaavaksi yhteyshenkilöksi Kuntaliittoon. Väestömäärältään suuremmissa kunnissa liikunnalla on oma toimintayksikkönsä ja liikunta-asioita päätoimisesti hoitava johtajansa (liikuntajohtaja, liikuntas sihteeri tms.). Perusjoukkoon ei tällaisissa tapauksissa kuulunut laajempien toimialojen johtajia, joilla liikunta muodostaa vain yhden osan vastuualuetta. Kymmenen Suomen suurimman kunnan (Väestötilastot 2013) osalta mukaan otettiin myös liikuntatoimen eri vastuualueiden päälliköt (esim. ulkoilu, liikuntapaikat, liikuntapalvelut, seuratoiminta; yhdestä viiteen päällikköä per liikuntatoimi). Pienemmissä kunnissa liikunta on usein yhdistetty muihin toimialoihin, useimmiten nuorisola/ tai kulttuurialoihin. Siten liikunnan vastuuhenkilöllä (liikunta- ja nuorisosihteeri, kulttuurisihteeri, vapaa-aikasihteeri tms.) voi olla myös muita kuin liikunta-asioita hoidettavanaan. Kaikkein pienimmissä kunnissa liikunnasta vastaava ylin viranhaltija on joissain tapauksissa suorittavan työn tekijä, kuten liikunnanohjaaja tai vapaa-aikaohjaaja. Tässä tutkimuksessa tarkoitettujen kuntien liikuntajohtajien kirjo on siis melko heterogeeninen vastuultaan ja työtehtäviltään.

Liikunta-alan korkeakoulutusta tarjoavista organisaatioista kohteina olivat Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Näissä oppilaitoksissa liikuntakoulutukselle oli oma yksikkö, johtajat sekä työntekijöitä. Perusjoukkoon valittiin ylimmän johtajan lisäksi myös varajohtajat. Korkeakouluista perusjoukkoon kuuluivat myös opiskelijoiden ja henkilöstön liikuntapalveluista vastaavat ylimmät virkailijat (liikuntapäällikkö, liikunta-asiantuntija tms.) niistä korkeakouluista, joissa oli tällainen päätoiminen, palkattu henkilö. Perusjoukon muodosti yhteensä 26 henkilöä.

Kolmannen sektorin organisaatioiden eli liikuntajärjestöjen, liikunnan koulutuskeskusten ja muiden yleishyödyllisten yhteisöjen johtajia oli tutkimuksen kohteena yhteensä 212. Muihin yleishyödyllisiin yhteisöihin sisältyi liikuntalääketieteen keskuskeskukset sekä muut liikuntatieteelliset ja liikuntatietoa välittävät yhteisöt, muut alan säätiöt (kuten Stadion-säätiö), valtakunnalliset liikunnan-

<sup>32</sup> Vuonna 2015 nimi muuttui liikunnan vastuualueeksi.

<sup>33</sup> Valtion aluehallinnon liikuntatoimet siirtyivät Aluehallintovirastoihin (AVI) 1.1.2014.

edistämishjelmat (kuten Liikkuva koulu -ohjelma) sekä Kuntaliitto. Valtakunnallisten palvelu- ja kehittämisjärjestöjen Valon ja Suomen Olympiakomitean osalta tutkimusjoukkoon valittiin organisaatioiden suuruuden ja keskusjärjestöluonteen johdosta kaikki johtoryhmän jäsenet. Liikunnan koulutuskeskuksista valittiin perusjoukkoon ylimpien johtajien lisäksi liikunnan substanssiasioista vastaavien yksiköiden johtajat/päälliköt. Liikunnan koulutuskeskukset ovat alueellisesti ja valtakunnallisesti merkittäviä liikunnan kouluttajia, palveluntuottajia ja työllistäjiä, joten niiden yksiköiden päälliköt kantavat merkittävää liikunta-alan johtamisvastuuta. Muista liikuntajärjestöistä ja -yhteisöistä, joiden henkilöstömäärä oli kymmenen tai enemmän, valittiin perusjoukkoon ylimmän johtajan (pääsihteeri, toiminnanjohtaja tms.) lisäksi johtajan sijainen/varajohtaja. Suurimmassa osassa organisaatioita sijasijohtaja oli nimetty, mutta muutamissa, jopa suurissa lajiliitoissa, ei tällaista vastuuhenkilöä ollut. Kuntaliitosta kohteena oli liikunnasta vastaava virkailija.

Tutkimuksen perusjoukon yhteystiedot (nimet ja sähköpostiosoitteet) kerättiin useasta eri lähteestä. Valmiita yhteystietolistoja saatiin opetus- ja kulttuuriministeriöstä, Kuntaliitosta, Valtakunnallisesta liikunta- ja urheiluorganisaatio Valosta, Suomen Olympiakomiteasta ja Opiskelijoiden Liikuntaliitosta. Yhteystietojen keräys vaati lisäksi runsaasti tutkijan omaa työtä, koska listoissa oli jonkin verran vanhentunutta tietoa. Lisäksi varajohtajien ja johtoryhmien jäsenten tiedot piti kerätä erikseen. Yksittäisten yhteystietojen hankinnassa tutkijan tietolähteinä olivat organisaatioiden internet-sivut ja suorat yhteydenotot ylimpiin johtajiin.

Perusjoukkoon tehtiin rajauksia sekä organisaatio- että johtajatasoilla. Liikunta-alan organisaatiotyypeistä tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin liikunta-alan yritykset ja liikuntaseurat. Keskeisin syy liikunta-alan yritysten poisrajaukseen oli niiden hyvin erityyppiset toimintaympäristöt ja -periaatteet verrattuna julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Yritykset toimivat kaupallisessa ympäristössä tavoitteenaan tuottaa voittoa omistajilleen. Julkisella ja järjestösektorilla puolestaan pyrkimyksenä on hankkia rahaa, jotta voidaan kehittää ja koordinoida toimintaa sekä tuottaa palveluja jäsenille ja haavoittuvassa asemassa oleville väestöryhmille. Erityisesti isoissa yrityksissä palkanmaksukyky on usein parempi kuin julkisella ja kolmannella sektorilla, mikä vaikuttaisi tämän tutkimuksen indikaattorin palkan vertailukelpoisuuteen. Toisaalta liikunta-alan yrityksistä noin puolella ei ole palkattua henkilöstöä ja lähes 30 prosenttia työllistää alle kaksi työntekijää (TEM 2014, 9). Pienissä liikunta-alan yrityksissä kyse on siis tämän tutkimuksen näkökulmasta yleensä enemmän itsensä työllistämisestä kuin organisaation johtamisesta. Liikunta-alan yritysten joukkoon sisältyvä liikunta-alan media taas on tyypiltään enemmän mediaorganisaatio kuin liikuntaorganisaatio sekä niiden liikuntasisällöistä vastaavat henkilöt enemmän mediajohtajia kuin liikuntajohtajia. Tutkimus kohdistettiin valtakunnallisiin ja alueellisiin liikuntaorganisaatioihin, joten liikuntaseurat rajattiin paikallisuutensa vuoksi pois. Lisäksi ylipäätään palkattujen työntekijöiden määrä liikuntaseuroissa on vielä toistaiseksi melko vähäinen (Koski 2012, 9). Osa liikunta-alan korkeakoulutusta tarjoavista organisaatioista jätettiin tutki-

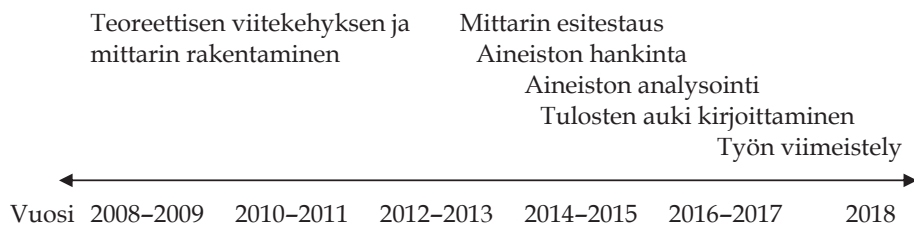


muksen ulkopuolelle, koska niissä liikuntakoulutukselle ei ollut omaa yksikköä ja sen johtoa (esimerkiksi opettajankoulutuslaitokset). Tässä tutkimuksessa ei tutkita luottamushenkilöjohtajia (järjestöjen puheenjohtajat tms.), koska heidän rekrytointinsa, tehtävänsä ja uransa ovat usein hyvin erilaisia verrattuna palkattuihin johtajiin.

Perusjoukon rajaus oli monelta osin melko haastavaa sekä organisaatioiden että niissä toimivien liikuntajohtajien ja liikunnan vastuuhenkilöiden heterogeenisyyden vuoksi. Suurinta tasapainoilua tutkija joutui tekemään sen suhteen, mikä tehtävä tai asema kulloisessakin organisaatiotyypissä määritellään ylimmän johtajan tehtäväksi. Toisaalta tuli pystyä säilyttämään mahdollisimman yhdenmukainen linja eri organisaatiotyyppien välillä.

## 6.2 Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi

Tutkimusaineisto kerättiin pääosin kvantitatiivisista kysymyksistä koostuvan sähköisen kyselyn (Webropol-työkalu) avulla. Tutkimusprosessi eteni syklisesti tutkijan erilaisten työ- ja yksityiselämän vaiheiden rytmittämänä. Kuvioista 7 ilmenee prosessin vaiheet aikajanelle asetettuna.



KUVIO 7 Tutkimusprosessin vaiheet aikajanelle asetettuna

Tutkimuksen mittaristo ja kyselylomake laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta pääosin vuosina 2008-2009. Lomake esitettiin keväällä 2013 seitsemällä liikunta-, johtamis- ja tasa-arvoalojen asiantuntijalla, joilla oli merkittävää asiantuntemusta tutkittavan aihepiirin yhteen tai useampaan näkökulmaan liittyen, eivätkä he kuuluneet tämän tutkimuksen perusjoukkoon. Esitestajaehdokkailta kysyttiin suostumusta tehtävään huhtikuussa 2013. Kaikki henkilöt lupautuivat työhön, jonka jälkeen huhti-toukokuun vaihteessa heille toimitettiin tutkimuksen tiivistelmä, kuvio viitekehyksestä sekä testattavina asiakirjoina saatekirje ja kyselylomake. Vastausaikaa annettiin yhdestä viikosta puoleentoista viikkoon. Kaikki esitestajat antoivat kommenttinsa annetussa määräajassa. Mittaria edelleen kehitettiin näiden kommenttien pohjalta. Ehdotusten pohjalta muun muassa rakennettiin muutama kokonaan uusi kysymys sekä laadittiin lisäohje vastaamiseen kuntajohtajille kuntarakennemuutoksen huomioon ottamiseksi. Esitestauksen jälkeen kesällä 2013 mittarista laadittiin internet-kysely

Webropol-työkalulla. Koevastaaminen osoitti kyselyn olevan liian pitkä, minkä vuoksi tutkimuksen kannalta vähiten merkityksellisiksi arvioituja kysymyksiä pudotettiin pois.

Saatekirje kyselyn (liite 1) vastaamislinkillä varustettuna lähetettiin tutkimusjoukolla (N=610 henkilöä) sähköpostitse illalla 28.8.2013. Toimitusajankohdaksi valittiin tietoisesti ilta tutkijan omaan liikuntajohtajan työkokemukseen pohjautuen. Johtajille kohdistuvassa sähköpostitulvassa aamulla ensimmäisenä odottava viesti tulee todennäköisimmin huomatuksi ja luetuksi. Toisaalta aamu on myös usein päivän hedelmällisintä vastausaikaa, koska kokouksia ei ole ja viireystila on hyvä. Tämä oletus näytti todentuneen, sillä torstaina 29.8.2013 klo 12 mennessä kyselyyn oli vastannut jo 75 henkilöä ja vastaamatta linkin oli avannut 49 henkilöä.

Seuraavana päivänä tutkijan sähköpostissa odotti lukuisia palautuneita viestejä virheellisten tai vanhentuneiden sähköpostiosoitteiden vuoksi. Suurin osa näistä johtui kuntien henkilövaihdoista sekä kuntaliitosten aikaansaamista muutoksista, joita yhteystietolistaan ei oltu vielä päivitetty. Tutkija selvitti kuntien internet-sivuilta kunkin viestin palautumisen syyn, jonka jälkeen kysely toimitettiin vaihtuneille johtajille. Ensimmäinen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kahden viikon ja toinen muistutusviesti neljän viikon kuluttua ensimmäisestä toimituksesta. Muistutusviesteillä oli merkittävä vaikutus vastausten saamiselle, sillä muistutusten jälkeisen noin puolen vuorokauden ajanjaksona vastaukset lisääntyivät 40–50 kappaleella per muistutus. Vastaamisaika päättyi 30.9.2013. Vastausaika oli siis yhteensä lähes viisi viikkoa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 340 henkilöä. Palautusprosentiksi muodostui 56 prosenttia, mitä voidaan pitää suhteellisen korkeana tämän tyyppiselle tutkimukselle (Baruch & Holtom 2008). Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 54 prosenttia (n=329, josta naisia 38 % ja miehiä 62 %). Tutkimuksen palautusprosenttia (56 %) alhaisempi vastausprosentti (54 %) johtui siitä, että tutkimus kohdistui kokoaikatyötä tekeviin henkilöihin. Aineistosta poistettiin kokonaisuudessaan osa-aikatyötä tekevät eli 30 tuntia tai vähemmän työskentelevät vastaajat. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska osa-aikatyötä tekevien keskimääräistä alhaisemmat työtunnit ja palkka olisivat vääristäneet muuttujien keskiarvoja. Lisäksi on mahdollista, että osa-aikatyön tekeminen on eri tavoin yhteydessä myös subjektiivisiin uramenestysindikaattoreihin verrattuna kokoaikatyön tekemiseen. Osa-aikatyötä tekevien henkilöiden poissulkeminen tutkimuksesta on yleinen käytäntö uratutkimuksen piirissä (ks. esim. Forrett & Dougherty 2004). Poistettavia vastaajia oli aineistossa 11, joista neljä oli miehiä ja seitsemän naisia. Yhdeksän heistä työskenteli kunnan liikunta- tai vapaa-aikasihteerinä tai vastaavalla nimikkeellä.

Taulukossa 4 kuvataan vastaajajoukon edustavuus suhteessa perusjoukkoon eri sukupuolten ja työnantajasektoreiden osalta.

TAULUKKO 4 Tutkimusaineiston edustavuus eriteltynä sukupuolittain ja työnantaja-sektoreittain (perusjoukko N=610, vastaajajoukko n=329)

	Perusjoukko (%)	Vastaajajoukko (%)	Erotus (%)
Naiset	41	38	-3
Miehet	59	62	3
Yhteensä	100	100	
Julkinen sektori	65	58	-7
Kolmas sektori	35	42	7
Yhteensä	100	100	

Perusjoukon koko oli 610 liikuntajohtajaa, josta naisliikuntajohtajien osuus oli 41 prosenttia ja miesliikuntajohtajien 59 prosenttia. Miesliikuntajohtajat olivat aktiivisempia vastaajia verrattuna naisliikuntajohtajiin. Miesliikuntajohtajien perusjoukosta kyselyyn vastasi 57 prosenttia, kun taas naisliikuntajohtajien perusjoukosta osuus oli 50 prosenttia. Verrattaessa julkisen ja kolmannen sektorin liikuntajohtajien vastausaktiivisuutta, havaitaan sen olevan korkeampi kolmannella sektorilla. Julkisen sektorin johtajia oli perusjoukosta 65 prosenttia ja vastanneista 58 prosenttia, kun taas kolmannen sektorin johtajia oli perusjoukosta 35 prosenttia ja vastanneista 42 prosenttia. Vastanneiden liikuntajohtajien sukupuolijakauma heijastelee siis hyvin perusjoukon sukupuolijakaumaa, kun taas työnantajasektorijakaumassa kolmas sektori on yliedustettuna.

Taulukossa 5 kuvataan vastanneiden nais- ja miesliikuntajohtajien edustavuus suhteessa perusjoukkoon eri työnantajasektoreilla ja -tyypeissä.

TAULUKKO 5 Tutkimusaineiston edustavuus sukupuolittain eri työnantajasektoreilla ja -tyypeissä (perusjoukko N=610; vastaajat n=329)

Työnantajatyyppi	Perusjoukko %		Vastaajat %		Erotus %	
	N	M	N	M	N	M
Julkinen sektori yhteensä						
*Valtio	5	4	7	4	2	1
*Kunta tai kuntayhtymä	63	53	47	50	-16	-3
*Yliopisto tai korkeakoulu	4	5	3	3	0	-1
Kolmas sektori yhteensä						
*Lajiliitto	7	13	10	13	2	-1
*Muu valtakun. liikuntajärjestö	8	7	13	6	4	-1
*Alueellinen liikuntajärjestö	2	5	4	7	2	2
*Liikunnan koulutuskeskus (uo)	8	9	10	9	2	0
*Muu yleishyödyllinen yhteisö	3	5	6	8	3	3
Yhteensä	100	100	100	100		

N=Naiset, M=Miehet; uo=urheilupuisto

Julkisella sektorilla, ja siellä erityisesti kunnissa, naisliikuntajohtajien osuus oli vastaajien joukossa selvästi alhaisempi verrattuna perusjoukkoon. Muilta osin vastanneiden nais- ja miesliikuntajohtajien jakaumat eri työnantajatyypeissä heijastelevat melko hyvin perusjoukon sukupuolijakaumia.

Vastaajakatoon saattoi vaikuttaa yhtenä tekijänä se, että osa tutkittavista ei kokenut olevansa liikuntajohtajia. Ongelman näkyvänä ilmentymänä oli tutkijan sähköpostiin tullut muutama yhteydenotto, jossa tiedusteltiin ”Tarvitseeko kyselyyn vastata, kun en ole liikuntajohtaja?” tai ”En aio vastata tähän kyselyyn, koska en ole liikuntajohtaja”. Tästä syystä johtuvaa vastauskatoa olisi voitu mahdollisesti pienentää määrittelemällä kyselyn saatekirjeessä se, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan liikuntajohtajalla. Vastausaktiivisuutta puolestaan saattoi nostaa se, että moni vastaaja tiesi tutkijan toimivan opetus- ja kulttuuri-ministeriössä liikunta-asioista vastaavana kulttuuriasianneuvoksena. Tosin joidenkin vastaajien kohdalla vaikutus saattoi olla samasta syystä päinvastainen. Yhden tutkimusjoukkoon kuuluneen henkilön kanssa käydyn keskustelun perusteella tutkijaa jäi arveluttamaan, vaikuttiko osan henkilöistä vastaamattomuuteen tutkijan edellä mainittu kaksoisrooli sekä siitä aiheutuva pelko henkilökohtaisten tietojen paljastumisesta tutkijalle. Pelko oli jossain määrin ymmärrettävä, mutta tutkimusetiikan mukaisesti (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarkoituksena käydä, eikä käyty läpi, yksittäisten vastaajien tietoja ja vastauksia.

Vastauskatoa eli puuttuvaa tietoa muuttujien jakaumissa oli vain vähäisesti, koska suurimpaan osaan kysymyksistä oli teknisesti pakko vastata päästäkseen kyselyssä eteenpäin. Tutkimuksen verkostoitumiseen liittyvän mittarin (kysymys nro 27) vastausmäärä jäi 81 prosenttiin koko kyselyn vastausmäärästä johtuen virheestä Webropol-kyselyn teknisessä toteutuksessa. Kysymyksen numero 26 vastausvaihtoehdon ”en” valinneilla kysely hyppäsi virheellisesti kysymyksen numero 27 yli. Sen sijaan vastausvaihtoehdon ”kyllä” valinneet siirtyivät vastaamaan tarkoitettulla tavalla kysymykseen 27. Siinä vaiheessa, kun virhe havaittiin ja korjattiin, oli kyselyyn vastannut yhteensä 118 henkilöä. Kyselyn ja kyseisen osion vastausmäärä nousi kuitenkin niin korkeaksi, että muutuja pystyttiin sisällyttämään tutkimuksen analyysiin.

Tutkimus suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimukseen ja sen koasetelmaan ei liittynyt merkittäviä eettisiä ongelmia. Yksilöiden perusoikeudet, kuten tietosuoja, turvattiin normaalin tieteellisen menettelyn mukaisesti. Tietosuojasysteistä tutkimustulokset raportoitiin vain isompina kokonaisuuksina. Kyselyvastauksiin perustuva tietoaineisto säilytetään suomalaisen yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

### 6.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin IBM SPSS-tilastonkäsittelyohjelmalla (24.0) ja Mplus-ohjelmalla (versio 7.3). Tutkimusmuuttujia tarkasteltiin frekvenssien, keskilukujen

ja prosenttiosuuksien avulla. Nais- ja miesliikuntajohtajien eroja sekä erojen tilastollisia merkitsevyyksiä tutkittiin vertailemalla keskiarvoja kahden riippumattoman otoksen t-testillä ja Cohenin d:llä, ristiintaulukoinnilla ja sen  $\chi^2$ -testillä sekä yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way Anova) ja sen F-testillä. Anovassa luokkien välisiä keskiarvoeroja tutkittiin Tukeyn post hoc -testillä ja ristiintaulukoinnissa ryhmien välisiä eroja adjusted residuals -arvoilla.

Aineiston tiivistämiseen käytettiin *faktorianalyysiä*, jonka tarkoituksena on etsiä havaintoyksikön ominaisuuksia kuvaavasta muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita. Faktori voidaan ymmärtää eräänlaisena hypoteettisena konstruktiona tai teoreettisena käsitteenä, jonka olemassaolo päätellään konkreettisista havainnoista. Menetelmänä oli exploratiivinen faktorianalyysi, jossa muuttujajoukosta etsitään faktoreita ilman vahvoja ennakkoletuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai tulkinnasta. Tässä tutkimuksessa ei käytetty konfirmatorista faktorianalyysiä, koska pääosa mittareista oli itse laadittuja tai valmiiden mittareiden pohjalta muokattuja. Tutkijalla ei siis ollut suurimman osan mittareista kohdalla teorian pohjalta etukäteen muodostettua käsitystä aineiston faktorirakenteesta, joka konfirmatorista faktorianalyysiä toteutettaessa tulee olla. Analyysin tehtävänä oli selvittää faktorirakenne empiirisen aineiston pohjalta. (Ks. KvantiMOTV; Metsämuuronen 2006, 615; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1996, 243–244; Vehkalahti 2014, 93–94.) Faktorianalyysiä käytettiin summamuuttujien sijaan myös yhden faktorin ratkaisuisissa, jotta reliabiliteetti saatiin mahdollisimman korkeaksi. Toisaalta faktorianalyysillä voitiin varmistaa, että kyseinen mittari on yksiulotteinen. Jatkoanalyysissä käytettiin faktoripisteitä summamuuttujien sijaan, koska faktoripisteissä muuttujat saavat eri painoarvon riippuen niiden latautumisesta faktoreille. Summamuuttujissa kaikki muuttujat saavat aina keskenään saman painoarvon.

Faktoroinnissa käytettiin pääakselifaktorointimenetelmää (Principal Axis Factoring PAF). Faktorin *ominaisarvo* (*eigenvalue*) tarkoitetaan sitä, miten hyvin faktorit selittävät vaihtelua havaituissa muuttujissa. Yleinen perussääntö faktorien määrän valinnalle on, että jatkoanalyysiin otetaan vain faktorit, joiden ominaisarvo on suurempi kuin yksi. Faktorin *selitysosuus* kertoo, miten suuri osuus kaikkien mallin havaittujen muuttujien vaihtelusta voidaan faktorin avulla selittää. *Kommunaliteetti* (*communality*) taas kertoo, miten suuri osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Kommunaliteettien arvojen riittävälle tasolle ei ole täsmällistä tilastokriteeriä. Faktorianalyysissä *rotaation* avulla tehdään tulosten tulkinta helpommaksi. Rotaatiomenetelmänä käytettiin vinokulmaista Promax-rotaatiota, jossa faktoreiden annetaan korreloida keskenään. Merkittävän *faktorilatauksen* (*factor loading*) minimiarvona on eri oppikirjoissa esitetty 0,3–0,5. *Faktoripisteet* (*factor scores*) kuvaavat aineiston havaintojen sijoittumista eri faktoreilla. Faktoripisteiden laskemisessa käytettiin regressiomenetelmää. Faktoripisteitä käytettiin tutkimuksen jatkoanalyysissä. (KvantiMOTV; Nummenmaa ym. 1996, 243–248; Vehkalahti 2014, 94–111.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin edellä kuvattuja suositusten mukaisia raja-arvoja.

Faktoripisteiden reliabiliteetin eli toistettavuuden mittana käytettiin reliabiliteettikerrointa. Reliabiliteetti on estimaatti sille, mikä on todellisen piste-määrän osuus kokonaisvaihtelusta. Cronbachin alfa ( $\alpha$ ) antaa reliabiliteetille alarajan. Hyväksyttävänä alfan alimpana arvona pidetään arvoa 0,60 (Metsämuuronen 2006, 70). Faktoripistemäärien reliabiliteetteja arvioitiin jälkikäteen Mplus-ohjelmalla (Muthén 1998–2004). Faktorit muodostettiin kiinnittämällä faktorilataukset pääakselifaktorointimenetelmän tuottamilla latauksilla.

*Ristiintaulukoinnin  $\chi^2$ -testillä* tutkittiin, onko eri ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Mikäli ristiintaulukko on suurempi kuin 2x2, voidaan *adjusted residuals* -arvojen perusteella selvittää, minkä ryhmien välillä erot ovat. Kun *adjusted residuals* -arvo on noin kaksi tai suurempi, se kertoo, että ristiintaulukon solussa on havaintoja odotettua enemmän. Kun taas *adjusted residuals* -arvo on miinus kaksi tai pienempi, se kertoo, että ristiintaulukon solussa on havaintoja odotettuja vähemmän. (IBM Support.)

*Cohenin d:tä* käytettiin raportoimaan sukupuolten välisten keskiarvoerojen suuruutta. Cohenin d:llä keskiarvoero jaetaan painotetulla keskihajonnalla. Arvoa pidetään suurena, kun se on 0,80 tai korkeampi, keskisuuri/kohtalainen sen ollessa noin 0,50 ja pienenä, kun se on 0,20 tai alle. (Cohen 1988, 25–26.) Tulosten raportoinnissa käytetään tekstin sujuvuuden vuoksi myös käsitteitä paljon tai huomattavasti, kun puhutaan suuresta keskiarvoerosta, ja käsitteitä hie-man tai vähän, kun puhutaan pienestä keskiarvoerosta.

*Pearsonin tulomomenttikorrelaatioiden* avulla tarkasteltiin sekä selitettävien ja selittävien muuttujien välisiä että selittävien muuttujien keskinäisiä yksittäisiä yhteyksiä. Lisäksi raportoitiin tarkemmin kiinnostavimpia tuloksia niistä selittävistä tekijöistä, jotka korreloivat sekä keskenään että selitettävien muuttu-jien kanssa.

Kokonaismalli uramenestystekijöiden yhteyksistä objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen rakennettiin *yleisellä lineaarisella mallilla* (*General Linear Model GLM*). GLM on varianssianalyysin ja regressioanalyysin yhdistävä menetelmä, johon sisältyy sekä luokitteluasteikollisia että jatkuvia muuttujia. Sen avulla tutkittiin, ovatko eri tekijät yhteydessä selitettävän muuttujan arvoihin yksittäin (pää- tai omavaikutukset), ja onko niillä yhdys- eli interaktiovaikutusta (yleisesti käytössä myös termi moderaatiovaikutus). Jatkuvilla muuttujilla yhden yksikön ero selittävän muuttujan arvossa on yhteydessä selitettävään muuttujan arvoon parametrin estimaatin (B) verran. Luokittelumuuttujilla B lasketaan suhteessa referenssiluokkaan. B-kerrointen nolasta eroavuutta analyysissä testataan t-testillä. Osittainen (partial) Etan neliö eli selitysaste  $Eta^2$  puolestaan kertoo, kuinka paljon toisella muuttujalla voidaan selittää toisen muuttujan vaihtelua. Kun selittäjiä on useita, selitysasteen antaa usean muuttu-jan korjattu (adjusted) yhtäaikaisen korrelaatiokertoimen neliö eli multippeli-korrelaatiokertoimen neliö  $R^2$ . Lisäksi analyysi tuottaa keskeisenä tietona F-testiarvon pää- ja yhdysvaikutuksille. (Ks. esim. Metsämuuronen 1996, 1201–1204).

GLM:n avulla jokaiselle selitettävälle muuttujalle (palkka, uramenestys-tyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino) rakennettiin oma malli. Mallin rakentaminen eteni siten, että aluksi testattiin yksitellen selittävien

muuttujien päävaikutukset sekä sukupuolen ja muiden selittävien muuttujien interaktiovaikutukset selitettäviin muuttujiin. Tämän jälkeen kaikki tilastollisesti merkitsevät päävaikutukset laitettiin malliin samanaikaisesti. Seuraavaksi mallista poistettiin hierarkkisesti, yksitellen pois ne päävaikutukset, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, ja jotka olivat  $p$ -arvoiltaan suurimpia. Tämän jälkeen malliin lisättiin kaikki tilastollisesti merkitseviksi nousseet interaktiovaikutukset. Lisäksi malliin lisättiin sellaiset päävaikutukset, jotka eivät päävaikutusten testaamisen jälkeen jääneet malliin, mutta joiden interaktiovaikutukset sukupuolen kanssa olivat tilastollisesti merkitseviä. Tämän jälkeen mallista poistettiin hierarkkisesti, yksitellen pois ne vaikutukset, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, ja jotka olivat  $p$ -arvoiltaan suurimpia. Tämä prosessi tuotti tuloksen siitä, mitkä tekijät olivat yhteydessä liikuntajohtajien uramenes-tykseen omana vaikutuksenaan, ja millä tekijöillä oli sukupuolen kanssa yhdysvaikutus liikuntajohtajien uramenes-tykseen. Mallien oletukset – normaalisti jakautuvat jäännökset ja varianssien homoskedastisuus – tutkittiin analyysien yhteydessä. Jos oletukset ovat voimassa, näistä ei erikseen mainita tulosten esit-tämisen yhteydessä.

Kaikkien tilastollisten testien tuloksena saadaan  $p$ -arvo (*probability*) eli *mer- kitsevyystaso* (*significance*). Nollahypoteesin mukaan esimerkiksi keskiarvot tai regressiokertoimet eivät eroa toisistaan ryhmien välillä. Yleensä rajana on 0,05, jota pienemmillä arvoilla nollahypoteesi hylätään ja perusjoukkojen välinen ero katsotaan tilastollisesti merkitseväksi. Mikäli  $p$ -arvo on alle 0,05 on tapana pu- hua tuloksesta tilastollisesti "melkein merkitsevänä", jos se on alle 0,01 tilastolli- sesti "merkitsevänä" ja jos se on alle 0,001 tilastollisesti "erittäin merkitsevänä". Tekstin sujuvuuden vuoksi tuloksia raportoitessa käytetään välillä ilmai- sua "ei ole eroa", jolloin sillä tarkoitetaan, ettei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Vastaavasti, mikäli tekstissä todetaan arvon olevan pienempi tai suurempi kuin toinen, niin sillä tarkoitetaan, että ero on tilastollisesti merkitsevä vähin- tään 95 prosentin todennäköisyydellä.

## 6.4 Mittarit

Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan tutkimuksen mittarit. Mittareiden yksityiskohtaisella ja täsmällisellä kuvauksella pyritään osaltaan varmistamaan, että tutkimus on myöhemmin toistettavissa mahdollisimman samanlaisena alkuperäistutkimuksen kanssa. Mittarit laadittiin teoriaviitekehyksen pohjalta 54 kohtaiseksi kyselyksi. Tutkimuksessa käytettiin sekä valmiita että itse kehitettyjä mittareita. Lisäksi sovellettiin aihepiiriin liittyvien kotimaisten ja kansainvälisten tutkimusten käyttämiä mittareita, kuten Tilastokeskuksen tutkimusten mittareita ajankäytöstä ja työoloista sekä ministeriöiden barometrien mittareita työstä ja sukupuolten tasa-arvosta. Tutkimuksen

sisäisen validiteetin<sup>34</sup> kannalta on myönteistä, että voidaan käyttää valmiita mittareita, koska niitä on yleensä testattu laajoilla ihmismäärillä. Lisäksi niiden luotettavuus on aiemmin tutkittu ja kuvattu. Näillä mittareilla saadut tulokset ovat myös vertailukelpoisia muiden samalla mittarilla saatujen tulosten kanssa, ottaen huomioon kontekstisidonnaisuus. Itse kehitettyjen mittareiden mahdollisimman hyvä sisäinen validiteetti pyrittiin varmistamaan rakentamalla ne niin pitkälle kuin mahdollista aiempaan teoreettiseen tietämyksen nojautuen. Lisäksi mittareita kehiteltiin pitkäjänteisessä prosessissa, johon sisältyi eri asiantuntijoiden kommentointi työn eri vaiheissa ja mittarin esitestaus viimeistelyvaiheessa sekä niiden pohjalta tehdyt muutokset.

Mittari laadittiin melko pitkäksi, koska pitkä mittari on usein lyhyttä luotettavampi (Metsämuuronen 1996, 60). Lopulliseen tutkimukseen mukaan otettavien kysymysten välissä on eduksi olla muita kysymyksiä, koska aiempien kysymysten vastauksilla on usein ohjausvaikutusta seuraavien kysymysten vastauksiin. Kysymyksiin on tyypillistä saada luotettavampia vastauksia, kun vastaajan ei ole tarvinnut vastata samankaltaisiin kysymyksiin peräjälkeen. (Ks. esim. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff 2003.) Lopullisten muuttujien valitsemiseksi suoritettiin priorisointi perustuen aiempaan tutkimukseen, muuttujien korrelaatioihin uramenestysmuuttujien (selitettävät tekijät) kanssa sekä muuttujien merkitykseen kohdeilmion kokonaisuuden kannalta.

### *Selitettävät muuttujat*

#### *Objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys*

*Objektiivista uramenestystä* mitattiin itseraportoitujen tulojen avulla kysymyksellä "Mitkä ovat keskimääräiset kuukausitulonne päätyöstä veroja vähentämättä (bruttotulot)?" Kysymys pohjautui Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) vastaavaan kysymykseen. Ng & kumppaneiden (2005) mukaan tulot ovat yleinen indikaattori uramenestystutkimuksessa. Itseraportoitujen tulojen on havaittu korreloivan organisaatioiden palkkatilastoista kerättyihin tulotietoihin. (Emt; ks. myös Judge ym. 1995.)

*Subjektiivista uramenestystä uramenestystyytyväisyyden* avulla mitattiin soveltamalla Greenhausin & kumppaneiden (1990) kehittämää uratyytyväisyysmittaria, jota on useimmiten käytetty uramenestystutkimuksissa subjektiivisen uramenestyksen mittarina (Heslin 2005; Judge ym. 1995; Sagas & Cunningham 2004). Mittari koostuu viidestä eri väittämästä, kuten "Olen yleisesti ottaen tyytyväinen uralla saavuttamaani menestykseen" ja "Olen tyytyväinen uralla menestymiseeni suhteessa asettamiini palkkatavoitteisiin. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Täysin eri mieltä - 5 Täysin samaa mieltä. Uramenestystyytyväisyys-väittämille tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktoriointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka ominaisarvo oli 3,4, ja selitysaste 60,8 prosenttia

<sup>34</sup> Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan käytettyjen mittareiden kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2006).



kokonaisvaihtelusta. Faktorin lataukset olivat välillä 0,64–0,85<sup>35</sup>. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti-arvolla, joka oli 0,95. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Jatkoanalyysistä varten muodostettiin uusi faktoripistemuuttuja. Mittari toimi nais- ja miesliikuntajohdajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2).

Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino ei ole perinteinen uramenestystutkimuksen indikaattori. Tutkijat ovat kuitenkin nostaneet esiin, että sen tutkimiselle uramenestysindikaattorina on selvä tarve (Heslin 2005; Mayrhofer ym. 2015; Shen ym. 2015). *Subjektiiivista uramenestystä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon* avulla mitattiin kysymyksellä ”Kuinka hyvin olette mielestänne onnistunut työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisessa?”. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Erittäin huonosti – 5 Erittäin hyvin. Luokkien väliset etäisyydet ajatellaan samoiksi, joten muuttujaa käsitellään jatkuvana muuttujana. Mittari mukaillee Clarcken & kumppaneiden (2004) työ- ja perhetutkimuksen alan tutkimuksessa käytettyä mittaria työ- ja perhe-elämän tasapainosta. Aiempi työ- ja perhetutkimus ei ole päässyt yhteisymmärrykseen luotettavasta monikohtaisesta mittarista työ- ja perhe-elämän tasapainon mittaamiselle (ks. Clarke ym. 2004; Grzywacz & Carlson 2007). Grzywaczin & Carlsonin (2007) mukaan siihen asti, kun ei ole yhteistä käsitystä työ- ja perhe-elämän tasapaino muuttujan operationalisoimiseksi, on mahdollista käyttää vastaajien yleistä käsitystä asiasta heijastelevaa yhden kysymyksen mittaria. Lisäksi tutkijoiden mukaan silloin kun tarkoituksena on saada yleiskuva tasapainon tilasta, on perusteltua käyttää yleistä kokemusta kuvaavaa mittaria (yksityiskohtaisen mittarin sijaan).

### ***Selittävät muuttujat: Uramenestystekijät***

#### *Sosiodemografiset tekijät*

Sosiodemografisiksi tekijöiksi valittiin tähän tutkimukseen Ng & kumppaneiden (2005) ja Judgen & kumppaneiden (1995) tutkimusten perusteella *ikä*, Kirchmeyerin (1998) ja Melamedin (1995; 1996) tutkimusten perusteella *sukupuoli* sekä Kirchmeyerin (1998) ja Valcourin & Ladgen (2008) tutkimusten perusteella *siviilisääty*, *lapset* ja *puolison ammatillinen asema*. Mittaria täydennettiin *kotitöillä*, koska aiempi tutkimus osoittaa perheen ja lasten (ks. esim. Gatrell & Cooper 2007, 70-71; Puttonen 2011) sekä niiden myötä korkeampien kotitöiden määrän (Raijas & Varjonen 2007; Pääkkönen & Hanifi 2011, 25) olevan erityisesti naisten uralla menestymisen esteenä.

Sukupuoli-muuttuja sai arvot 0=Nainen ja 1=Mies. Kyselyssä kysyttiin vastaajan syntymävuotta, jonka perusteella muodostettiin uusi muuttuja ”ikä”. Kuvailevia analyysejä varten iästä muodostettiin neliluokkainen muuttuja ”ikäluokka”. Siviilisäädystä oli Tilastokeskuksen Työolotutkimusta (Lehto & Sutela 2008) mukailleen neljä vastausvaihtoehtoa, jotka erottelivat vastaajat naimisissa, avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa oleviin, eronneisiin tai asumuseros-

<sup>35</sup> Faktorianalyysin tarkemmat tulokset ovat saatavissa tutkijalta pyydettäessä.

sa oleviin, leskiin ja naimattomiin. Nämä yhdistettiin kahteen luokkaan: 0=Muu siviilisääty ja 1=Naimisissa tai muussa parisuhteessa. "Onko lapsia" -muuttuja sai arvot 0=Ei ja 1=Kyllä. Lasten määrää kuvattiin jatkuvan muuttujan avulla, ja vastausvaihtoehto "ei lapsia" koodattiin nollassi. Vastaavasti kuin sosiaali- ja terveysministeriön Tasa-arvobarometrissa (Nieminen 2008), puolison ammatilista asemaa tiedusteltiin viiden vastausvaihtoehdon avulla. Nämä yhdistettiin kahteen luokkaan siten, että saatiin selville puolison mahdollinen johtoasemassa toimiminen (arvo=1) verrattuna muissa tehtävissä toimimiseen (arvo=0). Viides vastausvaihtoehto "ei puolisoa" jätettiin pois. Kotitöiden määrää mitattiin kysymyksellä "Kuinka monta tuntia viikossa keskimäärin itse teette kotitöitä (siivoaminen, ruoan laitto, auton huolto, pihatyöt, lasten hoito jne.)?" Kysymys muodostettiin Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen kotitöihin kohdistuvan osuuden (Pääkkönen & Hanifi 2011, 25-26) ideoiden perusteella.

#### *Henkisen pääoman tekijät*

Ng & kumppanit (2005) tarkastelivat meta-analysissään henkisen pääoman tekijöinä *koulutusta*, *työkokemusta* (vuotta) ja *työtunteja* (tuntia viikossa). Nämä olivat pohjana myös tämän tutkimuksen henkisen pääoman tekijöinä. Esimerkiksi korkeampien työtuntien on useissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä parempaan palkkaan (ks. myös Judge ym. 1995; Kirchmeyer 1998). Työkokemuksen lisäksi kysyttiin *johtamiskokemusta* (vuosia), kuten myös Sagasin & Cunninghamin (2004) tutkimuksessa, koska johtamiskokemuksen voidaan ajatella olevan olennainen tekijä johtajan uramenestyksen kannalta. Henkisen pääoman tekijöitä täydennettiin *urakatkojen* osalta, koska pidempien urakatkojen on eri tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi matalampaan palkkaan (ks. esim. Judiesch & Lyness 1999; Seibert ym. 2001).

Vastaajan ylintä koulutusta kysyttiin viisiluokkaisen jaottelun avulla mukaillen Tilastokeskuksen Koulutusluokitusta 2011. Alkuperäiset viisi luokkaa yhdistettiin kolmeen luokkaan, jotta luokkien koot saatiin suuremmiksi: 1=Perus- tai keskiaste, 2=Alempi korkea-aste ja 3=Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste. Työtuntien määrästä (tuntia viikossa) muodostettiin uusi muuttuja "työtuntien poikkeama", jossa työtunneista vähennettiin työtuntien keskiarvo. Judiesch & Lyness (1999) mittasivat tutkimuksessaan sekä urakatkojen pituutta (kuukausia) että urakatkojen syitä (perhe vs. sairaus). Heidän tutkimuksensa sekä suomalaisten työhön, perheeseen ja poissaoloihin kohdistuviin Työ- ja elinkeinoministeriön (Salmi ym. 2009) ja Tilastokeskuksen (Lehto & Sutela 2008) tutkimuksiin pohjautuen ideoitiin tämän tutkimuksen mittarit urakatkojen mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa kysyttiin urakatkojen kestoa (kk) erikseen lapsista, omien vanhempien hoidosta, kouluttautumisesta, vuorotteluvapaasta, työttömyydestä tai muusta tekijästä johtuvasta syystä. Nämä muuttujat tiivistettiin kahteen muuttujaan: urakatkojen kesto lapsista johtuvasta syystä ja urakatkojen kesto yhteensä kaikista muista syistä johtuen.

#### *Sosiaalisen tuen tekijät*

*Verkostoituminen* oli tutkijan itse kehittämä mittari, jota testattiin tässä tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Mittari ideoitiin Ibarra (1993; 1997), Sagasin &

Cunninghamin (2004), Seibert & kumppaneiden (2001) ja Whisenantin & Peder-  
senin (2004a) tutkimusten pohjalta. Liikuntajohtajien ammatillista verkostoitu-  
mista selvitettiin kymmenen eri väittämän avulla. Arviointi suoritettiin asteikol-  
la 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä. Viidelle verkostoitumisaktiivi-  
suutta kuvaavalle väittämälle tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen  
pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-  
rotaatiolla. Analyysi tuotti yhden faktorin, jolle latautui hyväksyttävästi muut-  
tajat ”Minulla on laajat ammatilliset verkostot” 0,81, ”Minulla on hyvät kan-  
sainväliset verkostot” 0,49 ja ”Olen aktiivinen verkostoituja” 0,66. Muuttu-  
jat ”Osallistun mies- tai naisverkoston toimintaan” ja ”Olen aktiivinen verkos-  
toituja sosiaalisessa mediassa (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)” poistettiin ana-  
lyysistä alhaisten kommunaliteettien ja latausten vuoksi. Faktorin ominaisarvo  
oli 1,8 ja selitysaste 44,4 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Jatkoanalyysijä varten  
muodostettiin uusi faktoripistemuuttuja. Mittarin luotettavuutta arvioitiin  
Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,64, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti-  
arvolla, joka oli 0,87. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäis-  
syydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Mittari toimii nais- ja miesliikuntajoh-  
tajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2). Muuttujien  
välisten yhteyksien tutkimista varten faktoripistemuuttujan puuttuvat tiedot  
(19 %) korvattiin faktoripisteiden keskiarvoilla. Analyyseissä keskivirhettä ja p-  
arvoa korjattiin ottamalla huomioon puuttuvien tietojen määrä.

*Mentorointia* mitattiin Kirchmeyerin (1998) tutkimuksen kanssa yhdenmu-  
kaisesti kysymyksellä ”Onko teillä koskaan ollut mentoria?” Vastausvaihtoeh-  
doiksi koodattiin 0=Ei ja 1=Kyllä. Lisäksi kuvailevia analyysijä varten niiltä  
vastaajilta, joilla oli ollut mentori, tiedusteltiin montako mies- ja/ tai naismento-  
ria heillä oli ollut. Näiden tietojen perusteella muodostettiin uusi neliluokkai-  
nen muuttuja, jossa vastaukset eroteltiin luokkiin ”ei mentoria”, ”vain mies-  
mentori”, ”vain naismentori” sekä ”nais- ja miesmentori”.

Liikuntajohtajien saama *kahdenvälinen sosiaalinen tuki* oli tutkijan itse kehittä-  
mä mittari, jota testattiin tässä tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Ideoinnin  
peruslähtökohtana oli uramenestystutkimuksissa kahdenvälistä sosiaalista tu-  
kea tutkineiden Kirchmeyerin (1998), Ng & kumppaneiden (2005) ja Nabin  
(2001) tutkimukset *mentoroiden, esimiesten ja kollegoiden* antamasta sosiaalisesta  
tuesta. Mittaria täydennettiin *puolison* sosiaalisen tuen osalta, koska useat eri  
tutkimukset ovat osoittaneet puolison tuen olevan johtajille tärkeä sosiaalisen  
tuen lähde (Ezzedeen & Ritchey 2008; 2009; Pfeffer & Ross 1982; Välimäki ym.  
2008). Mittariin lisättiin myös *sukulaisten, ystävien ja naapurien* tuki, joiden mer-  
kitykseen naisten urien kannalta on kiinnitetty huomiota joissain aiemmissa  
tutkimuksissa (esim. Nabi 2001; Vanhala 2005). Sukulaisten, ystävien ja naapu-  
rien voidaan ajatella tarjoavan erityisesti miehiä enemmän kotitöitä tekeville  
naisille uralla menestymisen kannalta tarpeellista käytännön tukea. Sosiaalinen  
tuki on ilmiönä monimuotoinen, koska sitä voi saada paitsi eri lähteistä niin  
myös eri muodoissa. Tästä syystä mittariin sisällytettiin tuen lähteen lisäksi tu-  
en eri muodot, joita olivat *välitön, psykososiaalinen ja käytännön tuki*. Idea tuen eri  
muotojen luokitteluun ja käyttämiseen tämän tutkimuksen mittarina syntyi

Friedmanin & Greenhousen (2000), Nabin (2001), Mutasen & Lämsän (2006) ja Välimäen ym. (2008) tutkimusten pohjalta.

Kahdenvälistä sosiaalista tukea selvitettiin yhteensä 22 eri väittämällä, jotka kohdistuivat mentoreiden, esimiesten, kollegoiden, puolisojen, sukulaisten, ystävien ja naapureiden antamaan tukeen. Tuen muoto jaettiin kolmeen eri dimensioon: välitön, psykososiaalinen ja käytännön tuki. Väittämiä arvioitiin asteikolla 1 Erittäin vähän tai ei lainkaan – 5 Erittäin paljon. Kuudes vastausvaihtoehto oli ”Ei koske minua”, joka käsiteltiin puuttuvana tietona. Kyselyssä oli välttämätöntä antaa vastausvaihtoehto ”Ei koske minua”, koska kaikilla vastaajilla ei ollut lainkaan esimerkiksi mentoria tai puolisoa, tai naispuolista esimiestä tai miespuolista mentoria. Analyysistä jätettiin pois mentoreiden antamaa tukea koskevat muuttajat, koska mittari ei tältä osin toiminut. Ensinnäkin johtajia, joilla oli ollut mentori, oli vähän. Toiseksi kyselyssä oli runsaasti epäjohdonmukaisia vastauksia. Osassa näistä vastaaja ilmoitti, ettei hänellä ole koskaan ollut mentoria, mutta hän oli siitä huolimatta arvioinut mentorilta saamaansa tuen. Osa taas oli vastaavasti sellaisia, joilla oli ollut mentori, mutta ei ollut kuitenkaan arvioinut mentorin antamaa tukea.

Sosiaalisen tuen väittämille (18) tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Analyysi tuotti kolme faktoria: 1) Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta, 2) Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta ja 3) Sosiaalinen tuki puolisoilta. Faktorien väliset korrelaatiot olivat kohtalaisia ( $r=0,34-0,56$ ) sekä naisliikuntajohtajilla ( $r=0,28-0,53$ ) että miesliikuntajohtajilla ( $r=0,42-0,57$ ).

Faktorin 1 ”Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta” (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,45–0,86<sup>36</sup>. Ominaisarvo oli 6,5 ja selitysaste 33,5 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti-arvolla, joka oli 0,95. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla.

Faktorin 2 ”Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta” (8 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,56–0,78. Ominaisarvo oli 2,3 ja selitysaste 10,3 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti-arvolla, joka oli 0,94. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Faktorin 3 ”Sosiaalinen tuki puolisoilta” (3 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,59–0,72. Ominaisarvo oli 1,7 ja selitysaste 6,4 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,75, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti-arvolla, joka oli 0,89. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla.

Jatkoanalyysyjä varten kaikista sosiaalisen tuen faktoreista muodostettiin uudet faktoripistemuuttajat. Mittari toimi nais- ja miesliikuntajohtajilla samalla tavalla kaikkien faktoreiden osalta (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2).

<sup>36</sup> Faktorianalyysin tarkemmat tulokset ovat saatavissa tutkijalta pyydettäessä.

Muuttujien välisten yhteyksien tutkimista varten faktoripistemuuttujien puuttuvat tiedot (41 %) korvattiin faktoripisteiden keskiarvoilla. Tämä oli välttämätöntä, jotta havaintojen määrä kokonaismallissa säilyisi riittävän suurena yhteyksien tutkimista varten. Keskiarvojen korvaamisella ei ole vaikutuksia yhteyksien suuruuteen. Sen sijaan keskivirheet tulevat todellisia arvoja pienemmiksi, minkä vuoksi analyysissä keskivirheitä ja p-arvoja korjattiin ottamalla huomioon puuttuvien tietojen määrä.

#### *Organisaatiotekijät*

Judge & kumppanit (1995) tarkastelivat uramenestystutkimuksessaan organisaatiotekijöinä *työnantajatyyppiä, työnantajasektoria, organisaation menestystä ja organisaation kokoa*, koska niiden on löydetty olevan (eri tavoin) yhteydessä johtajien uramenestykseen. Judge & kumppanit (1995) tutkimuksen perusteella ne valittiin myös tämän tutkimuksen organisaatiotekijöiden peruslähtökohdaksi. Ng & kumppanit (2005) havaitsivat meta-analyysissään paremmilla koulutusmahdollisuuksilla yhteyden korkeampaan uramenestykseen, minkä vuoksi ne otettiin mukaan tähän tutkimukseen. *Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen* merkitystä uralla menestymisen taustalla ovat nostaneet esiin esimerkiksi Hee ym. (2016), Malos & Champion (2000), Nabi (2001), Hearn ym. (2015) ja Kautto (2008). Vastaavasti *asenteilla* on havaittu olevan uramenestykselle iso merkitys (Apunen ym. 2013; Kautto 2008; Lämsä 2011). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen (esim. Hearn ym. 2015; Kautto 2008) ja erityisesti miesten ja miesjohtajien asenteisiin vaikuttamisen avulla on nähty olevan mahdollista edistää etenkin naisten uria (Lämsä 2011; Kautto 2008) sekä yleisesti organisaatioiden diversiteettiä (Gilbert ym. 1999). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja asenteiden huomioon ottamisen katsottiin täydentävän kuvaa aiemman uramenestystutkimuksen perinteisistä organisaatiotekijöistä, joten ne valittiin mukaan tähän tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa vastausvaihtoehtoja *työnantajatyyppiä* oli yhdeksän. Luokka yhdeksän ”Muu organisaatio” yhdistettiin luokkaan kahdeksan ”Muu yleishyödyllinen yhteisö”, koska luokan yhdeksän ainoat vastaukset kuuluivat sisällöltään luokkaan kahdeksan. Työnantajatyyppistä luotiin uusi kaksiarvoinen muuttuja, joka koodattiin 0=*Julkinen sektori* ja 1=*Kolmas sektori*. Julkiseen sektoriin sisältyi työnantajatyypeistä valtio, kunta tai kuntayhtymä sekä yliopisto tai korkeakoulu. Kolmanteen sektoriin sisältyi lajiliitto, muu valtakunnallinen liikuntajärjestö, alueellinen liikuntajärjestö, liikunnan koulutuskeskus ja muu yleishyödyllinen yhteisö.

*Organisaation menestystä* mitattiin Judge & kumppanit (1995) kanssa yhdenmukaisesti kysymyksellä ”Miten hyvin arvioitte organisaationne/yksikkönne menestyneen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin viimeisen kahden vuoden aikana?”. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Erittäin huonosti – 5 Erittäin hyvin. Judge & kumppanit (1995) tutkivat organisaation kokoa työntekijöiden määrän mukaan mitattuna. Tässä tutkimuksessa valittiin kuitenkin mittariksi Tilastokeskuksen Työolotutkimusta (Lehto & Sutela 2008, 100) mallintaen *alaisten määrä*, koska sen avulla saadaan tietoa paitsi liikunta-alan organisaation koosta niin myös liikuntajohtajan esimiesasemasta. *Koulutusmahdolli-*

*suuksia* organisaatiossa arvioitiin kysymyksellä ”Millaiset mahdollisuudet Teillä on nykyisessä työpaikassanne saada ammattitaitoa kehittävää koulutusta?”, mukaillen Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen vastaavaa kysymystä (Lehto & Sutela 2008, 54). Samankaltaista yhden kysymyksen mittaria hyödynsi myös Wayne ym. (1999) uramenestystä koskevassa tutkimuksessaan. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Erittäin heikot – 5 Erittäin hyvät. *Alaisia* koskien vastaajia pyydettiin ilmoittamaan alaisten määrä tai valitsemaan vaihtoehto ”ei alaisia”. Näistä koodattiin kaksi eri muuttujaa. Ensimmäinen, alaisten olemassa olosta kertova muuttuja koodattiin kaksiarvoiseksi 0=Ei ja 1=Kyllä. Alaisten määrää kuvattiin jatkuvan muuttujan avulla, ja vastausvaihtoehto ”ei alaisia” koodattiin nollassi.

Mittari *henkilöstöjohtamisen käytännöistä* oli tutkijan itse kehittämä. Pohjana käytettiin Gilbertin & kumppaneiden (1999) tehokkaan diversiteetti johtamisen mallin osaa ”henkilöstöjohtamisen toiminnot”. Mallia kehitettiin eteenpäin Kauton (2008) sekä Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) ja sosiaali- ja terveystieteiden Tasa-arvobarometrin (Nieminen 2008) ideoiden pohjalta. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä selvitettiin neljäntoista eri väittämän avulla, jotka liittyivät muun muassa erilaisten suunnitelmien laatimiseen, rekrytointiin, palkkaukseen, koulutukseen, verkostoitumiseen, mentorointiin ja tasa-arvoon. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä. Väittämille tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Analyysi tuotti kaksi faktoria, jotka nimettiin seuraavasti: 1) Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen ja 2) Ammattimainen henkilöstöjohtaminen. Tasa-arvoisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka liittyy erityisesti tasa-arvoasioihin henkilöstöjohtamisessa. Ammattimaisella henkilöstöjohtamisella puolestaan tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa on käytössä henkilöstöjohtamisen keskeiset perustyökalut, kuten kehityskeskustelut ja erilaiset suunnitelmat. Faktorien välinen korrelaatio oli kohtalainen ( $r=0,47$ ) sekä naisliikuntajohtajilla ( $r=0,43$ ) että miesliikuntajohtajilla ( $r=0,49$ ).

Faktorin 1 ”Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen” (5 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,48–0,84<sup>37</sup>. Ominaisarvo oli 4,4 ja selitysaste 32,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,84, sekä faktoripisteiden reliabiliteettiarvolla, joka oli 0,94. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Faktorin 2 ”Ammattimainen henkilöstöjohtaminen” (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,37–0,68. Ominaisarvo oli 2,0 ja selitysaste 44,3 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,77, sekä faktoripisteiden reliabiliteettiarvolla, joka oli 0,89. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Kaksi rekrytointiin liittyvää muuttujaa poistettiin analyysistä, koska ne latautuivat nais- ja miesliikuntajohtajilla eri faktoreille. Poistamisen jälkeen molemmat henkilöstöjohtamisen faktorit toimivat nais- ja mieslii-

<sup>37</sup> Faktorianalyysin tarkemmat tulokset ovat saatavissa tutkijalta pyydettäessä.

kuntajohtajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2). Jatkoanalyysijä varten muodostettiin uudet faktoripistemuuttajat.

Mittari *asenteista ja toiminnasta* nais- ja miesliikuntajohtajien uralla menestymiseen liittyen oli tutkijan itse kehittämä. Mittarin ideoitiin Gilbertin & kumppaneiden (1999) tehokkaan diversiteetti johtamisen mallin osan ”asenteet diversiteettiä kohtaan” sekä Kauton (2008) tutkimuksen pohjalta. Organisaation asenteita ja toimintaa nais- ja miesliikuntajohtajien uralla menestymiseen liittyen selvitettiin seitsemän väittämän avulla, jotka liittyivät arvostamiseen, tukemiseen ja kannustamiseen sekä vaativien ja osaamista kehittävien työtehtävien saamiseen. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä. Väittämille tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Analyysi tuotti yhden faktorin, ”Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen”, jolle latautui hyväksyttävästi kuusi muuttujaa. Latausten arvot vaihtelivat 0,82–0,88 välillä. Väittämä ”Organisaatiossa miehillä ja naisilla on yhtä hyvät edellytykset menestyä urallaan” poistettiin analyysistä alhaisen latauksen vuoksi. Faktorin ominaisarvo oli 4,7 ja selitysaste 73,6 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,94, sekä faktoripisteiden reliabiliteetti arvolla, joka oli 0,97. Jatkoanalyysijä varten muodostettiin uusi faktoripistemuuttuja. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Mittari toimi nais- ja miesliikuntajohtajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2).

#### *Liikunta-alan erityistekijät*

Liikunta-alan erityistekijöitä olivat liikunta-aktiivisuus, liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena, liikunnan seuraamisaktiivisuus ja liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen. Vaikka aikaisempi uramenestystutkimus ei ole juurikaan kiinnittänyt huomiota liikunta-alan erityistekijöihin (lukuun ottamatta esim. Sagas & Cunningham 2004), niiden ajatellaan usein olevan yhteydessä liikuntajohtajien uramenestykseen (Laakso 2016; Pfister & Radtke 2009). Esimerkiksi Suomessa kauppatieteellinen liikuntatutkimus on osoittanut, että korkeammalla lapsuuden liikunta-aktiivisuudella on yhteyttä miesten palkkaan (Kari 2018; Kari ym. 2015). Erot sukupuolten välillä liikunta-alan erityistekijöissä, kuten liikunnan seuraamisaktiivisuudessa (Koski ym. 2016, 51–56) tai valmentajana toimimisessa (Nieminen 2016) antavat osaltaan aiheen tarkastella näitä tekijöitä suhteessa nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestykseen tasa-arvon näkökulmasta.

*Liikunta-aktiivisuutta* mitattiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys -tutkimuksessa (Helakorpi, Laitalainen & Uutela 2010) käytetyn mittarin avulla. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Päivittäin – 7 En voi vammaan tai sairauden vuoksi harrastaa liikuntaa, joka koodattiin analyysijä varten käänteiseen järjestykseen. *Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena* -mittari muodostettiin Radtken & Pfisterin (2006, 207) johtamisuriiin kohdistuvan tutkimuksen perusteella. Sen avulla mi-

tattiin vastaajan liikunnan harrastamista lapsena ja nuorena liikunnan harrastamisen ja kilpaurheilun eri tasojen jatkumolla. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla – 5 En harrastanut liikuntaa. Muuttuja koodattiin analyysijä varten käänteiseen järjestykseen.

*Liikunnan seuraamisaktiivisuus* -mittari oli tutkijan itse kehittämä. Sitä testattiin tässä tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Mittarin ideointi pohjautui ennen kaikkea tutkijan oman liikunta-alan korkeakoulutuksen sekä pitkäaikaiseen työ- ja vapaa-ajan kokemuksen avulla hankittuun tietämykseen alalta. Lisäksi ideoinnin tukena oli Pfisterin & Radtken (2006) eri tutkimukset saksalaisista liikuntajohtajista. Liikunnan seuraamisaktiivisuutta mitattiin kymmenen eri väittämän avulla, jotka kuvasivat liikuntajohtajien aktiivisuutta seurata liikuntaa ja urheilua eri tavoin. Väittämät liittyivät urheilun sarjapelien, urheilukilpailujen ja liikuntatapahtumien katsomiseen, liikunnasta ja urheilusta lukemiseen painetusta ja sähköisestä mediasta, liikunnan ja urheilun katsomiseen televisiosta sekä liikunnasta ja urheilusta keskustelemiseen. Kyselylomakkeessa väittämäpatteriston alussa täsmennettiin, ettei tässä tarkoiteta omien lasten liikuntaharrastamisen seuraamista. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 En lainkaan – 5 Säännöllisesti.

Väittämille tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka latausten arvot vaihtelivat 0,45–0,82 välillä<sup>38</sup>. Faktorin ominaisarvo oli 4,64 ja selitysaste 41,1 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87, sekä faktoripisteiden reliabiliteettiarvolla, joka oli 0,95. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Mittari toimi nais- ja miesliikuntajohtajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2). Jatkoanalyysijä varten muodostettiin uusi faktoripistemuuttuja.

Mittari *liikunta-alan muissa tehtävissä toimimisesta* oli tutkijan itse kehittämä Doll-Tepper & kumppaneiden (2006, 209, 441) ja Sagasin & Cunninghamin (2004) liikuntajohtajien uriin kohdistuvien tutkimusten perusteella. Mittaria testattiin tässä tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Liikunta-alan muissa tehtävissä toimimista mitattiin kysymällä, onko vastaaja toiminut koskaan valmentajana, ohjaajana, tuomarina, kouluttajana, luottamushenkilönä ja/ tai muuna vapaaehtoistyöntekijänä liikunta-alalla. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, ja ne koodattiin 0=Ei ja 1=Kyllä. Viidelle ensin mainitulle muuttujalle tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotatiolla. Muuna vapaaehtoistyöntekijänä toimimista ei otettu mukaan faktorianalyysiin johtuen sen sisällön erilaisuudesta verrattuna muihin mittarin muuttujiin. Vastoin kuin muut mittarin muuttujat, se liittyy yleensä varsinaisen liikuntatoiminnan oheistoimintoihin, kuten kioskimyyntiin tai muuhun vähemmän asiantuntemusta ja sitoutumista vaativaan talkootyöhön. Analyysi tuotti yhden faktorin (4 muuttujaa), jonka latausten arvot vaihtelivat 0,51–0,73 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 2,0 ja selitysaste 34,9 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin

<sup>38</sup> Faktorianalyysin tarkemmat tulokset ovat saatavissa tutkijalta pyydettäessä.



alfa -arvolla, joka oli 0,67, sekä faktoripisteiden reliabiliteettiarvolla, joka oli 0,84. Nämä arvot kertovat muuttujajoukon sisäisestä yhtenäisyydestä, joka on hyväksyttävällä tasolla. Luottamushenkilö-muuttuja poistettiin analyysistä johdettua sen alhaisista latauksista. Mittari toimi nais- ja miesliikuntajohtajilla samalla tavalla (ks. faktorianalyysin eriteltyt tulokset liite 2). Jatkoanalyysistä varten muodostettiin uusi faktoripistemuuttuja.

## 7 TULOKSET

Luvussa 7.1 raportoidaan selitettävien muuttujien ja luvussa 7.2 selittävien muuttujien kuvailevat tulokset. Koska tällä työllä on arvoa niin tieteelliseltä kuin käytännölliseltä kannalta, puretaan tulokset yksittäisten väittämien tasolle. Yksittäisten väittämien tulosten tiedetään kiinnostavan erityisesti liikunta-alan käytännön toimijoita, mutta myös liikunta-alan tutkijoita, koska aiheesta ole olemassa aikaisempaa tutkittua tietoa. Koska mittarin osioiden toimivuus on osoitettu faktorianalyysien avulla, tulokset olisi ollut mahdollista esittää yleisemmällä faktorien tasolla. Vaihtoehtoisesti yksittäisten väittämien tulokset olisi voinut laittaa liitteisiin. Luettavuuden kannalta tulokset kuitenkin päädyttiin jättämään tekstin lomaan. Luvussa 7.3 raportoidaan selitettävien ja selittävien muuttujien väliset yhteydet sekä rakennetaan kokonaisvaltainen malli liikuntajohtajien uramenestyksestä.

Liitteessä 3 kuvataan kyselyyn vastanneet liikuntajohtajat tarkemmin; työnantajatyypeittäin sekä työnantajatyyppin ja koulutusasteen mukaan eriteltynä. Kokonaiskuvan luomiseksi tutkimuksen muuttujat ja niiden keskeiset perustulokset on koottu liitteeseen 4. Liitetaulukossa raportoidaan sukupuolittain jaoteltuna tutkimusmuuttujien keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) sekä Cohenin d -arvot ja kahden riippumattoman otoksen t-testin p-arvot (sukupuolten välinen vertailu). Lisäksi taulukossa esitetään uramenestystekijöiden (selittävät muuttujat) korrelaatiot suhteessa palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon (selitettävät muuttujat).

Sekä nais- että miesliikuntajohtajilla löytyi runsaasti selitettävien ja selittävien muuttujien välisiä tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. Naisliikuntajohtajilla korrelaatiot vaihtelivat -0,18 ja 0,48, ja miesliikuntajohtajilla -0,15 ja 0,60 välillä. Liitteenä 5 on sukupuolittain eritelty korrelaatiomatriisi selittäville tutkimusmuuttujille. Naisliikuntajohtajilla korrelaatiot vaihtelivat -0,24 ja 0,91 ja miesliikuntajohtajilla -0,25 ja 0,89 välillä. Korkeimmat korrelaatiot olivat iän ja työkokemuksen ( $r=0,91$  ja  $0,89$ ), iän ja johtamiskokemuksen ( $r=0,66$  ja  $0,73$ ), johtamis- ja työkokemuksen ( $r=0,66$  ja  $0,74$ ) sekä onko lapsia ja lasten määrän ( $r=0,80$  ja  $0,63$ ) välillä. Lisäksi naisliikuntajohtajilla liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena korreloi melko vahvasti liikunnan muissa tehtävissä toimi-

misen suhteen ( $r=0,61$ ). Nämä korrelaatiot eivät kuitenkaan aiheuttaneet ongelmia multikollinearisuuden<sup>39</sup> suhteen, koska kyseiset muuttujat eivät jääneet mukaan lopullisiin selitysmalleihin.

## 7.1 Liikuntajohtajien objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys

Liikuntajohtajien objektiivista uramenestystä arvioitiin palkan määrän avulla. Subjektiivisen uramenestyksen arviointikriteereinä olivat uramenestystyytyväisyys sekä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino (TPYET).

### 7.1.1 Palkka

Liikuntajohtajien ( $n=327$ ) keskimääräiset bruttotulot olivat 4 251 euroa kuukaudessa. Taulukosta 6 nähdään, että miesliikuntajohtajien kuukausittaiset bruttotulot olivat hieman suuremmat kuin naisliikuntajohtajilla (ero noin 500 euroa). Naisliikuntajohtajien bruttotulot olivat 89 prosenttia miesliikuntajohtajien bruttotuloista.

TAULUKKO 6 Nais- ja miesliikuntajohtajien keskimääräiset bruttotulot (€/kk)

	Naiset ( $n=124$ )		Miehet ( $n=203$ )		Cohen d	p-arvo
	€/kk	kh	€/kk	kh		
Kaikki	3 942	1 287	4 439	1 926	0,30	0,005
Julkinen sektori ( $n=188$ )	3 408	1 005	3 575	1 334	0,14	0,363
Kolmas sektori ( $n=139$ )	4 658	1 282	5 616	1 989	0,57	0,001

Julkisella sektorilla bruttotulot olivat keskimäärin 3 512 euroa kuukaudessa ja kolmannella sektorilla 5 250 euroa kuukaudessa. Kolmannella sektorilla miesliikuntajohtajien bruttotulot olivat keskimäärin noin 960 euroa kuukaudessa suuremmat kuin naisliikuntajohtajilla. Keskiarvoero on kohtalainen. Kolmannella sektorilla naisliikuntajohtajien tulot olivat 83 prosenttia miesliikuntajohtajien tuloista. Julkisella sektorilla mies- ja naisliikuntajohtajien bruttotulojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukossa 7 kuvataan bruttopalkan jakautumista nais- ja miesliikuntajohtajilla desiilien eli kymmenyksien luokkarajojen avulla. Jokaisessa tulokymmenyksessä on 10 prosenttia vastaajista.

<sup>39</sup>Multikollinearisuudella tarkoitetaan sitä, että selittävät muuttujat korreloivat keskenään liian voimakkaasti. Korrelaatiot saattavat olla voimakkaat johtuen esimerkiksi siitä, että samaa asiaa on kuvattu hieman eri muodossa tai kysytty hieman eri mittarilla kahdella tai useammalla muuttujalla. Ainoastaan yksi multikollineaarisista muuttujista on informatiivinen, kun taas muut muuttujat kertaavat samaa tietoa. (Metsämuuronen 2006, 596–597.)

TAULUKKO 7 Nais- ja miesliikuntajohtajien bruttopalkkojen (€/kk) keskiarvot desiileittäin

Des. (%)	Naiset (€/kk)	Miehet (€/kk)	Yht. (€/kk)
10	2 320	2 500	2 500
20	2 800	2 832	2 800
30	3 100	3 200	3 200
40	3 400	3 430	3 410
50	4 000	3 990	3 990
60	4 200	4 500	4 300
70	4 500	5 040	4 880
80	5 000	5 736	5 270
90	5 275	7 260	6 710

Tulokset osoittavat, että 50 prosenttia nais- ja miesliikuntajohtajista saa noin 4 000 euroa tai vähemmän palkkaa kuukaudessa, ja että mediaaniin (50 prosentin desiiliin) asti luokkarajat ovat nais- ja miesliikuntajohtajilla melko samalla tasolla. Tätä korkeammassa desiileissä nais- ja miesliikuntajohtajien keskiarvopalkat luokkarajoissa alkavat erkanemaan toisistaan, ollen 90 prosentin desiilin kohdalla jo noin 2 000 euroa kuukaudessa miesliikuntajohtajien hyväksi.

Taulukosta 8 ilmenee, että liikuntajohtajien keskimääräisissä bruttotuloissa oli runsaasti vaihtelua eri työnantajatyypin välillä ( $F(7, 319) = 26,10$ ;  $p < 0,001$ ).

TAULUKKO 8 Liikuntajohtajien keskimääräiset bruttotulot (€/kk) eri työnantajatyypeissä

Työnantajatyyppi	n	€/kk	keskihajonta
Valtio	18	4643	865
Kunta tai kuntayhtymä	159	3260	972
Yliopisto tai korkeakoulu	11	5295	2199
Lajiliitto	38	5676	2215
Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö	28	5103	1867
Alueellinen liikuntajärjestö	19	3959	636
Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)	30	5304	1628
Muu yleishyödyllinen yhteisö	24	5704	1441
Yhteensä	327	4251	1727

Suurimmat bruttotulot ansaittiin muissa yleishyödyllisissä yhteisöissä (ka=5 704 €/kk), lajiliitoissa (ka=5 676 €/kk) ja liikunnan koulutuskeskuksissa (ka=5 304 €/kk). Alhaisimmat tulot olivat kunnissa (ka=3 260 €/kk). Tukeyn post hoc -testin perusteella kuntien keskipalkat eroavat tilastollisesti merkittävästi ( $p < 0,001-0,002$ ) kaikkien muiden työnantajatyypin paitsi alueellisten

liikuntajärjestöjen palkoista. Myös liikunnan aluejärjestöjen sekä lajiliittojen, muiden yleishyödyllisten yhteisöjen ja liikunnan koulutuskeskusten keskipalkkojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ( $p < 0,001-0,024$ ). Muiden työnantajatyyppeiden välillä ei ilmene tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuntaryhmän keskipalkka poikkesi huomattavasti muusta joukosta. Syynä tähän on ensinnäkin se, että kuntien palkkataso on yleisesti ottaen alhaisempi verrattuna muuhun julkiseen sektoriin ja kolmanteen sektoriin. Toisekseen pienemmissä kunnissa ylimmät liikuntaviranhaltijat ovat usein myös operatiivisen tason työntekijöitä, kuten liikuntasuhteereitä tai vapaa-aikavastaavia, ja palkkataso on siten alhaisempi. Nais- ja miesliikuntajohtajien palkkaerot eivät testin mukaan riippuneet työnantajatyypistä ( $F(7, 311) = 1,93; p = 0,64$ ).

### 7.1.2 Uramenestystyytyväisyys

Liikuntajohtajien uramenestystyytyväisyyttä mitattiin viiden eri väittämän ja niistä muodostetun faktoripistemuuuttujan avulla. Taulukossa 9 kuvataan ja verrataan nais- ja miesliikuntajohtajien tyytyväisyyttä omaan uramenestykseensä.

TAULUKKO 9 Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) uramenestystyytyväisyys (asteikko 1 Erittäin huonosti – 5 Erittäin hyvin)

	ka		Cohen	
	N	M	d	p-arvo
Yleisesti ottaen tyytyväinen uramenestykseen	4,0	4,2	0,17	0,140
Tyytyväinen uramenestykseen suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin	4,0	4,1	0,22	0,056
Tyytyväinen uramenestykseen suhteessa asettamaansa palkkatavoitteeseen	3,1	3,4	0,31	0,007
Tyytyväinen uramenestykseen suhteessa asettamiinsa etenemistavoitteisiin	3,7	3,9	0,22	0,050
Tyytyväinen uramenestykseen suhteessa asettamiinsa uusien taitojen kehittämistavoitteisiin	3,8	4,0	0,16	0,151
Uramenestystyytyväisyys (faktoripistemuuuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>1</sup>	3,8	4,0	0,25	0,030

N=Naiset, M=Miehet; ka=keskiarvo

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertomina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

Faktoripistemuuuttujaa tarkasteltaessa havaitaan, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat olivat melko tyytyväisiä uramenestykseensä kokonaisuudessaan, mutta miesliikuntajohtajat olivat uramenestykseensä naisliikuntajohtajia hieman tyytyväisempiä. Yksittäisten väittämien tuloksia tarkasteltaessa havaitaan, että sekä nais- että miesliikuntajohtajien uramenestystyytyväisyys suhteessa

palkkatavoitteisiin oli keskimääräisellä tasolla, kun taas kaikissa muissa väittämissä uramenestystyytyväisyys oli melko hyvää. Naisliikuntajohtajat olivat hieman tyytymättömpämpiä uramenestykseensä suhteessa palkkatavoitteisiin kuin miesliikuntajohtajat, kun taas muiden yksittäisten väittämien kohdalla ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

### 7.1.3 Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino

Liikuntajohtajien työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa mitattiin kysymyksellä ”Miten hyvin olette mielestänne onnistunut työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisessa?” (asteikko 1 Erittäin huonosti - 5 Erittäin hyvin). Sekä nais- (n=124; ka=3,8) että miesliikuntajohtajat (n=205; ka=3,8) kokivat onnistuneensa melko hyvin työ- ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisessa (p=0,858).

## 7.2 Liikuntajohtajien uramenestystekijät

### 7.2.1 Sosiodemografiset tekijät

Sosiodemografiset tekijät ovat yksilön demografisia ja sosiaalisia taustoja, joita tässä tutkimuksessa ovat ikä, siviilisääty, lapset, puolison asema työmarkkinoilla ja kotityöt.

*Ikä.* Liikuntajohtajanaiset olivat iältään keskimäärin 45,2-vuotiaita (kh=9,3; vaihteluväli=25-64), ja -miehet 51,1-vuotiaita (kh=8,7; vaihteluväli=26-70). Sukupuolten välinen ikäero on suuri (Cohen d=0,66; p<0,001). Taulukossa 10 esitetään liikuntajohtajanaiset ja -miehet neljään eri ikäluokkaan jaoteltuna.

TAULUKKO 10 Nais- ja miesliikuntajohtajien määrät eri ikäluokissa

Ikäluokat	Naiset		Miehet	
	n	%	n	%
25-34	21	17	7	3
35-44	36	29	36	18
45-54	40	32	80	39
55 ja yli	27	22	82	40
Yhteensä	124	100	205	100

Mies- ja naisliikuntajohtajien välillä oli eroa eri ikäluokkiin sijoittumisessa ( $\chi^2(3)=29,96$ ; p<0,001). Naisliikuntajohtajia oli miesliikuntajohtajia suhteellisesti enemmän kahdessa nuorimmassa ikäluokassa. Miesliikuntajohtajia taas oli naisliikuntajohtajia suhteellisesti enemmän vanhimmassa ikäluokassa.

*Siviilisääty.* Nais- ja miesliikuntajohtajien siviilisäädyissä oli eroa ( $\chi^2(3)=10,74$ ; p=0,013). Miesliikuntajohtajat (84 %) olivat naisliikuntajohtajia (72 %) suhteellisesti useammin naimisissa, avolütossa tai rekisteröidyssä pari-

suhteessa. Naisliikuntajohtajat (14 %) taas olivat miesliikuntajohtajia (4 %) suhteellisesti useammin naimattomia.

*Lapsit.* Miesliikuntajohtajilla (91 %) oli lapsia naisliikuntajohtajia (73 %) useammin ( $p < 0,001$ ). Lapsiluvun keskiarvo oli miehillä 2,1 lasta ( $kh=1,08$ ) ja naisilla 1,5 ( $kh=1,11$ ) lasta<sup>40</sup>. Ero on kohtalainen (Cohen  $d=0,55$ ;  $p < 0,001$ ).

*Puolison asema.* Naisliikuntajohtajien puolisoista miltei puolet enemmän (41 %) kuin miesliikuntajohtajien (23 %) työskenteli esimiesasemassa tai johtotehtävissä ( $p=0,004$ ).

*Kotityöt.* Liikuntajohtajamiehet tekivät kotitöitä ( $ka=8,7$  h/vk;  $kh=6,62$ ), joka on palkatonta, noin viisi tuntia viikossa vähemmän kuin liikuntajohtajanaiset ( $ka=13,3$  h/vk;  $kh=9,83$ ). Ero on kohtalainen (Cohen  $d=0,55$ ;  $p < 0,001$ ).

## 7.2.2 Henkisen pääoman tekijät

Henkisellä pääomalla tarkoitetaan yksilön koulutuksellisia, henkilökohtaisia ja ammatillisia taustoja, jotka voivat lisätä yksilön saavutuksia uralla. Tässä tutkimuksessa henkisen pääoman tekijöitä ovat koulutus, työkokemus, johtamiskokemus, työtunnit ja urakatkot.

*Koulutus.* Taulukko 11 kertoo liikuntajohtajanaisten ja -miesten koulutusasteen kolmeen luokkaan tiivistettynä.

TAULUKKO 11 Nais- ja miesliikuntajohtajien koulutusaste

Koulutusaste	Naiset		Miehet	
	n	%	n	%
Perus- tai keskiaste	9	7	29	14
Alempi korkea-aste	47	38	97	47
Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste	68	55	79	39
Yhteensä	124	100	205	100

Naisliikuntajohtajat olivat miesliikuntajohtajia korkeammin koulutettuja ( $\chi^2(2)=9,33$ ;  $p=0,009$ ). Naisliikuntajohtajilla (55 %) oli miesliikuntajohtajia (39 %) odotettua useammin ylemmän korkea-asteen tai tutkijakoulutusasteen tutkinto. Perus- tai keskiasteen ja alemman korkea-asteen tutkinnon suorittamisen suhteen nais- ja miesliikuntajohtajat eivät eronneet toisistaan.

*Työkokemus ja johtamiskokemus.* Liikuntajohtajamiehillä oli liikuntajohtajanaisiin verrattuna noin kuusi vuotta enemmän työkokemusta (m:  $ka=26,4$ ;  $kh=9,6$ ; vaihteluväli=3–44; n:  $ka=20,2$ ;  $kh=9,5$ ; vaihteluväli=3–45) ja noin kahdeksan vuotta enemmän johtamiskokemusta (m:  $ka=17,9$ ;  $kh=10,8$ ; vaihteluväli=0–44; n:  $ka=10,2$ ;  $kh=7,54$ ; vaihteluväli=0–30). Ero sukupuolten välillä oli

<sup>40</sup> Tässä lapsiluku on laskettu kaikista vastaajista. Jos otetaan huomioon vain ne liikuntajohtajat, joilla on lapsia, niin miesliikuntajohtajilla oli 2,3 lasta ( $kh=0,88$ ) ja naisliikuntajohtajilla 2,1 lasta ( $kh=0,73$ ) ( $d=0,25$ ;  $p=0,003$ ).

suuri niin työkokemuksen ( $d=0,65$ ;  $p<0,001$ ) kuin johtamiskokemuksen osalta ( $d=0,83$ ;  $p<0,001$ ). On kuitenkin otettava huomioon, että miesliikuntajohtajat olivat naisliikuntajohtajia paljon iäkkäämpiä, ja myös sen vuoksi heillä oli enemmän työ- ja johtamiskokemusta. Korrelaatioiden tarkastelu osoittaa, että työ- ja johtamiskokemus korreloivat vahvasti sekä keskenään ( $n$ :  $r=0,66$ ;  $m$ :  $r=0,74$ ) että iän kanssa. Nämä korrelaatiot eivät kuitenkaan aiheuttaneet ongelmia multikollinearisuuden suhteen, koska kyseiset muuttujat eivät jääneet mukaan lopullisiin selitysmalleihin.

*Työtunnit.* Palkkatyössään liikuntajohtajamiehet työskentelivät keskimäärin 43,9 tuntia viikossa ( $kh=5,9$ ; vaihteluväli=35–60) ja liikuntajohtajanaiset keskimäärin 42,7 viikossa ( $kh=5,3$ ; vaihteluväli=36–60). Työtunneille koodattiin myös muuttuja työtuntien poikkeama keskiarvosta per viikko, jonka keskiarvo oli liikuntajohtajamiehillä 0,45 ( $kh=5,92$ ) ja liikuntajohtajanaisilla -0,73 ( $kh=5,29$ ). Ero työtunneissa ei ole nais- ja miesliikuntajohtajien välillä tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,071$ ).

*Urakatko.* Liikuntajohtajien urakatkoissa tarkastelun kohteena olivat lapsista, omien vanhempien hoidosta, kouluttautumisesta (palkaton vapaa), vuorotteluvapaasta, työttömyydestä tai lomautuksesta, tai muusta syystä johtuvat urakatko. Muita vastaajien vapaasti nimeämiä syitä olivat esimerkiksi pidempikestoinen sairauspoissaolo, ulkomailla asuminen, urheilu ja talonrakentaminen. Urakatkoja lapsista johtuvista syistä oli ollut 64 prosentilla naisliikuntajohtajista ja 39 prosentilla miesliikuntajohtajista. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p<0,001$ ). Urakatkojen pituus lapsista johtuvista syistä, kaikista vastaajista laskettuna, oli naisliikuntajohtajilla keskimäärin 17,5 kuukautta, ja miesliikuntajohtajilla keskimäärin 1,1 kuukautta. Ero on suuri (Cohen  $d=1,28$ ;  $p<0,001$ ). Urakatkojen pituus lapsista johtuvista syistä niillä liikuntajohtajilla, joilla katkoja oli ollut, oli naisliikuntajohtajilla ( $n=80$ ) keskimäärin 27,1 kuukautta ( $kh=15,25$ ) ja miesliikuntajohtajilla ( $n=76$ ) keskimäärin 3,0 kuukautta ( $kh=3,71$ ). Ero on suuri (Cohen  $d=2,17$ ;  $p<0,001$ ).

Kaikista muista kuin lapsista johtuvista syistä urakatkoja oli ollut yhteensä 38 prosentilla naisjohtajista ja 41 prosentilla miesjohtajista. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,525$ ). Urakatkojen pituus muista kuin lapsista johtuvista syistä, kaikista vastaajista laskettuna, oli naisliikuntajohtajilla keskimäärin 5,2 kuukautta ja miesliikuntajohtajilla keskimäärin 3,5 kuukautta. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,176$ ). Urakatkojen pituus muista syistä niillä liikuntajohtajilla, joilla niitä oli ollut, oli naisliikuntajohtajilla ( $n=46$ ) keskimäärin 14,0 kuukautta ( $kh=16,20$ ) ja miesliikuntajohtajilla ( $n=81$ ) 8,8 kuukautta ( $kh=13,81$ ). Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,058$ ).

### 7.2.3 Sosiaalisen tuen tekijät

Tässä tutkimuksessa sosiaalisella tuella tarkoitetaan liikuntajohtajien saamaa tukea uramenestykselleen eri tahoilta. Sosiaalisen tuen tekijöitä ovat verkostoituminen sekä kahdenvälinen sosiaalinen tuki eli mentori sekä sukulaisten, ystävien ja naapureiden, esimiesten ja kollegoiden, ja puolison antama sosiaalinen tuki.



*Verkostoituminen.* Liikuntajohtajien ammatillista verkostoitumista mitattiin 10 eri väittämän sekä kolmesta väittämästä muodostetun faktoripistemuuttujan ”verkostoitumisaktiivisuus” avulla. Taulukossa 12 verrataan nais- (n=104) ja miesliikuntajohtajien (n=164) vastausten keskiarvoja ja testataan niiden eroja. Faktoripistemuuttujaan sisältyvät väittämät on merkitty taulukkoon kirjaimin a, b ja c.

TAULUKKO 12 Nais- (n=104) ja miesliikuntajohtajien (n=164) ammatillinen verkostoituminen (asteikko 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä)

	ka		Cohen d	p-arvo
	N	M		
Laajat ammatilliset verkostot <sup>a</sup>	4,1	4,3	0,19	0,115
Hyvät kansainväliset verkostot <sup>b</sup>	2,7	2,8	0,09	0,471
Aktiivinen verkostoituja <sup>c</sup>	3,6	3,5	0,03	0,820
Osallistuminen mies- tai naisverkoston toimintaan	3,0	2,9	0,06	0,610
Aktiivinen verkostoituminen sosiaalisessa mediassa	2,8	2,4	0,32	0,012
Verkostoilla tärkeä merkitys omalle uramenestykselle	3,3	3,0	0,21	0,107
Verkostoissa suurin osa miehiä	3,3	3,2	0,11	0,375
Toivoo verkostoissa olevan enemmän merkittäviä henkilöitä	2,9	2,9	0,05	0,739
Kokee jäävänsä päätöksenteko- ja tietojenvaihtoverkoston ulkopuolelle	2,5	2,2	0,33	0,009
Oman sukupuolen johtajaverkostoilla itselle tärkeä merkitys	2,9	2,5	0,36	0,004
Verkostoitumisaktiivisuus (faktoripistemuuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>a-c, 1</sup>	3,8	3,9	0,14	0,260

N=Naiset, M=Miehet; ka=keskiarvo.

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertoimina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

Verkostoitumisaktiivisuutta kokonaisuudessaan kuvaavan faktoripistemuuttujan mukaan sekä mies- että naisliikuntajohtajat olivat melko aktiivisia verkostoituja, eikä heidän välillään ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Yksittäisten väittämien tarkastelu osoittaa, että sekä liikuntajohtajanaiset että -miehet kokivat olevansa melko aktiivisia verkostoituja ja omaavansa melko laajat ammatilliset verkostot. Sen sijaan sekä nais- että miesliikuntajohtajat kokivat kansainvälisten verkostojen laajuuden olevan hieman keskimääräistä heikommalla tasolla. Näissä väittämässä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

Verkostoitumisaktiivisuus sosiaalisessa mediassa oli keskimääräistä alhaisemmalla tasolla, naisliikuntajohtajien ollessa kohtalaisessa määrin miesliikun-

tajohtajia aktiivisempia. Muiden väittämien osalta nais- ja miesliikuntajohtajien verkostoituminen oli pääosin keskimääräisellä tasolla. Nais- ja miesliikuntajohtajien välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja päätöksenteko- ja tietojenvaihtoverkostojen ulkopuolelle jäämisessä sekä oman sukupuolen johtajaverkostojen merkityksessä. Kummankaan sukupuolen kohdalla päätöksenteko- ja tietojenvaihtoverkostojen ulkopuolelle jääminen ei näyttäytynyt ongelmana, mutta naisliikuntajohtajat kokivat jäävänsä ulkopuolelle miesliikuntajohtajia hieman useammin. Oman sukupuolen johtajaverkostoilla oli naisliikuntajohtajille kohtalaisessa määrin suurempi merkitys kuin miesliikuntajohtajille.

*Mentorointi.* Liikuntajohtajanaisilla (n=124; 31 %) oli ollut mentori liikuntajohtajamiehiä (n=205; 19 %) useammin (p=0,016). Työnantajasektorikohtaisessa tarkastelussa havaitaan, että liikuntajohtajanaisilla mentorointi oli ollut yleisempää kolmannella sektorilla (43 %) verrattuna julkiseen sektoriin (21 %) (p=0,010). Sen sijaan miesliikuntajohtajilla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa kolmannen (23 %) ja julkisen (15 %) sektorin välillä (p=0,152). Kolmatta sektoria tarkasteltaessa havaitaan, että mentorointi oli ollut kohtalaisessa määrin yleisempää liikuntajohtajanaisilla verrattuna liikuntajohtajamiehiin (p=0,017). Julkisella sektorilla eroa ei ilmennyt (p=0,310). Taulukko 13 kertoo nais- ja miesliikuntajohtajien määrät eri mentorointiluokissa.

TAULUKKO 13 Nais- ja miesliikuntajohtajien määrät eri mentorointiluokissa

	Naiset	Miehet
Mentorointiluokat	n	n
Vain miesmentori	6	15
Vain naismentori	20	7
Mies- ja naismentori	12	16
Yhteensä	38	38

Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) välillä on tilastollisesti merkitsevä ero eri mentorointiluokkiin jakautumisessa ( $\chi^2(2)=10,69$ ; p=0,005). Liikuntajohtajamiehillä oli odotettua enemmän miesmentoreita kuin naisliikuntajohtajilla, ja päinvastoin.

*Muu kahdenvälinen sosiaalinen tuki.* Liikuntajohtajien saamaa kahdenvälistä sosiaalista tukea arvioitiin 18 eri väittämällä, jotka kohdistuivat esimiesten, kollegoiden, sukulaisten, ystävien, naapureiden ja puolisoitten antamaan tukeen. Tuen muoto jaettiin kolmeen eri dimensioon: Välitön<sup>41</sup>, psykososiaalinen<sup>42</sup> ja käytännön<sup>43</sup> tuki. Väittämiä arvioitiin asteikolla 1–5. Kuudes vastausvaihtoehto ”Ei koske minua” käsiteltiin puuttuvana tietona. Taulukossa 14 esitetään liikuntajohtajien arviot saamastaan tuesta, faktorianalyysin tulosten mukaisesti ryhmiteltyinä.

<sup>41</sup> Välittömällä tuella tarkoitetaan uran tietoista tai suoraa edistämistä esimerkiksi neuvojen, tietojen (mm. työpaikoista), suositusten ja verkostoitumisen avulla.

<sup>42</sup> Psykososiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi keskustelua, rohkaisua, kannustusta ja muuta emotionaalista tukea.

<sup>43</sup> Käytännön tuella tarkoitetaan esimerkiksi apua kodin ja lasten hoidossa.

TAULUKKO 14 Nais- ja miesliikuntajohtajien sosiaalinen tuki (asteikko 1 Erittäin vähän tai ei lainkaan - 5 Erittäin paljon)

Sosiaalisen tuen lähde ja muoto (n)	ka		Cohen		
	N	M	d	t	p
Sukulaiset, välitön sotu <sup>1</sup> (n 116, m 190)	2,8	2,3	0,38	3,15	0,002
Sukulaiset, psykosotu <sup>2</sup> (n 120, m 189)	3,2	2,5	0,56	4,96	<0,001
Sukulaiset, käytännön sotu <sup>3</sup> (n 117, m 198)	3,4	2,9	0,40	3,50	0,001
Ystävät ja naapurit, välitön sotu (n 118, m 187)	3,1	2,4	0,59	5,10	<0,001
Ystävät ja naapurit, psykosotu (n 112, m 190)	3,5	2,5	0,80	6,86	<0,001
Ystävät, käytännön sotu (n 116, m 197)	3,0	2,6	0,33	2,92	0,004
Naapurit, käytännön sotu (n 114, m 196)	2,2	1,9	0,28	2,29	0,016
Sukulaisten, ystävien ja naapurien sotu (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>4,5</sup>	3,1	2,5	0,66	4,35	<0,001
Miesesimiehet, välitön sotu (n 112, m 176)	3,1	3,1	0,01	-0,06	0,955
Miesesimiehet, psykosotu (n 112, m 176)	3,0	3,0	0,02	0,15	0,881
Naisesimiehet, välitön sotu (n 95, m 155)	3,1	2,5	0,39	3,06	0,002
Naisesimiehet, psykosotu (n 99, m 157)	3,2	2,5	0,49	3,80	<0,001
Mieskollegat, välitön sotu (n 116, m 191)	3,1	3,4	0,22	-1,84	0,067
Mieskollegat, psykosotu (n 118, m 189)	3,2	3,1	0,11	0,91	0,360
Naiskollegat, välitön sotu (n 117, m 189)	3,3	3,1	0,21	1,75	0,081
Naiskollegat, psykosotu (n 118, m 186)	3,5	2,8	0,53	4,59	<0,001
Esimiesten ja kollegoiden sotu (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>4,5</sup>	3,1	2,8	0,35	2,32	0,021
Puoliso, välitön sotu (n 96, m 185)	3,7	3,6	0,11	0,9	0,367
Puoliso, psykosotu (n 96, m 184)	3,9	3,8	0,10	0,75	0,456
Puoliso, käytännön sotu (n 98, m 192)	4,3	4,5	0,18	-1,47	0,143
Puolison tuki (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>4,5</sup>	3,2	3,3	0,13	-0,87	0,386

N=Naiset, M=Miehet; ka=keskiarvo; sotu=sosiaalinen tuki; fp=faktoripisteet.

<sup>1</sup>Välittömällä tuella tarkoitetaan uran tietoista tai suoraa edistämistä esimerkiksi neuvojen, tietojen (mm. työpaikoista), suositusten ja verkostoitumisen avulla.

<sup>2</sup>Psykososiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi keskustelua, rohkaisua, kannustusta ja muuta emotionaalista tukea.

<sup>3</sup>Käytännön tuella tarkoitetaan esimerkiksi apua kodin ja lasten hoidossa.

<sup>4</sup>Faktoripistemuuuttujien n: naiset=64, miehet=129.

<sup>5</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertomina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

*Sukulaisten, ystävien ja naapurien antamaa välitöntä, psykososiaalista ja käytännön sosiaalista tukea kuvaavan faktoripistemuuuttujan tulokset osoittavat, että*

sekä nais- että miesliikuntajohtajat saivat sosiaalista tukea kohtalaisesti. Naisliikuntajohtajat saivat kuitenkin sukulaisten, ystävien ja naapurien sosiaalista tukea paljon miesliikuntajohtajia enemmän. Naisliikuntajohtajien kohdalla yksittäisten muuttujien keskiarvot vaihtelivat 2,2–3,5 välillä, kun taas miesliikuntajohtajien kohdalla 1,9–2,9 välillä. Naisliikuntajohtajien arvot olivat jokaisen muuttujan kohdalla miesliikuntajohtajien arvoja tilastollisesti merkitsevästi suurempia.

*Esimiesten ja kollegoiden* antamaa välitöntä ja psykososiaalista tukea kuvaavan faktoripistemuuuttujan tulokset osoittavat, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat saivat sosiaalista tukea kohtalaisesti. Naisliikuntajohtajat saivat kuitenkin esimiesten ja kollegoiden antamaa sosiaalista tukea kohtalaisessa määrin miesliikuntajohtajia enemmän. Yksittäisten muuttujien tarkastelussa havaittiin, että naisliikuntajohtajilla keskiarvot vaihtelivat 3,0–3,5 välillä, kun taas miesliikuntajohtajilla 2,5–3,4 välillä. Nais- ja miesliikuntajohtajien vastauksen välillä oli eroa sekä välittömän että psykososiaalisen tuen saamisessa nais-esimiehiltä; naisliikuntajohtajat kokivat saavansa kohtalaisessa määrin enemmän tukea verrattuna miesliikuntajohtajiin. Vastaavalla tavalla naisliikuntajohtajat kokivat saavansa kohtalaisessa määrin enemmän naiskollegoiden psykososiaalista tukea verrattuna miesliikuntajohtajiin. Muiden yksittäisten muuttujien kohdalla ero ei ollut nais- ja miesliikuntajohtajien välillä tilastollisesti merkitsevä.

*Puolison* sosiaalista tukea kuvaavien yksittäisten väittämien tulosten mukaan sekä nais- että miesliikuntajohtajat saivat puolison tukea melko paljon, kun taas puolison sosiaalista tukea kuvaavan faktoripistemuuuttujan mukaan sekä nais- että miesliikuntajohtajat saivat tukea kohtalaisessa määrin. Faktoripistemuuuttujan arvot (laskettu alkuperäiselle asteikolle) ovat alhaisempia kuin mitä yksittäisten muuttujien arvot antavat odottaa. Tämä ongelma johtuu siitä, että myös muut sosiaalisen tuen muuttujat ovat muodostamassa puolison sosiaalisen tuen faktoria, vaikkei niiden lataukset olekaan kovin voimakkaita. Yksittäiset puolison sosiaalista tukea mittaavat kolme kysymystä osoittavat, että liikuntajohtajat saivat tukea melko paljon. Puolison sosiaalisen tuen keskiarvojen erojen vertailu osoittaa, että nais- ja miesliikuntajohtajien välillä ei ole eroja puolison tuessa.

#### **7.2.4 Organisaatiotekijät**

*Työnantajatyyppi.* Taulukossa 15 tarkastellaan kyselyyn vastanneiden nais- ja miesliikuntajohtajien jakautumista eri työnantajasektoreihin ja -tyyppeihin.

TAULUKKO 15 Kyselyyn vastanneiden nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) jakautuminen eri työnantajasektoreihin ja -tyyppisiin

Työnantajasektori ja -tyyppi	Naiset		Miehet	
	n	%	n	%
Julkinen sektori yhteensä		57		58
*Valtio	9	7	9	4
*Kunta tai kuntayhtymä	58	47	103	50
*Yliopisto tai korkeakoulu	4	3	7	3
Kolmas sektori yhteensä		43		42
*Lajiliitto	12	10	26	13
*Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö	16	13	12	6
*Alueellinen liikuntajärjestö	5	4	14	7
*Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)	12	10	18	9
*Muu yleishyödyllinen yhteisö	8	7	16	8

Vastanneiden nais- että miesliikuntajohtajien joukossa oli selvästi eniten kuntien viranhaltijoita; lähes puolet työskenteli kunnissa tai kuntayhtymissä. Muissa työnantajatyypeissä nais- ja miesliikuntajohtajien osuudet vaihtelivat kolmen ja 13 prosentin välillä. Työnantajasektorikohtaisessa tarkastelussa havaitaan, että julkisella sektorilla työskenteli 57 prosenttia vastanneista naisliikuntajohtajista ja 58 prosenttia miesliikuntajohtajista, ja kolmannella sektorilla vastaavat luvut olivat 43 ja 42 prosenttia. Eri työnantajatyypeissä ei ollut nais- ja miesliikuntajohtajien osuuksissa tilastollisesti merkitsevää eroa ( $\chi^2(7)=7,79$ ;  $p=0,352$ ). Julkisella sektorilla työskentelevistä liikuntajohtajista naisten osuus oli 37 prosenttia ja miesten 63 prosenttia, ja kolmannella sektorilla lähes vastaavasti naisten 38 prosenttia ja miesten 62 prosenttia.

Liikuntajohtajien keskimääräisten viikkotyötuntien määrä oli kolmannella sektorilla ( $ka=46,0$ ;  $kh=6,56$ ) julkista sektoria ( $ka=41,6$ ;  $kh=4,08$ ) paljon korkeampi (Cohen  $d=0,81$ ;  $p<0,001$ ). Tämä ero näkyi sekä nais- että miesliikuntajohtajilla. Nais- ja miesliikuntajohtajien työtuntien määrissä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja julkisella sektorilla (n:  $ka=42,3$  h/vk; m:  $ka=41,8$  h/vk;  $p=0,279$ ), eikä kolmannella sektorilla (n:  $ka=44,8$  h/vk; m:  $46,8$  h/vk;  $p=0,083$ ).

*Alaiset.* Liikuntajohtajamiehistä 89 prosentilla ja -naisista 77 prosentilla oli alaisia ( $p=0,007$ ). Kaikista liikuntajohtajista laskettuna, alaisten keskiarvo oli miesliikuntajohtajilla 21,6 ( $kh=37,95$ ) ja naisliikuntajohtajilla 12,2 ( $kh=19,05$ ). Keskiarvoero suhteessa alaisten määrän vaihteluun on pieni ( $d=0,31$ ;  $p=0,003$ ). Niistä johtajista, joilla oli alaisia, 50 prosentilla niitä oli 10 tai vähemmän, ja 75 prosentilla 20 tai vähemmän. Miesliikuntajohtajilla alaisia oli keskimäärin enemmän ( $ka=24,4$ ;  $kh=39,5$ ; vaihteluväli=1-265) kuin naisliikuntajohtajilla ( $ka=15,7$ ;  $kh=20,3$ ; vaihteluväli=1-115)<sup>44</sup>. Ero on pieni ( $d=0,28$ ;  $p=0,017$ ).

<sup>44</sup> Luvut on laskettu niistä liikuntajohtajista, joilla oli alaisia.

*Organisaation menestys.* Sekä liikuntajohtajanaiset ( $ka=4,0$ ) että -miehet ( $ka=4,1$ ) kokivat organisaationsa menestyneen melko hyvin asettamissaan tavoitteissa viimeisen kahden vuoden aikana, eikä heidän välillään ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=0,178$ ).

*Koulutusmahdollisuudet.* Mahdollisuudet saada nykyisessä työpaikassaan ammattitaitoa kehittävä koulutusta koettiin sekä nais- ( $ka=3,7$ ;  $kh=0,83$ ) että miesliikuntajohtajien ( $ka=3,7$ ;  $kh=1,01$ ) keskuudessa melko hyväksi ( $p=0,553$ ).

*Henkilöstöjohtamisen käytännöt.* Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä selvitettiin neljäntoista eri väittämän avulla. Faktoriansalyysi tuotti väittämille kaksi faktoria: 1) Ammattimainen henkilöstöjohtaminen, joka sisältää taulukon väittämät a-g ja 2) Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen, joka sisältää taulukon väittämät h-l. Ammattimaisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa on käytössä henkilöstöjohtamisen keskeiset perustyökalut, kuten kehityskeskustelut ja erilaiset suunnitelmat. Tasa-arvoisella henkilöstöjohtamisella puolestaan tarkoitetaan kokonaisuutta, joka liittyy erityisesti tasa-arvoasioihin henkilöstöjohtamisessa. Taulukossa 16 esitetään nais- ja miesliikuntajohtajien arviot oman organisaationsa henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

Yksittäisten väittämien kohdalla liikuntajohtajien arviot organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen käytännöistä vaihtelivat 1,7 ja 4,3 välillä. Miesliikuntajohtajat arvioivat organisaationsa henkilöstöjohtamisen ammattimaisuuden, henkilöstösuunnitelmien säännöllisen laatimisen ja eri sukupuolten tasa-arvoisen tukemisen johtamiskoulutukseen osallistumisessa naisliikuntajohtajia keskimäärin hieman paremmalle tasolle. Tasa-arvoisen palkkauksen edistämisen eri sukupuolten välillä miesliikuntajohtajat arvioivat keskimäärin paljon naisliikuntajohtajia korkeammalle tasolle. Muiden väittämien kohdalla sukupuolten väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Faktoripistemuuuttujan "Ammattimainen henkilöstöjohtaminen" tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen ammattimaisuus koettiin olevan keskimääräistä tasoa sekä nais- että miesliikuntajohtajien keskuudessa. Sukupuolten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Faktoripistemuuuttujan "Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen" tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen tasa-arvo koettiin olevan keskimäärin melko hyvää sekä nais- että miesliikuntajohtajien keskuudessa. Naisliikuntajohtajat kokivat kuitenkin henkilöstöjohtamisen tasa-arvon keskimäärin hieman miesliikuntajohtajia heikommaksi.

TAULUKKO 16 Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) arviot organisaatioidensa henkilöstöjohtamisen käytännöistä (asteikko 1 Täysin eri mieltä - 5 Täysin samaa mieltä)

	ka N	M	Cohen d	p- arvo
Organisaatiossamme henkilöstöjohtaminen on ammattimaista <sup>a</sup>	3,2	3,5	0,29	0,009
Organisaatiossamme laaditaan säännöllisesti henkilöstösuunnitelma <sup>b</sup>	3,1	3,4	0,24	0,044
Organisaatiossamme laaditaan säännöllisesti henkilöstötilinpäätös <sup>c</sup>	3,3	3,2	0,10	0,406
Organisaatiossamme käydään säännöllisesti kehityskeskustelut <sup>d</sup>	4,1	4,1	0,01	0,975
Organisaatiossamme laaditaan urasuunnitelmia <sup>e</sup>	2,4	2,5	0,11	0,299
Organisaatiossamme on laadittu tasa-arvosuunnitelma <sup>f</sup>	3,0	2,8	0,14	0,217
Organisaatiossamme on laadittu erillinen ohjelma tai suunnitelma naisten urien edistämiseksi <sup>g</sup>	1,7	1,8	0,13	0,240
Rekrytointitilanteessa organisaatiossamme varmistetaan, että hakijoiden joukossa on eri sukupuolten edustajia	3,0	2,8	0,14	0,246
Rekrytointitilanteessa organisaatiossamme varmistetaan, että valitsijoiden joukossa on eri sukupuolten edustajia	3,0	3,2	0,15	0,176
Organisaatiossamme edistetään tasa-arvoista palkkausta eri sukupuolten välillä <sup>h</sup>	3,4	4,1	0,65	<0,001
Organisaatiossamme rohkaistaan tasa-arvoisesti eri sukupuolia osallistumaan koulutuksiin ja seminaareihin <sup>i</sup>	4,2	4,3	0,08	0,467
Organisaatiossamme tuetaan tasa-arvoisesti eri sukupuolten osallistumista johtamiskoulutukseen <sup>j</sup>	3,9	4,1	0,24	0,044
Organisaatiossamme pyritään edistämään tasa-arvoisesti eri sukupuolten osallistumista epävirallisiin verkostoihin <sup>k</sup>	3,8	3,9	0,14	0,213
Organisaatiossamme kannustetaan tasa-arvoisesti eri sukupuolia mentorin hankkimiseen <sup>l</sup>	3,0	3,2	0,21	0,056
Ammattimainen henkilöstöjohtaminen (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>a-g, 1</sup>	2,9	3,0	0,14	0,216
Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>h-l, 1</sup>	3,7	3,9	0,30	0,008

N=Naiset, M=Miehet; fp=faktoripisteet.

<sup>a-l</sup>Väittämät, joista faktori muodostuu.

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertoimina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

*Organisaation asenteet ja toiminta.* Liikuntajohtajien arvioita organisaationsa asenteista ja toiminnasta uralla menestymiseen liittyen selvitetiin seitsemän eri väittämän avulla (taulukko 17). Arviointi suoritettiin asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä. Faktorianalyysi tuotti väittämille yhden faktorin: Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen, joka sisältää taulukon väittämät a-f.

TAULUKKO 17 Nais- ja miesliikuntajohtajien arviot organisaationsa asenteista ja toiminnasta uralla menestymiseen liittyen (asteikko 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä)

	Ka		Cohen p-	
	N	M	d	arvo
Arvostetaan miesten uralla menestymistä <sup>a</sup>	3,7	3,4	0,30	0,008
Arvostetaan naisten uralla menestymistä <sup>b</sup>	3,6	3,5	0,11	0,372
Tuetaan ja kannustetaan miehiä menestymään urallaan <sup>c</sup>	3,7	3,5	0,21	0,062
Tuetaan ja kannustetaan naisia menestymään urallaan <sup>d</sup>	3,5	3,5	0,00	0,966
Miehet saavat vaativia ja heidän osaamistaan kehittäviä työtehtäviä <sup>e</sup>	3,7	3,4	0,28	0,013
Naiset saavat vaativia ja heidän osaamistaan kehittäviä työtehtäviä <sup>f</sup>	3,5	3,4	0,10	0,398
Miehillä ja naisilla on yhtä hyvät edellytykset menestyä urallaan	4,0	4,4	0,40	0,001
Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen (fp-muuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>a-f,1</sup>	3,7	3,5	0,19	0,008

N=Naiset, M=Miehet; fp=faktoripisteet.

<sup>a-f</sup>Väittämät, joista faktori muodostuu.

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertomina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

Sekä nais- ja että miesliikuntajohtajien käsitykset organisaatioidensa asenteista ja toiminnasta uralla menestymiseen liittyen olivat keskimääräistä myönteisemmällä tasolla. Nais- ja miesliikuntajohtajien vastaukset erosivat osin toisistaan. Naisliikuntajohtajat kokivat keskimäärin hieman miesliikuntajohtajia useammin, että organisaatiossa arvostetaan miesten uralla menestymistä, ja että miehille annetaan vaativia ja heidän osaamistaan kehittäviä tehtäviä. Lisäksi miesliikuntajohtajat kokivat kohtalaisessa määrin naisliikuntajohtajia useammin, että organisaatiossa miesten ja naisten uralla menestymisen edellytykset ovat yhtä hyvät. Naisliikuntajohtajien arvioissa miesliikuntajohtajiin kohdistuvat väittämät saivat korkeampia arvoja verrattuna naisliikuntajohtajiin kohdistuviin väittämiin ( $p=0,004-0,018$ ). Esimerkiksi, naisliikuntajohtajat arvioivat, että miesliikuntajohtajien uralla menestymistä arvostetaan enemmän kuin nais-



liikuntajohtajien uralla menestymistä. Miesliikuntajohtajien vastauksissa ei vastaavaa trendiä esiintynyt.

Faktoripistemuuttujan tulos osoittaa, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat kokivat organisaation asenteet ja toiminnan uralla menestymiseen liittyen melko hyväksi. Naisliikuntajohtajien faktoripisteet olivat kuitenkin keskimäärin hieman miesliikuntajohtajien faktoripisteitä korkeammalla tasolla. Tämä johtui edellä raportoidusta seikasta, että naisliikuntajohtajien arvioissa miesliikuntajohtajiin kohdentuvat väittämät saivat korkeampia arvoja verrattuna naisliikuntajohtajiin kohdentuviin väittämiin, kun taas miesliikuntajohtajien vastauksissa ei vastaavaa trendiä ollut.

### 7.2.5 Liikunta-alan erityistekijät

*Liikunta-aktiivisuus.* Liikuntajohtajien liikunnan harrastamisen määrää vapaa-ajalla selvitettiin kysymällä, kuinka usein vastaaja harrastaa vapaa-ajan liikuntaa vähintään puoli tuntia ainakin lievästi hengästyen ja hikoillen. Asteikko oli 1 Ei liikuntaa vammaan tai sairauden vuoksi – 7 Päivittäin. (Taulukko 18.)

TAULUKKO 18 Nais- (n=124) ja miesliikuntajohtajien (n=205) liikunnan harrastaminen vapaa-ajalla vähintään 30 min. hengästyen ja hikoillen

Liikunnan määrä	Naiset %	Miehet %	Yhteensä %
Päivittäin	18	12	14
4–6 krt/vk	39	40	40
2–3 krt/vk	35	40	38
1 krt/vk	7	7	7
2–3 krt/kk	0,8	0,5	0,6
Ei liikuntaa vammaan tai sairauden vuoksi	0,0	0,5	0,3
Yhteensä	100	100	100

Liikuntajohtajista 54 prosenttia harrasti vapaa-ajalla liikuntaa vähintään 30 minuuttia hengästyen tai hikoillen päivittäin tai 4–6 kertaa viikossa. Hyvin vähän liikkuvia (kerran viikossa tai harvemmin) oli sekä nais- että miesliikuntajohtajista vain noin kahdeksan prosenttia. Nais- ja miesliikuntajohtajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja eri liikunta-aktiivisuusluokkiin sijoittumisessa ( $\chi^2(5)=2,81$ ;  $p=0,729$ ).

*Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena.* Taulukossa 19 kuvataan vastaajien liikunnan harrastamisen tasoa lapsena ja nuorena.

TAULUKKO 19 Nais- (n=124) ja -miesliikuntajohtajien (n=205) liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Liikunnan harrastamisen taso	%	%	%
Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla	10	13	12
Kilpaurheilua kansallisella tasolla	34	57	48
Kilpaurheilua alue-/paikallistasolla	29	25	26
Liikunnan harrastaminen ilman kilpailua	23	4	12
Ei liikunnan harrastamista	4	1	2
Yhteensä	100	100	100

Liikuntajohtajista valtaosa (86 %) oli harrastanut kilpaurheilua lapsena ja nuorena. Liikunnan harrastamisen tasossa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $\chi^2(4)=37,134$ ;  $p<0,001$ ). Miesliikuntajohtajista naisliikuntajohtajia suurempi osa oli harrastanut kilpaurheilua kansallisella tasolla, kun taas naisliikuntajohtajat olivat harrastaneet liikuntaa ilman kilpailua miesliikuntajohtajia useammin. Muissa harrastamisen tasoissa ei ollut nais- ja miesliikuntajohtajien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja.

*Liikunnan seuraamisaktiivisuus.* Nais- ja miesliikuntajohtajien liikunnan seuraamisaktiivisuutta mitattiin 10 väittämän sekä niistä muodostetun faktoripistemuuuttujan avulla. Kyselylomakkeessa täsmennettiin, ettei tässä tarkoiteta omien lasten liikuntaharrastamisen seuraamista. Arviointi suoritettiin asteikolla 1 En lainkaan – 5 Säännöllisesti. (Taulukko 20.) Tässä liikunnan seuraamisaktiivisuus jaoteltiin sisältämään erikseen sekä liikunnan että urheilun seuraamiseen ja niistä keskustelemiseen kohdistuvia väittämiä. Työn muusta linjasta poiketen tässä kohden tehtiin jaottelu liikuntaan ja urheiluun, koska se on alalle tyypillistä tässä asiayhteydessä (Koski ym. 2016, 53). Jaottelu antaa yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Liikunnalla tarkoitetaan tässä niin sanottua kaiken kansan harrastuksenomaista liikuntaa, kun taas urheilulla kilpailusuuntautunutta lajitoimintaa.

Liikunnan seuraamisaktiivisuutta kokonaisuudessaan mittaavaan faktoripistemuuuttujan tulokset osoittivat, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat seurasivat liikuntaa keskimäärin melko säännöllisesti. Miesliikuntajohtajien seuraamisaktiivisuus oli kuitenkin naisliikuntajohtajia kohtalaisessa määrin korkeampaa. Yksittäisten väittämien kohdalla liikunnan seuraaminen vaihteli naisliikuntajohtajilla arvojen 2,2 ja 4,2 välillä ja miesliikuntajohtajilla 2,6 ja 4,7 välillä. Erityisen merkille pantavaa oli, että mies- ja naisliikuntajohtajat erosivat liikunnan seuraamisaktiivisuudessa verrattuna urheilun seuraamisaktiivisuuteen. Liikunnan seuraamisessa ja siitä keskustelemisessä ei ollut nais- että miesliikuntajohtajien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja, kun taas urheilua seurattiin ja siitä keskusteltiin miesliikuntajohtajien keskuudessa kohtalaisessa määrin naisliikuntajohtajia enemmän.

TAULUKKO 20 Nais- ja miesliikuntajohtajien liikunnan seuraamisaktiivisuus (asteikko 1 En lainkaan - 5 Säännöllisesti)

	ka N	M	Cohen d	p- arvo
Käy katsomassa urheilun sarjapelejä	2,6	3,2	0,57	<0,001
Käy katsomassa urheilukilpailuja	2,6	3,0	0,40	0,001
Käy katsomassa liikuntatapahtumia	2,6	2,6	0,04	0,733
Lukee urheilu-uutisia painetusta/sähköisestä mediasta	4,3	4,6	0,40	0,001
Lukee liikunnan harrastamisesta/liikunnallisesta elämäntavasta painetusta/sähköisestä mediasta	4,3	4,2	0,09	0,465
Katsoo tv:stä urheilu-uutisia	4,1	4,7	0,64	<0,001
Katsoo tv:stä urheilua	4,0	4,5	0,61	<0,001
Katsoo tv:stä liikunnan harrastamiseen/ liikunnalliseen elämäntapaan liittyviä ohjelmia	3,8	3,8	0,04	0,757
Keskustelee urheilusta kahvipöydissä ja vapaa-ajalla	3,7	4,3	0,58	<0,001
Keskustelee liikunnan harrastamisesta kahvipöydissä ja vapaa-ajalla	4,2	4,2	0,06	0,568
Liikunnan seuraamisaktiivisuus (faktoripistemuu- tuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>1</sup>	3,7	4,1	0,56	<0,001

N=Naiset, M=Miehet.

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertoimina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

*Liikunta-alan muut tehtävät.* Taulukossa 21 kuvataan liikuntajohtajanaisten (n=124) ja -miesten (n=205) toimimista liikunta-alan muissa tehtävissä jossain vaiheessa elämänsä aikana. Faktoripistemuuuttujaan "Muu liikuntatoimija" sisältyivät tehtävät valmentaja, ohjaaja, tuomari ja kouluttaja.

Faktoripistemuuuttujan "Muu liikuntatoimija" tulos osoittaa, että miesliikuntajohtajista paljon suurempi osa kuin naisliikuntajohtajista oli jossain vaiheessa elämänsä aikana toiminut liikunta-alan muissa tehtävissä. Yksittäisiä tehtäviä tarkasteltaessa havaittiin, että miesliikuntajohtajista naisliikuntajohtajia suurempi osa oli toiminut valmentajina, tuomareina, kouluttajina ja luottamushenkilöinä. Ohjaajana ja muuna vapaaehtoistyöntekijänä (huoltajana ja joukkueenjohtajana toimimista, kioski- ja lipunmyyntiä, järjestyksenvalvontaa, pukujen ompelua jne.) toimimisessa ei ollut nais- ja miesliikuntajohtajien välillä eroja.

TAULUKKO 21 Nais- ja miesliikuntajohtajien toimiminen liikunta-alan muissa tehtävissä jossain vaiheessa elämänsä aikana (arviointi 0=En, 1=Kyllä)

Tehtävä	Nainen %	Mies %	$\chi^2$ (df)	p-arvo
Valmentaja <sup>a</sup>	47	83	49,03 (1)	<0,001
Ohjaaja <sup>b</sup>	85	80	1,13 (1)	0,306
Tuomari <sup>c</sup>	33	67	35,47 (1)	<0,001
Kouluttaja <sup>d</sup>	57	71	6,96 (1)	0,008
Luottamushenkilö	61	72	4,85 (1)	0,029
Muu vapaaehtoistyöntekijä	81	84	0,48 (1)	0,543
Muu liikuntatoimija (faktoripistemuuttuja laskettu alkuperäiselle asteikolle) <sup>a-d, 1</sup>	0,54	0,77	Cohen d=0,71	<0,001

<sup>a-d</sup>Väittämät, joista faktori muodostuu.

<sup>1</sup>Faktoripisteet on laskettu alkuperäiselle muuttujien skaalalle käyttäen muuttujien kertoimina alkuperäisiä faktoripistemäärän laskemisessa käytettyjä kertoimia jaettuna vastaavan muuttujan keskihajonnalla. Näillä uusilla kertoimilla laskettu painotettu summa on jaettu uusien kertoimien summalla.

### 7.3 Eri tekijöiden yhteydet liikuntajohtajien uramenestykseen

Tässä työssä tarkasteltiin uramenestystekijöiden yhteyksiä uramenestysindikaattoreihin yleisen lineaarisen mallin avulla. Jokaiselle uramenestysindikaattorille (selitettävät muuttujat) rakennettiin oma malli. Tässä tutkimuksessa objektiivisen uramenestyksen indikaattori oli palkka. Subjektivisen uramenestyksen indikaattoreita olivat uramenestystyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino (TPYET). Malli rakennettiin testaamalla aluksi yksitellen uramenestystekijöiden (selittävät muuttujat) päävaikutukset sekä sukupuolen ja muiden selittävien muuttujien interaktiovaikutukset selitettäviin muuttujiin, jotta löydettiin kokonaismalliin mukaan tulevat tilastollisesti merkitsevät muuttujat. Lopullinen malli rakentui hierarkkisen prosessin kautta, jossa yksitellen pudotettiin mallista pois tilastollisesti ei-merkitsevät ja p-arvoiltaan suurimmat muuttujat (ks. prosessista tarkemmin luvusta 6.3 Aineiston analyysi).

#### *Päävaikutukset*

Taulukko 22 kertoo uramenestystekijöiden testaamisen tulokset, joiden mukaan useilla eri tekijöillä on erikseen testattuina tilastollisesti merkitsevä yhteys liikunta-alan johtajien palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen sekä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon.

TAULUKKO 22 Uramenestystekijöiden päävaikutukset liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe- /yksityiselämän tasapainoon (TPYET); asteikko Erittäin hyvin 1 – Erittäin huonosti 5)

	Bruttopalkka				Uramenestystyytyväisyys				TPYET			
	B	kv	p	n <sup>2</sup>	B	kv	p	n <sup>2</sup>	B	kv	p	n <sup>2</sup>
<i>Keskiarvo</i>	4251 e/kk				0,00				3,80			
<u>Sosiodemografiset tekijät</u>												
Sukupuoli, mies	497,514	195,150	0,011	0,020	0,234	0,107	0,030	0,014	-0,016	0,091	0,858	0,000
Ikä, v.	23,740	10,144	0,020	0,017	0,001	0,006	0,905	0,000	-0,003	0,005	0,559	0,001
Siviilisäätö, naimisissa	504,000	235,267	0,033	0,014	0,040	0,130	0,762	0,000	0,400	0,107	<0,001	0,041
Lapset, kyllä	558,316	257,633	0,031	0,014	0,035	0,143	0,807	0,000	0,140	0,119	0,242	0,004
Lasten määrä	252,513	82,543	0,002	0,028	0,014	0,046	0,769	0,000	0,085	0,038	0,026	0,015
Puolison asema, johtoasema	332,358	232,297	0,154	0,008	0,095	0,126	0,448	0,002	0,062	0,099	0,532	0,001
Kotityöt, h/vk	-5,142	11,553	0,657	0,001	-0,013	0,006	0,042	0,013	0,003	0,005	0,619	0,001
<u>Henkisen pääoman tekijät</u>												
Koulutus		F=42,20	<0,001	0,207		F=2,90	0,057	0,017		F=0,12	0,890	0,001
Koulutus, perus- tai keskiaste	-1647,303	280,731	<0,001	0,096	-0,165	0,172	0,338	0,003	-0,019	0,145	0,895	0,000
Koulutus, alempi korkeaste	-1554,929	181,511	<0,001	0,185	-0,265	0,111	0,017	0,017	0,037	0,093	0,691	0,000
Koulutus, ylempi korkeaste	0,000				0,000				0,000			
Työkokemus, v.	22,856	9,488	0,017	0,018	0,003	0,005	0,613	0,001	0,001	0,004	0,795	0,000
Johtamiskokemus, v.	9,216	9,240	0,319	0,003	-0,001	0,005	0,907	0,000	-0,003	0,004	0,451	0,002
Työtunnit poikkeama, h/vk	172,080	13,792	<0,001	0,326	0,031	0,009	0,001	0,035	-0,018	0,008	0,020	0,017
Urakatko lapset, kk	-8,922	6,973	0,202	0,005	-0,006	0,004	0,108	0,008	0,004	0,003	0,214	0,005
Urakatko muu syy, kk	-3,842	9,027	0,671	0,001	-0,008	0,005	0,103	0,008	-0,009	0,004	0,039	0,013

(jatkuu)

TAULUKKO 22 (jatkuu)												
Sosiaalisen tuen tekijät												
Verkostoitumisakt., fp (kh=0,78) <sup>1</sup>	605,236	130,810	<0,001	0,075	0,298	0,065	<0,001	0,060	0,027	0,062	0,664	0,001
Mentori, kyllä	663,756	225,550	0,003	0,026	0,228	0,124	0,066	0,010	-0,043	0,104	0,679	0,001
Sotu1, suysna, fp (kh=0,74) <sup>1</sup>	-124,590	168,360	0,459	0,003	0,007	0,093	0,940	0,000	0,017	0,773	0,823	0,000
Sotu2, esko, fp (kh=0,72) <sup>1</sup>	249,589	173,540	0,150	0,011	0,261	0,094	0,006	0,039	0,069	0,080	0,388	0,004
Sotu3, puoliso, fp (kh=0,69) <sup>1</sup>	329,675	180,640	0,068	0,017	0,212	0,100	0,033	0,023	0,190	0,083	0,021	0,027
<u>Organisaatiotekijät</u>												
Työnantajasektori, kolmas	1738,797	167,677	<0,001	0,249	0,380	0,104	<0,001	0,039	-0,058	0,089	0,511	0,001
Alaiset, kyllä	1113,440	258,430	<0,001	0,054	0,307	0,145	0,035	0,014	-0,004	0,122	0,972	0,000
Alaisten määrä	17,405	2,781	<0,001	0,108	0,006	0,002	<0,001	0,049	0,003	0,001	0,033	0,014
Organisaation menestys, 1-5	280,580	133,820	0,037	0,013	0,325	0,072	<0,001	0,059	0,224	0,061	<0,001	0,040
Koulutusmahdollisuudet, 1-5	361,000	99,438	<0,001	0,039	0,390	0,051	<0,001	0,150	0,185	0,046	<0,001	0,048
Henkilöstöjoht. amm., fp (kh=0,89)	340,719	105,405	0,001	0,031	0,339	0,056	<0,001	0,101	0,086	0,049	0,081	0,009
Henkilöstöjoht. tasa, fp (kh=0,94)	636,739	95,330	<0,001	0,121	0,388	0,052	<0,001	0,148	0,025	0,047	0,592	0,001
Og asenteet ja toiminta, fp (kh=0,97)	476,575	95,908	<0,001	0,071	0,233	0,052	<0,001	0,057	0,014	0,045	0,762	0,000
<u>Liikunta-alan erityistekijät</u>												
Liikunta-aktiivisuus, 1-7	-72,067	109,455	0,511	0,001	0,017	0,060	0,774	0,000	0,058	0,050	0,251	0,004
Liik. harrastamistaso, 1-5	239,484	103,463	0,021	0,016	0,050	0,057	0,379	0,002	0,121	0,047	0,011	0,019
Liik. seuraamisakt., fp (kh=0,95)	164,449	100,511	0,103	0,008	0,203	0,054	<0,001	0,041	0,049	0,046	0,293	0,003
Liik. muut tehtävät, fp (kh=0,84)	5,864	114,086	0,959	0,000	0,059	0,063	0,345	0,003	0,032	0,052	0,537	0,001

n=326-329, paitsi Puolison asema n=172.

Jatkuvilla muuttujilla yhden yksikön ero muuttujan arvossa on palkan, uramenestytyväisyyden ja TPYET:n kohdalla parametrin estimaatin (B) verran. Luokittelumuuttujilla B lasketaan suhteessa referenssiluokkaan.

<sup>1</sup>Keskivirhettä ja p-arvoa on korjattu huomioon puuttuvien tietojen määrä.

*Muuttujat.* Sukupuoli: 0=Nainen, 1=Mies; Siviilisääty: 0=Muu siviilisääty, 1=Naimisissa tai muu parisuhde; Lapset: 0=Ei, 1=Kyllä; Puolison asema: 0=Muu ammatillinen asema, 1=Johtoasema; Koulutus: 1=Perus- tai keskiaste - 3=Ylempi korkeaste tai tutkijakoulutusaste; Työtunnit poikkeama=Työtuntien poikkeama keskiarvosta; Urakatko lapset=Urakatkoon kesto lapsista johtuva syy; Urakatko muu syy=Urakatkoon kesto muu kuin lapsista johtuva syy; Verkostoitumisakt.=Verkostoitumisaktiivisuus; Mentori: 0=Ei, 1=Kyllä; Sotu1, suysna=Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta; Sotu2, esko=Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta; Sotu3, puoliso=Sosiaalinen tuki puolisoilta; Työnantajasektori: Julkinen=0, Kolmas=1; Alaiset: 0=Ei, 1=Kyllä; Organisaation menestys: 1=Erittäin huonosti - 5=Erittäin hyvin; Koulutusmahdollisuudet=1=Erittäin heikot - 5=Erittäin hyvät; Henkilöstöjoht. tasa=Tasa-arvoisen henkilöstöjohtaminen; Henkilöstöjoht. amm.=Ammattimainen henkilöstöjohtaminen; Og asenteet ja toiminta=Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen; Liikunta-aktiivisuus: asteikko 1=Ei liikuntaa - 7=Päivittäin; Liik. harrastamistaso=Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena: asteikko 1=En harrastanut liikuntaa - 5=Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla; Liik. seuraamisakt.=Liikunnan seuraamisaktiivisuus; Liik. muut tehtävät=Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen.

Liikunta-alan johtajien *objektiiviseen uramenestykseen eli palkkaan* tässä tutkimuksessa oli yhteydessä 19 eri tekijää, kun taas 11 tekijällä yhteyttä ei löydetty. Suurempi työtuntien määrä selitti palkkaa 33 prosentilla, kolmannella sektorilla työskentely verrattuna julkiseen sektoriin 25 prosentilla, korkeampi koulutus 21 prosentilla, tasa-arvoisempi henkilöstöjohtaminen 12 prosentilla, suurempi alaisten määrä 11 prosentilla, aktiivisempi verkostoituminen kahdeksalla prosentilla, korkeammat arvot organisaation asenteissa ja toiminnassa uralla menestymiseen liittyen seitsemällä prosentilla, alaisten olemassaolo (verrattuna ei-alaisia) viidellä prosentilla ja paremmat koulutusmahdollisuudet neljällä prosentilla. Muiden tilastollisesti merkitsevien muuttujien osalta selitysosuudet olivat näitä alhaisempia.

Liikunta-alan johtajien *subjektiiviseen uramenestykseen eli uramenestystyytyväisyyteen* tässä tutkimuksessa oli yhteydessä 15 eri tekijää, kun taas 15 tekijällä ei yhteyttä ollut. Korkeampi kotitöiden määrä oli yhteydessä alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen. Kaikkien muiden muuttujien kohdalla korkeammat arvot olivat yhteydessä korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen. Paremmat koulutusmahdollisuudet ja tasa-arvoisempi henkilöstöjohtaminen selittivät uramenestystyytyväisyyttä 15 prosentilla, ammattimaisempi henkilöstöjohtaminen 10 prosentilla, aktiivisempi verkostoituminen, parempi organisaation menestys<sup>45</sup> ja korkeammat arvot organisaation asenteissa ja toiminnassa uralla menestymiseen liittyen kuudella prosentilla, suurempi alaisten määrä viidellä prosentilla ja esimiesten ja kollegoiden korkeampi tuki, kolmannella sektorilla työskentely verrattuna julkiseen sektoriin ja korkeampi liikunnan seuraamisaktiivisuus kukin neljällä prosentilla. Muiden tilastollisesti merkitsevien muuttujien osalta selitysosuudet olivat näitä alhaisempia.

Liikunta-alan johtajien *subjektiiviseen uramenestykseen eli työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon* tässä tutkimuksessa oli yhteydessä 9 eri tekijää, kun taas 21 tekijällä ei yhteyttä ollut. Korkeammalla työtuntien määrällä sekä suuremmalla määrällä urakatkoja muista kuin lapsista johtuvista syistä oli yhteys heikompaan TPYET:n. Kaikkien muiden muuttujien kohdalla korkeammat muuttujien arvot olivat yhteydessä parempaan TPYET:n. Koulutusmahdollisuudet selittivät TPYET:a viidellä prosentilla, ja naimisissa tai muussa parisuhhteessa olo (verrattuna muuhun siviilisäätyn) ja organisaation menestys kumpikin neljällä prosentilla. Muiden tilastollisesti merkitsevien muuttujien osalta selitysosuudet olivat näitä alhaisempia.

---

<sup>45</sup> Organisaation menestys -muuttuja mittaa sitä, miten liikuntajohtajat kokivat organisaationsa/yksikkönsä menestyneen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin viimeisen kahden vuoden aikana.



### *Interaktiovaikutukset*

Taulukko 23 kertoo sukupuolen ja uramenestystekijöiden tilastollisesti merkitsevät interaktiovaikutukset palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon yksittäin testattuina. Tilastollisesti merkitseviä interaktiovaikutuksia suhteessa liikunta-alan johtajien palkkaan löytyi kuusi, uramenestystyytyväisyyteen yksi ja TPYET:n neljä. Suhteessa *palkkaan*, nais- ja miesliikuntajohtajilla oli erilainen yhteys koulutukseen, työtuntien määrään, verkostoitumisaktiivisuuteen, puolison antamaan sosiaaliseen tukeen, työnantajasektoriin ja muissa liikunta-alan vastuutehtävissä toimimiseen. Eri-tyisesti miesliikuntajohtajilla, mutta myös naisliikuntajohtajilla, korkeampi koulutus ja suurempi työtuntien määrä sekä kolmannella sektorilla työskentely (verrattuna julkisella sektorilla työskentelyyn) olivat yhteydessä korkeampaan palkkaan. Korkeammalla verkostoitumisaktiivisuudella ja puolison antamalla sosiaalisella tuella oli yhteys miesliikuntajohtajien korkeampaan palkkaan, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt. Sen sijaan miesliikuntajohtajilla sillä, mitä enemmän toimii muissa liikunta-alan tehtävissä, oli yhteys pienempään palkkaan, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt.

Naisliikuntajohtajilla korkeampi työtuntien määrä selitti palkkaa seitsemällä prosentilla, koulutus neljällä prosentilla ja kolmannella sektorilla työskentely (verrattuna julkiseen sektoriin) kuudella prosentilla. Miesliikuntajohtajilla korkeampi työtuntien määrä selitti palkkaa 30 prosentilla, kolmannella sektorilla työskentely (verrattuna julkiseen sektoriin) 23 prosentilla ja koulutus 22 prosentilla. Miesliikuntajohtajilla palkkaa selittivät myös verkostoitumisaktiivisuus (9 %), puolison tuki (4 %) ja muissa liikunta-alan tehtävissä toimiminen (2 %).

Suhteessa *uramenestystyytyväisyyteen*, suurempi alaisten määrä oli miesliikuntajohtajilla yhteydessä parempaan uramenestystyytyväisyyteen. Selitysoosuus oli viisi prosenttia. Naisliikuntajohtajilla vastaavaa yhteyttä ei löytynyt.

Parempaan *työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon* oli miesliikuntajohtajilla yhteydessä korkeammat arvot urakatkoissa lapsista johtuvista syistä, ammattimaisessa henkilöstöjohtamisessa sekä liikunnan harrastamisen tasossa lapsena ja nuorena. Naisliikuntajohtajilla vastaavia yhteyksiä ei löytynyt. Nais- ja miesliikuntajohtajia yhdessä tarkasteltuna korkeammilla arvoilla organisaation asenteissa ja toiminnassa oli yhteys parempaan TPYET:n, mutta sukupuolia erikseen tarkasteltaessa yhteyttä ei löytynyt kummallakaan sukupuolella.

TAULUKKO 23 Sukupuolen ja uramenestystekijöiden tilastollisesti merkitsevästi interaktiovaikutukset liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon (TPYEI; asteikko Erittäin hyvin 1 – Erittäin huonosti 5)

	Naisliikuntajohtajat				Miesliikuntajohtajat				F	p	$\eta^2$		
	kh	B	kv	p	$\eta^2$	kh	B	kv				p	$\eta^2$
<u>Palkka</u>	Keskiarvo 3 942 €/kk				Keskiarvo 4 439 €/kk								
Koulutus				0,035				0,222	5,027	0,007	0,030		
Koulutus, perus- tai keskiaste	-1315,157	525,381	0,013	0,019	-2102,040	225,530	<0,001	0,213					
Koulutus, alempi korkeaste	-974,781	280,964	0,001	0,036	-2141,499	321,591	<0,001	0,121					
Koulutus, ylempi korkeaste	0,000				0,000								
Työtunnit poikkeama, h/vk <sup>1</sup>	667,814	136,855	<0,001	0,069	1112,810	95,190	<0,001	0,299	7,130	0,008	0,022		
Verkostoitumisakt., fp <sup>2</sup>	0,870	263,842	187,120	0,159	0,008	0,720	881,560	179,470	<0,001	0,086	5,786	0,018	0,021
Sotu3, puoliso, fp <sup>2</sup>	0,705	-227,747	298,120	0,445	0,003	0,676	668,420	219,001	0,002	0,044	6,140	0,015	0,032
Työnantajasektori, kolmas	1250,267	267,024	<0,001	0,064	2040,850	208,940	<0,001	0,228	5,440	0,020	0,017		
Liik. muut tehtävät, fp	0,870	236,344	175,582	0,179	0,006	0,740	-383,170	238,250	0,018	0,017	6,760	0,010	0,021
<u>Uramenestystyytyväisyys</u>	Keskiarvo -0,15				Keskiarvo 0,09								
Alaisten määrä <sup>1</sup>	-0,066	0,141	0,642	0,001	0,237	0,055	<0,001	0,054	3,980	0,047	0,012		
<u>TPYEI</u>	Keskiarvo 3,81				Keskiarvo 3,79								
Urakatko lapset, kk <sup>1</sup>	0,055	0,055	0,316	0,003	0,624	0,282	0,028	0,015	3,932	0,048	0,012		
Henkilöstöjoht. amm., fp	0,950	-0,039	0,075	0,603	0,001	0,850	0,181	0,065	0,006	0,023	4,927	0,027	0,015
Og asenteet ja toiminta, fp	0,830	-0,136	0,086	0,115	0,008	1,050	0,070	0,053	0,190	0,005	4,148	0,042	0,013
Liik. harrastamistaso, 1-5	0,039	0,068	0,564	0,001	0,240	0,071	0,001	0,033	4,125	0,043	0,013		

Naiset n=124; Miehet n=203-205.

Jatkuvilla muuttujilla yhden yksikön ero muuttujan arvossa on palkan, uramenestystyytyväisyyden ja TPYEI:n kohdalla parametrien estimaatin (B) verran. Luokittelumuuttujilla B lasketaan suhteessa referenssiluokkaan.

<sup>1</sup>Muuttuja standardoitu. <sup>2</sup>Keskivirhettä ja p-arvoa on korjattu ottamalla huomioon puuttuvien tietojen määrä. *Muuttujat.* Koulutus: 1=Perus- tai keskiaste - 3=Ylempi korkeaste tai tutkijakoulutusaste; Työtunnit poikkeama=Työtuntien poikkeama keskiarvosta; Sotu3, puoliso=Sosiaalinen tuki puolisolta; Työnantajasektori: Julkinen=0, Kolmas=1; Henkilöstöjoht. amm.=Ammattimainen henkilöstöjohtaminen; Og asenteet ja toiminta=Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen; Liik. harrastamistaso=Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena: asteikko 1=En harrastanut liikuntaa - 5=Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla; Liik. muut tehtävät=Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen.

*Kokonaismalli*

Taulukossa 24 on kokonaismalli uramenestystekijöiden päävaikutuksista sekä sukupuolen ja uramenestystekijöiden interaktiovaikutuksista liikuntajohtajien palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Tulokset osoittavat, että kun kaikkien tutkittavien muuttujien vaikutus otettiin huomioon, niin liikuntajohtajien *palkkaan* oli yhteydessä sukupuoli, koulutusaste, ikä, työtuntien määrä, työnantajasektori, alaisten määrä ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen sekä yhdysvaikutuksina sukupuoli ja työtuntien määrä. Miesliikuntajohtajat saivat keskimäärin korkeampaa palkkaa verrattuna naisliikuntajohtajiin. Sukupuolten välinen ero keskimääräisessä palkassa oli noin 500 euroa kuukaudessa, mutta kokonaismallissa ero kaventui noin 300 euroon kuukaudessa. Naisliikuntajohtajien palkkojen keskiarvo oli 89 prosenttia miesliikuntajohtajien palkoista, ja eri tekijöiden vaikutus huomioon otettuna 93 prosenttia. Kolmannella sektorilla työskentelevät liikuntajohtajat saivat keskimäärin korkeampaa palkkaa verrattuna julkisen sektorin liikuntajohtajiin. Korkeampi koulutus, ikä, työtuntien ja alaisten määrä sekä tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen olivat yhteydessä liikuntajohtajien korkeampaan palkkaan. Interaktiovaikutusten testitulokset osoittavat, että korkeammat työtunnit olivat yhteydessä korkeampaan palkkaan sekä nais- että miesjohtajilla, mutta yhteys oli miesjohtajilla voimakkaampi.

Vastaavasti liikuntajohtajien *uramenestystyytyväisyys* oli yhteydessä työnantajasektoriin, alaisten ja kotitöiden määrään, tasa-arvoiseen ja ammattimaiseen henkilöstöjohtamiseen, organisaation menestykseen ja koulutusmahdollisuuksiin. Korkeampi kotitöiden määrä oli yhteydessä alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen, samoin julkisella sektorilla työskentely verrattuna kolmannella sektorilla työskentelyyn. Korkeampi alaisten määrä, tasa-arvoinen ja ammattimainen henkilöstöjohtaminen, organisaation menestys ja koulutusmahdollisuudet olivat yhteydessä korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen. Tilastollisesti merkitseviä interaktiovaikutuksia ei löydetty, eli uramenestystyytyväisyyden yhteydessä olevissa tekijöissä ei ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

Liikuntajohtajien *työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon* oli yhteydessä siviilisääty, työtuntien määrä, organisaation menestys, koulutusmahdollisuudet ja liikunnan harrastamisen taso. Naimisissa tai muussa parisuhteessa olevilla oli yhteys parempaan TPYET:n kuin muussa siviilisäädystä olevilla. Korkeammalla työtuntien määrällä oli yhteys alhaisempaan TPYET:n. Sen sijaan korkeampi organisaation menestys ja liikunnan harrastamisen taso sekä suuremmat koulutusmahdollisuudet olivat yhteydessä parempaan TPYET:n. Tilastollisesti merkitseviä interaktiovaikutuksia ei löydetty, eli nais- ja miesliikuntajohtajien TPYET:n yhteydessä olevissa tekijöissä ei ollut eroa.

TAULUKKO 24 Kokonaismalli sukupuolen ja uramenestystekijöiden yhteyksistä liikuntajohtajien bruttopalkkaan (€/kk), uramenestystyytyväisyyteen (fp) ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon (TPYET; asteikko Erittäin hyvin 1 – Erittäin huonosti 5)

	Naisliikuntajohtajat				Yhteinen vaikutus n & m				Miesliikuntajohtajat					
	B	kv	p		kh	B	kv	p	B	kv	p	F	p	$\eta^2$
<u>Palkka</u>	<i>n</i> =123								<i>n</i> =201					
<i>Vakio (nainen)</i>					4128									
Sukupuoli, <i>mies</i>					305,317	130,562	0,020					5,468	0,020	0,017
Koulutus					-1483,753	203,876	<0,001					41,113	<0,001	0,208
Koulutus, <i>perus- tai keskiaste</i>					-1049,294	135,123	<0,001							0,144
Koulutus, <i>alempi korkea-aste</i>					0,000									0,161
Koulutus, <i>ylempi korkea-aste</i>					23,559	6,843	0,001					11,851	0,001	0,036
Ikä, <i>v.</i>												49,599	<0,001	0,024/0,196
Työtunnit poikkeama, <i>h/okl</i>	296,938	107,883	0,006		-1054,455	138,387	<0,001		693,941	79,346	0,000			0,156
Työnantajasektori, <i>julkinen</i>					337,100	64,388	<0,001					58,059	<0,001	0,080
Alaisten määrä <sup>1</sup>					0,941	225,849	0,001					27,410	<0,001	0,036
Henkilöstöjoht. tasa, <i>fp</i>												11,605	0,001	
														<i>Korj. R</i> <sup>2</sup> =0,624
<u>Uramenestystyytyväisyys</u>														
<i>Vakio</i>					<i>n</i> =328									
Kotitöiden määrä					-1,03									
Työnantajasektori, <i>julkinen</i>					-0,015	0,005	0,005					7,814	0,005	0,024
Alaisten määrä <sup>1</sup>					-0,367	0,099	<0,001					13,674	<0,001	0,041
Henkilöstöjoht. tasa, <i>fp</i>					0,100	0,047	0,036					4,435	0,036	0,014
Henkilöstöjoht. amm., <i>fp</i>					0,941	0,156	0,009					6,885	0,009	0,021
Organisaation menestys					0,891	0,200	0,001					10,516	0,001	0,032
Koulutusmahdollisuudet					0,160	0,066	0,016					5,828	0,016	0,018
					0,204	0,053	<0,001					14,871	<0,001	0,044
														<i>Korj. R</i> <sup>2</sup> =0,286

TAULUKKO 24 (jatkuu)

TPYET	<i>n</i> =326					(jatkuu)
<i>Vakio</i>	2,18					
Siviilisääty, <i>muu siviilisääty</i>	-0,413	0,103	<0,001		16,207	<0,001 0,048
Työtunnit poikkeama, <i>h/ok<sup>1</sup></i>	-0,171	0,042	<0,001		16,779	<0,001 0,050
Organisaation menestys	0,173	0,060	0,004		8,335	0,004
Koulutusmahdollisuudet	0,167	0,045	<0,001		13,824	<0,001 0,041
Liik. harrastamistaso	0,107	0,045	0,017		5,709	0,017 0,018
						<i>Korj. R<sup>2</sup>=0,151</i>
						<i>Korj. R<sup>2</sup>=0,172</i>

*Korj. R<sup>2</sup>=0,037*

Jatkuvilla muuttujilla yhden yksikön ero muuttujan arvossa on palkan, uramenestystyytyväisyyden ja TPYET:n kohdalla parametrien estimaatin (B) verran. Luokittelumuuttujilla B lasketaan suhteessa referenssiluokkaan.

<sup>1</sup>Muuttuja standardoitu.

*Muuttujat.* Sukupuoli: 0=Nainen, 1=Mies; Siviilisääty: 0=Muu siviilisääty, 1=Naimisissa tai muu parisuhde; Koulutus: 1=Perus- tai keskiaste – 3=Ylempi korkeaste tai tutkijakoulutusaste; Työtunnit poikkeama=Työtuntien poikkeama keskiarvosta; Työnantajasektori: Julkinen=0, Kolmas=1; Organisaation menestys: 1=Erittäin huonosti – 5=Erittäin hyvin; Koulutusmahdollisuudet=1=Erittäin heikot – 5=Erittäin hyvät; Henkilöstöjoht. tasa=Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen; Henkilöstöjoht. amm.=Ammattimainen henkilöstöjohtaminen; Liik. harrastamistaso=Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena: asteikko 1=En harrastanut liikuntaa – 5=Kiipaurheilua kansainvälisellä tasolla.

Kokonaisuudessaan palkan ennustearvo on huomattava, sillä 62 prosenttia (naiset 56,7 %; miehet 64,5 %) palkan vaihtelusta selittyy mallin tekijöillä. Eniten selitysarvoa on koulutuksella, työnantajasektorilla ja alaisten määrällä. Myös uramenestystyytyväisyyden selitysarvo on hyvä 29 prosentin (naiset 19 %; miehet 35,3 %) osuudella. Uramenestystyytyväisyyden parhaita selittäjiä ovat koulutusmahdollisuudet, työnantajasektori ja ammattimainen henkilöstöjohtaminen. Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon selitysarvo oli 15 prosenttia (naiset 3,7 %; miehet 17,2 %) eli tällekin muuttujalle löytyi useampia selittäjiä. TPYET:n parhaita selittäjiä olivat siviilisääty, työtuntien määrä ja koulutusmahdollisuudet. Tulokset kertovat siitä, että etenkin uramenestystyytyväisyyteen ja TPYET:n ovat yhteydessä myös monet muut muuttajat kuin mitkä olivat tämän tutkimuksen kohteena.

Palkka-mallin toistettavuus on melko hyvä, sillä havaittu voima (engl. observed power) -arvo vaihteli 0,65–1,00 välillä. Toisin sanoen, muuttajat olisivat tilastollisesti merkitseviä 65–100 prosentissa toistetuista tutkimuksista. Uramenestystyytyväisyys (havaittu voima vaihteluväli 0,56–0,98) ja TPYET (havaittu voima vaihteluväli 0,66–1,00) -mallien toistettavuudet ovat kohtuullisia, vaikkakin hieman heikompia palkkamalliin verrattuna.

Malleissa korrelaatiot selittävien muuttujien kesken olivat pieniä eli multikollineaarisuuden ongelmaa ei ilmennyt. Kaikissa malleissa jäännökset osoittautuivat normaaleiksi, joka on niissä oletuksena. Koska yhdessä malleista Cookin etäisyyksien perusteella oli epäilyksiä mallin yleistettävyydestä, niin lopuksi tämän mallin parametrien estimaattien tilastollinen merkitsevyys varmistettiin bootstrap-luottamusväleillä. Nämä varmistukset osoittivat, että mallit toimivat hyvin.

## 7.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa liikunta-alan ylimmässä johdossa toimivien naisten ja miesten uramenestyksestä sekä siihen yhteydessä olevista tekijöistä Suomessa. Tarkoituksen toteuttamiseksi suoritettiin kysely, jonka avulla kuvailtiin ja vertailtiin liikunta-alan ylimmässä johdossa toimivien naisten ja miesten uramenestystä, uramenestystekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä selvitettiin eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Uramenestykseen yhteydessä olevia tekijöitä on kansainvälisesti tutkittu melko paljon, mutta useita eri muuttujia sisältäviä sekä objektiivisen ja subjektiivisen että sukupuolten näkökulman huomioon ottavia tutkimuksia on olemassa niukasti. Tässä tutkimuksessa luotu kokonaisvaltainen malli yhdistää useiden alan tutkijoiden kontribuutioita sekä nostaa keskusteluun marginaalisesti esillä olleen näkökulman liikunta-alan erityistekijöistä uramenestyksen taustalla. Tutkimus oli kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen päätulokset tutkimuskysymyksittäin.

### *Uramenestys*

**Ensimmäiseksi tutkittiin, onko uramenestyksessä eli palkassa, uramenestystyytyväisyydessä ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainossa eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä?** Indikaattorina oli objektiivisen uramenestyksen osalta bruttopalkka. Subjektiivisen uramenestyksen osalta indikaattoreina olivat uramenestystyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino. Keskimääräinen *bruttopalkka* oli naisliikuntajohtajilla (3 942 €/kk) hieman miesliikuntajohtajien bruttopalkkaa (4 439 €/kk) alhaisempi. Naisliikuntajohtajien palkkojen keskiarvo oli 89 prosenttia miesliikuntajohtajien palkoista. Julkisella sektorilla nais- ja miesliikuntajohtajien palkoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, kun taas kolmannella sektorilla ero oli merkitsevä ollen 960 euroa miesliikuntajohtajien hyväksi: naisliikuntajohtajien palkkojen keskiarvo oli 83 prosenttia miesliikuntajohtajien palkoista. Sukupuolten välinen ero oli kohtalainen. Nais- ja miesliikuntajohtajista 50 prosenttia sai noin 4 000 euroa tai vähemmän palkkaa kuukaudessa. Mediaaniin (50 prosentin desiiliin) asti luokkarajat olivat nais- ja miesliikuntajohtajilla melko samalla tasolla. Tätä korkeammassa desiileissä nais- ja miesliikuntajohtajien keskiarvopalkat luokkarajoissa alkoivat erkanemaan toisistaan, ollen 90 prosentin desiilin kohdalla jo noin 2 000 euroa kuukaudessa miesliikuntajohtajien hyväksi. Liikuntajohtajien keskimääräisissä palkoissa oli runsaasti vaihtelua eri työnantajatyypin välillä.

Sekä nais- että miesliikuntajohtajat olivat melko *tyytyväisiä uramenestykseensä* kokonaisuudessaan, mutta miesliikuntajohtajat olivat uramenestykseensä keskimäärin naisliikuntajohtajia hieman tyytyväisempiä. Yksittäisten uramenestystä kuvaavien väittämien tuloksia tarkasteltaessa havaitaan, että sekä nais- että miesliikuntajohtajien uramenestystyytyväisyys suhteessa palkkatavoitteeseen oli keskimääräisellä tasolla, kun taas uramenestystyytyväisyys yleisesti ottaen sekä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, etenemistavoitteisiin ja uusien



taitojen kehittämistavoitteisiin oli melko hyvää. Naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin hieman tyytymättömämpiä uramenestykseensä suhteessa palkkatavoitteisiin kuin miesliikuntajohtajat, kun taas muiden yksittäisten väittämien kohdalla ei ollut eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Sekä nais- että miesliikuntajohtajat kokivat *työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainonsa* keskimäärin melko hyväksi, eikä siinä ollut sukupuolten välillä eroa.

#### *Uramenestystekijät*

**Toiseksi tutkittiin, onko uramenestystekijöissä eli sosiodemografisissa, henkisen pääoman, sosiaalisen tuen sekä organisaatio- ja liikunta-alan erityistekijöissä eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä?** Tutkimuksen kohteena oli 30 uramenestystekijää.

Kaikissa tämän tutkimuksen *sosiodemografisissa tekijöissä* oli keskimäärin kohtalainen tai suuri ero nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Liikuntajohtajamiehet olivat liikuntajohtajanaisia iäkkäämpiä, ja liikuntajohtajanaisten joukossa oli suhteellisesti miesliikuntajohtajia vähemmän naimisissa, avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa olevia ja enemmän naimattomia. Miesliikuntajohtajilla oli lapsia useammin ja lukumääräisesti enemmän verrattuna naisliikuntajohtajiin. Naisliikuntajohtajien puolisoista suurempi osa kuin miesliikuntajohtajien puolisoista työskenteli esimiesasemassa tai johtotehtävissä. Liikuntajohtajamiehet tekivät kotitöitä vähemmän kuin liikuntajohtajanaiset.

*Henkisen pääoman tekijöissä* löytyi monia eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin miesliikuntajohtajia kohtalaisessa määrin korkeammin koulutettuja. Liikuntajohtajamiehillä oli yleensä liikuntajohtajanaisia paljon enemmän työkokemusta ja johtamiskokemusta. Urakatkoja lapsista johtuvista syistä oli ollut huomattavasti suuremmalla osalla naisliikuntajohtajista kuin miesliikuntajohtajista, kun taas muista kuin lapsista johtuvista syistä olevissa urakatkoissa ei sukupuolten välillä ilmennyt eroa. Tehtyjen työtuntien määrässä ei ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

*Sosiaalisen tuen tekijöissä* löytyi useita eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Liikuntajohtajanaisilla oli ollut mentori hieman liikuntajohtajamiehiä useammin. Naisliikuntajohtajat saivat keskimäärin miesliikuntajohtajia kohtalaisesti enemmän sosiaalista tukea sekä sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta että esimiehiltä ja kollegoilta, kun taas puolisolta saadun sosiaalisen tuen suhteen sukupuolet eivät eronneet toisistaan. Verkostoitumisaktiivisuudessa ei ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

*Organisaatiotekijöissä* löytyi joitain eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Miesliikuntajohtajilla oli alaisia suhteellisesti keskimäärin hieman useammin ja lukumääräisesti hieman enemmän kuin naisliikuntajohtajilla. Nais- ja miesliikuntajohtajien arviot organisaatioidensa ammattimaisesta henkilöstöjohtamisesta (=kokonaisuus, joka liittyy henkilöstöjohtamisen keskeisten työkalujen, kuten kehityskeskustelut, käyttöön) eivät eronneet toisistaan, kun taas tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen (=kokonaisuus, joka liittyy erityisesti tasa-arvoasioihin henkilöstöjohtamisessa) koettiin naisliikuntajohtajien keskuudessa keskimäärin hieman miesliikuntajohtajia heikommaksi. Sekä nais- että mieslii-

kuntajohtajat kokivat organisaation asenteet ja toiminnan uralla menestymiseen liittyen melko hyväksi. Naisliikuntajohtajien arvioissa miesliikuntajohtajiin kohdistuvat väittämät saivat kuitenkin keskimäärin korkeampia arvoja verrattuna naisliikuntajohtajiin kohdistuviin väittämiin, kun taas miesliikuntajohtajien vastauksissa ei vastaavaa trendiä ollut. Naisliikuntajohtajat esimerkiksi arvioivat, että miesliikuntajohtajien uralla menestymistä arvostetaan yleensä enemmän kuin naisliikuntajohtajien uralla menestymistä. Sukupuolten välillä ei ollut eroa koulutusmahdollisuuksissa nykyisessä työpaikassa, eikä myöskään organisaation menestyksessä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin viimeisen kahden vuoden aikana. Nais- ja miesliikuntajohtajien suhteellisissa määrissä julkisella ja kolmannella sektorilla, ja eri työnantajatyypeissä ei ollut eroa. Esimerkiksi, sekä vastanneista nais- että miesliikuntajohtajista vajaa 60 prosenttia työskenteli julkisella sektorilla ja runsas 40 prosenttia kolmannella sektorilla.

*Liikunta-alan erityistekijöissä* löytyi monia eroja nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Liikuntajohtajista valtaosa oli harrastanut kilpaurheilua lapsena ja nuorena. Miesliikuntajohtajista selvästi naisliikuntajohtajia suurempi osa oli harrastanut kilpaurheilua kansallisella tasolla, kun taas naisliikuntajohtajat olivat harrastaneet liikuntaa ilman kilpailua miesliikuntajohtajia useammin. Liikunnan seuraamisaktiivisuus oli miesliikuntajohtajilla keskimäärin naisliikuntajohtajia kohtalaisesti korkeammalla tasolla, kun taas muissa liikunta-alan tehtävissä, kuten valmentajana tai tuomarina, miesliikuntajohtajat toimivat paljon naisliikuntajohtajia enemmän. Liikuntajohtajista 54 prosenttia harrasti vapaaajalla liikuntaa vähintään 30 minuuttia hengästyen tai hikoillen päivittäin tai 4-6 kertaa viikossa, eikä sukupuolten välillä ollut tässä eroa.

*Uramenestykseen yhteydessä olevat tekijät*

**Kolmanneksi tutkittiin, mitkä uramenestystekijät ovat yhteydessä liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten uramenestykseen? Eroaako uramenestystekijöiden yhteys uramenestykseen liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten välillä?** Aluksi uramenestyksen ja uramenestystekijöiden yhteyksiä tutkittiin analysoimalla yksittäisten tekijöiden päävaikutukset uramenestykseen sekä yksittäisten tekijöiden ja sukupuolen yhdysvaikutukset uramenestykseen.

Useilla eri tekijöillä on erikseen testattuina tilastollisesti merkitsevä yhteys liikunta-alan johtajien palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen sekä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Liikunta-alan johtajien *palkkaan* oli yhteydessä 19 eri tekijää. Parhaimpia palkan selittäjiä olivat työtuntien määrä, kolmannella sektorilla työskentely verrattuna julkiseen sektoriin, korkeampi koulutus, tasarvoisempi henkilöstöjohtaminen, suurempi alaisten määrä ja korkeampi verkostoitumisaktiivisuus. Miesliikuntajohtajilla korkeampi koulutus ja suurempi työtuntien määrä sekä kolmannella sektorilla työskentely (verrattuna julkisella sektorilla työskentelyyn) olivat kuitenkin voimakkaampia palkan selittäjiä kuin naisliikuntajohtajilla. Korkeammalla verkostoitumisaktiivisuudella ja puolison antamalla sosiaalisella tuella oli yhteys miesliikuntajohtajien korkeampaan palkkaan, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt. Sen sijaan miesliikuntajohtajilla sillä, mitä enemmän toimii muissa liikunta-alan tehtävissä, oli

yhteys pienempään palkkaan, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei löytynyt.

Liikunta-alan johtajien *uramenestystyytyväisyyteen* oli yhteydessä 15 eri tekijää. Parhaimpia uramenestystyytyväisyyden selittäjiä olivat paremmat koulutusmahdollisuudet, tasa-arvoisempi henkilöstöjohtaminen, ammattimaisempi henkilöstöjohtaminen, korkeampi verkostoitumisaktiivisuus sekä esimiesten ja kollegoiden suurempi sosiaalinen tuki. Miesliikuntajohtajilla suurempi alaisten määrä oli yhteydessä korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen, kun taas naisliikuntajohtajilla vastaavaa yhteyttä ei löytynyt.

Liikunta-alan johtajien *työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon (TPYET)* oli yhteydessä yhdeksän eri tekijää. Parhaimpia selittäjiä olivat paremmat koulutusmahdollisuudet, naimisissa tai muussa parisuhteessa olo (verrattuna muuhun siviilisäätyyn) ja organisaation parempi menestys. Miesliikuntajohtajilla parempaan TPYET:n oli yhteydessä korkeammat arvot urakatkoissa lapsista johtuvista syistä, ammattimaisessa henkilöstöjohtamisessa sekä liikunnan harrastamisen tasossa lapsena ja nuorena. Naisliikuntajohtajilla vastaavia yhteyksiä ei löytynyt. Nais- ja miesliikuntajohtajia yhdessä tarkasteltuna korkeammilla arvoilla organisaation asenteissa ja toiminnassa uralla menestymiseen liittyen oli yhteys parempaan TPYET:n, mutta sukupuolia erikseen tarkasteltaessa yhteyttä ei löytynyt kummallakaan sukupuolella.

**Lopuksi tutkittiin kokonaismallin avulla, mitkä uramenestystekijät ovat samanaikaisesti yhteydessä liikunta-alan johtajina toimivien naisten ja miesten uramenestykseen, ja miten yhteydessä olevat tekijät eroavat sukupuolten välillä.** Selitysmalli rakennettiin hierarkkisen prosessin kautta siten, että malliin jäivät mukaan vain tilastollisesti merkitsevät selittäjät. Näin löydettiin ne tekijät, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpien uramenestyksen selittäjien joukossa. Tulokset osoittavat, että kokonaismallissa liikuntajohtajien *palkkaan* olivat yhteydessä sukupuoli, koulutusaste, ikä, työtuntien määrä, työnantajasektori, alaisten määrä ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen. Miesliikuntajohtajat saivat keskimäärin korkeampaa palkkaa verrattuna naisliikuntajohtajiin. Sukupuolten välinen ero keskimääräisessä palkassa oli noin 500 euroa kuukaudessa, mutta kokonaismallissa ero kaventui noin 300 euroon kuukaudessa. Naisliikuntajohtajien palkkojen keskiarvo oli 89 prosenttia miesliikuntajohtajien palkoista, ja eri tekijöiden vaikutus huomioon otettuna 93 prosenttia. Kolmannella sektorilla työskentelevät liikuntajohtajat saivat keskimäärin korkeampaa palkkaa verrattuna julkisen sektorin liikuntajohtajiin. Korkeampi koulutus, ikä, työtuntien ja alaisten määrä sekä tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen olivat yhteydessä liikuntajohtajien korkeampaan palkkaan. Interaktiovaikutusten testitulokset osoittivat, että korkeammat työtunnit olivat yhteydessä korkeampaan palkkaan sekä nais- että miesjohtajilla, mutta yhteys oli miesjohtajilla voimakkaampi.

Liikuntajohtajien *uramenestystyytyväisyys* oli kokonaismallissa yhteydessä työnantajasektoriin, alaisten ja kotitöiden määrään, tasa-arvoiseen ja ammattimaiseen henkilöstöjohtamiseen, organisaation menestykseen ja koulutusmahdollisuuksiin. Korkeampi kotitöiden määrä ja julkisella sektorilla työskentely

verrattuna kolmannella sektorilla työskentelyyn olivat yhteydessä alhaisempaan uramenestystyytyväisyyteen. Korkeampi alaisten määrä, tasa-arvoinen ja ammattimainen henkilöstöjohtaminen, organisaation menestys ja koulutusmahdollisuudet olivat yhteydessä korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen. Tilastollisesti merkitseviä interaktiovaikutuksia ei löydetty, eli uramenestystyytyväisyyden yhteydessä olevissa tekijöissä ei ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä.

Liikuntajohtajien *työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon* oli kokonaismallissa yhteydessä siviilisäätty, työtuntien määrä, organisaation menestys, koulutusmahdollisuudet ja liikunnan harrastamisen taso lapsuudessa ja nuoruudessa. Naimisissa tai muussa parisuhteessa olevilla oli yhteys parempaan TPYET:n kuin muussa siviilisäädystä olevilla. Suuremmalla työtuntien määrällä oli yhteys alhaisempaan TPYET:n. Sen sijaan korkeampi organisaation menestys, paremmat koulutusmahdollisuudet ja korkeampi liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena olivat yhteydessä parempaan TPYET:n. Tilastollisesti merkitseviä interaktiovaikutuksia ei löydetty, eli nais- ja miesliikuntajohtajien TPYET:n yhteydessä olevissa tekijöissä ei ollut eroa.

Kokonaismallin tulokset osoittavat, että uramenestystekijät vaihtelevat riippuen siitä, miten uramenestys määritellään (objektiivisesti vai subjektiivisesti), ja millä kriteereillä uramenestystä arvioidaan (palkan, uramenestystyytyväisyyden vai TPYET:n avulla). Lisäksi tulokset osoittavat, että kokonaismalli uramenestyksestä eroaa hieman eri sukupuolten välillä, mutta on pääosin samanlainen nais- ja miesliikuntajohtajilla. Tulokset kertovat myös, että eri tekijöiden suhteelliset osuudet uramenestyksen selittäjinä vaihtelevat.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Päälöydökset

Tässä tutkimuksessa *objektiivinen uramenestys eli liikuntajohtajien palkka sekä subjektiivinen uramenestys eli uramenestystyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino määrittäivät monin osin eri tekijöiden kautta. Siten ne kuvaavat uramenestyksen eri puolia.* Tulokset ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimusten tulosten kanssa (ks. esim. Judge ym. 1995; Ng ym. 2005). Tekijäkategorioiden tarkasteltuna, sosiodemografiset tekijät ja henkisen pääoman tekijät olivat tärkeitä palkan määrittäjiä, kun taas uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon kannalta niillä ei ollut yhtä suurta merkitystä. Valtaosa sosiaalisen tuen tekijöistä ja organisaatiotekijöistä puolestaan määritteli sekä palkkaa että uramenestystyytyväisyyttä. Työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon taustalta taas löytyi yksittäisiä määrittäjiä jokaisesta viidestä uramenestystekijäkategoriasta, mutta mikään kategoria ei noussut keskeisyydessään selvästi ylitse muiden.

Tarkasteltaessa samanaikaisesti tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä eri muuttujien välillä löydettiin ne yksittäiset muuttujat, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpien uramenestyksen selittäjien joukossa. *Kokonaismallissa parhaita uramenestyksen selittäjiä olivat palkan osalta koulutus ja työnantajasektori, uramenestystyytyväisyyden osalta työnantajasektori ja koulutusmahdollisuudet, ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon osalta siviilisääty ja työtunnit.* Aiemmissä tutkimuksissa (kuten Wayne ym. 1999) on havaittu, että eri tekijöillä on erilainen suhteellinen vaikutus uramenestykseen. Tämän vuoksi on korostettu eri tekijöiden samanaikaisen tarkastelun tärkeyttä. Kaikkein merkityksellisimpien tekijöiden vertailu aiempien tutkimusten kanssa ei ollut mahdollista, koska uramenestystä ei ole aiemmissä tutkimuksissa tutkittu tämän tutkimuksen kanssa samoilla muuttujilla ja samanaikaisesti kokonaismallissa.

Tässä tutkimuksessa löydettiin monia eroja nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestyksessä, uramenestystekijöissä ja niiden välisissä yhteyksissä. Tämä osoittaa, että sukupuolen huomioon ottaminen tutkimusasetelmissä on olen-

naista. Tulokset tukevat aiempien tutkimusten löydöksiä (Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 1996; Ng ym. 2005; Tharenou ym. 1994). Samanaikaisesti kuitenkin havaittiin, että uramenestyksen kokonaismalli, jossa tarkasteltiin samanaikaisesti tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä, oli pääosin samanlainen nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Se erosi sukupuolten välillä vain hieman. Kokonaismalli uramenestyksestä oli nais- ja miesliikuntajohtajilla samanlainen uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja yksityis-/perhe-elämäntasapainon osalta, mutta eroja löydettiin palkan suhteen. Naisliikuntajohtajat saivat palkkaa keskimäärin miesliikuntajohtajia vähemmän ja hyötyivät tehdyistä työtunneista palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän.

*Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset indikoivat, että nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestyksessä on ongelmia tasa-arvon kannalta niin mahdollisuuksien (uramenestystekijöiden) kuin lopputuloksen (uramenestyksen) tasa-arvon suhteen. Keskeisiä ongelmia ovat erot nais- ja miesliikuntajohtajien koulutuksessa ja palkoissa. Naisliikuntajohtajat ovat keskimäärin miesliikuntajohtajia korkeammin koulutettuja, mutta saavat siitä huolimatta yleensä miesliikuntajohtajia vähemmän palkkaa. Tytöt menestyvät koulussa usein poikia paremmin ja ovat enemmistönä yliopistoissa ja korkeakoulututkimuksen suorittaneissa (Siukola, Teräsaho & Soronen 2017, 30; Vuorinen-Lampila 2016). Työelämässä roolit kääntyvät kuitenkin päinvastoin miesten hyötyessä sukupuolestaan naisia enemmän. Muita keskeisiä ongelmia tasa-arvoisen uramenestyksen kannalta ovat naisliikuntajohtajien miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi kotitöiden ja urakatkojen määrä sekä naisliikuntajohtajien hyötyminen tehdyistä työtunneista, koulutuksesta, verkostoitumisaktiivisuudesta ja kolmannella sektorilla työskentelystä palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän. Nämä tekijät ovat nais- ja miesliikuntajohtajilla yksittäin tarkasteltuna eri tavoin yhteydessä palkkaan.*

Aiempi tutkimus on luonut kuvan, että liikunta-alan johtajien uramenestyksen taustalla on vahva toimijuus oman alan sisällä, esimerkiksi urheilijana, valmentajana tai luottamushenkilönä (Fitzgerald ym. 1994; Klenke 2011; Laakso 2016; Radtke 2006b; Smith & Washington 2014). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä aiemman tutkimuksen kuvaa. Liikuntajohtajilla liikunta-alan erityistekijät näyttäytyivät vahvoina eli heidän voidaan katsoa olevan alan ”sisäpiiriläisiä”. Näin oli erityisesti miesliikuntajohtajien kohdalla. Tulosten mukaan liikuntajohtajat harrastivat runsaasti liikuntaa, valtaosa liikuntajohtajista oli harrastanut kilpaurheilua lapsena ja nuorena, he seurasivat liikuntaa melko aktiivisesti ja suurin osa liikuntajohtajista oli jossain vaiheessa elämänsä toiminut liikunta-alan muissa tehtävissä, kuten valmentajana, kouluttajana tai luottamushenkilönä. Sen sijaan vain muutamilla liikunta-alan erityistekijöillä oli yhteyttä uramenestykseen.

Liikunta-alaa on kritisoitu johtamisosaamisen puutteesta ja johtamisosaamisen alhaisesta arvostuksesta (Zeigler 1987; Kokkonen & Pyykkönen 2011; Laakso 2016; Lipponen 2017; Smith & Washington 2014). Tämän tutkimuksen valossa voidaan esittää joitain huomioita aiheeseen. Tutkimuksen liikuntajohtajat, erityisesti naiset, olivat melko korkeasti koulutettuja, mikä ei kuitenkaan yksin ole johtamisosaamisen tausta. Syvempien johtopäätösten tekemiseksi tarvitaan sukupuolittain eriteltyä lisätietoa liikuntajohtajien koulutusalaloista ja kou-

lutuksen laadusta sekä tarvittavan johtamisosaamisen eri muodoista (Lämsä & Savela 2014; 2017). Yllättävää tuloksissa oli, että vaikka työkokemus oli liikunta-johtajilla yhteydessä objektiiviseen uramenestykseen eli palkkaan, niin johtamiskokemuksella ei tätä yhteyttä ollut. Tämä tulos saattaa indikoida sitä, että käytännössä hankittua johtamisosaamista ei nähdä erityisen tärkeänä liikunta-johtajalle, eikä pidempi johtamiskokemus täten myöskään anna aihetta johtamisuralla etenemiseen ja/tai korkeampaan palkkaan. Tämän tutkimuksen aineistossa naisliikuntajohtajilla oli miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi koulutus, kun taas miesliikuntajohtajilla korostui liikunta-alan erityistekijät naisliikuntajohtajia enemmän. Tutkimuksen aineisto antaa siis aihetta pohtia, miksi naisten osuus ylimmistä liikuntajohtajista ei ole suurempi? Tutkimuksen tulokset indikoivat, että naiset tarvitsevat miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen ylimmän liikuntajohtajan tehtävän. Jotta tämä tulos voitaisiin yleistää liikuntajohtajien perusjoukkoon, tarvittaisiin kuitenkin tietoa liikunta-johtajien paikkojen hakijoista sekä hakijoiden ominaisuuksien tarkastelua suhteessa paikan saaneiden ominaisuuksiin. Samanaikaisesti tulee ottaa huomioon, että naiset ovat Suomessa ylipäätään keskimäärin koulutetumpia kuin miehet.

## 8.2 Objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys

Liikunta-alan johtajien *palkkataso* on alhainen verrattuna johtajien yleiseen palkkatasoon Suomessa (Palkkarakennetilasto 2017). Vasta liikuntajohtajien palkkakeskisarvojen 90 desiilin kohdalla liikuntajohtajien palkat saavuttavat kaikkien johtajien keskimääräiset palkat sekä esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja kehitysjohtajien palkat Suomessa. Vertailukelpoisin kuva liikuntajohtajien palkkatasosta olisi saatu tarkastelemalla palkkoja suhteessa läheisten vapaa-aikatoimialojen, kuten nuoris- ja kulttuurialojen, johtajien palkkoihin. Näitä tietoja ei kuitenkaan ole kattavasti saatavilla. Liikuntajohtajien tulos noudattelee kuvaa alan alhaisesta palkkatasosta yleisemminkin, sillä Laine & Ilmola (2016) havaitsivat liikunnan yhteiskuntatieteilijöiden palkkojen keskiarvon olevan koko väestön palkkakeskisarvoa alhaisempi. Liikunnan yhteiskuntatieteilijät nimesivätkin alhaisen palkan alan huonoksi puoleksi. Tulos tukee tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että liikuntajohtajat eivät kokeneet uramenestystyytyväisyyttään suhteessa palkkatavoitteisiinsa hyväksi. Liikunta-alan alhaisella palkkatasolla voi olla vaikutusta alan houkuttelevuuteen ja mahdollisiin alan vaihtoihteisiin, ainakin niillä henkilöillä, jotka arvostavat eniten uramenestyksen objektiivista puolta. Toisaalta ”yhteisöllisen klanikulttuurin organisaatioissa” (Heslin 2005), jollaisiksi myös liikuntaorganisaatioita voi luonnehtia, palkka ei välttämättä ole tärkein uramenestyksen mittari vaan esimerkiksi status, yhteisön sisällä eteneminen ja uratytyväisyys saatetaan kokea merkityksellisimpinä.

Tasa-arvo kannalta tutkimuksen keskeinen tulos oli, että vaikka naisliikuntajohtajilla oli tässä tutkimuksessa ”kaikki sama” kuin miesliikuntajohtajilla, he saivat keskimäärin alhaisempaa *palkkaa* verrattuna miesliikuntajohtajiin, eri-

tyisesti kolmannen sektorin organisaatioissa. Toisin sanoen, esimerkiksi samanikäinen, saman koulutustason omaava ja yhtä paljon työtunteja tekevä naisliikuntajohtaja sai palkkaa vähemmän kuin miesliikuntajohtaja. Tulos tukee aiempien tutkimuksien löydöksiä (Dreher & Ash 1990; Ekonomit 2015; Kirchmeyer 1998; STM 2008; Stroh ym. 1992; Vanhala 2003) siitä, että ”kaikki sama” voi johtaa naisilla ja miehillä erilaiseen lopputulokseen uramenestyksessä. Tämä on ongelmallista sukupuolten välisen tasa-arvon kannalta, koska samanlaisten ominaisuuksien ja osaamisen tulisi johtaa samanlaiseen lopputulokseen eli tässä tapauksessa palkkaan. Sukupuolten välinen palkkaero oli liikuntajohtajilla (11 %) pienempi verrattuna johtajiin yleensä (19 %) (Palkkarakenne-tilasto 2017). Tämä kertonee ainakin siitä, että liikuntajohtajien kohdalla toimiala on vakioitu.

Dreherin & Ashin (1990) mukaan sukupuolten välisten palkkaerojen ymmärtämiselle on tärkeää tulos, jonka mukaan naiset eivät raportoineet miehiä alhaisempaa tyytyväisyyttä palkkaansa. Tutkijat otaksuvat, että naisten ollessa miesten kanssa yhtä tyytyväisiä palkkaansa, eivät naiset myöskään vaadi korkeampaa palkkaa. (Emt.) Tämän tutkimuksen löydökset eivät kuitenkaan tue Dreherin & Ashin (1990) tuloksia tältä osin, sillä naisliikuntajohtajat olivat miesliikuntajohtajia yleisemmin tyytymättömpiä uramenestykseensä suhteessa palkkatavoitteisiinsa. Näin ollen he oletettavasti voivat olla myös aktiivisia palkkansa parantamiseksi. Kokonaisuudessaan eri uramenestystekijät selittivät miesliikuntajohtajien palkkaa voimakkaammin kuin naisliikuntajohtajien palkkaa. Naisliikuntajohtajien palkkojen yksittäisten muuttujien selitysosuudet jäivät pieniksi, koska naisliikuntajohtajien väliset palkkaerot olivat vain noin 21 prosenttia palkkojen kokonaisvaihtelusta (ks. taulukko 24). Verrattuna vain naisliikuntajohtajien väliseen vaihteluun selitysaste oli palkan suhteen korkea (57 %).

Liikuntajohtajat olivat keskimäärin melko tyytyväisiä uramenestykseensä, mutta naisliikuntajohtajat olivat uramenestykseensä keskimäärin miesliikuntajohtajia tyytymättömpiä. Tulos tukee suomalaisten tutkimusten tuloksia, joiden mukaan suurin osa työssä käyvistä suomalaisista on tyytyväisiä nykyiseen työhönsä (Haavisto 2014; Lehto & Sutela 2014). Uramenestyskirjallisuus kertoo, että naisten odotukset uransa suhteen ovat yleensä alhaisempia kuin miehillä. Naiset ovat usein myös helpommin tyytyväisiä uramahdollisuuksiinsa ja -saavutuksiinsa verrattuna miehiin. (Galinsky ym. 2003, IV; Keys 1985; Kirchmeyer 1998; 2002; Ng ym. 2005.) Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue näitä aiemman tutkimuksen havaintoja, sillä naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin yhtä tyytyväisiä uramenestykseensä miesliikuntajohtajien kanssa sen jälkeen, kun eri uramenestystekijöiden vaikutukset oli otettu huomioon.

Nais- ja miesliikuntajohtajat kokivat onnistuneensa työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainottamisessa melko hyvin, eikä siinä ollut eroa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Aikaisempi uratutkimus luo kuitenkin kuvan siitä, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on edelleen tänä päivänä enemmän naisten kuin miesten huolen aiheena (Kangas ym. 2017; Raijas & Wilska 2007), myös johtajien keskuudessa (Dixon & Bruening 2005; Heikkinen 2015;



Lyness & Judiesch 2008; Lämsä 2011; Pfister & Radtke 2009). Se, ettei eroa löydetty nais- ja miesliikuntajohtajien välillä, saattaa johtua kulttuurisesta kontekstista eli siitä, että Suomi on hyvin tasa-arvoinen maa (ks. esim. Global Gender Gap Report 2017). Esimerkiksi työn ja perheen välistä ristiriitaa tutkittaessa on löydetty, että parempi sukupuolten tasa-arvo voi johtaa joko tilanteeseen, jossa kokemukset eivät eroa sukupuolten välillä, tai jossa miesten ristiriita on naisten ristiriitaa korkeampaa (Ruppanner & Huffman 2013).

Tulos yhtä hyvästä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainosta nais- ja miesliikuntajohtajien välillä saattaa kertoa myös siitä, että Suomessa liikuntajohtajan työ on ajankäytön ja työnteon paikan suhteen hyvin joustavaa. Vaativan ja kiireisenkin työn pystyy järjestämään melko hyvin perhe-/yksityiselämän ehdoilla, olipa kyseessä sitten nais- tai miesliikuntajohtaja. Toisaalta voidaan ajatella, että ne naiset, jotka ovat raivanneet tiensä miehisen liikunta-alan ylimpään johtoon, onnistuvat tasapainottamaan poikkeuksellisen hyvin eri elämänalueensa ja ajankäyttönsä: he ”handlaavat” tämän kaiken. Tähän puolestaan yhtenä syynä voi olla, että liikuntajohtajanaiset ovat muita naisia useammin naimattomia, ja että heillä on keskimäärin vähemmän lapsia kuin muilla naisilla. On myös otaksuttu, että usein kilpaurheilijataustaiset liikuntajohtajanaiset ovat urheilutaustansa myötä voimaantuneet maskuliinisessa johtamiskulttuurissa toimimiseen, ja kokevat työ- ja perhe-elämäkonfliktin keskimäärin vähäisempänä verrattuna muiden alojen johtajanaisiin (Dixon & Brueening 2005). On myös mahdollista, että nais- ja miesliikuntajohtajien odotukset työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon suhteen ovat erilaiset. Täten myös vertailun lähtökohta voi olla heillä keskenään erilainen. Luotettavien johtopäätösten tekeminen nais- ja miesliikuntajohtajien työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainosta vaatii kuitenkin lisätutkimusta aiheesta työ- ja perhetutkimuksen työkaluja hyödyntäen.

### 8.3 Uramenestystekijät

#### 8.3.1 Sosiodemografiset tekijät

Tulosten perusteella *iältään* tyypillisin liikuntajohtaja on keski-ikäinen tai sitä vanhempi mies. Liikuntajärjestöjen osalta johtajien keski-ikä (47,8 vuotta) on pysynyt samana kuin Kosken & Heikkalan (2006) vuonna 2000 tutkimilla palkatuilla liikuntajärjestöjohtajilla (47,7 vuotta). Koski & Heikkala ennustivat tutkimusraportissaan naisliikuntajohtajien suhteellisen osuuden kasvua miesliikuntajohtajiin verrattuna tulevaisuudessa liikuntajärjestöissä, koska mitä nuoremasta liikuntajohtajaikäluokasta oli kyse, sitä suurempi osuus tutkimuksessa oli naisliikuntajohtajia. Ennuste näyttääkin toteutuneen, sillä Kosken & Heikkalan tutkimukseen vastanneista liikuntajärjestöjohtajista 17 prosenttia oli naisia, kun taas tämän tutkimuksen liikuntajärjestöjohtajien

perusjoukosta naisia oli 30 prosenttia<sup>46</sup>. Myös tämä tutkimus indikoi, että naisliikuntajohtajien osuus tulee tulevaisuudessa edelleen kasvamaan ainakin vanhimmissa ikäluokissa, koska nuorimmissa ikäluokissa naisliikuntajohtajia on prosentuaalisesti enemmän kuin miesliikuntajohtajia. Useat tutkijat ovat esittäneet, että silloin kun naisista muodostuu enemmistö ryhmään, jossa he aiemmin ovat olleet vähemmistönä, miehillä on taipumusta siirtyä pois kyseisistä tehtävistä (Cline, Toth, Turk, Walters, Johnson & Smith 1986; Golombisky 2015; Martin 2000). Samalla on tyypillistä, että näiden tehtävien arvostus alenee ja palkkataso jähmettyy. Tällaisista tehtävistä on käytetty nimitystä ”pink velvet ghettos”. (Emt.) Mikäli ennustus liikuntajohtamisen naisistumisesta toteutuu, sopii samalla toivoa, ettei sen myötä myös liikuntajohtamiseen synny tällaista ilmiötä eli status alene ja palkkataso jähmetty.

Tutkimus tukee aiempien tutkimusten tuloksia (Kartovaara 2003; Kirchmeyer 1998; 2002; Tharenoy & Conroy 1994) siitä, että naisjohtajat, kuten naisliikuntajohtajat tässä tutkimuksessa, ovat useammin *naimattomia* kuin miesjohtajat, kuten miesliikuntajohtajat tässä tutkimuksessa, ja että heillä on harvemmin ja keskimäärin vähemmän *lapsia* kuin miesjohtajilla (miesliikuntajohtajilla). Liikuntajohtajat tekevät keskimäärin noin puolet vähemmän kotitöitä kuin suomalaiset yleensä, mutta yhdenmukaisesti koko suomalaisen väestön (Pääkkönen & Hanifi 2011) kanssa naisliikuntajohtajat tekevät keskimäärin miesliikuntajohtajia enemmän kotitöitä. Vastaavasti Kirchmeyerin (1998) tutkimuksen löydösten kanssa naisliikuntajohtajien *puolisoiden ammatillinen asema* on useimmiten korkeampi verrattuna miesliikuntajohtajien puolisoiden ammatilliseen asemaan. Naisliikuntajohtajat ja heidän perheensä elävät siis miesliikuntajohtajia ja heidän perheitään useammin kahden uran keskellä. Tämä saattaa aiheuttaa naisliikuntajohtajille lisähaasteita urilla verrattuna miesliikuntajohtajiin, koska vaimon on perinteisesti nähty olevan miesjohtajalle uraresurssi (Pfeffer & Ross 1982). Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaan (Guillaume & Pochic 2009; Heikkinen 2015; Linnehan 2000) miehen ura myös arvotetaan usein naisen uran edelle. Heikkisen (2015) mukaan perinteiset sukupuoliroolit ohjaavat miespuolisia johtajia päävastuullisen perheenelättäjän rooliin, ja naispuolisia johtajia ensisijaiseen kodista ja perheestä huolehtijan rooliin (ks. myös Kangas ym. 2017; Siltaloppi & Kinnunen 2007). Näin näyttää olevan myös liikuntajohtajien kohdalla. Tasa-arvoisempi kotitöiden jako olisi yksi luonteva askel perheroolien modernisaation ja tasa-arvoisemman uramenestyksen suuntaan liikuntajohtajilla.

Aiempien tutkimusten tulokset *avioliiton ja lasten yhteyksistä* palkkaan ovat ristiriitaisia. Avioliiton ja lasten on löydetty olevan yhteydessä miehillä korkeampaan palkkaan ja naisilla matalampaan palkkaan, kun taas toisaalta yhteyttä ei ole löydetty kummankaan sukupuolen palkkaan (Kirchmeyer 1998; 2002; Landau & Atrhur 1992; Melamed 1995; 1996; Schneer & Reitman 1992). Liikun-

<sup>46</sup> Tutkimusten vertailukelpoisuuden vuoksi tähän lukuun on laskettu ainoastaan yksi ylin johtaja per organisaatio. Jos mukaan olisi laskettu tämän väitöstutkimuksen periaatteen mukaisesti Valosta ja Olympiakomiteasta johtoryhmät ja kymmenen henkilöä tai yli työllistävistä alueellisista ja valtakunnallisista järjestöistä myös varajohtajat tai johtajan sijaiset, niin naisliikuntajohtajia olisi ollut 33 prosenttia liikuntajohtajista.

tajohtajien kohdalla avioliitto ja lapset olivat tässä tutkimuksessa yhteydessä korkeampaan palkkaan sekä naisilla että miehillä. Useissa tutkimuksissa on havaittu kotona (pois palkkatyöstä) olevan puolison olevan miesjohtajilla palkkaa parantava tekijä (Kirchmeyer 1998; Pfeffer & Ross 1982). Tässä tutkimuksessa puolison ammattiasemalla (muu ammatillinen asema vs. johtoasema) ei ollut yhteyttä liikuntajohtajien palkkaan kummankaan sukupuolen kohdalla. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen osalta aiempi tutkimus on löytänyt perheellisyydellä ja kotona asuvilla lapsilla yhteyden korkeampaan työn ja perheen väliseen ristiriitaan (Eby ym. 2005; Mäkelä 2016, 43), joskin vanhemmuudella on havaittu olevan myös hyvinvointia ja työntekoa tukevaa merkitystä (Ojanen 2016, 34). Tässä tutkimuksessa naimisissa olo ja korkeampi lapsiluku olivat yhteydessä liikuntajohtajien parempaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Tulos tukee yleisellä tasolla perheellisyyden rikastavaa merkitystä työnteolle. Samanaikaisesti tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tutkittujen liikuntajohtajien keski-ikä oli sellainen, että monessa perheessä työn ja perheen ristiriitojen kannalta kuormittavin pikkulapsiperhevaihe oli jo ohitettu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulokset liikuntajohtajien sosiodemografisista tekijöistä heijastelevat monin osin aiemman tutkimuksen tuloksia. Liikuntajohtajista valtaosa oli keski-ikäisiä miehiä ja naisliikuntajohtajien määrän ennustetaan kasvavan. Naisliikuntajohtajat olivat useammin naimattomia kuin miesliikuntajohtajat ja heillä oli miesliikuntajohtajia vähemmän lapsia. Kotitöiden jako oli perinteinen naisliikuntajohtajien kantaessa kotitöistä keskimäärin suurempaa vastuuta kuin miesliikuntajohtajat. Sen sijaan perhetekijöiden yhteydet palkkaan erosivat liikuntajohtajilla suhteessa aiempaan uramenestystutkimukseen. Avioliitto ja lapset yhdistyivät uraa tukevaan vakautteen ja menestykseen sekä nais- että miesliikuntajohtajilla, eikä uramenestys ollut riippuvaista puolison ammatillisesta asemasta. Tämän voidaan ajatella heijastelevan yleisemmin tasa-arvon myönteistä tilaa suomalaisessa yhteiskunnassa.

### 8.3.2 Henkisen pääoman tekijät

Liikuntajohtajat ovat keskimäärin korkeammin *koulutettuja* kuin Suomen väestö yleensä (Sutela & Lehto 2014). Liikuntajärjestöjohtajia tarkasteltaessa havaitaan koulutustason nousseen selvästi 2000-luvun tasoon verrattuna (vrt. Koski & Heikkala 2006). Vastaavasti kuin yritysten johtajina (Pietiläinen ym. 2015) ja Suomessa yleensä (Lehto 2014), naiset ovat keskimäärin miehiä koulutetumpia myös liikuntajohtajien keskuudessa. Naiset näyttävät siis tarvitsevan liikuntalalla miehiä korkeamman koulutuksen saavuttaakseen menestystä urillaan. Jotta tämä tulos voitaisiin yleistää liikuntajohtajien perusjoukkoon, tarvittaisiin kuitenkin tietoa hakijoista, ja hakijoiden ominaisuuksien tarkastelua suhteessa paikan saaneiden ominaisuuksiin. Naisliikuntajohtajien korkeampaa koulutusta selittää ainakin osittain se, että naisliikuntajohtajien osuus on suurempi juuri nuoremmissa ikäluokissa, joissa naiset ovat ylipäätään keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Vanhemmat ikäluokat, joissa enemmistö on miesliikuntajohtajia, ovat kouluttautuneet ja siirtyneet työelämään hyvin erilaisessa Suomessa kuin heitä nuoremmat ikäluokat. Väestön koulutustaso nousi

Suomessa voimakkaasti 1970-luvulta 2000-luvulle tultaessa. Korkeammalla koulutuksella on havaittu olevan yhteys parempaan palkkaan (Judge 1995; Ng ym. 2005) sekä nais- että miesjohtajilla (Kirchmeyer 1998). Tulokset olivat vastaavat myös liikuntajohtajien kohdalla. Sen sijaan tulokset olivat ristiriitaiset Kirchmeyerin (1998) löydösten kanssa siinä, että yhteys koulutuksen ja palkan välillä oli Kirchmeyerin tutkimuksessa vahvempi naisjohtajilla verrattuna miesliikuntajohtajiin, kun taas tässä tutkimuksessa tilanne oli päinvastoin. Naisliikuntajohtajat näyttivät siis hyötyvän miesliikuntajohtajia vähemmän koulutuksesta palkassa. Vastoin Ng ym. (2005) tutkimuksen tuloksia, tässä tutkimuksessa liikuntajohtajien koulutuksella ei löydetty yhteyttä uramenestystytyvyyteen.

Aiemmissä tutkimuksissa pidemmällä *työkokemuksella* on löydetty olevan yhteys korkeampaan palkkaan (Forrett & Dougherty 2004; Ng ym. 2005). Yhteyden on havaittu olevan voimakkaampi miesjohtajilla verrattuna naisjohtajiin (Kirchmeyer 1998). Myös liikuntajohtajien kohdalla pidempi työkokemus oli yhteydessä korkeampaan palkkaan, mutta yhteys oli samanlainen molemmilla sukupuolilla. Sen sijaan yllättävää oli tulos, jonka mukaan johtamiskokemuksella ei ollut yhteyttä liikuntajohtajien palkkaan. Tämä saattaa kertoa siitä, että ylimmän liikuntajohtajan tehtävän saavuttamisen jälkeen palkkataso pysyy melko muuttumattomana. Samanaikaisesti tulos voi heijastella liikunta-alan matalia organisaatioita, joissa johtamishierarkioita ja etenemismahdollisuuksia johtamisuralla on vähän. Laakson (2016) tutkimuksen mukaan liikunta-alalla ei arvosteta ammattimaista johtamisosaamista, eikä se ole väylä pätevoityä liikuntajohtajaksi. Johtamiskokemuksen ja palkan välisen yhteyden puuttuminen saattaa ilmentää Laakson tutkimuksen kanssa samaa asiaa, ammattimaisen johtamisosaamisen arvostuksen puutetta. Korkeamman palkan perusteena näyttää olevan johtamiskokemusta useammin joku muu tekijä, kuten poliittinen toimijuus tai urheilijatausta (ks. Laakso 2016). Urheilijataustan yhteys palkkaan saikin tukea tämän tutkimuksen tuloksista, sillä mitä korkeammalla tasolla liikuntaa oli harrastettu lapsena tai nuorena sitä todennäköisemmin liikuntajohtajan palkka oli korkeampi, sekä naisilla että miehillä.

Vastaavasti kuin Sutelan (2003) tutkimilla nais- ja miesjohtajilla, ei *työtuntien* määrässä ollut eroa myöskään tämän tutkimuksen nais- ja miesliikuntajohtajilla. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että korkeammat työtunnit ovat yhteydessä parempaan palkkaan (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005). Ng & kumppanit (2005) löysivät yhteyden olevan voimakkaampi naisilla kuin miehillä, kun taas tässä tutkimuksessa tilanne oli päinvastoin. Yhteys säilyi tilastollisesti merkitseväenä myös silloin kun eri tekijöiden, kuten koulutus, ikä, työnantajasektori ja alaisten määrä, vaikutus otettiin huomioon. Tulos tarkoittaa siis sitä, että miesliikuntajohtajien palkkaero naisliikuntajohtajiin verrattuna on sitä suurempi mitä suuremmalla työtuntimäärällä vertailua tehdään. Voidaan myös ajatella, että naisliikuntajohtajat tekivät ylitöitä palkatta, mikä puolestaan voi kuvastaa naisliikuntajohtajien korkeampaa tunnollisuutta ja sitoutumista työhönsä sekä erilaisia työtapoja verrattuna miesliikuntajohtajiin. Lisäksi tämä voi kuvastaa sitä, että naisliikuntajohtajien täytyy

työskennellä miesliikuntajohtajia enemmän pärjätäkseen ja tullakseen hyväksytyksi maskuliinisella liikunta-alalla. Korkeammilla työtunneilla oli yhteyttä myös parempaan uramenestystyytyväisyyteen, kuten myös Ng & kumppanit (2005) löysivät, sekä heikompaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon, kuten aiemmat tutkimukset indikoivat (esim. Albertsen ym. 2008; Eby ym. 2005; Kauppinen & Anttila 2005). Työtunnit ovatkin yksi niistä harvoista uramenestystekijöistä, joilla on yksittäin testattuina yhteys kaikkiin tämän tutkimuksen uramenestysindikaattoreihin eli palkkaan, uramenestystyytyväisyyteen ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon.

Pidemmillä *urakatkoilla* on aiemmissa tutkimuksissa löydetty yhteys pienempään palkkaan ja yhteyden olevan sitä voimakkaampaa, mitä pidemmistä poissaoloista on kyse (Judiesch & Lyness 1999; Seibert ym. 2001). Tasa-arvon kannalta on kuitenkin myönteistä havaita, että tämän tutkimuksen liikuntajohtajilla urakatkoilla ei ollut yhteyttä palkkaan. Ylimmän liikuntajohtajan aseman saavuttaneet, erityisesti siis naiset, joilla urakatkoja on lapsista johtuvista syistä keskimäärin miehiä enemmän, eivät ole saaneet ”perhesakkoja” poissaoloistaan. Vastaavasti kuin palkan suhteen, myös uramenestystyytyväisyyden suhteen tämän tutkimuksen tulokset urakatkoista eivät tukeneet kansainvälisiä löydöksiä (Schneer & Reitman 1990; Valcour & Ladge 2008). Urakatkoilla ei ollut yhteyttä liikuntajohtajien uramenestystyytyväisyyteen. Suomi on tasa-arvossa ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemisessa maailman edelläkävijämaita. Tämä saattaa olla syynä siihen, ettei urakatkojen seuraukset uramenestykselle ole yhtä haitallisia kuin muissa maissa.

Miesliikuntajohtajien ja perheiden kannalta tämän tutkimuksen tulos oli kiinnostava ja kannustava, sillä miesliikuntajohtajilla pidemmät urakatkot lapsista johtuvista syistä olivat yhteydessä parempaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Hill & kumppanit (2003) puolestaan löysivät tutkimuksessaan, että suurempi vastuu lasten hoidosta auttoi miehiä yhteensovittamaan paremmin työ- ja perhe-elämää. Nämä tulokset voivat kannustaa miesliikuntajohtajia ottamaan jatkossa enemmän perhevapaita ja osallistumaan aiempaa vahvemmin perhe-elämään. Miesten suurempi osallistuminen olisi hyödyllistä paitsi miesten ja lapsien/perheen välisen suhteen kannalta, niin toisaalta se antaisi naisille tilaa osallistua vahvemmin työelämään ja rakentaa uraa.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tämä tutkimus vahvistaa osin aiemman tutkimuksen (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005) kuvaa henkisen pääoman tekijöiden olennaisesta merkityksestä johtamisurilla menestymiselle. Osin tutkimusnäyttö on myös ristiriitaista aiemman tutkimuksen kanssa, kuten urakatkojen osalta (esim. Seibert ym. 2001; Valcour & Ladge 2008). Yksi syy eroihin kansainvälisen tutkimusnäytön kanssa voi olla kontekstin vaikutus. Esimerkiksi urakatkojen osalta tulokset saattavat olla hyvin erilaisia maissa, joissa työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja tasa-arvo yleisesti ottaen eivät ole yhtä edistyneellä tasolla kuin Suomessa.

### 8.3.3 Sosiaalisen tuen tekijät

Vastaavasti aiempien tutkimusten tulosten (vrt. Forrett & Dougherty 2004; Kirchmeyer 1998) kanssa *verkostoitumisaktiivisuus* oli keskimäärin yhtä korkeaa nais- ja miesliikuntajohtajilla. Korkeampi verkostoitumisaktiivisuus oli yhteydessä korkeampaan palkkaan miesliikuntajohtajilla, kun taas naisliikuntajohtajilla yhteyttä ei ollut. Miesliikuntajohtajat siis hyötyivät naisliikuntajohtajia enemmän verkostoitumisaktiivisuudestaan palkassa. Tulos on samansuuntainen aiempien tutkimusten tulosten kanssa (Forrett & Dougherty 2004; Ng ym. 2005). Tulokselle voi olla useita eri selityksiä, kuten että miesliikuntajohtajien verkostot ovat vaikutusvaltaisempia kuin naisliikuntajohtajien verkostot (Ibarra 1993), tai että miesliikuntajohtajat käyttävät verkostojaan naisliikuntajohtajia enemmän uriansa edistämiseen (Enrich 1994). Lämsän & Savelan (2014) tutkimus johtajanaisten joukossa toi esille, että naisten keskinäisissä verkostoissa korostuivat pikemminkin muu sosiaalinen tuki ja ystävyysuhteet kuin verkostoista hyötyminen uran tai liiketoimintasuhteiden kannalta. Myös Lehtosen (2017b) löydökset miesten keskeisistä asemista liikunnan keskusjärjestöjen ja valtion liikuntapoliittisten työryhmien verkostorakenteissa puhuu vaikutusvaltaisempien verkostojen selityksen puolesta. Vastaavasti Ng & kumppaneiden (2005) tulosten kanssa, tässä tutkimuksessa korkeammalla verkostoitumisaktiivisuudella oli yhteyttä liikuntajohtajien parempaan uramenestystyytyväisyyteen.

*Mentorointia* esiintyy nais- ja miesjohtajilla yleisesti ottaen yhtä paljon (Dreher & Ash 1990; Turban & Dougherty 1994). Liikuntajohtajien keskuudessa mentorointi ei ollut kovin yleistä. Naisliikuntajohtajilla oli ollut mentori keskimäärin useammin kuin miesliikuntajohtajilla. Syynä mentoroinnin vähäisyyteen lienee, että liiketoimintajohtamisen mallit ovat liikunta-alan organisaatioissa vielä suhteellisen nuoria (Koski & Heikkala 1998). Myös monipuolisten henkilöstöjohtamisen työkalujen käyttöönotto on vielä kehitysasteella. Naisliikuntajohtajien miesliikuntajohtajia suurempi mentorointiosuus puolestaan selittyy sillä, että liikuntajärjestöt järjestivät 1990- ja 2000-luvuilla yksinomaan naisille kohdistettuja mentorointiohjelmia (Aalto-Nevalainen 2011).

Mentoroinnin on havaittu olevan sukupuolittunutta eli naiset mentoroivat pääasiassa naisia ja miehet mentoroivat pääasiassa miehiä (Ragins & McFarlin 1990). Näin oli myös liikuntajohtajien kohdalla. Yhdenmukaisesti aiempien tutkimusten (Allen ym. 2004; Woolnough & Davidson 2007) tulosten kanssa mentoroinnilla (vrt. "ei mentorointia") löydettiin yhteys liikuntajohtajien korkeampaan palkkaan. Yhteys oli samanlainen molemmilla sukupuolilla. Vaikka molemmat sukupuolet hyötyivät mentoroinnista palkkauksessa, niin liikunta-alan tasa-arvoisemman palkkauksen sekä johdon sukupuolirakenteen kannalta olisi hyödyllistä tarjota mentorointimahdollisuuksia tulevaisuudessa erityisesti naisille. Uramenestyksen, eli tässä tapauksessa palkkauksen, välittömän edistämisen kannalta saattaisi olla hyödyllistä, mikäli mentoreina olisi myös miesjohtajia (Lämsä & Mutanen 2006; Woolnough & Davidson 2007). Allen ym. (2004) löysivät mentoroinnilla (vrt. "ei mentorointia") yhteyttä parempaan uramenestys-

tyytyväisyyteen. Liikuntajohtajilla yhteys ei kuitenkaan aivan noussut tilastollisesti merkitseväksi, mikä saattaa johtua siitä, että vain pienellä osaa liikuntajohtajia oli ollut mentori eli havaintojen määrä tässä tutkimuksessa oli tältä osin pieni.

Tässä tutkimuksessa *esimiesten ja kollegoiden tuki* oli keskimääräisellä tasolla sekä nais- että miesliikuntajohtajilla. Vastaavasti kuin Sutelan (2003) tutkimilla nais- ja miesjohtajilla, tuki oli kuitenkin korkeampaa naisliikuntajohtajilla verrattuna miesliikuntajohtajiin. Aiempien tutkimusten (Apunen ym. 2013; Greenhaus ym. 1990; Kirchmeyer 1998) perusteella olisi voinut olettaa tuen olevan liikuntajohtajilla korkeammalla tasolla. Esimiesten ja kollegoiden tuen vähäisyys saattaa indikoida liikuntajohtajien olevan melko yksin työssään. Erityisesti kolmannen sektorin liikuntajohtajia ajatellen tulos on hyvin ymmärrettävä, sillä heidän esimiehensä ovat useimmiten organisaation johtavan luottamushenkilöelimen puheenjohtajia, jotka eivät ole liikuntajohtajien arjessa läsnä. Liikuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisessa kannattaisikin kiinnittää jatkossa huomiota esimiesten ja kollegoiden kouluttamiseen sosiaalisen tuen lisäämiseksi, sillä vastaavasti aiempien tutkimusten löydösten kanssa (Kirchmeyer 1998; Nabi 2001; Ng ym. 2005; Seibert ym. 2001) korkeampi tuki oli yhteydessä liikuntajohtajien parempaan uramenestystyytyväisyyteen. Sen sijaan liikuntajohtajien kohdalla esimiesten ja kollegoiden tuella ei löydetty yhteyttä palkkaan, kun taas aiemmissä tutkimuksissa (Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2005; Seibert ym. 2001; Wayne ym. 1999) korkeammalla tuella on havaittu yhteys korkeampaan palkkaan.

*Sukulaisten, ystävien ja naapureiden sosiaalinen tuki* oli niin ikään keskimääräisellä tasolla liikuntajohtajilla, naisten saaman tuen ollessa keskimäärin miesten saamaa tukea korkeampaa. Vastaavasti kuin esimiesten ja kollegoiden tuen kohdalla, myös sukulaisten, ystävien ja naapureiden tuen olisi aiemman kirjallisuuden (Suoranta 2009; Vanhala 2005) valossa voinut ajatella olevan korkeammalla tasolla. Etenkin miesliikuntajohtajia keskimäärin enemmän kotitöitä tekevien naisliikuntajohtajien urien kannalta erityisesti käytännön tuella voisi olla suuri merkitys. Toisaalta liikuntajohtajien keski-ikä indikoi, että pikkulapsivaihe, jossa tuen tarve on yleensä suurin, on jo monen liikuntajohtajan perheessä ohitettu. Tosin on mahdollista, että iäkkäämmille liikuntajohtajille alkaa jo tulla vastaan omien vanhempien hoiva, jolloin sosiaalisen tuen tarve voi jälleen kasvaa. Sukulaisten, ystävien ja naapureiden tuella ei ollut yhteyttä objektiiviseen eikä subjektiiviseen uramenestykseen. Tämä saattaa olla yksi syy sille, että uramenestyskirjallisuudessa ei ole kiinnitetty erityistä huomiota sukulaisten, ystävien ja naapureiden sosiaaliseen tukeen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat olivat saaneet *puolisoiltaan* sosiaalista tukea keskimäärin melko paljon. Tulos tukee aiempien tutkimusten tuloksia puolison tuen merkityksestä johtajien uramenestykselle (Ezzedeen & Ritchey 2008; Heikkinen 2015; Michelin ym. 2011). Sen sijaan tässä tutkimuksessa nais- ja miesliikuntajohtajien puolisoiltaan saaman tuen välillä ei ollut eroa, kun taas Ezzedeen & Ritchey (2008) ja Heikki-

nen (2015) havaitsivat, että erityisesti naisjohtajien kohdalla puolison tukea ei aina ollut.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta tämän tutkimuksen varmentavan aiemman tutkimuksen (ks. esim. Forrett & Dougherty 2004; Ng ym. 2005) kuvaa siitä, että sosiaalinen tuki on hyödyllistä johtamisurilla menestymisen kannalta. Samanaikaisesti vahvistuu myös yleinen käsitys siitä, että sosiaalinen tuki voi olla hyödyllisempää miesten kuin naisten johtamisurilla menestymiselle.

### 8.3.4 Organisaatiotekijät

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että parempi *organisaation menestys* oli yhteydessä sekä parempaan palkkaan, korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen että parempaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Tulos tukee Judge & kumppaneiden (1995; 1999) tutkimusten tuloksia palkan ja uramenestystyytyväisyyden osalta. Liikuntajohtajat kokivat *koulutusmahdollisuutensa* työssä keskimäärin melko hyviksi. Tämä on myönteistä, koska jatkuva koulutus ja osaamisen kehittäminen nähdään tänä päivänä yhä tärkeämpänä niin yksilöiden kuin organisaatioiden kannoilta katsottuna (Sutela & Lehto 2014). Yhdenmukaisesti aiempien tutkimusten (Hee ym. 2016; McKeen & Burke 1991; Ng ym. 2005; Wayne ym. 1999) tulosten kanssa työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet olivat yhteydessä liikuntajohtajien korkeampaan palkkaan ja suurempaan uramenestystyytyväisyyteen. Tulokset eivät puolestaan tue Tharenoun & kumppaneiden (1994) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan miesjohtajat saivat naisjohtajia keskimäärin enemmän työnantaman tarjoamaa koulutusta, ja hyötyivät siitä naisjohtajia keskimäärin enemmän objektiivisessa uramenestyksessä. Tässä tutkimuksessa nais- ja miesliikuntajohtajien välillä ei ollut eroja koulutuksen saamisessa, eikä siitä saatavissa hyödyissä uramenestyksen suhteen.

Aiempi tutkimus on kiinnittänyt huomiota siihen, että *ammattimaiset ja tasa-arvoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt* ovat hyödyllisiä erityisesti naisten urien kannalta (Hearn ym. 2015; Kautto 2008). Tämän tutkimuksen tulokset laajentavat tätä kuvaa, sillä sekä ammattimaisempi henkilöstöjohtaminen että tasa-arvoisempi henkilöstöjohtaminen olivat yhteydessä parempaan palkkaan ja korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen sekä nais- että miesliikuntajohtajilla. Lisäksi ammattimaisempi henkilöstöjohtaminen näytti hyödyttävän työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa miesliikuntajohtajien kohdalla.

Aiempi kirjallisuus on korostanut miesjohtajien *asenteisiin vaikuttamisen* tärkeyttä, koska miesten arviot tasa-arvon tilasta on eri tutkimuksessa havaittu olevan naisten arvioita myönteisempiä (Apunen ym. 2013; Kautto 2008; Kiianmaa 2012; Lämsä 2011; Lämsä ym. 2014). Liikuntajohtajien vastauksissa havaittiin vastaava ilmiö miesliikuntajohtajien arvioidessa organisaatioidensa tasa-arvoisen henkilöstöjohtamisen naisliikuntajohtajia korkeammalle tasolle. Tämä indikoi, että myös liikunta-alalla olisi tärkeää pyrkiä vaikuttamaan erityisesti miesjohtajien asenteisiin. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että korkeammilla arvoilla *organisaatioiden asenteissa ja toiminnassa uralla menestymiseen liittyen* oli yhteyttä sekä nais- että miesliikuntajohtajien korkeampaan palkkaan ja parempaan uramenestystyytyväisyyteen. Myös tämä tulos antaa aiheita pyr-



kiä vaikuttamaan erityisesti johtajina ja päätöksentekijöinä enemmistössä olevien miesten asenteisiin uramenestyksen tasa-arvon edistämiseksi (Apunen ym. 2013; Lämsä 2011; Lämsä ym. 2014).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan korkeammat arvot kaikissa organisaatiotekijöissä olivat yhteydessä liikuntajohtajien parempaan palkkaan ja korkeampaan uramenestystyytyväisyyteen sekä lähes puolet organisaatiotekijöistä parempaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon. Tulokset tukevat yleisellä tasolla aiempien tutkimusten tuloksia organisaatiotekijöiden oleellisuudesta uramenestykselle palkan ja uramenestystyytyväisyyden kannalta (Judge ym. 1995; Malos & Campion 2000; Tharenou ym. 1994). Aiemmissä tutkimuksissa organisaatiotekijät ja uramenestysindikaattorit sekä tutkimusasetelmat poikkesivat kuitenkin usein tämän tutkimuksen asetelmasta, joten yksittäisten tulosten vertailu ei ole moneltakaan osin mahdollista.

### 8.3.5 Liikunta-alan erityistekijät

Liikuntajohtajat olivat hyvin aktiivisia *liikunnan harrastajia* verrattuna suomalaisen aikuisväestöön. Liikuntajohtajista yli puolet harrasti vapaa-ajallaan liikuntaa vähintään 30 minuuttia hengästyen tai hikoillen päivittäin tai 4-6 kertaa viikossa, kun taas vastaava määrä suomalaisen työikäisen aikuisväestön keskuudessa oli noin kolmannes (Helldán & Helakorpi 2015, 19). Toisin kuin koko suomalaisen työikäisen aikuisväestön keskuudessa, jossa naiset olivat keskimäärin aktiivisempia vapaa-ajan liikkujia verrattuna miehiin (Helldán & Helakorpi 2015, 19), tässä tutkimuksessa liikuntajohtajien vapaa-ajan liikuntaaktiivisuudessa ei ollut eroa sukupuolten välillä. Useat tutkimukset (esim. Bennie ym. 2017; Hankonen, Heino, Kujala, Hynynen, Absetz, Araujo-Soare, Borodulin & Haukkala 2016) ovat osoittaneet, että paremmalla sosioekonomisella statuksella, kuten korkeammalla koulutuksella ja ammatillisella asemalla, on yhteys korkeampaan liikuntaaktiivisuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näiden tutkimusten tuloksia. Kari & kumppanit (2015) löysivät Suomessa aikuisten korkeamman liikuntaaktiivisuuden olevan yhteydessä parempaan palkkaan molemmilla sukupuolilla. Kari & kumppanit (2016) puolestaan havaitsivat poikien korkeamman liikuntaaktiivisuuden olevan yhteydessä suurempaan palkkaan aikuisuudessa. Tässä tutkimuksessa liikuntajohtajilla ei kuitenkaan löydetty yhteyttä kummankaan sukupuolen liikuntaaktiivisuuden ja palkan välillä. Yhteyden puuttuminen voi johtua siitä, että liikuntajohtajilla liikuntaaktiivisuus oli jo lähtökohtaisesti hyvin korkealla tasolla.

Liikuntajohtajista valtaosa oli *harrastanut kilpaurheilua lapsena ja nuorena*. Tulos tukee kansainvälisten tutkimusten löydöksiä (Fitzgerald ym. 1994; Radtke 2006a; Radtke & Pfister 2006). Miesliikuntajohtajista naisliikuntajohtajia suurempi osa oli harrastanut kilpaurheilua kansallisella tasolla, kun taas naisliikuntajohtajat olivat harrastaneet liikuntaa ilman kilpailua miesliikuntajohtajia useammin. Vastaavasti kuin Kari & kumppanit (2016) löysivät korkeammalla lapsuuden liikuntaaktiivisuudella olevan miesten kohdalla yhteys parempaan palkkaan, tässä tutkimuksessa 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 jo päättäneitä menestyviä urheilijoita rekrytoidaan liikunta-alan työtehtäviin, esimerkiksi omaan kuntaan, lajiliittoon tai liikuntaseuraan (ks. esim. Lehtiniemi 2014). Menestyksellinen urheilu-ura voi siis olla meriitti niin liikuntajohtamisessa kuin työurilla yleensä. Alan substanssiosaaminen on tietysti tärkeää työelämässä ja johtamisessa, mutta ongelmalliseksi tilanteen voi tehdä se, mikäli substanssimeriitit saavat vaa'assa liian suuren painoarvon verrattuna muodolliseen koulutukseen ja ammattimaiseen johtamisosuamiseen.

Sukupuolten tasa-arvon osalta ongelma kietoutuu myös siihen, että kilpaurheilu on miesvoittoista<sup>47</sup>, ja naiset taas ovat sekä yleisesti ottaen että liikuntajohtajina keskimäärin miehiä ja miesliikuntajohtajia koulutetumpia. Tämä saattaa osaltaan aiheuttaa liikunta-alan johtamiseen negatiivisen kierteen, jossa naisten tie johtajaksi on miesten tietä kivisempi ja mutkaisempi, naisia valikoituu liikunta-alan johtajiksi miehiä vähemmän ja naisliikuntajohtajien palkka on keskimäärin miesliikuntajohtajien palkkaa alhaisempi. Korkeampi liikunnan harrastamisen taso lapsuudessa ja nuoruudessa oli yhteydessä parempaan työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon miesliikuntajohtajilla. Tutkimuksen viesti on siis miesten kannalta myönteinen. Korkealla tasolla kilpaurheileminen on saattanut tuoda tutkimuksen liikuntajohtajille taitoja hallita ja tasapainottaa elämän eri osa-alueita keskenään, mikä heijastuu aikuisiälle ja työelämään.

Vastaavasti kuin Koski ym. (2016) havaitsivat poikien seuraavan liikuntaa keskimäärin tyttöjä enemmän, tässä tutkimuksessa miesliikuntajohtajien liikunnan seuraamisaktiivisuus oli keskimäärin naisliikuntajohtajien liikunnan seuraamisaktiivisuutta korkeampaa. Korkeammalla liikunnan seuraamisaktiivisuudella havaittiin yhteys parempaan uramenestystyytyväisyyteen. Tulos voi kertoa siitä, että liikuntajohtaja kokee työnsä sitä mielekkäämpänä ja motivoivampaa, mitä enemmän hän seuraa alan ruohonjuuritasoa eli itse liikuntatoimintaa myös tapahtumapaikoilla ja mediassa. Toisaalta se voi myös kertoa siitä, että moni liikuntajohtaja on kutsumusammattissaan.

*Liikunta-alan muissa tehtävissä* eli valmentajina, ohjaajina, tuomareina, kouluttajina ja luottamushenkilöinä *toimiminen* jossain vaiheessa elämänsä aikana näyttäytyi vahvana sekä nais- että miesliikuntajohtajien kohdalla. Näissä tehtävissä oli kuitenkin toiminut paljon suurempi osa miesliikuntajohtajista kuin naisliikuntajohtajista. Yllättävää oli, että miesliikuntajohtajien kohdalla suurempi muissa liikunta-alan tehtävissä toimiminen oli yhteydessä alhaisempaan palkkaan. Tätä selittänee se, että aineistossa liikunnan muita tehtäviä tekee erityisesti julkisella sektorilla olevat miesliikuntajohtajat, ja julkisen sektorin pal-

<sup>47</sup> Pojat osallistuvat seuratoimintaan useammin kuin tytöt (Tuloskortti 2016). Pojilla ja miehillä on kilpailulisenssejä tyttöjä ja naisia enemmän. Miehiä on naisia enemmän valtion urheilija-apurahojen ja Olympiakomitean urheilijatukien saajina sekä Suomen olympiajoukkueen kokoonpanoissa. (Turpeinen ym. 2011; Turpeinen & Hakamäki 2018.)

kat ovat keskimäärin kolmannen sektorin palkkoja alhaisemmat. Sen sijaan naisliikuntajohtajilla yhteyttä palkan ja muissa liikunta-alan tehtävissä toimimisen välillä ei löytynyt.

Kokonaisuudessaan tulokset liikunta-alan erityistekijöistä kertovat, että sekä nais- että miesliikuntajohtajien taustalta löytyy vahva liikunta-alan toimijuus liikkujana ja urheilijana, liikunnan seuraajana ja liikunta-alan muuna toimijana. Tämä toimijuus on yleisesti ottaen keskimäärin korkeammalla tasolla miesliikuntajohtajilla verrattuna naisliikuntajohtajiin. Kuva on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Radtke & Pfister 2006). Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että liikunta-alalla on omat ominaispiirteensä, toimintakulttuurinsa ja norminsa (Kuorikoski 2016; Laakso 2016). Lisäksi ne vahvistavat käsitystä siitä, alan johtajaksi pätevöidytään toimimalla liikunnan käytännön kentillä (Laakso 2016), ja että liikunnallinen lapsuus voi tavalla tai toisella kontribuoida parempaa objektiivista uramenestystä eli palkkaa aikuisuudessa (Kari 2018; Kari ym. 2015; 2016; Kari, Pehkonen, Hutri-Kähönen, Raitakari & Tamminen 2017). Yleisesti ottaen liikunta-alan erityistekijöiden merkitys johtamisurilla menestymiselle jää vielä epäselväksi, koska tutkimusta aiheesta on toistaiseksi riittämättömästi.

## 8.4 Kontribuutiot

Tällä tutkimuksella on useita kontribuutiota. *Ensimmäiseksi tämä työ kontribuoi uramenestystutkimukseen luomalla kokonaisvaltaisen mallin johtajien uramenestyksestä, jossa samanaikaisesti tarkastellaan sekä objektiivista että subjektiivista uramenestystä, useita eri uramenestystekijöitä ja sukupuolta.* Tässä työssä laadittava malli johtajien uramenestyksestä on tietävästi laajin, mitä uramenestystutkimuksessa on aiemmin luotu. Johtajien uramenestykseen yhteydessä olevia yksittäisiä tekijöitä on kansainvälisesti tutkittu melko paljon (esim. Emmerik ym. 2006; Forrett & Dougherty 2004; Pfeffer & Ross 1982; Schneer & Reitman 2002; Stroh ym. 1996; Valcour & Ladge 2008), mutta useita eri muuttujia sisältäviä sekä objektiivisen ja subjektiivisen että sukupuolen näkökulman huomioon ottavia kokonaisvaltaisia tutkimuksia on olemassa niukemmin (Ng ym. 2005).

Tunnetuimpia kokonaisvaltaisten mallien avulla uramenestystä tutkineita tutkijoita ovat esimerkiksi Judge & kumppanit (1995), Melamed (1996), Kirchmeyer (1998; 2002), Metz (2003), Tharenou & Conroy (1994) ja Wayne & kumppanit (1999). Näissä tutkimuksissa on havaittu, että objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys määrittyvät usein eri tekijöiden kautta. Näin ollen objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys kuvaavat uramenestyksen eri puolia. On myös havaittu, että esimerkiksi palkkaansa tyytyväiset johtajat eivät välttämättä ole tyytyväisiä subjektiiviseen uramenestykseensä. Täten oli tärkeää tutkia sekä uramenestyksen objektiivista että subjektiivista puolta. Tutkijat ovat löytäneet sukupuolten välillä monia eroja niin uramenestyksessä, uramenestystekijöissä kuin niiden välisissä yhteyksissä. Täten sukupuolen huomioon ottaminen tutkimusasetelmissä oli perusteltua. Lisäksi eri uramenestystekijöillä on

havaittu olevan erilainen suhteellinen vaikutus uramenestykseen, minkä vuoksi niitä oli aiheellista tarkastella myös samanaikaisesti.

Tässä tutkimuksessa seurattiin uramenestystä kokonaisvaltaisesti tutkineiden tutkijoiden jalanjälkiä luomalla kokonaismalli johtajien uramenestyksestä liikunta-alan organisaatioissa. Tämä kokonaismalli yhdistää kokonaisvaltaisilla tutkimusasetelmilla uramenestystä tutkineiden tutkijoiden aikaansaannokset, tuo mukaan useiden muiden aihepiirin tutkijoiden kontribuutioita sekä nostaa kokonaisvaltaiseen uramenestystä koskevaan keskusteluun näkökulman liikunta-alan erityistekijöistä uramenestyksen taustalla. Liikunta-alan erityistekijöinä uramenestystutkimuksessa on aiemmin tutkittu ainoastaan liikuntajohtajien aiempaa urheilijana ja valmentajana toimimista (Fitzgerald ym. 1994; Lumpkin ym. 2015). Sen sijaan muissa alan toimijaroleissa toimimiseen, nykyiseen liikunta-aktiivisuuteen ja liikunnan seuraamisaktiivisuuteen, jotka olivat huomion kohteena tässä tutkimuksessa, ei ole tiettävästi ennen kiinnitetty huomiota. Liikunta-alan erityistekijöitä johtajien uramenestyksen taustalla on tärkeää tutkia, koska niiden on arvioitu olevan yhteydessä liikuntajohtajan aseman saavuttamiseen sekä urakehitykseen. Laakson (2016) tutkimuksen mukaan liikunta-alan sisältä eteneminen näyttäytyi vahvimmin legitimoivana väylänä, jopa edellytyksenä, suomalaisen liikunnan johtotehtäviin (ks. myös Pfister & Radtke 2009).

Tämä tutkimus laajentaa uramenestystutkimuksen indikaattorikirjoa. Tutkimus tuo uutta tietoa johtajien subjektiivisesta uramenestyksestä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon avulla arvioituna. Vaikka työn ja perheen suhdetta on tutkittu paljon sekä Suomessa (esim. Heikkinen 2015; Käsälä 2012; Mäkelä 2016; Mäkelä ym. 2015; Mäkelä ym. 2011; Vanhala 2005) että kansainvälisesti (esim. Eby ym. 2005), niin suhteessa uramenestykseen näkökulma on ollut niukasti esillä. Sen sijaan tarvetta tutkia työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa uramenestysindikaattorina on peräänkuulutettu viimeaikaisessa uramenestyskirjallisuudessa (Mayrhofer ym. 2016; Shen ym. 2015), koska tasapainon on havaittu olevan monille ihmisille tärkeä uramenestyksen mitta. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että johtajien työtunnit ovat keskimäärin korkeampia kuin minäkään muun ammattiryhmän (Työvoimatutkimus 2016), mutta samaan aikaan perheen ja vapaa-ajan on havaittu olevan heille tärkeitä (Haavisto 2014). Myös organisaatioissa on herätty työn ja muun elämän tasapainon edistämiseen johtajien elämänlaadun parantamiseksi, ja sitä kautta myös johtajien osaamisen ja resurssien täysimääräiseksi hyödyntämiseksi kestäväällä tavalla (Aryee, Srinivas & Tan 2005; Burke & Ng 2006). Tänä päivänä menestyksekkäiden, kestävien ja pidempien johtamisurien edellytyksenä nähdään onnistunut työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä tasapaino näiden elämänalueiden välillä (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019; Heikkinen 2015). Eri tekijöiden yhteyksiä työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainoon on tutkittu työ- ja perhetutkimuksen parissa (esim. Clarke ym. 2004; Grzywacz & Carlson 2007; Ojanen 2016), josta saatavaa tietoa on mahdollista hyödyntää uramenestystutkimuksen piirissä.

*Toiseksi tämä tutkimus kontribuoi uramenestystä koskevaan keskusteluun tuottamalla sukupuolisensitiivistä tietoa uramenestyksestä molempien sukupuolten ja lii-*

*kunta-alan johtamisen tasa-arvon kannoilta.* Vaikka uramenestystekijöihin kohdistuvaa tutkimusta löytyy kansainvälisesti jonkin verran eri sukupuolten näkökulmista, on tarpeen syventää ymmärrystä nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä, uramenestystekijöistä ja niiden välisistä yhteyksistä sekä eroista sukupuolten välillä. (Ks. esim. Judge ym. 1995; Kirchmeyer 1998; 2002; Melamed 1996; Nabi 2001; Ng ym. 2005.) Tutkimus eri sukupuolten näkökulmista oli tärkeää, koska uramenestyksen, uramenestystekijöiden ja niiden välisten yhteyksien on löydetty usein eroavan naisten ja miesten välillä. Tällaista tutkimusta ei ole suomalaisessa kontekstissa tehty lainkaan. Lisäksi tämän tutkimuksen tuottama tieto on tärkeää suomalaisen työelämän tasa-arvoa koskevan tutkimuksen kannalta. Tämän tutkimuksen avulla saadaan tasa-arvotutkimuksen työelämää koskevaan keskusteluun lisää tietoa johtamisurista ja niillä menestymisestä liikunta-alan kontekstissa.

Tämä tutkimus laajentaa suomalaisen uratutkimuksen kirjoja tuomalla siihen vähemmän esillä olleen näkökulman, uramenestyksen, (lukuun ottamatta Lämsä & Savela 2017; Mäkelä ym. 2015; Suutari ym. 2017) sekä rikastamalla sitä sukupuolten näkökulmista. Johtamistieteiden parissa uratutkimusta on tehty runsaasti ulkomailla, mutta Suomessa sille löytyy vielä hyvin tilaa. Lisäksi sukupuolten näkökulmista Suomessa tehtyä uratutkimusta on toteutettu pitkälti kvalitatiivisin menetelmin (esim. Biese-Stjernberg 2013; Ekonen 2007; 2014; Laakso 2016; LaPointe 2011; Kangas ym. 2017; Lämsä & Savela 2017; Omair 2011) lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia (esim. Mäkelä ym. 2015; Suutari ym. 2017; Vanhala 1986; 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan tarkkaa ja syvää tilannekohtaista ja kokemusperäistä tietoa, mutta sen rinnalle tarvitaan myös kvantitatiivista laajempiin kohdejoukkoihin kohdistuvaa yleistämiseen tähtävää tietoa (Vehkalahti 2014, 13). Tämä kvantitatiivinen tutkimus rikastaa Suomessa tuotettua uria koskevaa empiiristä tietoa hyödyntämällä kvantitatiivista lähestymistapaa.

*Kolmanneksi tämän tutkimuksen avulla lisättiin ymmärrystä johtajien uramenestyksestä liikunta-alan kontekstissa Suomessa tuottamalla uutta tietoa liikuntatieteellisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen pariin.* Liikunta-alalla johtajien uratutkimuksen perinne on vielä nuori (ks. esim. Kjeldsen 1990; Laakso 2016; Shaw & Leberman 2015). Liikunta-alan johtajiin kohdistuvia uramenestystutkimuksia on tehty vain muutamia (esim. Sagas & Cunningham 2004; Whisenant & Pedersen 2004a). Sen sijaan uramenestystä on tutkittu jonkin verran urheilijoiden näkökulmasta, myös Suomessa (Rahkamo 2016). Tarvitaan lisää tietoa, jotta voidaan paremmin ymmärtää liikuntajohtajien uria ja niillä menestymistä. Tämän tutkimuksen tuottama sukupuolisensitiivinen tieto on tärkeää myös suomalaisen liikunta-alan tasa-arvoa koskevan tutkimuksen kannalta (Berg & Kokkonen 2016), koska työ- ja johtamisurien tasa-arvoa ei ole siinä eksplisiittisesti ennen tutkittu. Aiempi tutkimus on rajoittunut lähinnä nais- ja miesliikuntajohtajien määrien tarkasteluun (Berg & Kokkonen 2016; Turpeinen & Hakamäki 2018), minkä voi tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan liian kapea näkökulma liikunta-alan johtamisen tasa-arvon tarkasteluun. Tämän tutkimuksen avulla paikattiin näitä liikunta-alan tietoaukkoja.

Tutkijat ovat etsineet perusteluja sille, miksi liikunta-alaa tulisi tutkia omana kokonaisuutenaan johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentässä. Keskeisenä argumenttina on, että liikunta-alalla on omat erityispiirteensä verrattuna muihin toimialoihin. Alalla on oma toimintakulttuurinsa – omat arvot, normit, käytännöt ja lajikohtaiset erityispiirteet (Klenke 2011; Kuorikoski 2016; Laakso 2016). Suomessa liikunta-alalla on myös oma monisektorinen organisaatiojärjestelmänsä, omat taloudelliset rakenteensa ja vahva vapaaehtoistyön perinne. Lisäksi omaleimaisina piirteinä huomionarvoisia ovat liikunnan suuri yhteiskunnallinen ja sosiaalinen merkitys väestön hyvinvoinnin ja terveyden kannalta (Muutosta liikkeellä! 2013). Kuten tämä tutkimus osoitti, liikunta-alan erityistekijöillä on yhteyttä liikuntajohtajien objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Liikunta-alan johtajien uramenestyksen tutkiminen oli tärkeää myös siksi, että palkattujen johtajien määrä on kasvanut ja toiminta ammattimaistunut alalla viimeisten vuosikymmenten aikana. Lisäksi tutkimus liikuntajohtajien uramenestyksestä vahvistaa tietopohjaa liittyen viime vuosina kiihtyneeseen keskusteluun ammattimaisen johtamisosaamisen puutteesta liikunta-alalla (ks. esim. Laakso 2016; Lipponen 2017).

*Käytännön kannalta tästä tutkimuksesta on hyötyä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilta tarkasteltuna.* Uramenestys-ilmiön ymmärtäminen tarjoaa erinomaisen strategisen työkalun niin yksilöiden omalle urajohtamiselle kuin organisaatioiden henkilöstöjohtamiselle. Yksilötasolla liikunta-alalla tieto johtamisurista ja uramenestyksestä on hyödyllistä, sillä yksilöiltä edellytetään tänä päivänä yhä enenevässä määrin urajohtamisen taitoja johtuen urien monimuotoistumisesta ja yksilöllistymisestä (Ekonen 2014, 161). Tämän vuoksi *yksilön kannalta on tarpeellista ymmärtää, miten omia uria voi johtaa tehokkaasti, ja millaisin keinoin parempaa uramenestystä on mahdollista saavuttaa.* Ymmärtämällä uramenestystä ilmiönä ja saamalla vertailutietoa nykytilanteesta, on urien ja uramenestyksen johtamiseen aiempaa paremmat edellytykset. Yksilön kannalta on hyödyllistä ymmärtää ja pohtia, mitkä uramenestyksen osa-alueet ovat itselle merkityksellisimmät. Kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, esimerkiksi parempi uramenestystyytyväisyys saavutetaan usein eri keinoin kuin korkeampi palkka. Tästä tutkimuksesta saatavan tiedon avulla on mahdollista hahmottaa itselleen tärkeitä uramenestyksen mittareita. Mikäli palkka on yksilölle tärkeä uramenestyskriteeri, hänen kannattaa esimerkiksi hankkia korkea-asteen koulutus ja hakeutua työskentelemään liikunta-alan kolmannelle sektorille julkisen sektorin sijaan. Jos yksilölle taas on tärkeää uramenestystyytyväisyys, hänen kannattaa esimerkiksi miettiä keinoja kotitöiden määrän vähentämiseksi tai hakeutua liikuntaorganisaatioon, jossa on hyvät koulutusmahdollisuudet. Monille ihmisille uramenestys tarkoittaa useita eri asioita ja tasapainon hakemista niiden välillä.

*Organisaatioiden kannalta on hyödyllistä tietää, että yksilön objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys voi kontribuoida organisaation menestykseen* (Judge ym. 1999). Näin ollen ne tekijät, joilla on yhteys liikuntajohtajan korkeampaan uramenestykseen, voivat auttaa myös liikuntaorganisaatiota menestymään. *Organisaatioissa on hyöä osata tehokkaasti valita, kehittää ja pitää menestyviä*

johtajia. Erityisesti organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa on arvokasta tietää, mistä yksilön uramenestys koostuu, mitä tekijöitä sen taustalla on ja miten voidaan luoda uramenestystä parantavia toimintatapoja- ja käytäntöjä. Henkilöstöjohtamisessa on olennaista ymmärtää, että uramenestyskriteerit ovat ihmisillä erilaisia, ja ne vaihtelevat elämän eri vaiheissa. Toisaalta on myös tärkeää ymmärtää, että uramenestyksen eri osa-alueiden, kuten uramenestystyytyväisyyden tai työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon, parantamiseen tehoavat usein keskenään erilaiset keinot. Mayrhofer & kumppanit (2016) arvioivat, että mikäli organisaatiot epäonnistuvat yksilön tärkeäksi kokeman uramenestyksen tunnistamisessa ja tukemisessa, seurauksena voi olla sitoutumattomuus työhön ja jopa lopettaminen. Sen sijaan valinnanmahdollisuuksien tarjoaminen työoloissa (esim. joustavat työajat ja -paikat tai mahdollisuus urakatkoihin) ja mahdollisuudet urakehitykseen (esim. työnkierto tai projektiluonteiset työkokonaisuudet) voivat tuottaa yhä motivoituneempia, osaavampia, omistautuneempia ja joustavampia työntekijöitä ja johtajia. Organisaatioiden ja urien monimuotoistuksessa uramenestysilmion ymmärtäminen on tullut yhä ajankohtaisemmaksi.

*Organisaatiotasolla tarkasteltuna tästä tutkimuksesta saatavan tiedon avulla voidaan myös edesauttaa koko liikunta-alan ja yksittäisten liikuntaorganisaatioiden kehittymistä eettisemmäksi ja vastuullisemmaksi tasa-arvoisen johtamisen näkökulmasta (Lämsä & Louvrier 2014). Liikunta-alaa leimaavat monet eettiset ongelmat, kuten doping, sopupelit, katsomoväkivalta, epäselvät ja -eettiset hallintotavat, läpinäkyvyyden puute, alhainen johtamisaaraminen, johtamisen epätasa-arvo (Byers 2012, 64–66; Heikkinen, Siltaoja, Riivari & Hämäläinen 2017; Koski & Heikkala 2006, 51; Lipponen 2017; Ojajärvi & Valtonen 2016; Riivari, Heikkinen, Mäkitalo & Siltaoja 2017) ja luottamuksen puute (Mäkinen & Lämsä 2017). Hyvä maine tasa-arvoisena ja sitä kautta eettisenä ja yhteiskuntavastuullisena toimijana tekee organisaatioista ja niiden toiminnasta houkuttelevan (ks. esim. Ratten & Babiak 2010). Tällaisiin organisaatioihin sijoitetaan mielellään (olipa kyseessä sitten yhteiskunta tai yksityinen taho), niiden työnantajakuva on houkutteleva niin naisten kuin miesten keskuudessa, niiden tuotteita ja palveluita hankitaan ja käytetään, niitä arvostetaan alansa asiantuntijoina ja niihin luotetaan sidosryhmien keskuudessa. Puuttamalla havaittuihin ongelmiin, liikunta-ala voi rakentaa itsestään kuvaa eettisesti vastuullisena ja luotettavana toimijana suomalaisessa yhteiskunnassa. Tähän näyttää liikunta-alalla olevan selkeä tarve (ks. esim. Mäkinen & Lämsä 2017; Ojajärvi & Valtonen 2016).*

Yksittäiset liikuntaorganisaatiot voivat hyödyntää tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa toimintakäytäntöjensä ja -kulttuuriensa kehittämiseksi tasa-arvoisemmiksi ja siten eettisemmiksi. Lisäksi tietoa on mahdollista käyttää liikuntaorganisaatioiden valtion tavoiteohjauksen kehittämiseksi. Liikuntaorganisaatioiden tavoiteohjauksessa tulisi jatkossa ottaa huomioon johtamisurien ja uramenestyksen tasa-arvo. Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnallisen tasa-arvon työryhmä on jo vuosia suosittanutkin, että sukupuolten tasa-arvon näkökulma integroidaan osaksi ministeriön rahoittamien organisaatioiden tavoiteohjausta (Tasa-arvosuunnitelma 2013–2017).

Tämän tutkimuksen pohjalta nousseet eettiset ongelmat ovat tasa-arvo-ongelmia, joista keskeisimpiä ovat epätasa-arvoinen palkkaus ja koulutuksen

alhaisemmat hyödyt naisliikuntajohtajille verrattuna miesliikuntajohtajiin. Vaikka naisliikuntajohtajilla oli ”kaikki sama” kuin miesliikuntajohtajilla, naisliikuntajohtajat saivat keskimäärin alhaisempaa palkkaa verrattuna miesliikuntajohtajiin. Toisin sanoen, esimerkiksi miesliikuntajohtajan kanssa samanikäinen, saman koulutustason omaava ja yhtä paljon työtunteja tekevä naisliikuntajohtaja sai palkkaa keskimäärin miesliikuntajohtajaa vähemmän. Tällä tuloksella on tärkeitä seurauksia liikuntaorganisaatioille työnantajina. Liikuntaorganisaatioiden ylimpien palkattujen johtajien rekrytoinneista ja palkoista päättävillä tahoilla on vastuu palkkauksen tasa-arvosta nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Päätöksentekijöiden tuleekin huolella pohtia asenteitaan ja toimintaansa naisia sekä heidän uriaan ja uramenestystään kohtaan. Modernissa liikuntajohtamisessa rekrytointi ja palkkaus eivät voi perustua stereotyyppisiin käsityksiin naisista ja miehistä johtajina. Muutoksen lähtökohta on ylimmän johdon kiinnostus ja halu muuttaa sukupuolijakaumia ja palkkatasa-arvoa sekä niihin johtavia haitallisia stereotypioita ja toimintakäytäntöjä. Päättäjien asenteisiin ja tietoisuuteen voi vaikuttaa, mikäli tahtoa riittää. Tutkimustiedolla, tiedolla johtamisella ja ohjaamisella, asian määrätietoisella esillä pitämisellä sekä ”tasa-arvo kaikissa politiikoissa” -ajattelulla on mahdollista aikaansaada hyviä tuloksia. Keskeinen rooli tässä on liikunta-alan yleisestä johtamisesta, kehittämisestä ja yhteensovittamisesta vastaavalla opetus- ja kulttuuriministeriöllä, Suomen Olympiakomitealla, Suomen urheilun eettisellä keskuksella sekä Kuntaliitolla.

Tämä tutkimus implikoi myös keskusteluun liikunta-alan johtajien osaamisesta. Ammattimainen johtamisosaaminen on organisaatioiden kannalta paitsi elintärkeää niin myös keskeinen kilpailukykytekijä (Lipponen 2017; Lämssä & Savela 2014). Useat tutkimukset (esim. Zeigler 1987; Koski & Heikkala 2006; Laakso 2016; Lipponen 2017; Smith & Washington 2014; Vuolle 2010; 2013) indikoivat, että liikunta-alan organisaatiot hyötyisivät nykyistä ammattimaisemmasta johtamisosaamisesta. Tämä tutkimus vahvistaa aiemman tutkimuksen kuvaa siitä, että liikunta-alan johtajien taustalla on vahva toimijuus oman alan sisällä. Tutkimuksen mukaan näin oli erityisesti miesliikuntajohtajilla, kun taas naisliikuntajohtajilla korostui korkean koulutuksen merkitys. Tämä vähintäänkin haastaa useat tahot pohtimaan ammattimaisen johtamisosaamisen merkitystä liikunta-alalla – voisiko nykyistä parempi ammattimainen johtamisosaaminen olla avain alan tulevaisuuden menestykseen? Ensinnäkin liikunta-alan johtajia rekrytoivien päättäjien kannattaisi jatkossa korostaa ammattimaisen johtamisosaamisen merkitystä liikuntajohtajien valintakriteerinä. Toiseksi liikuntaorganisaatioiden on syytä varmistaa nykyisten johtajiensa johtamisosaamisen hyvä taso ja huolehtia heidän täydennyskoulutuksestaan. Vaikka naisliikuntajohtajat havaittiin tämän tutkimuksen aineistossa keskimäärin miesliikuntajohtajia korkeammin koulutetuiksi, on aiheellista myös tarkastella, kohdistuuko tämä koulutus johtamisosaamisen kannalta sopivasti. Kolmanneksi liikunnan yhteiskuntatieteelliseen koulutukseen, joka valmistaa liikunta-alan hallinto-, johtamis- ja kehittämistehtäviin, kannattaisi sisällyttää kaikille yhteisinä sisältöinä johtamisen opintoja. Neljänneksi johtaminen tulee nostaa liikunta-alan tutkimusagendalle. Yleensä se, mitä tutkitaan ja mistä puhutaan, koetaan myös käy-



tännössä arvostetuksi ja tärkeäksi. Liikunta-alan tiedolla johtamisen kehittämisestä ja koordinoinnista vastaavalla sekä alan tutkimuksen keskeisenä rahoittajana toimivalla opetus- ja kulttuuriministeriöllä asiantuntijaelimineen on vastuu siitä, että johtamisen tutkimus otetaan huomioon alan tutkimusta linjaavissa asiakirjoissa ja rahoituspäätöksissä.

*Yhteiskunnan näkökulmasta tästä tutkimuksesta saatavan tiedon avulla voidaan edistää paitsi oikeudenmukaisuutta niin myös yhteiskunnallisten resurssien käyttöä.* Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta on perusteltua, että nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestys on tasa-arvoista. Resurssien käytön näkökulmasta puolestaan on olennaista, että kaikki osaamisresurssit otetaan yhteiskunnassa täysimääräisesti käyttöön. Tällä hetkellä miehiä keskimäärin korkeammin koulutettujen naisten (Sutela & Lehto 2014) osaamisresurssit ovat alihyödynnettyjä, sillä liikuntajohtajista suurin osa on Suomessa edelleen miehiä (Turpeinen & Hakamäki 2018). Naisten osaamisresurssit tulisi hyödyntää aiempaa paremmin myös siksi, että naisten johtamien organisaatioiden kannattavuuden on arvioitu olevan keskimäärin parempi verrattuna miesten johtamien organisaatioiden kannattavuuteen (Christiansen ym. 2016; Kotiranta ym. 2007). Tulevaisuuden kannalta on kuitenkin myönteistä, että tänä päivänä ymmärretään yhä paremmin, että vain monimuotoisella johdolla ja henkilöstöllä voidaan vastata optimaalisesti monimuotoisen asiakaskunnan eli tässä tapauksessa sekä nais- että miespuolisten liikkujien ja potentiaalisten liikkujien tarpeisiin (Gilbert ym. 1999; Liikuntalaki 2015; Pyykkönen 2016).

Lisäksi tästä tutkimuksesta saatavan tiedon avulla voidaan edistää sukupuolisen-sitiivisen tutkimuksen ja -opetuksen aseman parantamista johtamisen alueella. Yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että niin päätöksenteon tueksi kuin tulevien johtamisen ammattilaisten koulutuksen sisältöihin saadaan tutkittua tietoa johtamisurista ja uramenestyksestä sukupuolten kannoilta. Liikunta-alan tutkimuksessa ja opetuksessa tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan puolestaan hyödyntää vielä laajemmin kuin johtamisen alalla, koska johtaminen, urat, sukupuoli ja tasa-arvo eivät ole perinteisesti olleet alan tutkimuksen ja opetuksen keskiössä (ks. Nenonen 2013; Saari 2014; ks. myös Berg & Kokkonen 2016).

## 8.5 Vahvuudet ja rajoitteet

Tällä tutkimuksella on kolme keskeistä vahvuutta. Ensimmäiseksi tämän tutkimuksen vahvuutena on, että liikuntajohtajien uramenestystä tutkittiin kokonaisvaltaisesti useiden eri muuttujien avulla sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta, ja eri sukupuolten ja tasa-arvon kannalta. Tutkimuksessa luotu uramenestyksen kokonaismalli yhdistää useiden alan tutkijoiden kontribuutioita sekä nostaa keskusteluun uramenestystutkimuksessa vähemmälle huomiolle jääneen uramenestysindikaattorin, työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon sekä marginaalisesti tutkitun näkökulman liikunta-alan erityistekijöistä liikuntajohtajien uramenestyksen taustalla.

Toiseksi, tämän tutkimuksen vahvuutena on sen hyvä yleistettävyyys julkisen ja kolmannen sektorin liikuntajohtajiin Suomessa. Koska liikunta-ala on kohtuullisen pieni ala Suomessa, oli mahdollista lähettää kysely koko kohde-ryhmälle. Tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa merkittäväällä tavalla kyselyn lopullinen vastausprosentti, joka voidaan katsoa 54 prosentin osuudella olevan kyselytutkimukselle hyvä (Baruch & Holtom 2008). Lisäksi havaintoyksiköiden määrä oli riittävän kokoinen luotettavien tilastollisten analyysien mahdollistamiseksi (ks. esim. Metsämuuronen 2006). Tutkimusaineistossa kolmas sektori oli yliedustettuna, mikä johtui kolmannen sektorin yliedustuksesta naisliikuntajohtajien joukossa. Julkisella sektorilla naisliikuntajohtajia oli perusjoukosta 44 prosenttia, kun taas vastaajajoukosta 37 prosenttia. Kolmannella sektorilla naisliikuntajohtajia oli perusjoukosta 33 prosenttia ja vastaajajoukosta 38 prosenttia. Tämä aiheuttaa sen, että kun nais- ja miesliikuntajohtajia tarkastellaan yhdessä ja naisliikuntajohtajia tarkastellaan omana ryhmänään, muuttujien keskiarvoissa painottuu hieman kolmannen sektorin vastaukset verrattuna julkisen sektorin vastauksiin. Kolmannen sektorin yliedustus ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen tuloksiin kokonaisuudessaan, koska sektorin ja sukupuolen tilastollisesti merkitsevät yhdysvaikutukset ovat mallissa mukana. Kokonaisuudessaan vastanneet kuitenkin edustivat koko perusjoukkoa hyvin.

Kolmanneksi vahvuutena on, että tämän tutkimuksen avulla voidaan mahdollisesti ennustaa ja ennakoita tulevaa. Naisliikuntajohtajia oli miesliikuntajohtajia suhteellisesti enemmän kahdessa nuorimmassa ikäluokassa. Miesliikuntajohtajia taas oli naisliikuntajohtajia suhteellisesti enemmän vanhimmassa ikäluokassa. Tutkimuksen tulokset indikoivat naisliikuntajohtajien suhteellisen osuuden mahdollista kasvua miesliikuntajohtajiin verrattuna tulevaisuudessa ainakin vanhimmassa ikäluokassa. Neljänneksi, tutkimuksen vahvuutena on, että faktoripisteiden reliabiliteettiarvot nousivat korkeiksi (vaihteluväli 0,87–0,95), joten mittavirheen osuus näiden muuttujien osalta jäi pieneksi.

Tällä tutkimuksella on myös rajoitteita. Tässä tutkimuksessa käytettiin poikkileikkausasetelmaa, jonka perusteella saatavat tulokset ja tehtävät päätelmät kuvaavat ainoastaan kyseisen tutkimusajankohdan tilannetta. Tämän aineiston pohjalta ei ole mahdollista tehdä päätelmiä asioiden kausaalisuudesta eli syy-seuraussuhteista. Vaikka aikaisempi tutkimustieto sisältää päätelmiä uramenestystekijöiden vaikutuksista uramenestykseen on tämän tutkimuksen tilastollisen mallin yhteyksiä tulkittu yhteyksinä ilman oletusta kausaalisuhteista. On kuitenkin mahdollista, että ainakin osassa uramenestystekijöitä vaikutus on molempiin suuntiin. Esimerkiksi korkeammat työtunnit edistävät parempaa palkkaa ja parempi palkka lisää työntunteja, tai paremmat koulutusmahdollisuudet lisäävät uramenestystyytyväisyyttä ja uramenestystyytyväisyys edistää koulutusmahdollisuuksia.

Toiseksi, aineiston analysoinnissa kahtiajako liikunta-alan julkisen ja kolmannen sektorin liikuntajohtajiin hävittää eri organisaatiotyyppissä työskentelevien liikuntajohtajien erot näillä sektoreilla. Esimerkiksi julkisella sektorilla yliopistojen ja korkeakoulujen liikuntajohtajien tulokset olivat monen muuttujan kohdalla selvästi parempia kuin muun julkisen sektorin liikuntajohtajien

kohdalla. Tämä jako oli kuitenkin välttämätöntä tehdä, koska muuten luokkakoot olisivat jääneet liian pieniksi tilastollisissa analyyseissa. Myönteistä kuitenkin on, että pienet työnantajatyypit olivat tutkimuksessa hyvin edustettuina.

Kolmantena rajoitteena on puuttuva tieto verkostoitumisaktiivisuusmuuttujassa ja puuttuvaksi koodattu tieto<sup>48</sup> sosiaalisen tuen muuttujissa. Tilanne korjattiin siten, että yleistä lineaarista mallia varten faktoripistemuuuttujien puuttuva ja puuttuvaksi koodattu tieto korvattiin faktoripisteiden keskiarvolla. Muuttujien keskivirheet ja p-arvot korjattiin kuitenkin ottamalla huomioon puuttuvien tietojen määrä. Puuttuvasta tiedosta johtuen tilastollinen voimakkuus oli heikompaa näiden muuttujien kohdalla. Toisin sanoen, kun keskivirhe kasvoi niin todennäköisyys nollahypoteesin<sup>49</sup> hylkäysvirheelle tuli suuremmaksi.

Neljänneksi, samanaikaisesti kun tutkimuksen yleistettävyyttä suomalaisessa liikunta-alan johtajien joukossa on tutkimuksen vahvuus, on se myös rajoite kansainvälisellä tasolla. Tutkimus on tehty suomalaisessa ympäristössä, minkä vuoksi tulokset eivät ole suoraan yleistettäviä muiden maiden liikuntajohtajien uramenestykseen. Liikunta-alan rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät sekä taloudelliset toimintaedellytykset vaihtelevat eri maiden välillä. Tässä tutkimuksessa rakennetun mallin avulla on kuitenkin mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus jossain toisessa maassa tai useamman maan yhteistutkimuksena.

Viidenneksi, tutkimuksen luotettavuuteen ovat saattaneet vaikuttaa yleiset metodiharhat (engl. common method bias/variance) eli vastausten vaihtelu, joka johtuu tutkimusmetodeista eikä niinkään mittarin sisällöstä (Podsakoff ym. 2003). Yksi mahdollisen metodiharhan lähde on, että tutkimusaineisto perustuu tutkittavien itseraportointiin eli yksilöiden omiin arvioihin tutkittavista asioista. Tämä saattaa aiheuttaa selitettävien ja selittävien tekijöiden virheellistä yhteisvaihtelua. Joskin on väitetty olevan liiallista yksinkertaistamista olettaa, että yleiset metodiharhat vaikuttavat automaattisesti samalla menetelmällä mitattuihin muuttujiin (Spector 2006). Lisäksi tutkittavat saattavat joskus muistaa asioita väärin. Myös tunne- ja vireystilat voivat vaikuttaa annettaviin vastauksiin. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoituksenmukaista käyttää tutkittavien itseraportointia. Tutkimusilmiön kannalta keskeisiä tietoja, kuten liikuntajohtajien kokemuksia, ei olisi ollut mahdollista saada kerättyä muilla tavoin. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista kehittää mittareita ja kerätä tietoja myös muista lähteistä. Esimerkiksi tietoja palkoista ja organisaatiotekijöistä voisi kerätä organisaatioiden rekistereistä. Lisäksi kysely voitaisiin suunnata johtajien lisäksi myös muille henkilöille, kuten johtajien esimiehille. Toinen mahdollinen metodiharhan lähde on, että peräkkäisiin ja samalla asteikolla oleviin samantyyppisiin kysymyksiin vastataan helposti samankaltaisesti. Tämän metodiharhan ennaltaehkäisemiseksi kysely suunniteltiin pitkäksi, ja vastaustyypit ja mitta-asteikot eri kysymysten ja väittämien välillä vaihtelivat. Lisäksi kysy-

<sup>48</sup> Kyselyssä oli vastausvaihtoehto "Ei koske minua", koska kaikilla vastaajilla ei ollut lainkaan esimerkiksi mentoria tai puolisoa, tai naispuolista esimiestä tai miespuolista mentoria. Nämä vastaukset koodattiin puuttuvaksi tiedoksi.

<sup>49</sup> Nollahypoteesiksi kutsutaan perusjoukon jakauman parametreja koskevaa testauksen kohteena olevaa väitettä tai oletusta. Nollahypoteesi on yksinkertaisissa testausasetelmissä muotoa "on sama" tai muotoa "ei ole eroa". (KvantiMOTV.)

mysten ja väittämien väleissä oli osioita, joita ei käytetty lopullisen tutkimuksen muuttujina. Selitettävien muuttujien tietoja ei myöskään kerätty peräkkäisissä osioissa. (Ks. Podsakoff ym. 2003; Spector 2006.)

Kolmas erityisesti kyselytutkimuksille tyypillinen metodiharhan mahdollinen lähde on, että vastaajat pyrkivät antamaan sosiaalisesti suotuisia vastauksia tutkittavan asian kannalta. Täten vastaukset voivat esimerkiksi olla liian kielteisiä tai myönteisiä. Esimerkiksi aiemmat liikuntatutkimukset osoittavat, että kyselytutkimuksissa liikunta-aktiivisuus ilmoitetaan yleensä liian suureksi, joskaan tämän ei ole todettu vaihtelevan sukupuolen tai koulutuksen mukaan (ks. esim. Sallis & Saelens 2000; Sloomaker, Schuit, Chinapaw & Mechelen 2009). On kuitenkin epätodennäköistä, että liian myönteiset tai kielteiset vastaukset vaikuttavat ratkaisevasti muuttujien välisiin yhteyksiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa oli kyseessä sähköinen kysely, joissa sosiaalisesti suotuisa vastaaminen ei ole havaittu olevan yhtä suuri ongelma kuin haastatteluun perustuvissa kyselyissä. Kyselytutkimuksen luottavuuden kannalta on lisäksi tärkeää, että kysymykset ja väittämät ovat mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä eri vastaajille. Kyselylomakkeen esitetauksen ja sen perusteella suoritettujen korjausten avulla pyrittiin ennaltaehkäisemään tämän ongelman ilmeneminen.

Kuudentena rajoitteena on, että tässä tutkimuksessa käytettiin yhden kysymyksen mittareita työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon, organisaation menestyksen ja koulutusmahdollisuuksien kohdalla. Täten näiden mittareiden reliabiliteettiä ei voitu arvioida. Usean kysymyksen mittareissa reliabiliteetti olisi ollut mahdollista arvioida ja saada korkeaksi, minkä vuoksi niiden käyttö olisi ollut suotavampaa. Saatujen tulosten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että muuttujien yhteydet uramenestykseen ovat yksittäisiin kysymyksiin perustuvissa mittareissa pienempiä kuin ne olisivat olleet, mikäli mittari olisi ollut reliabiliteetiltään korkea. Yhden kysymyksen mittareita on kuitenkin käytetty aihepiirin aiemmissa tutkimuksissa, kuten Clarken & kumppaneiden (2004) työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon, Judgen & kumppaneiden (1995) organisaation menestyksen sekä Waynen & kumppaneiden (1999) ja Sutelan & Lehdon (2008) koulutusmahdollisuuksien osalta. Keskeiset syyt yhden kysymyksen mittareiden käyttöön tässä tutkimuksessa olivat validien mittarien puute sekä tarve luoda yleiskuva näiden mittareiden avulla mitatuista asioista. Aiempi tutkimus ei ole päässyt yhteisymmärrykseen esimerkiksi luotettavasta monikohtaisesta mittarista työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon mittaamiselle (ks. Clarke ym. 2004; Grzywacz & Carlson 2007). Grzywaczin & Carlsonin (2007) mukaan siihen asti, kun ei ole yhteistä käsitystä työ- ja perhe-elämän tasapainoa koskevan muuttujan operationalisoimiseksi, on mahdollista käyttää vastaajien yleistä käsitystä asiasta heijastelevaa yhden kysymyksen mittaria<sup>50</sup>. Lisäksi työn ja perhe-/yksityiselämän tasapainoa on järkevää mitata tasapainon yleistä kokemusta kuvaavalla mittarilla silloin, kun tarkoituksena on saada yleiskuva asiasta. Jos taas tarkoituksena on esimerkiksi kehittää tasapainoa or-

---

<sup>50</sup> Grzywaczin & Carlsonin (2007) mukaan toinen vaihtoehto olisi ollut käyttää niin sanottua komponenttilähestymistapaa eli mitata työ- ja perhe-elämän tasapainon eri osa-alueita, rikastamista ja ristiriitaa, erikseen.

ganisaation strategisena kehittämiskohteena, on aiheellista käyttää yksityiskohdaisempaa mittaria. (Emt.) Vastaavaa ajatuslogiikkaa on tässä tutkimuksessa noudatettu myös organisaation menestys- ja koulutusmahdollisuus-muuttujien kohdalla.

Lopuksi, tutkimuksen rajoitteena on useat itse kehitetyt mittarit, vaikkakin näiden mittareiden reliabiliteetti oli erittäin hyvällä tasolla. Mittareiden validointiprosessi eli se, että mittari mittaa sitä mitä sen pitäisi mitata, vie usein pitkän ajan. Uusien mittareiden kehittäminen on kuitenkin arvokasta ja tarpeellista uramenestysteorian ja -tutkimuksen kehittämisen kannalta, jotta ilmiötä on mahdollista paremmin ymmärtää, selittää ja fasilitoida (Heslin 2005). Mittareiden luotettavuuden näkökulmasta oli myönteistä, että niiden kehittäminen pohjautui aiempien tutkimusten osoittamiin tarpeisiin ja niistä saatuihin ideoihin.

## 8.6 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella kumpuaa useita jatkotutkimusehdotuksia. Ensimmäiseksi tässä tutkimuksessa tutkittiin uramenestystekijöiden päävaikutuksia sekä uramenestystekijöiden ja sukupuolen yhdysvaikutuksia selitettäviin muuttujiin. Todellisuudessa tutkimuksen eri muuttujien välillä on monisyisiä vaikutuksia, joihin voisi jatkossa päästä pureutumaan yksilöiden ryhmittelyyn pyrkivien menetelmien avulla. Esimerkiksi klusterimallin avulla yksilöitä voitaisiin ryhmitellä yhteen samantyyppisten taustatekijöiden suhteen.

Toiseksi olisi hyödyllistä laajentaa kuvaa johtajien uramenestyksestä tutkimalla muitakin tekijöitä kuin mitä tässä tutkimuksessa on tutkittu. Tutkia voitaisiin esimerkiksi luonteenpiirteiden (Judge ym. 1999; Seibert & Kraimer 2001) tai ulkonäön (ks. esim. Kauppinen & Anttila 2005) merkitystä uramenestykselle. Lisäksi olisi hyödyllistä tehdä lisätutkimusta aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle jääneistä liikunta-alan erityistekijöistä uramenestyksen taustalla (Fitzgerald ym. 1994; Kari 2018; Kari ym. 2015; 2016; Lumpkin ym. 2015; Sagas & Cunningham 2004). Vastaavasti uramenestystä voitaisiin arvioida myös muilla kriteereillä kuin mihin tässä tutkimuksessa on päädytty. Palkan, uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon sijaan tai rinnalla arviointikriteereinä olisi mahdollista käyttää esimerkiksi yleisesti uramenestystutkimuksessa käytettyä uralla etenemistä (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005; Tharenou & Conroy 1994) tai kokonaan uusia subjektiivisia mittareita (Heslin 2005). Erityisen hyödyllistä olisi tehdä lisätutkimusta tässä tutkimuksessa käytetystä työn ja perhe-/yksityiselämän tasapainosta, joka ei ole perinteinen uramenestysindikaattori (Heslin 2005; Mayrhofer ym. 2016; Shen ym. 2015). Tässä tutkimuksessa on ollut kuitenkin mahdollista luoda tutkimuksen tavoitteeksi asetettu yleiskuva asiasta. Jatkotutkimuksissa voisi syventää tarkastelua käyttämällä monipuolisempaa työn ja perhe-/yksityiselämän määritelmää ja yksityiskohtaisempaa mittaria kuin mitä tässä uramenestystutkimuksessa käytettiin. Samalla olisi hyödyllistä käyttää analyyssissä monipuolisempia työ- ja

perhetutkimuksen käsitteitä, johon tässä aihepiiriä avaavassa uramenestystutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta.

Kolmanneksi, jatkossa olisi tärkeää tutkia uramenestystä pitkittäisasetelmalla, jolloin uramenestystä ja siihen liittyviä tekijöitä mitattaisiin peräkkäisillä mittauskerroilla esimerkiksi viiden vuoden välein. Näin saataisiin tietoa uramenestyksen, kuten palkan muutokseen yhteydessä olevista tekijöistä. Neljänneksi tutkimuksen tulokset indikoivat naisten osuuden kasvua ainakin vanhemmissa liikuntajohtajien ikäryhmissä. Viidestä kymmeneen vuoden kuluttua olisi hyödyllistä tehdä seurantatutkimus tämän tutkimuksen pohjalta. Näin nähtäisiin, onko naisliikuntajohtajien määrä lisääntynyt. Mikäli näin ei olisi käynyt, olisi hyvä analysoida tilanteeseen johtaneet syyt. Samalla olisi kiinnostavaa tutkia, onko liikuntajohtajien palkkatasoon ja palkkaeroihin sukupuolten välillä tullut muutoksia.

Viidenneksi uramenestyskirjallisuudessa on ehdotettu, että erityisesti subjektiivista uramenestystä olisi hyvä tutkia myös laadullisin keinoin (Arthur ym. 2005). Nyt kun tämän kvantitatiivisen tutkimuksen myötä on luotu kokonaiskuva liikunta-alan johtajien uramenestyksestä, olisi hedelmällistä toteuttaa syventävää kvalitatiivista tutkimusta aihepiiristä suomalaisessa kontekstissa. Yksi mielenkiintoinen kohde olisi valita tutkittavaksi sellaiset johtajat, joiden objektiivinen tai subjektiivinen uramenestys poikkeaa suuresti tämän tutkimuksen tuloksista ja laadullisen tutkimuksen avulla yrittää selvittää tämän poikkeavan uramenestyksen syitä. Tutkia voisi myös ammattimaisen johtamisosaamisen merkitystä uramenestyksen kannalta nais- ja miesliikuntajohtajilla sekä liikunta-alalla työskentelyn houkuttelevuutta suhteessa alan uramenestysmahdollisuuksiin.

Lisäksi tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää liikunta-alan päällikötason tai liikunta-alan työntekijöiden uramenestystä. Kiinnostavaa olisi myös keskittyä yksittäisen työnantajasektorin tai -tyyppien liikuntajohtajien uramenestyksen tutkimiseen. Tässä työssä sukupuolella tarkoitetaan dikotomista kahtiajakoa naisiin ja miehiin. Kvantitatiivisissa jatkotutkimuksissa sukupuolen moninaisuuden voisi ottaa huomioon siten, että vastausvaihtoehtona olisi myös ”muu sukupuoli”. Toisin sanoen myös ne ihmiset, jotka esimerkiksi kokevat edustavansa molempia sukupuolia, tai jotka eivät koe mahtuvansa kummankaan sukupuolen kategoriaan, tulisivat paremmin huomioon otetuiksi (Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voisi keskittyä siihen, miten ja millaista sukupuolta liikunta-alan johtamisessa tuotetaan. Tällöin sukupuolen tekeminen on analyysin kohde eikä taustamuuttuja.

## 8.7 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli osallistua johtajien uramenestystä koskevaan keskusteluun erityisesti sukupuolten kannalta. Samalla kontribuoitiin liikunta-alan johtamista ja tasa-arvoa koskevaan keskusteluun. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa liikunta-alan ylimpinä johtajina toimivien naisten ja

miesten objektiivisesta ja subjektiivisesta uramenestyksestä ja uramenestystekijöistä sekä niiden välisistä yhteyksistä erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Tutkimuksessa kehitettiin teoreettinen malli johtajien uramenestyksestä liikunta-alalla, ja testattiin sitä empiirisesti. Tutkimuksen malli uramenestyksestä on tietävästi laajin, mitä aiemmin on rakennettu.

Tämän tutkimuksen perusteella liikuntajohtajien objektiivinen uramenestys eli palkka sekä subjektiivinen uramenestys eli uramenestystyytyväisyys ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapaino määrittävät monin osin eri uramenestystekijöiden kautta. Siten objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys kuvaavat liikuntajohtajien uramenestyksen eri puolia. Sosiodemografiset tekijät ja henkisen pääoman tekijät olivat tärkeitä palkan määrittäjiä, kun taas uramenestystyytyväisyyden ja työ- ja perhe-/yksityiselämän tasapainon kannalta niillä ei ollut yhtä suurta merkitystä. Täten on pääteltävissä, että *uramenestys on moniulotteinen ilmiö, jonka ymmärtäminen vaatii useiden uramenestysindikaattoreiden ja uramenestystekijöiden samanaikaista tarkastelua.*

Tämän tutkimuksen perusteella voi sanoa, että *nais- ja miesliikuntajohtajien välillä on eroja uramenestyksessä, uramenestystekijöissä ja niiden välisissä yhteyksissä.* Siksi sukupuolen huomioon ottaminen on perusteltua sekä tutkimusasetelmissa että käytännön uramenestyskeskustelussa. Tämä tutkimus toi kuitenkin esille, että eroista huolimatta uramenestys ja siihen yhteydessä olevat uramenestystekijät ovat myös monilta osin samanlaiset nais- ja miesliikuntajohtajien välillä. Tässä tutkimuksessa löydettiin liikuntajohtajien uramenestyksen kannalta ne uramenestystekijät, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpien joukossa. Kaikkein merkityksellisimpiä uramenestystekijöitä tarkasteltaessa nais- ja miesliikuntajohtajien välinen ero paikantuu objektiiviseen uramenestykseen eli palkkaan. Sen osalta voi todeta, että naisliikuntajohtajien palkkaus on keskimäärin miesliikuntajohtajia alhaisempi. Lisäksi naisliikuntajohtajat hyötyvät yleensä tehdyistä työtunneista palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän.

Tämän tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että liikuntajohtajien uramenestys ei Suomessa ole kaikilta osin tasa-arvoista. Tasa-arvoisen uramenestyksen kannalta keskeisiä ongelmia ovat erot nais- ja miesliikuntajohtajien koulutuksessa ja palkoissa. Naisliikuntajohtajat ovat miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeammin koulutettuja, mutta saavat siitä huolimatta yleensä miesliikuntajohtajia vähemmän palkkaa. Muita keskeisiä ongelmia ovat naisliikuntajohtajien miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi kotitöiden ja urakatkojen määrä sekä naisliikuntajohtajien hyötyminen tehdyistä työtunneista, koulutuksesta, verkostoitumisaktiivisuudesta ja kolmannella sektorilla työskentelystä palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän. Niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnan kannalta olisi hyödyllistä, mikäli nais- ja miesjohtajien uramenestys ja sitä määrittävät tekijät olisivat tulevaisuudessa tasa-arvoisempia. *Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että nais- ja miesliikuntajohtajien uramenestyksessä on ongelmia tasa-arvon kannalta niin mahdollisuuksien (uramenestystekijöiden) kuin lopputulosten (uramenestyksen) tasa-arvon suhteen. Naisten menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii siis miesten menestymistä enemmän ponnisteluja.*

## SUMMARY

### *Background*

The professionalisation of sport management, the increasing number of sport managers, and the increased societal importance of sport and physical activity have led to a need to examine management careers and career success in sports organisations. In Finland, women tend to be more physically active during their leisure time (Helldán & Helakorpi 2015, 19–20) and more highly educated (Sutela & Lehto 2014; Tilastokeskus 2016) than men. However, only a minority of sport managers are women. This contradiction has been the main motivation behind this study of sport managers' career success from the perspective of gender equality.

Many earlier studies have found that career success in management is different for women and men. Women and men managers also often identify career success in different terms. For women, success in a career is typically described more broadly than only through traditional objective determinants, such as pay, one's position in the hierarchy, and promotion. Women often describe their career success in terms of subjective factors, intertwined with personal relationships and other aspects of life, whereas men more often put value on objective criteria of career success. (Hopkins & O'Neil 2007; O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004; Powell & Graves 2003.) Additionally, differences have been found in how women and men talk about their career success. Men seem to favour competitive and game-based terminology and talk about targets to be aimed at, as if work was some kind of competitive game. Women, on the other hand, often tend to talk about career advancement in terms of meeting sets of challenges or as a means of not being left behind. If women view work as a competition at all – and this happens rarely – it is usually based on principles of equity and fairness, not of the survival of the fittest. (Sturges 1999.) Behind women's career success one often hears talk of luck and external reasons, while the reasons given for men's career success are more often skills and abilities (Kirchmeyer 1998). Many earlier studies suggest that there are differences between the determinants of women's and men's career success and that gender moderates many of the relationships between career success and career success determinants. (Kirchmeyer 1998; Melamed 1995; 1996; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2004; Shen et al. 2015.) It is therefore important to study managers' career success from the gender point of view.

Internationally, career success has already been a popular area of study for decades. However, only a limited number of studies have focused on comprehensive models, combining objective career success (e.g. pay, status and advancement) and subjective career success (e.g. career satisfaction, job satisfaction, life balance), many different variables, and gender. (Judge, Cable, Boudreau & Bretz 1995; Melamed 1996; Kirchmeyer 1998; Ng ym. 2004.) Also only a limited number of indicators have been studied in career success research. The most frequently studied indicators are pay, advancement and promotion, and career and job satisfaction. Research has been called for regarding other indica-



tors too, such as balance between different life spheres. (Heslin 2005; Shen et al. 2015.)

In Finland, this study broadens the range of career studies by looking at a less frequently studied aspect of career success (but see Lämsä & Savela 2017; Mäkelä, Suutari, Brewster, Dickmann & Tornikoski 2015; Suutari, Brewster, Dickmann, Mäkelä & Tornikoski 2017). This study also enriches career studies from the perspective of gender and equality. In international management studies, careers have been a popular theme for years, but in Finland there is still a lot of untrodden ground (earlier studies include Ekonen 2014; Heikkinen 2015; Lähteenmäki 1995; Lämsä & Hiillos 2008). In sports research, some studies have been carried out on management careers from the perspective of gender (e.g. Doll-Tepper, Pfister & Radtke 2006; Laakso 2016; Shaw & Leberman 2015). However, studies on managers' career success are extremely rare (but see Sagas & Cunningham 2004). There is thus a need for additional studies in the area of the career success of women and men managers in sport.

Gender equality in management careers and career success are important from the point of view of the full use of resources, justice and fairness, social responsibility and ethics, and also because of the differing and possibly conflicting interests of women and men (Julkunen 2010; Lämsä & Louvrier 2014). In the global forum, equality has become a crucial area in competitiveness and development. It has been clearly seen that equality is useful for individuals, organisations and societies. According to the World Economic Forum, societies with high equality are more successful than societies with lower equality (Global Gender Gap Report 2017). Advancing the careers and career success of women is also well founded because, as earlier studies have shown, organisations led by women managers are often more profitable than organisations led by men managers (Christiansen, Lin, Pereira, Topalova & Turk 2016; Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007; see also Palvia, Vähämaa & Vähämaa 2015; Vähäkylä 2014). Studies have also shown that employees are usually more satisfied with the way women managers lead (Lehto 2009; Sutela & Lehto 2014).

#### *Purpose and aims*

The purpose of this study was, from the perspective of gender equality, to describe and compare the career success, career success variables and the associations between them of women and men in the upper-levels of sport management. In the study, a theoretical model of managers' career success in sports organisations was developed and tested empirically. Three indicators of career success were used: pay (objective), career success satisfaction, and the balance between work and family/private life (subjective). The specific variables were divided into five different categories: sociodemographic, human capital, social support, organisational, and sports specific. In this study, a comprehensive model of career success was developed. The aim was to identify which variables are most significant for career success. The main research questions were:

1. Are there any differences between the *career success* of women and men sport managers?

2. Are there any differences between the *career success variables* of women and men sport managers?
3. Which *career success variables* are associated with the career success of women and men sport managers?

#### *Methods*

The data (n=329, response rate 54%) for this cross-sectional study were collected by means of an internet questionnaire sent out to public and non-governmental sports organisations in Finland. Of the respondents, 38 percent were women and 62 percent were men, which reflected well the gender distribution in the total population of sport managers (N=610). The data were analysed using descriptive statistical methods, correlation analysis, exploratory factor analysis, analysis of variance (One-Way ANOVA) and the general linear model (GLM). The data were interpreted in the theoretical framework of career/career success theory and the concept of gender equality.

#### *Results*

The results of this study revealed that objective career success is to a large extent determined by different variables than subjective career success. These different variables relate to different aspects of career success. The sociodemographic and human capital variables were important determinants of pay, but they did not have the same significance for career success satisfaction and work-family/private life balance.

The results showed differences between women and men sport managers' *career success, career success variables* and *the associations between them*. On average, women sport managers were *paid* less than men sport managers: on average, women sport managers' pay was 89 percent of men sport managers' pay, and in the non-governmental sector the proportion was 83 percent. It is worth noting that the pay gap between men and women sport managers remained significant even when the controlled variables, such as age, education, working hours, the number of subordinates and the working sector, explained some percentage of the gap. Women sport managers were less *satisfied* with their *career success* than men sport managers. There was no difference in *work-family/private life balance* between the men and women.

Women sport managers were on average more highly educated than men sport managers. Men were usually older and had more work experience than women, and the men were more often married and had more children than the women. Typically, women sport managers did more housework, lived more often in dual career families and had more career breaks compared to their male counterparts. Women sport managers also had on average more mentors and social support from relatives, friends, colleagues and superiors. Men sport managers, on the other hand, had more subordinates than women sport managers. Women sport managers experienced human resource management as being less equal than men did. Most of the sport managers had participated in competitive sport, but men had competed more often at the national level than the women. Men sport managers also followed sport more and had taken part

in other sport-related tasks (e.g. as coaches and referees) more often than the women. Many sport managers were active in doing sport themselves: 54 per cent of them practised some kind of sport during their leisure time and got out of breath or sweated for at least 30 minutes every day or 4–6 times per week.

Several of the determinant variables were significantly ( $p < .05$ ) related to objective and subjective career success. Separately tested, better *pay* was associated with 19 different variables. Among the best predictors of higher pay were longer working hours, working in the non-governmental sector as opposed to the public sector, being more highly educated, experiencing higher equal human resource management, having more subordinates and more networking activity. However, for male sport managers, higher education, more working hours and working in the non-governmental sector were stronger predictors of higher pay than they were for women sport managers. For men, higher pay was also associated with higher networking activity and higher social support from the spouse, but these associations were not found for women. Similarly, a higher amount of participation in other sport-related activities was associated with lower pay for men managers but not for women managers.

When separately tested, better *career success satisfaction* was associated with 15 different variables. Among the best predictors of higher satisfaction with career success were opportunities for further training or education at work, more equal and professional human resource management, higher networking activity and higher social support from superiors and colleagues. For men sport managers but not for the women, the greater number of subordinates was also associated with higher career success satisfaction.

Separately tested, better *work-family/private life balance* was associated with nine different variables. Among the best predictors of higher work-family/private life balance were opportunities for higher training or education at work, marriage or another intimate relationship, and higher organisational success. For men sport managers, a higher number of career breaks because of children, more professional human resource management and a higher level of sports activity in childhood were associated with higher work-family/private life balance. For women sport managers these associations were not found.

Another aim of this study was to find which variables, when simultaneously tested, would be among those most significantly associated with objective and subjective career success. The results showed that the comprehensive model of career success that I constructed was quite similar for both sexes. The only differences between the sexes were in pay and working hours: men sport managers earned more than women sport managers and for the men, longer working hours was a stronger predictor of higher pay than it was for the women. In total, the results of this study support many earlier findings in the literature on careers and career success (e.g. Doll-Tepper, Pfister & Radtke 2006; Judge et al. 1995; Kirchmeyer 1998; Ng et al. 2005).

*Conclusions*

The purpose of this study was to describe and compare from the perspective of gender equality the career success, career success variables and the associations between them of women and men in the upper levels of sport management. A comprehensive model of managers' career success in sports organisations was developed. To my knowledge, this is the broadest model of managers' career success that has been built so far. The model includes both the objective and subjective sides of career success, studies several determinant variables at the same time, and considers the perspective of gender and equality.

This study indicates that sport managers' objective career success (pay) and subjective career success (career success satisfaction, work-family/private life balance) are largely determined by different career success variables. In other words, objective and subjective career success relate to different sides of sport managers' career success. This indicates that career success is a complex phenomenon. In order to understand this phenomenon we need to examine several different career success indicators and variables at the same time.

This study showed that there are many differences between women and men in terms of career success, career success variables and the associations between them in sport management. This means that it is quite justified and reasonable for gender to be taken into account both in future studies and in practical discussions related to sport managers' careers and career success. This study also showed that although there are differences, there are also many similarities between the career success of women and men sport managers. For example, the comprehensive model of career success was rather similar for both sexes.

However, even if the comprehensive model of career success was rather similar for both sexes, the study showed that there are problems of gender equality in the career success of sport managers. One of the major problems is that even if women and men are in a similar situation in terms of age, education level and working hours, women fail to earn the same pay. This finding has important implications for employers, who are responsible for equalizing the rewards of work. Decision-makers must carefully examine their attitudes and assumptions about women in management. It is also problematic that women sport managers also seem to get less advantage than men from longer working hours.

This study indicates that managers' career success in sports organisations in Finland is not equal in every sense. The most significant problems in equal career success between men and women in this field are differences in their pay and education. Women managers are on average more highly educated than their male counterparts, but nevertheless they are paid less. The other crucial problems are women's higher amount of housework and greater number of career breaks. In relation to pay, women sport managers also tend to get less advantage than men from longer working hours, level of education, networking activity and working in the non-governmental sector.

To summarise, this study indicates that there are problems of equality in the career success of women and men sport managers in terms of both possibilities (career success variables) and end results (career success). To succeed in a management career in sport demands more effort from women than from men. It would be beneficial from the individual, the organisational and the societal point of view if women's and men's success in a career in sport management was more equal in the future.

This study contributes to prior research on career success and management careers in sport from the viewpoint of gender equality. From a practical point of view, the results will be valuable in advancing both women's and men's career success and equality, especially in sports organisations.

Keywords: career success, managerial career, sport management, women, men, equality

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Porvoo: WSOY.
- Aaltio-Marjosola, I. & Lehtinen, J. 1998. Male managers as fathers? Contrasting management, fatherhood, and masculinity. *Human Relations* 51 (2), 121–135.
- Aalto, P. 2003. Naiset liikuntajohtajina. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 151–178.
- Aalto-Nevalainen, P. 2011. Korot kopisevat liikunnan johtoportaan yhä useammin. *Liikunta & Tiede* 48 (5), 48–53.
- Aaltonen, K. 2016 (toim.). Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma.
- Aarresola, O. 2016. Polkuja huipulle ja vähän muuallekin. *Liikunta & Tiede* 54 (1), 9–10.
- Acker, J. 1990. Hierarchies, jobs and bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4 (2), 139–158.
- Adriaanse, J. 2016. Gender diversity in the governance of sport associations: the Sydney scoreboard global index of participation. *Journal of Business Ethics* 137 (1), 149–160.
- Adriaanse, J. & Claringbold, I. 2015. Gender equality in sport leadership: from the Brighton declaration to the Sydney scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport* 51 (5), 547–566.
- Adriaanse, J. & Schofield 2014. The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management* 28 (5), 485–497.
- Ahlstedt, L. 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A: 25*. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Aikio, A. & Vornanen, R. 2000. Uusi sivistyssanakirja. Keuruu: Otava.
- Ajankäyttötutkimus 2009. Osallistuminen ja Vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistyöhön osallistuminen, epävirallinen auttaminen ja luottamus. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay\\_2009\\_04\\_2011-09-16\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_kat_002_fi.html), 22.4.2017.
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G., Grimsmo, A., Tómasson, K. Kauppinen, K. 2008. Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2008 (5), 14–21.
- Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, E. & Lima, L. 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89 (1), 127–136.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. 1997. Understanding gender and organizations. Lontoo: Sage.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C.R. 2004. The role of interests, power and capacity in strategic change. *Journal of Sport Management* 18 (2), 158–198.
- Ammattikorkeakoululaki 2014. 932/14.11.2014.

- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix - metoditietämystä kaikille. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>, 30.1.2018.
- Apunen, M., Haavisto, I., Kovalainen, A. & Pajarinen, M. 2013. Naiset huippua kohti. Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA analyysi 33.
- Arthur, M.B. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4), 295-306.
- Arthur, M.B., Claman, P.H. & DeFillippi, R.J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4), 7-20.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (toim.) *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7-25.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. 2005. Career success in boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2), 177-202.
- Aryee, S., Chay, Y.W. & Tan, H.H. 1994. An examination of the antecedents of the subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations* 47 (5), 487-509.
- Aryee, S., Srinivas, E. & Tan, H.H. 2005. Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology* 90 (1), 132-146.
- Asplund, G. 1986. *Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus*. Helsinki: Tammi.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. & Holtom, B.C. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61 (8), 1139-1160.
- Baumgartner, S. & Schneider, D. 2010. Perceptions of women in management: a thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development* 37 (2), 559-576.
- Becker, G. 1964. *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Becker, G. 1993. *Human capital: a theoretical and empirical analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bem, S. 1977. On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 45 (2), 196-205.
- Bennie, J.A., Pedisic, Z., Suni, J.H., Tokola, K., Husu, P., Biddle, S.J.H. & Vasankari, T. 2017. Self-reported health-enhancing physical activity recommendation adherence among 64,380 Finnish adults. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. DOI: 10.1111/sms.12863.

- Berg, P. & Kokkonen, M. (toim.) 2016. Urheilun takapuoli. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus liikunnassa ja urheilussa. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisu 186, Tiede.
- Biese-Stjernberg, I. 2013. Opting out: a critical study of women leaving their organisational careers to adopt new lifestyles. PhD thesis. University of South Australia. School of Economics.
- Biese, I. 2017. Opting out and in. On women's careers and new lifestyles. London: Routledge.
- Bilimoria, D., Godwin, L. & Zelechowski, D.D. 2007. Influence and inclusion: a framework for researching women's advancement in organizations. Teoksessa Bilimoria, D. & Piderit, S. (toim.) Handbook on women in business and management. Northampton: Edward Elgar Publishing, 232-253.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. 1989. Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5 (1), 63-80.
- Bower, G. 2009. Group mentoring as an alternative model for women. *Women in Sport & Physical Activity Journal* 18 (2), 80-84.
- Bower, G.G., & Hums, M.A. 2013. The impact of title IX on career opportunities in intercollegiate athletic administration. *Journal of Intercollegiate Sport* 6 (2), 213-230.
- Bower, G.G., & Hums, M.A. 2014. Examining the mentoring relationships of women working in intercollegiate athletic administration. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 22 (1), 4-19.
- Brass, D. 1985. Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal* 28 (2), 327-343.
- Brett, J.M. & Stroh, L.K. 2003. Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology* 88 (1), 67-78.
- Brunila, K. 2009. Parasta ennen. Tasa-arvotyön projektitapaistuminen. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 222.
- Burke, R.J. 2002. Career development of managerial women. Teoksessa Burke, R.J. & Nelson, D.L. (toim.) *Advancing women's careers. Research and practice*. Oxford: Blackwell Publishers, 139-160.
- Burke, R.J. 2007. Career development of managerial women: attracting and managing talent. Teoksessa Bilimoria, D. & Piderit, S. (toim.) *Handbook on women in business and management*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 109-131.
- Burke, R. & Ng, E. 2006. The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review* 16 (7), 86-94.
- Burton, L. 2015. Underrepresentation of women in sport leadership: a review of research. *Sport Management Review* 18 (2), 155-165.
- Byers, T., Slack, T. & Parent, M.M. 2012. *Key concepts in sport management*. London: SAGE Publications.



- Callanan, G.A. 2003. What price career success? *Career Development International* 8 (3), 126-133.
- Carli, L.L. & Eagly, A. 2001. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues* 57 (4), 629-636.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. & Zivnuska, S. 2009. Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations* 62 (10), 1459-1486.
- Carlson, D.S. & Perrewé, P. 1999. The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management* 25 (4), 513-540.
- Carpenter, L. 1993. Letters home: my life with title IX. Teoksessa Cohen, G. (toim.) *Women in sport: issues and controversies*. California: Sage, 79-94.
- Catalyst 1996. *Women in corporate leadership: progress and prospects*. New York: Catalyst.
- Clark, S. 2000. Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations* 53 (6), 747-770.
- Clarke, M., Koch, L. & Hill, E. 2004. The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 33 (2), 121-140.
- Cline, C.G., Toth, E.L., Turk, J.V., Walters, L.M., Johnson, N. & Smith, H. 1986. *The velvet ghetto: the impact of the increasing number of women in public relations and business communication*. San Francisco, CA: IABC Foundation.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Collinson, D. & Collinson, M. 1997. Delaying managers: time-space surveillance and its gendered effects. *Organization* 4 (3), 375-407.
- Connell, R.W. 1995. *Masculinities*. Berkley, CA: University of California Press.
- Costa, C.A. 2005. The status and future of sport management. A delphi study. *Journal of Sport Management* 19, 117-142.
- Council of Europe 1975. *The European sport for all charter*. Enlarged partial agreement on sport EPAS.
- Council of Europe 1992. *The code of sports ethics*. Enlarged partial agreement on sport EPAS.
- Council of Europe 2015. *Recommendation of the committee of ministers to member states on gender mainstreaming in sport*. Enlarged partial agreement on sport EPAS.
- Council of the European Union 2014. *Conclusions on gender equality in sport*.
- Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P. & Turk, R. 2016. Gender diversity in senior positions and firm performance: evidence from Europe. *IMF Working Papers*.
- Crozier, S.D. 1999. Women's career development in a relational context. *International Journal for the Advancement of Counselling* 21 (3), 231-247.
- Dawson, A. & Phillipis, P. 2013. Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review* 16 (4), 477-487.

- DeFilippi, R.J. & Arthur, M.B. 1994. Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. Teoksessa Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (toim.) *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- De Janasz, S., Sullivan, S. & Whiting, V. 2003. Mentor networks and career success: lessons for turbulent times. *Academy of Management Executive* 17 (4), 78-91.
- Dex, S. & Bond, S. 2005. Measuring work-life balance and it's covariates. *Work, employment & society* 19 (3), 627-637.
- Dixon, M.A. & Bruening, J.E. 2005. Perspectives on work-family conflict in Sport: an integrated approach. *Sport Management Review* 8 (3), 227-253.
- Doherty, A.J. 1997. The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management* 11 (3), 275-285.
- Doll-Tepper, G. 2010. Winning women! Towards increasing the number of women in leadership positions. Paper presented at the 13<sup>th</sup> World Sport for All Congress. 14.-17.6.2010. Jyväskylä, Finland.
- Doll-Tepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (toim.) 2006. Progress towards leadership. Biographies and career paths of male and female leaders in German sport organizations. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln: Sportverlag Strauss.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. 2014. Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review* 17 (4), 520-529.
- Dreher, G.F., & Ash. R.A. 1990. A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology* 75 (5), 539-546.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. 2008. Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behaviour* 73 (2), 254-267.
- Duxbury, L. & Smart, R. 2011. The "myth of separate worlds": an exploration of how mobile technology has redefined work-life balance. Kaiser, S., Ringlstetter, M., Eikhof, D. & Cunha, M. (toim.) *Creating balance?* Berlin: Springer, 269-284.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. 2003. The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14 (6), 807-834.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 85 (9), 62-71.
- Eby, L., Butts, M. & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6), 689-708.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. 2005. Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior* 66 (1), 124-197.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu 170/2007.

- Ekonen, M. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 148.
- Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat - uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 145/2005, 132-145.
- Ekonomit 2015. Ekonomien palkkaerot vuonna 2014. Suomen Ekonomien raportteja 1/2015.
- Elomäki, A., Kantola, J., Koivunen, A. & Ylöstalo, H. 2016. Kamppailu tasa-arvosta: tunne, asiantuntijuus ja vastarinta strategisessa valtiossa. *Sosiologia* 53 (4), 377-395.
- Emmerik, I., Euwema, M., Geschiere, M. & Scouten, M. 2006. Networking your way through the organisation. Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review* 21 (1), 54-66.
- Ehrich, L. 1994. Mentoring and networking for women educators. *Women in Management Review* 9 (3), 4-10.
- Ezzedeen, S.R. & Ritchey, K.G. 2008. The man behind the woman: a qualitative study of the spousal support received and valued by executive women. *Journal of Family Issues* 29 (9), 1107-1135.
- Ezzedeen, S.R. & Ritchey, K.G. 2009. Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management: An International Journal* 24 (6), 388-411.
- EU 2014. Sukupuolten palkkaeron kaventaminen Euroopan unionissa. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Eurofound 2012. Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. & MacGoris, S. Fifth European working conditions survey. Luxembourg: Publication office of the European Union.
- European Commission 2007. White paper on sport.
- European Commission 2011. Strategy for equality between women and men 2010-2015.
- European Commission 2015. Strategic engagement for gender equality 2016-2019.
- European Commission 2016. Recommendations on gender equality in sport. Expert group on good governance.
- Fasting, K. 2011. Gender mainstreaming in sport. Council of Europe. Enlarged partial agreement on sport EPAS. Paper presented at European Women and Sport Conference, September 16<sup>th</sup>, London.
- Feng, J.J. 2005. Patterns of career involvement of elite chinese athletes. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & MacDonald, G. 2005. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance. *Sport Management Review* 8 (3), 196-226.

- Fitzgerald, M.P., Sagaria, M.A.D. & Nelson, B. 1994. Career patterns of athletic directors: challenging the conventional wisdom. *Journal of Sport Management* 8 (1), 14-26.
- Flinkman, V. 2017. Nordean kysely: Alakoululaisen yleisin viikkoraha on viisi euroa, hyvistä arvosanoista palkitaan rahalla. Saatavilla [www-muodossa URL: http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005327734.html](http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005327734.html), 20.8.2017.
- Forrett, M. & Dougherty, T. 2001. Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group and Organization Management*, 26 (3), 283-311.
- Forrett, M. & Dougherty, T. 2004. Networking behaviors and career outcomes: differences for Men and Women? *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 419-437.
- Freund, H. 2011. Koostetilasto urheilutoimen hallinnosta Tilastokeskuksen Kuntasektorin palkat 2009 -tilaston pohjalta. Henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2011 työmarkkina-asiamies Hannu Freund, Kuntatyönantajat.
- Friedman, S.D. & Greenhaus, J.H. 2000. *Work and family: allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices?* New York: Oxford University Press.
- Friedman, M.T., Parent, M.M. & Mason, D.S. 2004. Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly* 4 (3), 170-190.
- Frontiera, J. 2010. Leadership and organisational culture transformation in professional Sport. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 17 (1), 71-86.
- Galinsky, E., Salmond, K. & Bond, J.T. 2003. *Leaders in a global economy: a study of executive women and men.* New York: Families and Work Institute. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.catalyst.org/knowledge/leaders-global-economy-study-executive-women-and-men](http://www.catalyst.org/knowledge/leaders-global-economy-study-executive-women-and-men), 25.7.2017.
- Gallos, J. 1989. Exploring woman's development: implications for career theory, practice and research. Teoksessa Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (toim.) *Handbook of career theory.* New York: Cambridge University Press.
- Gammelsæter, H. 2013. Leader succession and effectiveness in team sport. A critical review of the coach succession literature. *Sport, Business and Management: An International Journal* 3 (4), 285-296.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. 1988. Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction. *Human Relations* 41 (8), 569-591.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. 1990. Predictors of career achievement in corporate hierarchy. *Human Relations* 43 (3), 703-726.
- Gatrell, C. & Cooper, C.L. 2007. (No) Cracks in the glass ceiling: women managers, stress and the barriers to success. Teoksessa Bilimoria, D. & Piderit, S. (toim.) *Handbook on Women in Business and Management.* Northampton: Edward Elgar Publishing, 57-77.

- Gilbert, J.A., Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. 1999. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics* 21 (1), 61–76.
- Glad, B. 2011. Climbing the leaderboard – leadership programmes for women in sport. European athletics federation. Paper presented at European Women and Sport Conference, September 17<sup>th</sup>, London.
- Global Gender Gap Report 2017. World economic forum. Saatavilla [www.muodossa](http://www.muodossa): URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>, 27.12.2017.
- Golombisky, K. 2015. Renewing the commitments of feminist public relations theory from velvet ghetto to social justice. *Journal of Public Relations Research* 27 (5), 389–415.
- Gray, D., Madella, A., Puronaho, K., Shilbury, D. & Skirstad, B. 2008. Teoksessa Borms, J. (toim.) *Directory of sport science*. International council of sport science and physical education. Germany: H&P Druck, 293–311.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33 (1), 64–86.
- Grossbard-Shechtman, S.A., Izraeli, D.N. & Neuman, S. 1994. When do spouses support a career? A human capital analysis of Israeli managers and their spouses. *Journal of Socio-Economics* 23 (1), 149–167.
- Grzywacz, J., Almeida, D., & McDonald, D. 2002. Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations* 51 (1), 28–36.
- Grzywacz, J.G. & Carlson, D.S. 2007. Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources* 9 (4), 455–471.
- Guillaume, C. & Pochic, S. 2009. What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization* 16 (1), 14–36.
- Gunz, H. & Peiperl, M. 2007. *Handbook of career studies*. Los Angeles, CA: Sage.
- Gutteridge, T.G. 1973. Predicting career success of graduate business school alumni. *Academy of Management Journal* 16 (1), 129–137.
- Haavisto, I. 2014. *Neljäs Suomi. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2016*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Haggard, L., Dogherty, W., Turban, B. & Wilbanks, W. 2011. Who is a mentor? a review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management* 37 (1), 280–304.
- Hakamäki, P., Aalto-Nevalainen, P., Koskinen, H., Saaristo, V., Wiss, K. & Ståhl, T. 2016. Liikunnan edistäminen kunnissa – TEA 2016. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tilastokatsaus 9/2016. Saatavilla [www.muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016092924505>, 12.1.2017.
- Hakamäki P. & Ståhl T. 2016. Liikunnan edistäminen kunnissa 2016: Lasten liikuntavuorot yhä useammin maksullisia. *Liikunta & Tiede* 53 (6), 10–15.

- Hakola, T. 2015. Missä ovat naiset? Miehet jyräävät naiset myös palkoissa. Helsingin Sanomat 11.10.2015, B7-B8.
- Hall, D.T. 1976. *Careers in organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.
- Hall, D.T. 1996. *The career is dead – long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012-2015. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2012:10.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016-2019. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2016:4.
- Hankonen, N., Heino, M.T.J., Kujala, E., Hynynen, S-T., Absetz, P., Araujo-Soare, V., Borodulin, K. & Haukkala, A. 2016. What explains the socioeconomic status gap in activity? Educational differences in determinants of physical activity and screentime. *BMC Public Health* 17 (1). DOI: 10.1186/s12889-016-3880-5.
- Hardesty, S. & Jacobs, N. 1986. *Success and betrayal: the crisis of women in corporate america*. New York: Franklin Watts.
- Harrell, T.W. 1993. The association of marriage and MBA earnings. *Psychological Reports* 72 (3), 955-964.
- HE 236/1997. Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi.
- HE 190/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle liikuntalaiksi.
- Hearn, J. 2011. *Men and masculinities in organisations and management*. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) 2011. *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Edita Prima, 85-98.
- Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Hanken School of Economics Research Reports 75.
- Hee, O., Cheng, T., Yaw, C., Gee, W., Kamaludin, S. & Prabhakaran, J. 2016. The influence of human resource management on career satisfaction: evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing* 6 (3), 517-521.
- Heikkala, J. 1998. *Ajolahti turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston politiikan tutkimuksen laitos.
- Heikkala, J. 2006. *Järjestöjohtamisen osaamisohjelma*. SLU:n raportteja. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Heikkala, J. & Vuolle, P. 1990. *Suomalaisen huippu-urheilijan maailmankuvasta ja huippu-urheilun ideologiasta: filosofis-painotteinen ja diskurssi-analyttinen peruskuvaus*. Jyväskylän yliopisto.
- 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.

- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management* 30 (1), 27-39.
- Heikkinen, S. & Lämsä, A-M. 2017. Narratives of spousal support for the careers of men in managerial posts: men managers, careers and spousal support. *Gender, Work & Organization* 24 (2), 171-193.
- Heikkinen, S., Siltaoja, M., Riivari, E. & Hämäläinen, M. 2017. Ethics and sport organizations. Call for paper and abstract submissions. European Business Ethics Network EBEN Conference 14.-16.6.2017, Jyväskylä. Saatavilla [www.muodossa: URL: https://www.jyu.fi/jsbe/ebenac2017/paper-submissions-1/special-tracks/ethics-and-sport-organizations](https://www.muodossa: URL: https://www.jyu.fi/jsbe/ebenac2017/paper-submissions-1/special-tracks/ethics-and-sport-organizations), 30.3.2017.
- Heilmann, P. 2004. Careers of managers, Comparison between ICT and paper business sectors. Academic dissertation. Lappeenranta university of technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 195.
- Heinilä, K. 1974. Suomalainen urheiluideologia. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitoksen tutkimuksia 8.
- Heinilä, K. (toim.) 1977. Nainen suomalaisessa urheilukulttuurissa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitoksen tutkimuksia 15.
- Heinilä, K. 1989. The sport club as a social organization in Finland. *International Review for the Sociology of Sport* 24 (3), 225-248.
- Heinilä, K. 2010. Liikunta- ja urheilukulttuurimme. Eilen - tänään - huomenna. Helsinki.
- Heinilä, K. & Kiviaho, P. 1968. Suomalaisen urheilujohtajan muotokuva. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen tutkimusseloste N:o 48.
- Heinilä, K. & Kiviaho, P. 1970. Urheilujohtajien urheiluvaatteet. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos 55/1970.
- Helakorpi, S., Laitalainen, E. & Uutela, A. 2010. Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2009. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 7/2010. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helldán, A. & Helakorpi, S. 2015. Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2014. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 6/2015.
- Henry, I.P. & Robinson, L. 2010. Gender equality and leadership in olympic bodies. International Olympic Committee. Lausanne: DidWeDo S.a.r.l.
- Heslin, P. 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2), 113-136.
- Heslin, P. & Turban, D. 2016. Enabling career success as an emergent process. *Organizational Dynamics* 45 (3), 155-164.
- Hewlett, S.A. 2002. Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review* 80 (4), 66-73.
- Hewlett, S.A. & Luce, C.B. 2005. Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review* 83 (3), 43-54.

- Higgins, M.C. & Thomas D.A. 2001. Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior* 22 (3), 223–242.
- Hill, E., Hawkins, A., Märtinson, V. & Ferris, M. 2003. Studying “working fathers”: Comparing fathers’ and mothers’ work-family conflict, fit, and adaptive strategies in a global high-tech company. *Fathering* 1 (3), 239–261.
- Holgersson, C. 2013. Recruiting managing directors: doing homosociality. *Gender, Work and Organization* 20 (4), 454–466.
- Holli, A-M. 1995. Tasa-arvosta ja Troijan hevosista. Feministinen käsitekriittikki ja suomalaisen tasa-arvopolitiikan käytännöt. *Naistutkimus - Kvinnoforskning* 8 (3), 14–33.
- Honkanen, K. 1997. Tasa-arvoideologia suomalaisessa naishistoriassa. *Naistutkimus - Kvinnoforskning* 10 (3), 2–15.
- Hopkins, M. & O’Neil, D. 2007. Women and success: dilemmas and opportunities. Teoksessa Bilimoria, D. & Piderit, S. (toim.) *Handbook on women in business and management*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 132–153.
- Hoye, R. 2004. Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 15 (1), 55–70.
- Hoye, R. 2006. Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership* 16 (3), 297–313.
- Hoye, R. & Doherty, A. 2011. Nonprofit sport board performance: a review and directions for future research. *Journal of Sport Management* 25 (3), 272–285.
- Huang, J. 2009. Managerial careers in the IT industry: women in China and in Finland. Doctoral dissertation. Lappeenranta University of Technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 344/2011.
- Hughes, E.C. 1937. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology* 43 (3), 404–413.
- Hughes, E.C. 1958. *Men and their work*. New York: Free Press.
- Huhtanen, K. & Pyykkönen, T. 2012. Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. *Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja* 2012/1.
- Hums, M.A. & Sutton, W.A. 1999. Women working in the management of professional baseball: getting to first base. *Journal of Career Development* 26 (2), 147–158.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. 2010. Preface. Leadership through the gender lens: women and men in organisations. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Leadership through the gender lens: women and men in organisations*. Helsinki: Edita Prima.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. 2011 (ed.). *Women, management and leadership - Naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics Research Reports 72.
- Ibarra, H. 1993. Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review* 18 (1), 56–81.



- Ibarra, H. 1997. Paving an alternative route: gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly* 60 (1), 91-102.
- IMB Support. Interpreting adjusted residuals in crosstabs cell statistics. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: <https://www-304.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21479605>, 7.2.2017.
- Idman, M. 2011. Naiset aiempaa vaativammassa tehtävissä - palkkapussi ennallaan. *Tieto & trendit -lehti* 6/2011. Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-09-06\\_001.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0), 9.9.2011.
- Idman, M. 2013. Nuoret ovat tasa-arvoisimmin palkattuja. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 145-151.
- International Working Group on Women and Sport. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: <http://www.iwg-gti.org/>, 25.1.2017.
- International Olympic Committee 2017. Women in sport. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: <https://www.olympic.org/women-in-sport/background>, 25.1.2017.
- Irigaray, L. 1993. *Je, tu, nous. Toward a culture of difference*. New York: Routledge.
- Itkonen, H., Heikkala, J., Imanen, K. & Koski, P. 2000. Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152.
- Itä-Suomen yliopisto 2017. Avoin yliopisto. Urheilujohtamisen aineopinnot 30 op verkko-opintoina. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: <https://www.uef.fi/web/aducate/urheilujohtaminen-yheistyoyppilaitokselle>, 4.5.2017.
- IWG. International Working Group on Women and Sport. Kotisivut. Saatavilla [www-muodossa](http://www-muodossa): URL: <http://iwg-gti.org/index.php/home/>, 30.6.2017.
- IWG 2014. Helsinki calls the world of sport to Lead the change, be the change. The legacy document. 6<sup>th</sup> IWG World conference on women and sport 12.-15.6.2014, Helsinki.
- Jamieson, K.H. 1995. *Beyond the double bind: women and leadership*. New York: Oxford University Press.
- Johtaa kuin nainen 2017. Suomen Olympiakomitean koordinoima koulutushanke liikunnan luottamustehtävissä toimiville naisille. Suomen Olympiakomitean valtionavustushakemus opetus- ja kulttuuriministeriölle.
- Jones, C. & DeFillippi, R.J. 1996. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive* 10 (4), 89-103.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. Jr. 1995. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology* 48 (3), 485-519.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. 1999. The big five personality traits and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52 (3), 621-652.

- Judge, T.A., Boudreau, R.D. & Bretz, R.D. 1994. Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology* 79 (5), 767-782.
- Judiesch, M. & Lyness, M. 1999. Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal* 42 (6), 641-651.
- Julkunen, R. 1992. Hyvinvointivaltio käännekohtassa. Vastapaino: Tampere.
- Julkunen, R. 2004. Hullua rakkautta ja sopimustohtoreita. Helsinki: Minerva Kustannus.
- Julkunen, R. 2009. Työelämän tasa-arvopolitiikka. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2009:53.
- Julkunen, R. 2010. Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Kangas, E. & Lämsä, A-M. 2014. Naisjohtajiin kohdistuvia sukupuolistereotyyppioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt. *Yritysetiikka* 6 (2), 30-39.
- Kangas, E., Lämsä A-M. & Heikkinen S. 2017. Father managers (un)doing traditional masculinity. Teoksessa Anna Pilinska (toim.) *Fatherhood in contemporary discourse - focus on fathers*. Cambridge Scholars Publishing, UK, 17-30.
- Kanter, R. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kantola, J., Nousiainen, K. & Saari, M. 2012. Tasa-arvosta ja sen lukemisesta toisin. Teoksessa Kantola, J., Nousiainen, K. & Saari, M. (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen*. Helsinki: Gaudeamus, 7-27.
- Kari, J.T., Pehkonen, J., Hirvensalo, M. & Tammelin, T.H. 2015. Income and physical activity among adults: evidence from self-reported and pedometer-based physical activity measurements. *PLOS One*. DOI: 10.1371/journal.pone.0135651.
- Kari, J. 2018. Lifelong physical activity and long-term labor market outcomes. Academic dissertation. Jyväskylä Studies in Business and Economics 184.
- Kari, J., Pehkonen, J., Hutri-Kähönen, N., Raitakari, O. & Tammelin, T. 2017. Longitudinal associations between physical activity and educational outcomes. *Medicine & Science in Sports & Exercise*: DOI: 10.1249/MSS.0000000000001351.
- Kari, J.T., Tammelin, T.H., Viinikainen, J., Hutri-Kähönen, N., Raitakari, O.T. & Pehkonen 2016. Childhood physical activity and adulthood earnings. *Medicine and science in sports and exercise*. DOI: 10.1249/MSS.0000000000000895.
- Kark, R. 2004. The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2), 160-176.
- Karento, H. 1999. "Olen tehnyt parhaani". Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 718.

- Kautto, H. 2008. Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Kartovaara, L. 2003. Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? Hyvinvointikatsaus 4. Tilastokeskus: Edita Prima, 2-8.
- Kauhanen, A. & Napari, S. 2009. Työurat Suomessa - Onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981-2006. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kauppinen, K. 2007. Ikä, ikääntyminen ja sukupuolinäkökulma. Teoksessa Kauppinen & Evans (toim.) Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa yhteisöissä. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto, 20-33.
- Kauppinen, K. & Anttila, E. 2005. Onko painolla väliä: hoikat, lihavat ja normaalipainoiset naiset työelämän murroksessa. Työ ja ihminen aikakauskirja 19:2, 239-256.
- Kent, A. & Chelladurai, P. 2001. Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management* 15 (2), 135-159.
- Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. 2015. Miehet yliedustettuina johtotehtävissä ja työelämän ulkopuolella. Tieto & Trendit 29.10.2015. Tilastokeskus. Saatavilla [www.muodossa: URL: http://tietotrendit.stat.fi/](http://www.muodossa: URL: http://tietotrendit.stat.fi/), 27.1.2017.
- Keskuskauppakamari 2016. Naiset nousevat hallituksiin, harvoin liiketoimintajohtoon. Keskuskauppakamarin kuudes naisjohtajaselvitys.
- Kettunen, M. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto 9.4.2017. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteet. Amanuenssi.
- Keys, D. E. 1985. Gender, sex role and career decision making of certified accountants. *Sex Roles* 13 (2), 33-46.
- Kihl, L.A., Leberman, S. & Schull, V. 2010. Stakeholder constructions of leadership in intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly* 10 (2), 241-275.
- Kiianmaa, N. 2012. Tasa-arvobarometri 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:23.
- Kikulis, L.M. 2000. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. *Journal of Sport Management* 14 (4), 293-320.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino.
- Kirchmeyer, C. 1998. Determinants of managerial success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management* 24 (6), 673-692.
- Kirchmeyer, K. 2002. Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics* 37 (1), 5-24.
- Kjeldsen, E. 1990. Sport management careers: a descriptive analysis. *Journal of Sport Management* 4 (2), 121-132.

- Klenke, K. 2011. Sports as the context for women's leadership. Klenke, K. (toim.) Women in leadership. Contextual dynamics and boundaries. Bingley: Emerald, 129-147.
- Koberg, C.S., Chappell, D. & Ringer, R.C. 1994. Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital. *Group & Organization Management* 19 (2), 219-239.
- Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Helsinki: Diges.
- Koivunen, A. & Liljeström, M. (toim.) 1996. Avainsanat: 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Kokkonen, J. & Pyykkönen, T. 2011. Suomalainen urheilujohtaja itse asiassa kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro 24.
- Kortelainen, J. 2011. Sosiaalinen tuki ja sen merkitykset naisjohtajille johtamiskoulutuksessa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Koski, P. 1994. Naisia numeroiden takana. Naisten osuus liikuntakulttuurin eri tasoilla. Koosteraportti työryhmälle "Piikkarit". Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.
- Koski, P. 2011. Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy* 4 (2), 1-19.
- Koski, P. 2012. Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistyön tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Koski, P. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:5.
- Koski, P. 2015. Assessing the sociology of sport: on N+1 and the cultural approach. *International Review for the Sociology of Sport* 50 (4-5), 502-506.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalitumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen tutkimuksia 63.
- Koski, P. & Heikkala, J. 2006. Liikuntajärjestöjen johtaminen. SLU:n raportteja. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Koski, P., Laine, A. & Matilainen, P. 2016. Urheilun ja liikunnan seuraaminen. Teoksessa Kokko, S. & Mehtälä, A. (toim.) Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:4, 51-56.
- Koski, P. & Lämsä, J. 2015. Finland as a small sports nation: socio-historical perspectives on the development of national sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 29 (3), 1-21.
- Koskinen-Sandberg, P. 2016. The politics of gender pay equity. Policy mechanisms, institutionalised underevaluation, and non-decisionmaking. Academic dissertation. Publications of the Hanken School of Economics Nr 305.

- Kosonen, H. 2011. Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma 2020. Helsinki: Diges.
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – Loppuraportti. Luovien alojen kehittämissyhistys Diges ry.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3.
- Koulutusluokitus 2011. Koulutusaste. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/koulutusaste/001-2011/index.html>, 10.1.2014.
- Kram, K.E. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal* 26 (4), 608–625.
- Kram, K.E. 1985. *Mentoring at work: developmental relationships in organisational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram, K.E. & Isabella, L.A. 1985. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal* 28 (1), 110–132.
- Kulha, K.K. 1995. Urheilujärjestöjen kujanjuoksu. Urheilun rakenneuudistus 1989–1993. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisu n:o 14. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuntaliitto 2017. Liikuntapalvelut. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut>, 11.8.2017.
- Kuntasektorin palkat 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://www.tilastokeskus.fi/til/ksp/index.html>, 4.8.2017.
- Kuorikoski, T. 2016. Kohti resonoivaa urheilujohtamista. Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 711.
- KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>, 17.2.2014.
- Känsälä, M. 2012. Työura ja parisuhde – erilliset yhdessä? Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kahden uran pariskunnilla. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-7.
- Laakso, N. 2011. Urheilunkin johtaminen on muutosten edessä. *Liikunta & Tiede* 48 (4), 60.
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkimällä. Akateeminen väitöskirja. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 166.
- Laaksonen, O. 1962. Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Porvoo: WSOY.
- LaPointe, K. 2011. Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transition. Aalto University publication series doctoral dissertations 34/2011.

- Laine, A. 2011. Urheilujournalismin Suomi-Ruotsi -maaottelu. Akateeminen väitöskirja. Vertaileva tutkimus suomalaisten ja ruotsalaisten iltapäivälehtien Ateenan 2004 ja Torinon 2006 olympia uutisoinnista. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Edita.
- Laine, L. 1982. Naisten seuravoimistelun kehityksen erityispiirteitä Finska Kvinnors Gymnastikförbund - Suomen Naisten Voimisteluliiton (1896-1917) kehityksen valossa. *Liikunta ja Tiede* 19 (1), 17-23.
- Laine, L. 1984a. Vapaaehtoisten järjestöjen kehitys ruumiinkulttuurin alueella Suomessa v. 1856-1917, I. Lappeenranta: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu 93 B.
- Laine, L. 1984b. Vapaaehtoisten järjestöjen kehitys ruumiinkulttuurin alueella Suomessa v. 1856-1917, II. Lappeenranta: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu 93 B.
- Laine, L. 1985. Naisurheilun historiaa ja tutkimusta. *Liikunta ja Tiede* 22 (2), 66-71.
- Laine, L. 1987. The "nature" of woman - the "nature" of man: the effects of gender images on organizing sports in Finland in the 1920s and 1930s. Teoksessa Raivio, M. (toim.) Proceedings of the Jyväskylä congress on movement and sport in women's life. Volume I. August 17-21, 1987, Jyväskylä, Finland. Jyväskylä: Reports of Physical Culture and Health 66, 120-137.
- Laine, L. 1998. How to cross borders: women and sports organizations in the Nordic countries. *The International Journal of the History of Sport* 15 (1), 194-205.
- Laine, L. & Sarje, A. 2002. Suomalaisen naisvoimistelun maailmat. Helsinki: Naisvoimistelun tuki.
- Laine, P. 2017. Työelämän muutosten vaikutukset miesten ja naisten työmarkkina-asemaan ja samanpalkkaisuuteen kunta-alalla ja valtiolla 1995-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:29.
- Laine, A. & Ilmola, R. 2016. Liikunnan yhteiskuntatieteilijät työmarkkinoilla - vuosina 2000-2014 valmistuneiden maistereiden sijoittuminen työelämään. *Liikunta & Tiede* 53 (1), 60-67.
- Lainiala, L. 2014. Perhepolitiikka kriisin aikana. *Perhebarometri. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia* E48/2014.
- Laitinen, A. 1985. Liikuntakulttuuri ja nainen. LIINA-projekti. *Liikunta & Tiede* 22 (4), 177.
- Laki arpajaislain muuttamisesta 2016. 1286/21.12.2016.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986. 609/8.8.1986.
- Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2013. Perhevapaat ja sukupuolten tasa-arvo. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) Työ, talous ja tasa-arvo, 187-194.
- Landau, J. & Arthur, B.A. 1992. The relationship of marital status, spouse's career status and gender to salary level. *Sex Roles. A Journal of Research* 27 (11), 665-681.
- LaPointe, K. 2011. Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transition. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 34/2011.

- Leberman, S. & Palmer, F. 2009. Motherhood, sport leadership and domain theory: experiences from New Zealand. *Journal of Sport Management* 23 (3), 305–334.
- Lehtiniemi, K. 2014. Urheilujohtamiselta vaaditaan yhä enemmän: "Ongelmana seurojen suojaustyöpaikat". Saatavilla [www-muodossa: URL: https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/urheilujohtamiselta-vaaditaan-yha-enemman-ongelmana-seurojen-suojaustyopaikat/3370670#gs.PeAsg5A](http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/urheilujohtamiselta-vaaditaan-yha-enemman-ongelmana-seurojen-suojaustyopaikat/3370670#gs.PeAsg5A), 20.8.2017.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf), 10.1.2014.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus* 10 (3), 14–19.
- Lehtonen, K. 2015. Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon Tutkimus* 34 (4), 326–340.
- Lehtonen, K. 2017a. Building of the legitimacy of a sports organisation in a hybridised operating environment: case Finland. *European Journal for Sport and Society* 14 (2), DOI: 10.1080/16138171.2017.1318199.
- Lehtonen, K. 2017b. Luolamiehet ja suurlinkkaajat suomalaisessa liikunnan ja urheilun eliittiverkostossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (2), 127–141.
- Lepistö-Johansson, P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. Lappeenranta University of Technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 337.
- Liikuntalaki 2015. 390/10.5.2015.
- Liikuntatutkimuksen suunta 2013–2017. Linjaukset liikuntatutkimuksen tukemiseksi vuoteen 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:15.
- Liljeström, M. 1996. Sukupuolijärjestelmä. Teoksessa Koivunen, A. & Liljeström, M. (toim.) *Avainsanat: 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, 111–138.
- Linehan, M. & Walsh, J.S. 2000. Work-family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management* 11 (1), 49–58.
- Lipponen, K. 2017. Menestyksen polulla – huippu-urheilun ulkoinen arviointi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1.
- Lith, P. 2013. Yksityinen liikuntabisnes kukoistaa. *Tieto&trendit* 4–5. Helsinki: Tilastokeskus, 43–46.
- Litmanen, P. 2008. *Urheilujohtamisen ooppera*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Lopiano, D. 1993. Political analysis. Gender equity strategies for the future. Teoksessa Cohen, G. (toim.) *Women in sport: issues and controversies*. California: Sage, 104–116.
- Lumpkin, A., Achen, R. & Hyland, S. 2015. Education, experiences and advancement of athletic directors in NCAA member institutions. *Journal of Contemporary Athletics* 9 (4), 249–265.

- Lumpkin, A., Dodd, R.K. & McPherson, L. 2014. Does a glass ceiling persist in intercollegiate athletics? *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education* 8 (1), 33–46.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. & Rosenkrantz, S.A. 1988. *Real managers*. Cambridge: Ballinger.
- Lyness, K. & Judiesch, M. 2008. Can a manager have a life and a career? international and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology* 93 (4), 789–805.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. 2000. Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 86–101.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Akateeminen väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137, 25–46.
- Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Women, management and leadership - Naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics Research Reports 72, 47–59.
- Lämsä, A-M. & Ekonen, M. 2007. Naisten johtamisurien erityispiirteitä. Teoksessa Aila Virtanen (toim.) *Taloustieteitä 40 vuotta*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan historiaa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 169, 62–71.
- Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Career counselling for women managers at mid-career: developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal* 23 (6), 395–408.
- Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. 2014. Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotyyppit. *Hallinnon tutkimus* 33 (4), 332–351.
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. 2014. Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Yritysetiikka* 6 (1), 28–39.
- Lämsä, A-M. & Savela, T. 2010. Avaimet käteen. fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ePOOKI 8/2001. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.oamk.fi/epooki/?julkaisu=23](http://www.oamk.fi/epooki/?julkaisu=23), 18.10.2011.
- Lämsä, A-M. & Savela, T. 2014. The effect of an MBA on the development of women's management competencies. *Baltic Journal of Management* 9 (2), 213–230.



- Lämsä, A-M. & Savela, T. 2017. The Effects of Leadership Development on Women's Career Success. *International Journal of Human Resource Management and Development*. Hyväksytty julkaistavaksi.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), 355-366.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 294-321.
- Magnusen, M. & Kim, J.W. 2016. Thriving in the political sport arena: LMX as a mediator of the political skill-career success relationship. *Journal of Applied Sport Management* 8 (3), 15-28.
- Mainiero, L.A. & Sullivan, S.E. 2005. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive* 19 (1), 106-123.
- Mainiero, L.A. & Sullivan, S.E. 2006. The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Malos, S.B. & Champion, M.A. 2000. Human resource strategy and career mobility in professional service firms: a test of an option-based model. *Academy of Management Journal* 43 (4), 749-760.
- Marshall, J. 1995. *Women managers moving on: exploring career and life choices*. London: Routledge.
- Martin, J. 2000. Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry* 9 (2), 207-216.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. & Veiga J.F. 2002. Moderators of the relationships between work family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal* 45 (2), 399-409.
- Mayrhofer, W., Briscoe, J.P., Hall, D.T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., Kaše, R., Parry, E. & Unite, J. 2016. Career success across the globe: insights from the 5C project. *Organizational Dynamics* 45 (3), 197-205.
- McKeen, C.A. & Burke, R.J. 1991. Work experiences and career success of managerial and professional women. *Study Design and Preliminary Findings*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 8 (4), 251-258.
- Melamed, T. 1995. Career success: the moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior* 47 (1), 35-60.
- Melamed, T. 1996. Career success: an assessment of a gender-specific model. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69 (3), 217-242.
- Metz, I. 2003. Individual, interpersonal, and organisational links to women's advancement in management in banks. *Women in Management Review* 18 (5), 236-251.
- Metsämuuronen, J. 1996. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. 2011. Antecedents of work- family conflict: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 32 (5), 689-725.
- Mikkilä, E. 2013. Naisten ja miesten ammatit ja työt. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 65-82.
- Miller, D.C. & Form, W.H. 1964. *Industrial sociology: The sociology of work organisations*. New York: Harper & Row.
- Milliken, F.J. & Dunn-Jensen, L.M. 2005. The changing time demands of managerial and professional work: implications for managing the worklife boundary. Teoksessa Kossek, E. & Lambert, S. (toim.) *Work and life integration: organizational, cultural and individual Perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 43-60.
- Moen, P. & Sweet, S. 2002. Two careers, one employer: Couples working for the same corporation. *Journal of Vocational Behavior* 61 (3), 466-483.
- Molan, C., Matthews, J. & Arnold, R. 2016. Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly* 16 (3), 274-291.
- Mononen, K., Blomqvist, M., Koski, P. & Kokko, S. 2016. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa Kokko, S. & Mehtälä, A. (toim.) *Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa*. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Valtion liikujntaneuvoston julkaisuja 2016:4, 27-35.
- Moore, M.E., Parkhouse, B.L. & Konrad, A.M. 2010. Women in sport management: advancing the representation through HRM structures. *Gender in Management: An International Journal* 25 (1), 104-118.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D.T. 2007. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. Teoksessa Gunz, H. & Peiperl, M. (toim.) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 13-38.
- Morrison, A.M., White, R.P. & Van Velsor, E. 1987. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison Wesley.
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 25 (4), 19-32.
- Muthén, B.O. 1998-2004. *Mplus technical appendices*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Muutosta liikkeellä! 2013. Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2013:10.
- Myllyniemi, S. (toim.) 2017. *Katse tulevaisuudessa*. Nuorisobarometri 2016. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja nro 56.
- Mäkelä, L. 2016. *Work-life interaction among international business travelers*. Academic dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 2123.
- Mäkelä, L., Bergbom, B., Saarenpää, K. & Suutari, V. 2015. Work-family conflict faced by international business travellers: do gender and parental status

- make a difference? *Journal of global mobility: the home of expatriate management research* 3 (2), 155–168.
- Mäkelä, L., Käsälä, M. & Suutari, V. 2011. The roles of expatriates' spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management: An International Journal* 18 (2), 185–197.
- Mäkelä, L., Käsälä, M. & Suutari, V. 2015. Career coordination strategies among dual career expatriate couples. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (17), 2187–2210.
- Mäkelä, L., Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M. & Tornikoski, C. 2015. The impact of career capital on expatriates' perceived marketability. *Thunderbird International Business Review* 58 (1), 29–40.
- Mäkelä, L., Suutari, V. & Mayerhofer, H. 2011. Lives of female expatriates: work-life balance concerns. *Gender in Management: An International Journal* 26 (4), 256–274.
- Mäkinen, J. 2010. Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen julkaisusarja nro 17.
- Mäkinen, J. 2012. Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6.
- Mäkinen, J., Aarresola, O., Lämsä, J., Lehtonen, K. & Nieminen, M. 2016. Managing civic activities by performance: impacts of the government's performance-based funding system and the domain structure in Finnish sports policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 8 (2), 265–285.
- Mäkinen, J. & Lämsä, J. 2017. Väestön luottamus Olympiakomiteaan. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Kihun julkaisusarja nro 56.
- Nabi, G. 2001. The Relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower* 22 (5), 457–474.
- Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä 2009. Loppuraportti 15.1.2009. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Naumanen, S. 2011. WILD - Women international leadership programme. Kansainvälisen naisliikuntaverkosto IWG:n uutiskirje Catalyst.
- Neilson, T.R. & Eisenbach, R.J. 2003. Not all relationships are created equal: critical factors of high-quality mentoring relationships. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 1 (1), 1–18.
- Nenonen, J. 2013. Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys. Painopisteet kansallisessa sekä kansainvälisessä urheilujohtamisen yliopistokoulutuksessa. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla [www2.uef.fi/documents/1174654/1212064/Urheilujohtamisen+koulutustarveselvitys+2013.pdf/6d8d9ee6-741c-4ee8-9afb-7c04ab2f8bc5](https://www2.uef.fi/documents/1174654/1212064/Urheilujohtamisen+koulutustarveselvitys+2013.pdf/6d8d9ee6-741c-4ee8-9afb-7c04ab2f8bc5), 1.3.2017.
- 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.

- Niemistö, C. 2011. Work/family reconciliation: corporate management, family policies, and gender equality in the Finnish context. Academic dissertation. Publications of the Hanken School of Economics 236.
- Nieminen, M. 2016. Tutkimuskatsaus teoksessa Valmentaa kuin nainen 2016. Väkiraportti 1. hankekausi. Syksy 2013–31.12.2015. Suomen Valmentajat.
- Nieminen, T. 2008. Tasa-arvobarometri. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2008:24.
- Niiniluoto, I. 1999. Critical scientific realism. Clarendon library of logic and philosophy. Oxford: Oxford University Press.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 129–140.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Ojajarvi, S. & Valtonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13.
- Ojanen, M. 2016. Työn ja perheen ristiriidat, sairauspoissaolot ja avioeroriski suomalaisilla palkansaajilla. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2249.
- OKM 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön internet-sivut. Saatavilla www-muodossa: URL: <http://minedu.fi/OPM/Liikunta>, 3.1.2017.
- OKM 2013. Liikuntajärjestöille reilut 38 miljoonaa euroa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote. Saatavilla www-muodossa: URL: <http://www.minedu.fi>, 4.10.2013.
- OLL 2017. Opiskelijoiden Liikuntaliitto. Liikuntapolitiikka. Saatavilla www-muodossa: URL: <http://www.oll.fi/liikuntapolitiikka/>, 4.1.2017.
- Olympiakomitea 2017. Olympiakomitean strategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma 2017. Saatavilla www-muodossa: URL: <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>, 11.8.2017.
- Omair, K. 2011. Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. Academic dissertation. Jyväskylä Studies in Business and Economics 106.
- O'Neil, D.A. & Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. Career Development International 10 (3), 168–189.
- O'Neil, D.A., Bilimoria, D. & Saatcioglu, A. 2004. Women's career types: attributions of satisfaction with career success. Career Development International 9 (5), 478–500.
- O'Neill, R.M. & Blake-Beard, S.D. 2002. Gender barriers to the female mentor-male protégé relationship. Journal of Business Ethics 37 (1), 51–63.
- Orpen, C. 1995. The effects of mentoring on employees' career success. Journal of Social Psychology 135 (5), 667–668.
- Paavolainen, L. 2011. Johtajat huippu-urheilun sateentekijöinä. Blogikirjoitus. Huippu-urheilun muutosryhmä HUMU:n internet-sivut (ei ole olemassa enää), 7.10.2013.

- Palkkarakennetilasto 2017. Tietokantataulukko: Kokoaikaisten palkansaajien lukumäärät ja kokonaisansiot kuukaudessa ammattiluokituksen (AML 2010), työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan vuosina 2013–2015. Tilastokeskus, 30.1.2017.
- Palvia, A., Vähämaa, E. & Vähämaa, S. 2014. Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics* 131 (3), 577–594.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J.H. 1997. Integrating work and family: challenges and choices for a changing world. Quorum: Westport.
- Parvikko, T. 1990. Conceptions of gender equality: similarity and difference. Teoksessa Keränen, M. (toim.) Finnish "undemocracy" – essays on gender and politics, 89–111.
- Peltonen, T. 1995. Ura ja merkityksen punos: liikkeenjohdollisen uran jäsentäminen globaalin yhtymän kontekstissa. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-149.
- Peltonen, T. 1998. Expatriate experience and career: studies on cross-cultural transfers, modern ordering and the limits of career management in multinational corporations. Academic dissertation. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A.
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. & Breesch, D. 2016. Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, Business and Management* 6 (2), 158–181.
- Petäjäniemi, T. 1998. Tasa-arvo. Saavutuksia ja haasteita. Teoksessa J. Tarkki & T. Petäjäniemi (toim.) Tasa-arvo. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkaisusarja 187. Jyväskylä: Atena, 13–76.
- Pfeffer, J. & Ross, J. 1982. The effect of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly* 27 (1), 66–80.
- Pfister, G. 2010. Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations. *International Journal of Sport Policy* 2 (1), 1–23.
- Pfister, G. & Radtke, S. 2009. Sport, women and leadership: results of a project on executives in German sports organisations. *European Journal of Sport Science* 9 (4), 229–243.
- Picariello, M. & Waller, S. 2016. The importance of role modeling in mentoring women: lessons from Pat summitt Legacy. *Physical Culture and Sport* 71 (1), 5–13.
- Piensoho, T. 2006. Perheestä voimaa työhön – työstä voimaa kotiin. Työssäkävien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina -hankkeen julkaisuja 1/2006. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

- Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. 2015. Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:3.
- Piikkarit 1995. Piikkareilla nopeammin, korkeammalle ja tasa-arvoisemmin. Opetusministeriön työryhmäraportti 3/1995.
- Pirinen, R. 1993. Hymyn takana piilee voimainen. Naisurheilijahahmojen representoimat naiseudet naistenlehdissä 1950-luvulta 1980-luvulle. Lisensiaattityö. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos.
- Poole, M.E., Langan-Fox, J. & Omodei, M. 1993. Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66 (1), 39–54.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, N.P. & Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879–903.
- Powell, G.N. 1988. *Women and men in management*. Sage: Newbury Park.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. 2003. *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage.
- Powell, G.N. & Mainiero, L.A. 1992. Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management* 18 (2), 215–237.
- Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Kihun julkaisusarja nro 53.
- Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Working paper 328/2006.
- Puttonen, T. 2011. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics Research Reports 72, 60–73.
- Pyykkönen, T. 2016. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö valtion liikuntapolitiikassa - taustaselvitys valtion liikuntaneuvostolle ja sen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvojaostolle. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016/1. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): URL: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut>, 23.1.2017.
- Pääkkönen, H. & Hanifi, R. 2011. *Ajankäytön muutokset 2000-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Ratkaisujen Suomi. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Hallituksen julkaisusarja 1/2011. Valtioneuvoston kanslia.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007. Valtioneuvoston kanslia.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

- Radtke, S. 2006a. Interview study. Biographies of women in honorary executive positions in German sport. Teoksessa Doll-Tepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (toim.) Progress towards leadership. Biographies and career paths of male and female leaders in German sports organisations. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln: Sportverlag Strauss, 71-147.
- Radtke, S. 2006b. Dropping out of the lead. A gender-specific analysis of causes leading to the premature ending of careers of male and female leaders in sports organisations ("drop-out study"). Teoksessa Doll-Tepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (toim.) Progress towards leadership. Biographies and career paths of male and female leaders in German sports organisations. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln: Sportverlag Strauss, 311-391.
- Radtke, S. & Pfister, G. 2006. Qualitative study. Biographies of male and female executives in German sport. Teoksessa Doll-Tepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (toim.) Progress towards leadership. Biographies and career paths of male and female leaders in German sports organisations. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln: Sportverlag Strauss, 149-220.
- Raevaara, E. 2005. Tasa-arvo ja muutoksen rajat. Sukupuolten tasa-arvo poliittisena ongelmana Ranskan parité- ja Suomen kiintiökeskusteluissa. Akateeminen väitöskirja. TANE-julkaisuja 7. Sosiaali- ja terveysministeriö, Tasa-arvoasiain neuvottelukunta.
- Ragins, B.R. 2002. Understanding diversified mentoring relationships: Definitions, challenges and strategies. Teoksessa Clutterbuck, D. & Ragins, B.R. (toim.) Mentoring and diversity: An International Perspective. Oxford: Butterworth and Heinemann.
- Ragins, B.R. & McFarlin, D.B. 1990. Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behaviour* 37 (3), 321-339.
- Ragins, B.R. & Scandura, T.A. 1994. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal* 37 (4), 957-972.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. 1989. Gender and power in organizations: a longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*. 105 (1), 51-88.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. & Tement, S. 2013. Patterns of conflict and enrichment in work-family balance: a three-dimensional typology. *Work & Stress* 27 (2), 141-163.
- Rahkamo, S. 2016. The road to exceptional expertise and success. A study of the collective creativity of five multiple olympic gold medalists. Doctoral dissertation. Aalto University publication series 257/2016.
- Raijas, A. & Varjonen, J. 2007. "Minä vastaan vaatteista, sinä autosta." Muuttuuko kotitöiden jakaminen suomalaisissa lapsiperheissä? *Janus* 15 (3), 261-279.
- Raijas, A. & Wilska, T.A. 2007. Huolenpitoa ja jakamista - rahan ja ajan jakautuminen suomalaisissa lapsiperheissä. Työselosteita ja esitelmiä 104. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Rasdi, R., Ismail, M. & Garavan, T. 2011. Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (17), 3528-3549.

- Ratten, V. & Babiak, K. 2010. The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization* 16 (4), 482–487.
- Reilu Peli 2010. Tietoisemmin, vastuullisemmin, kestävämmiin. SLU-yhteisön Reilun Pelin ihanteet ja tavoitteet. SLU:n julkaisusarja 5/2010. Helsinki: Sporttipaino.
- Riivari, E., Heikkinen, S., Mäkitalo, M. & Siltaoja, M. 2017. Moral courage and ethical decision-making in Finnish elite sport organizations. Conference paper. European Business Ethics Network EBEN annual conference 14.–16.6.2017, Jyväskylä.
- Rikala, S. 2013. Liikunnan hanketoiminta - ruusut, risut ja suositukset. Liikunnan hyvät käytännöt -hankkeen loppuraportti. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 6.
- Rinehart, R.E. 2005. "Experiencing" sport management: the use of personal narrative in sport management studies. *Journal of Sport Management* 9 (4), 497–522.
- Rosenbaum, J.E. 1979. Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 220–241.
- Ruppner, L. & Huffman, M.L. 2013. Blurred boundaries: gender and work-family interference in cross-national context. *Work and Occupations* 41 (2), 210–236.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. 2007. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review* 32 (2), 549–572.
- Rämö, M. 2008. Koululaisen kalenteri täyttyy. *Helsingin Sanomat* 10.8.2008, D3.
- Saari, P. 2014 (toim.). Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellisen tiedekunnan opinto-opas 2014–2017. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Saarikallio-Torp, M. & Haataja, A. 2016. Isien vanhempainvapaiden käyttö on yleistynyt. Ketkä isistä vapaita käyttävät ja ketkä eivät? Teoksessa Haataja, A., Airio, I., Saarikallio-Torp, M. & Valaste, M. (toim.) *Laulu 573 566 perheestä. Lapsiperheet ja perhepolitiikka 2000-luvulla*. Helsinki: Kela, 80–115.
- Sabo, D. & Messner, M. 1993. Whose body is this? Women's sports and sexual politics. Teoksessa Cohen, G. (toim.) *Women in sport: issues and controversies*. California: Sage, 15–24.
- 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.
- Salasuo, M., Piispa, M. & Huhta, H. 2015. Huippu-urheilijan elämänkulku. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 166.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2014. Työn ja perheen yhteensovittaminen hyvinvoinnin tekijänä. Teoksessa Lammi-Taskula, J. & Karvonen, S. (toim.) *Lapsiperheiden hyvinvointi*, 38–51.



- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Järvi, J. 2009. Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 24/2009.
- Sallis, J.F & Saelens, B.E. 2000. Assessment of physical activity by self-report: status, limitations and future directions. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 71 (2), 1-14.
- Samanpalkkaisuusohjelma 2016-2019. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2016:47.
- Sarlio-Lähteenkorva, S., Silventoinen, K. & Lahelma, E. 2004. Relative weight and income at different levels of socioeconomic status. *American Journal of Public Health* 93 (3), 468-472.
- Scandura, T.A. & Baugh, S.G. 2002. Mentoring and developmental relationships. Teoksessa Burke, R.J. & Nelson, D.L. (toim.) *Advancing women's careers*. Oxford: Blackwell, 161-173.
- Schein, E.H. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schneer, J. & Reitman, F. 1990. Effects of employment gaps on the careers of M.B.A.s: more damaging for men than for women? *Academy of Management Journal* 33 (2), 391-406.
- Schneer, J. & Reitman, F. 2002. Managerial life without a wife: family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics* 37 (1), 25-38.
- Schwartz, D.B. 1996. The impact of work-family policies on women's career development: boon or bust? *Women in Management Review* 11 (1), 5-19.
- Schull, V., Shaw, S. & Kihl, L.A. 2013. If a woman came in... she would have been eaten up alive: analyzing gendered political processes in the search for an athletic director. *Gender and Society* 27 (1), 56-81.
- Seibert, S.E. & Kraimer, M.L. 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior* 58 (1), 1-21.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54 (4), 845-873.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal* 44 (2), 219-237.
- Shaw, S. & Leberman, S. 2015. Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organisations. *Gender in Management: An International Journal* 30 (6), 500-515.
- Shaw, S. & Slack, T. 2002. 'It's been like that for Donkey's years': the construction of gender relations and the cultures of sports organisations. *Culture, Sport, Society* 5 (1), 86-106.
- Shaw, S. 2006. Scratching the back of Mr X: analyzing gendered social processes in sport organisations. *Journal of Sport Management* 20 (4), 510-534.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J.P., Hall, D.T., Chudzikowski, K., Mayrhofer, W., Abdul-Ghani, R., Bogicevic Milikic, B., Colorado, O., Fei, Z., Las Heras, M., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J.M.L., Shefer, D., Taniguchi M., & Zikic, J. 2015. Career success across 11 countries:

- implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (13), 1753–1778.
- Sherry, E. & Shilbury, D. 2009. Board directors and conflict of interest. A study of a sport league. *European Sport Management Quarterly* 9 (1), 47–62.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16 (2), 108–127.
- Singh, R., Ragins, B. & Tharenou, P. 2009. What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of Vocational Behaviour* 75 (1), 56–67.
- Singh, V., Kumra, S. and Vinnicombe, S. 2002. Gender and impression management: playing the promotion game. *Journal of Business Ethics* 37 (1), 77–89.
- SM 2016. Uuden rahapeliyhtiön aloitus 1.1.2017 vahvistettiin lailla. Sisäministeriön mediatiedote 21.12.2016. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://intermin.fi/>, 3.1.2017.
- Siukola, R., Soronen, S. & Teräsaho, M. 2017. Kestävä kasvu, julkinen talous ja rakenteet: Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen ministeriöissä -hanke. Työpäperi 14/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Siukola, R., Teräsaho, M. & Soronen, S. 2017. Työllisyys, kilpailukyky, osaaminen ja koulutus: Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen ministeriöissä -hanke. Työpäperi 15/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. *Työ ja ihminen* 21 (3), 107–124.
- Skirstad, B. 2002. Setting quotas – an acceptable strategy to increase female representation. Paper presented at the 10<sup>th</sup> Congress of the European Association for Sport Management. 4.–7.9.2002. Jyväskylä, Finland.
- Skirstad, B. 2009. Gender policy and organizational change: a contextual approach. *Sport Management Review* 12 (4), 202–216.
- Slootmaker, S.M., Schuit, A.J., Chinapaw, M.J., Seidell, J.C. & van Mechelen W. 2009. Disagreement in physical activity assessed by accelerometer and self-report in subgroups of age, gender, education and weight status. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 6 (17). DOI: 10.1186/1479-5868-6-17.
- Smart, D.L. & Wolfe, R. 2003. The contribution of leadership and human resources to organizational success: an empirical assessment of performance in major league baseball. *European Sport Management Quarterly* 3 (3), 165–188.
- Smith, J. & Washington, M. 2014. Advancing isomorphism in higher education: a critical analysis of the careers of the intercollegiate athletic directors. *Journal of Contemporary Athletics* 8 (1), 15–35.
- Sote- ja maakuntauudistus. Sote- ja maakuntauudistuksen internet-sivut. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://alueuudistus.fi>, 1.8.2017.

- Spector, P.E. 2006. Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational Research Methods* 9 (2), 221–232.
- Spell, C.S. & Blum, T.C. 2000. Getting ahead: organisational practices that set boundaries around mobility patterns. *Journal of Organizational Behaviour* 21 (3), 299–314.
- Sport and gender thematic working group action plan 2011-2013. United Nations Office on Sport for Development and Peace. Saatavilla [www-muodossa: URL: https://www.un.org/sport/](http://www.un.org/sport/), 12.8.2017.
- Sports Council 1998. Women & sport: From Brighton to Windhoek facing the challenge. Report by the United Kingdom Sports Council on behalf of the International Working Group on Women and Sport.
- Steen-Johnsen, K. & Hanstad, D.V. 2008. Change and power in complex democratic organizations. The case of Norwegian elite sports. *European Sport Management Quarterly* 8 (2), 123–143.
- STM 2008. Segregaation ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STM:n selvityksiä 2008:26.
- STM 2016. Tasa-arvoa tekemässä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STM:n esite 2016.
- Still, V. & Timms, W. 1998. Career barriers and the older woman manager. *Women in Management Review* 13 (4), 143–155.
- Stroh, L.K., Brett, J.M., & Reilly, A.H. 1992. All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology* 77 (3), 251–260.
- Stroh, L.K., Brett, J.M., & Reilly, A.H. 1996. Family structure, glass ceiling and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior* 49 (1), 99–118.
- Sturges, J. 1999. What it means to succeed: personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management* 10 (3), 239–252.
- Sukupuolisilmäläsit käytössä. Käsikirja ministeriöiden tasa-arvotyön tueksi. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STM:n julkaisuja 2009:13.
- Sullivan, S.E. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management* 25 (3), 457–484.
- Sullivan, S.E. & Arthur, M.B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69 (1), 19–29.
- Suomen Olympiakomitea 2013. Suomen Olympiakomitean internet-sivut. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.noc.fi/olympiakomitea](http://www.noc.fi/olympiakomitea), 20.9.2013.
- Suomen Paralympiakomitea 2017. Suomen Paralympiakomitean internet-sivut. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.paralympia.fi/paralympiakomitea/](http://www.paralympia.fi/paralympiakomitea/), 1.9.2017.
- Suoranta, H. 2009. Johtamisen uusi resepti. Nuorten johtajien näkemyksiä. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA analyysi 8.
- Super, D.E. 1957. *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. New York: Harper.

- Sutela, H. 2003. Johtajuus teettää naisilla töitä. Hyvinvointikatsaus 4. Tilastokeskus: Edita Prima, 24.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1997–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M., Mäkelä, L. & C. Tornikoski 2017. The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. Human Resource Management. DOI: 10.1002/hrm.21827
- Take your positions. Ready set go. Application to host the 6th IWG world conference on women and sport 2014 in Helsinki, Finland and IWG secretariat and co-chair 2010-2014.
- Talbot, M. 1987. The contribution of comparative studies in understanding of relationship women and sports structure. Teoksessa Raivio, M. (toim.) Proceedings of the Jyväskylä congress on movement and sport in women's life. Volume I. August 17–21, 1987, Jyväskylä, Finland. Jyväskylä: Reports of Physical Culture and Health 66, 453–464.
- Talleu, C. 2011. Gender equality in sports. Access for girls and women to sport practices. Handbook on good practices. Council of Europe. Enlarged Partial Agreement on Sport EPAS.
- Taloustutkimus 2015. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Kansalaisareena, Kirkkohallitus ja HelsinkiMissio. Saatavilla [www-muodossa](http://www.helsinkimissio.fi/tiedotteet/tutkimus-suomalaiset-tekev-tyh-enemm-n-vapaaehtoisty-t): URL: <http://www.helsinkimissio.fi/tiedotteet/tutkimus-suomalaiset-tekev-tyh-enemm-n-vapaaehtoisty-t>, 22.4.2017.
- Taponen, E. 2011. Urheilun talkootyö. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Urheilu oikeuden sarja 31. Turku: Yliopistopaino.
- Tasa-arvolaki 2016. Sosiaali- ja terveystieteiden esitteitä.
- Tasa-arvosuunnitelma 2013–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnallinen tasa-arvosuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön intranet-sivusto Sisäpiha, 11.7.2017.
- Tasa-arvotiedon keskus Minna 2017. Sukupuolten tasa-arvo. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli>, 25.1.2017.
- Tasa-arvovaltuutettu 2016. Tasa-arvovaltuutetun vuosikertomus 2015. Tasa-arvo julkaisuja 2016:1.
- Tasapeli 2005. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen ja sukupuolivaikutusten arviointi liikunta-alalla. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 3/2005.
- TEM 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2012–2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 36/2011.
- TEM 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>, 4.1.2017.

- TEM & VM 2015. Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2016–2019. Alueiden vahvuuksilla kestävä kasvua ja hyvinvointia. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: [https://tem.fi/documents/1410877/2845886/AVI-ELY\\_Strategia\\_2016-2019\\_FINAL.pdf/6d207d72-a2ba-4afe-bb9b-49c479451a40](https://tem.fi/documents/1410877/2845886/AVI-ELY_Strategia_2016-2019_FINAL.pdf/6d207d72-a2ba-4afe-bb9b-49c479451a40), 3.1.2017.
- Templer, A.J. & Cawsey, T.F. 1999. Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International* 4 (2), 70–76.
- Teräsaho, M. & Keski-Petäjä, M. 2017. Nuorten toiveammatit sukupuolen mukaan eriytyneitä. Teoksessa Myllyniemi, S. (toim.) *Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja nro 56*, 203–220.
- Teräsaho, M. & Kupiainen, M. 2015. Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen. Tuloksia TASURI-hankkeesta. Tiivistelmä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:15.
- Tharenou, P. 2001. Going up? Do traits and informal processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal* 44 (5), 1005–1017.
- Tharenou, P. & Conroy, D. 1994. Men and women managers advancement: personal or situational determinants. *Applied Psychology: An International Review* 43 (1), 5–31.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. 1994. How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal* 37 (4), 899–931.
- The Economist 2016. The best - and worst - places to be a working women. 3.3.2016. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0>, 27.1.2017.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. and Lyness, K.S. 1999. When work/family benefits are not enough. The influence of work/family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work/family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54 (3), 392–415.
- Tiihonen, A. 2014. Liikuntakulttuurin käsitteet muuttavat ja muuttuvat. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:6. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL: [http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/317/Liikuntakulttuurin\\_kasitteet\\_LOW.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/317/Liikuntakulttuurin_kasitteet_LOW.pdf), 12.1.2017.
- Tienari, J., Söderberg, A.-M., Holgersson, C. & Vaara, E. 2005. Gender and national identity constructions in the cross-border merger context. *Gender, Work & Organization* 12 (3), 217–241.
- Tilastokeskus 2016. Naiset ja miehet Suomessa 2016.
- Tolonen, H. 2013. Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen valtionavustusesitys vuodelle 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikkö. Muistio 7.1.2013.

- Tolonen, H. 2018. Liikuntajärjestöjen yleisavustukset. Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2018 ylitarkastaja Hannu Tolonen, opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Trenberth, L. & Collins, C. 1999. The sport business industry. Teoksessa Trenberth, L. & Collins, C. (toim.) Sport business management in New Zealand. Palmerston North: Dunmore Press.
- Tuloskortti 2016. Lasten ja nuorten liikunta Suomessa. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Turban, D. & Dougherty, T. 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 688–702.
- Turpeinen, S., Jaako, J., Kankaanpää, A. & Hakamäki, M. 2011. Liikunta ja tasa-arvo 2011. Sukupuolten tasa-arvon nykytila ja muutokset Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:33.
- Turpeinen, S. & Hakamäki, M. (toim.) 2018. Liikunta ja tasa-arvo 2017. Katsaus sukupuolten tasa-arvon nykytilaan liikunta-alalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:6.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): URL: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf), 17.2.2014.
- Tuunanen, K., Puurunen, A., Malvela, M. & Kivimäki, S. 2016. Laatussa liikuntaneuvontaan. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 313. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Työssäkäyntitilasto 2017. Tietokantataulukko 061 Työlliset ammattiryhmän, sukupuolen, iän ja vuoden mukaan 2010–2014. Tilastokeskus, 30.1.2017.
- Työvoimatutkimus 2016. Työajat vuonna 2016. Tilastokeskus, 27.12.2017.
- Valcour, M. & Ladge, J.J. 2008. Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior* 73 (2), 300–309.
- Valmentaa kuin nainen 2016. Väliraportti 1. hankekausi. Syksy 2013–31.12.2015. Suomen Valmentajat.
- Valo 2013. Valon strategia ja säännöt. Helsinki: Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaation Valo.
- Valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä 2015. 550/30.4.2015.
- Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuriministeriöstä annetun valtioneuvoston asetuksen 3 §:n muuttamisesta 2014. 327/10.4.2014.
- Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. Opetusministeriön julkaisuja 2009:17.
- Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:8.
- Valtonen, S. & Ojajarvi, S. 2015. Liikunnan mediajulkisuus ja päätöksenteko. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä 11.

- Van Maanen, J. (toim.) 1977. *Organizational careers: some new perspectives*. New York: Wiley.
- Vanhala, S. 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80.
- Vanhala, S. 2003. Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus* 4. Tilastokeskus: Edita Prima, 31-37.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19 (2), 199-214.
- Vanhala, S. 2011. Career orientations of women middle managers. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Women, Management and Leadership*. Helsinki: Edita Prima, 30-37.
- Vanhala, S. & Nordgren, N. 1986. Naisten uralla eteneminen Suomessa. Teoksessa Asplund, G. *Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus*. Helsinki: Tammi, 143-154.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. 2008. Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. NASTA-projekti. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-87.
- Vapaavuori, J. 2013. Elinkeinministerin puhe. Kansallinen liikuntafoorumi 22.9.2013, Vierumäki.
- Varanka, J., Närhinen, A. & Siukola R. 2006. Men and gender equality. Conference report. Reports of the Ministry of Social and Health 2006:75.
- Varjonen, J., Aalto, K. & Leskinen, J. 2007. Täsmällistä, ammattitaitoista ja edullista - kuluttajapalautetta kotitalousmarkkinoille. Julkaisuja 2/2007. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Vartiainen, J. 2001a. Sukupuolten tasa-arvon palkkaeron tilastointi ja analyysi. Tasa-arvo julkaisuja 2001:7. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tasa-arvovaltuutetun toimisto.
- Vartiainen, J. 2001b. Uutta tietoa palkkaeroista. Tasa-arvo 4/2001.
- Vasankari, T. & Kolu, P. (toim.) 2018. Liikkumattomuuden lasku kasvaa - vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31/2018.
- Vasara, E. 2004. Valtion liikuntahallinnon historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 157.
- Vassiliou, A. 2011. EU Commissioner for education, culture, multilingualism and youth. Opening speech at European women and sport conference, September 16th, London.
- Vecchio, R.P. 2002. Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly* 13 (6), 643-671.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Vihma, P. 2005. Naisjohtajan lyönti kovenee. *Talouselämä-lehti*. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): URL: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajan-lyonti-kovenee-3396723>, 13.8.2017.

- Vinnicombe, S. & Singh, V. 2003. Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review* 18 (6), 325–333.
- Virta, S. 2016. Urheiluseuratoiminta ja seuratoiminnan kehittämistuki. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Liikuntalakiopas*. Helsinki: Tietosanoma.
- VLN 2013. Arviointi valtion liikuntatoimen määrärahojen kasvun tuloksista hallituskaudella 2007–2011. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:8.
- VM 2017a. Valtiovarainministeriön internet-sivut. Aluehallinto. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://vm.fi/aluehallinto](http://vm.fi/aluehallinto), 3.1.2017.
- VM 2017b. Valtiovarainministeriön internet-sivut. Kuntarakenne. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://vm.fi/kuntien-lukumaara](http://vm.fi/kuntien-lukumaara), 3.1.2017.
- Voydanoff, P. 2005. Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance. A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family* 67 (4), 822–836.
- 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.
- Vuorinen-Lampila, P. 2016. Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work* 29 (3), 284–308.
- Väestötillastot 2013. Suurimmat kunnat. Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html), 30.5.2013.
- Väestörakennetilasto 2015. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.stat.fi/til/vaerak/tau.html](http://www.stat.fi/til/vaerak/tau.html), 7.2.2017.
- Vähäkylä, L. 2014. Naisjohtajat tuovat vakautta yrityksiin. Suomen Akatemian Tietysti.fi-sivusto. Saatavilla [www-muodossa: URL: http://www.aka.fi/fi/tietysti/kulttuuri-ja-yhteiskunta/nyt-pinnalla1/naisjohtajat-tuovat-vakautta-yrityksiin/](http://www.aka.fi/fi/tietysti/kulttuuri-ja-yhteiskunta/nyt-pinnalla1/naisjohtajat-tuovat-vakautta-yrityksiin/), 1.7.2017.
- Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 351/2008.
- Wahl, A. 2010. The impact of gender equality on the management and leadership: Reflections on change and resistance. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Leadership through the gender lens: women and men in organisations*. Helsinki: Edita Prima, 1–20.
- Wallace, J. 1999. Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior* 20 (6), 797–816.
- Waller, S.N., Wozencroft, A.J., Trendafilova, S.A. & Hobart, J. 2015. A study of women administrators in campus recreation in the USA. *Managing Sport and Leisure* 20 (1), 22–35.
- Wayne, S., Liden, B., Kraimer, M., & Graf, I. 1999. The role of human capital, motivation, and supervisor sponsorship to career success. *Journal of Organizational Behavior* 20 (5), 577–595.



- Weaver, M.A. & Chelladurai, P. 1999. A mentoring model for management in sport and physical education. *QUEST*, 51 (1), 24–38.
- Weaver, M.A. & Chelladurai, P. 2002. Mentoring in intercollegiate athletic administration. *Journal of Sport Management* 16 (2), 96–116.
- Whisenant, W.A. & Pedersen, P.M. 2004a.  
The influence of managerial activities on the success of intercollegiate athletic directors. *American Business Review* 22 (1), 21–26.
- Whisenant, W.A. & Pedersen, P.M. 2004b. Traditional managerial activities and interscholastic athletic directors: examining the differences, similarities, and connections between engagement, gender, and success of high school sports administrators. *Public Organization Review* 4 (1), 75–84.
- Whisenant, W.A., Pedersen, P.M., & Obenour, B.L. 2002. Success and gender: determining the rate of advancement for intercollegiate athletic directors. *Sex Roles* 47 (9–10), 485–491.
- White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in Management Review* 10 (3), 4–15.
- White, M. & Kay, J. 2006. Who rules sport now? *International Review for the Sociology of Sport* 41 (3–4), 465–473.
- WeAll 2016. Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä WeAll -hanke. Jyväskylän yliopisto, Hanken ja Helsingin yliopisto. Saatavilla [www-muodossa: http://weallfinland.fi/](http://weallfinland.fi/), 24.1.2017.
- Woolnough, H. & Davidson, M.J. 2007. Mentoring as a career development tool: gender, race and ethnicity implications. Teoksessa Bilimoria, D. & Piderit, S. (toim.) *Handbook on women in business and management*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 154–177.
- Wolfe, R.A., Weick, K.E., Usher, J.M., Terborg, J.R., Poppo, L., Murrell, A.J., Dukerich, J.M., Core, D.C., Dickson, K.E. & Jourdan, J.S. 2005. Sport and organizational studies – exploring synergy. *Journal of Management Inquiry* 14 (2), 182–210.
- Yhdenvertaisuuslaki 2014. 1325/30.12.2014.
- Yhteinen maali 1998. Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n ohjelma naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta vuosille 1998–2000. Moniste.
- Ylöstalo, H. 2012. Tasa-arvotyön tasa-arvot. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Yliopistolaki 2009. 558/24.7.2009.
- Zeigler, E.F. 1987. Sport Management: past, present, future. *Journal of Sport Management* 1 (1), 4–24.
- Åström, G. 2011. Utvärdering av Riksidrottsförbundets jämställdhetsarbete mellan åren 2005–2010. Riksidrottsförbundet: FoU-rapport 2011/1.

**LIITTEET**

LIITE 1 Kyselyn saatekirje ja kyselylomake

SAATE

28.8.2013

Arvoisa liikunta-alan johtaja,

Lähestyn Teitä kyselyllä, jonka avulla tutkitaan liikunta-alan nais- ja miesjohtajien uramenestystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohteena ovat palkatut liikunta-alan johtajat julkisella sektorilla, järjestöissä, säätiöissä ja korkeakouluissa. Liikunta-alan johtajien uramenestystä ei ole Suomessa aikaisemmin tutkittu.

Tutkimus on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen väitöskirjatyö. Sen toteuttaa fysioterapeutti, liikuntatieteiden maisteri Päivi Aalto-Nevalainen. Väitöskirjan ohjaajana toimii professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta.

Kyselyyn on helppo vastata, koska se sisältää pääasiassa valmiiksi luokiteltuja kysymyksiä. Vastaaminen vie Teiltä aikaa noin 15 minuuttia.

Kaikki annetut tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä niiden perusteella ole mahdollista tunnistaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ja vastauksia. Tulokset raportoidaan isompina kohderyhmäkokonaisuuksina.

Vastaamisellanne on tärkeä merkitys liikunta-alan johtamisurien kehittämisen ja alan tutkimuksen kannalta. Toivon, että voisitte käyttää hetken tämän tärkeän asian edistämiseen.

Pääsette vastaamaan kyselyyn tästä linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/04CA894244AE1488.par>

**Pyydän vastaustanne kyselyyn 30.9.2013 mennessä.**

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Kiitos etukäteen vastaamisesta.

Päivi Aalto-Nevalainen

Sähköposti: [etunimi.sukunimi@kolumbus.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kolumbus.fi)

Puhelin: 0400-759 403

## Liikunta-alan johtajien uramenestys -tutkimus

### PERUSTIEDOT

1. Mikä on syntymävuotenne?

2. Oletteko:

1 Mies

2 Nainen

3. Millä suuralueella työskentelette?

1 Helsinki-Uusimaa

2 Etelä-Suomi

3 Länsi-Suomi

4 Pohjois- ja Itä-Suomi

5 Ahvenanmaa

4. Onko työnantajanne:

1 Valtio

2 Kunta tai kuntayhtymä

3 Yliopisto tai korkeakoulu

4 Lajiliitto

5 Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö

6 Alueellinen liikuntajärjestö

7 Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)

8 Muu yleishyödyllinen yhteisö

9 Joku muu, mikä?

5. Oletteko:

Tässä kysymyksessä ylimmällä johdolla tarkoitetaan liikunnasta vastaavan yksikön/ toimialan ylintä johtajaa.

1 Ylin johtaja (esim. toiminnanjohtaja, liikuntatoimenjohtaja tai -sihteeri, vapaa-aikajohtaja, liikuntayksikön johtaja)

2 Muussa johtavassa asemassa (esim. johtajan varahenkilö, yhteysjohtaja, viestintäpäällikkö, erityisasiantuntija, kulttuuriasianneuvos)

6. Mikä on työnimikkeenne?

## KOULUTUS

**7. Mikä on ylin koulutuksenne?**

- 1 Perusaste (peruskoulu, aikaisempi keskikoulu ja kansakoulu)
- 2 Keskiaste (ylioppilastutkinto ja ammatilliset tutkinnot)
- 3 Alempi korkea-aste (entiset opistotutkinnot, amk-tutkinnot ja yliopistojen alemmat korkeakoulututkinnot)
- 4 Ylempi korkea-aste (ylemmät amk-tutkinnot ja yliopistojen ylemmät korkeakoulututkinnot)
- 5 Tutkijakoulutusaste (lisensiaatin ja tohtorin tutkinto)

**8. Mikä on ylimmän tutkintonne nimike (esim. liikuntatieteiden maisteri, kauppätieteiden tohtori)?****9. Minä vuonna valmistuitte ylimpään tutkintoonne?**

## LIIKUNTA-AKTIIVISUUTEEN JA -ALAAAN LIITTYVÄT TAUSTATIEDOT

**10. Kuinka usein harrastatte vapaa-ajan liikuntaa vähintään puoli tuntia niin, että ainakin lievästi hengästyte ja hikoilette?**

- 1 Päivittäin
- 2 4-6 kertaa viikossa
- 3 2-3 kertaa viikossa
- 4 Kerran viikossa
- 5 2-3 kertaa kuukaudessa
- 6 Muutaman kerran vuodessa tai harvemmin
- 7 En voi vamman tai sairauden vuoksi harrastaa liikuntaa

**11. Kuinka monta minuuttia kävelette tai pyöräilette työmatkoillanne? Huom. tarkoittaa meno- ja tulomatkaan yhteensä käytettyä aikaa.**

- 1 Työskentelen kotona
- 2 Kuljen työmatkan kokonaan moottoriajoneuvolla
- 3 Alle 15 minuuttia päivässä
- 4 15-30 minuuttia päivässä
- 5 30-60 minuuttia päivässä
- 6 Yli tunnin päivässä

**12. Mitä liikuntalajeja tai -muotoja harrastatte eniten (nimetkää korkeintaan kolme)?**

1

2  
3

**13. Millä tasolla lapsena tai nuorena harrastitte liikuntaa?**

- 1 Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla  
2 Kilpaurheilua kansallisella tasolla  
3 Kilpaurheilua alueellisella tai paikallisella tasolla  
4 Harrastin liikuntaa ilman kilpailullisia tavoitteita  
5 En harrastanut liikuntaa

**14. Oletteko koskaan toiminut liikunta-alalla:**

- |                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Valmentajana                  | Kyllä/En |
| Ohjaajana                     | Kyllä/En |
| Tuomarina                     | Kyllä/En |
| Kouluttajana                  | Kyllä/En |
| Luottamushenkilönä            | Kyllä/En |
| Muuna vapaaehtoistyöntekijänä | Kyllä/En |

**15. Toimitteko tällä hetkellä luottamusjohtajana liikunta-alalla?**

- 1 Kyllä, monessako tehtävässä?  
2 En

**16. Liikunnan ja urheilun seuraaminen**

Tässä ei tarkoiteta omien alaikäisten lasten harrastamisen seuraamista.

Mitta-asteikko:

1 En lainkaan, 2 En juuri lainkaan, 3 Satunnaisesti, 4 Usein, 5 Säännöllisesti

Käyn katsomassa urheilun sarjapelejä (esim. kotimaiset palloilusarjat)

Käyn katsomassa urheilukilpailuja (esim. suunnistus, yleisurheilu tai ralli)

Käyn katsomassa liikuntatapahtumia (esim. juoksutapahtumat, voimistelun suur tapahtumat)

Luen urheilu-uutisia painetusta tai sähköisestä mediasta (esim. HS, Kaleva, Iltasanomat)

Luen liikunnan harrastamiseen tai liikunnalliseen elämäntapaan liittyviä kirjoituksia ja lehtiä

Katson tv:stä urheilu-uutisia (esim. Urheiluruutu)

Katson tv:stä urheilua

Katson tv:stä liikunnan harrastamiseen ja liikunnalliseen elämäntapaan liittyviä ohjelmia

Keskustelen urheilusuorituksista, -tuloksista ja -tapahtumista ”kahvipöydissä” ja vapaa-ajalla

Keskustelen liikunnan harrastamisesta ”kahvipöydissä” ja vapaa-ajalla

**17. Kuinka usein puolisonne harrastaa vapaa-ajan liikuntaa vähintään puoli tuntia niin, että ainakin lievästi hengästyy ja hikoilee?**

1 Päivittäin

2 4-6 kertaa viikossa

3 2-3 kertaa viikossa

4 Kerran viikossa

5 2-3 kertaa kuukaudessa

6 Muutaman kerran vuodessa tai harvemmin

7 Hän ei voi vammaan tai sairauden vuoksi harrastaa liikuntaa

8 Minulla ei ole puolisoa

**TYÖTEHTÄVÄ JA URA**

*Lisäohje johtajille, joiden organisaatiossa on tapahtunut yhdentyminen (esim. Valo) viimeisen 5 vuoden aikana:*

a) *työskentely uudessa ja vanhassa organisaatiossa lasketaan yhteen,*

b) *mikäli työtehtävä pysyi liitoksen myötä aiempaa vastaavana, työvuodet näissä tehtävissä lasketaan yhteen.*

**18. Kuinka monessa eri työtehtävässä olette viimeisen 10 vuoden aikana toiminut?**

**19. Kuinka monta vuotta:**

Pyöristäkää vastaus lähimpään tasavuoteen seuraavasti:

5 vuotta ja 5 kuukautta = 5 vuotta

5 vuotta ja 6 kuukautta = 6 vuotta

alle vuosi = 1 vuosi

Teillä on työkokemusta yhteensä?

Olette yhteensä työskennellyt nykyisessä organisaatiossanne?

Olette työskennellyt nykyisessä työtehtävässänne?

**20. Kuinka monta vuotta olette yhteensä toiminut johtotehtävissä (nykyinen ja mahdolliset aiemmat tehtävät)?**

**21. Kuinka monessa eri organisaatiossa olette toiminut johtotehtävissä?**

- 22. Kuinka monta alaista Teillä on nykyisessä työtehtävässänne (sisältää vähintään puolipäivätoimiset palkatut työntekijät, ei luottamushenkilöitä)?**  
1 \_\_\_\_\_ alaista  
2 Minulla ei ole alaisia
- 23. Kuinka paljon arvioitte työtuntienne määrän olevan viikossa keskimäärin?**
- 24. Kuinka paljon teette päivätyöhönne liittyviä töitä kotona?**  
1 Erittäin vähän tai en lainkaan  
2 Melko vähän  
3 Jonkin verran  
4 Melko paljon  
5 Erittäin paljon  
6 Työskentelen päätoimisesti kotona
- 25. Mitkä ovat keskimääräiset kuukausitulonne päätyöstä veroja vähentämättä (bruttotulot)?**  
Mukaan lasketaan henkilökohtaiset lisät, mutta ei ylityöstä saatuja korvauksia
- 26. Oletteko viimeisen viiden vuoden aikana ehdottanut palkankorotusta itsellenne?**  
(Ehdottanut esimiehelle)  
1 Kyllä  
2 En
- 27. Jos kyllä, niin saitteko palkankorotuksen?**  
1 Kyllä  
2 En
- 28. Ammatillinen verkostoituminen**
- Mitta-asteikko:  
1 Täysin eri mieltä, 2 Melko eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 Melko samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä
- Minulla on laajat verkostot.  
Minulla on hyvät kansainväliset verkostot.  
Verkostoissani suurin osa on miehiä.  
Olen aktiivinen verkostoituja.

Osallistun mies- tai naisverkoston toimintaan.

Olen aktiivinen verkostoituja sosiaalisessa mediassa (Facebook, Twitter, LinkedIn jne).

Toivoisin verkostoissani olevan enemmän merkittäviä henkilöitä.

Koen usein jääväni ulkopuolelle niistä verkostoista, joissa tehdään päätöksiä tai vaihdetaan tärkeitä tietoja.

Oman sukupuoleni johtajaverkostoilla on minulle tärkeä merkitys.

Verkostoilla on ollut tärkeä merkitys uramenestykselleni.

**29. Millaiset mahdollisuudet Teillä on nykyisessä työpaikassanne saada ammattitaitoa kehittävää koulutusta?**

1 Erittäin heikot

2 Melko heikot

3 Keskinkertaiset

4 Melko hyvät

5 Erittäin hyvät

**30. Oletteko työuranne aikana ollut pois työelämästä alla lueteltujen syiden vuoksi? Jos kyllä, niin kirjatkaa poissaolonne kesto (jos poissaolojaksoja on useampia samasta syystä, niin laskekaa ajat yhteen).**

Ei    Kyllä    Kuukausia

Lapsista johtuva syy (äitiys-, isyys-, vanhempain- tai hoitovapaa tai muu)

Omien vanhempien hoito

Kouluttautuminen (palkaton vapaa)

Vuorotteluvapaa

Työttömyys tai lomautus

Muu syy, mikä?

**31. Uramenestys**

Mitta-asteikko:

1 Täysin eri mieltä, 2 Melko eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 Melko samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

Olen yleisesti ottaen tyytyväinen uralla saavuttamaani menestykseen.

Olen tyytyväinen uralla menestymiseeni suhteessa asettamiini tavoitteisiin.

Olen tyytyväinen uralla menestymiseeni suhteessa asettamiini palkkavoittoihin.



Olen tyytyväinen uralla menestymiseeni suhteessa asettamiini etenemistavoitteisiin.

Olen tyytyväinen uralla menestymiseeni suhteessa tavoitteisiini kehittää uusia taitoja.

### 32. Työtehtävä ja ura

Mitta-asteikko:

1 Täysin eri mieltä, 2 Melko eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 Melko samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

Olen pyrkinyt nykyiseen työhöni tietoisesti.

Uralla eteneminen on minulle tärkeää.

Etenemismahdollisuuteni ovat hyvät nykyisessä työssäni.

Palkka on minulle työssäni erittäin tärkeää.

Työn sisältö on minulle erittäin tärkeää.

Työyhteisöllä on minulle erittäin tärkeä merkitys.

Työnantajaorganisaatio on minulle erittäin tärkeä.

Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni.

### ORGANISAATIO

Seuraavaksi kysytään perustietoja koskien nykyistä organisaatiotanne. Mikäli organisaationne on monialainen, kertokaa tiedot ainoastaan oman toimintayksikkönne osalta (esimerkiksi ministeriön yksikkö/osasto/ryhmä, kunnan liikuntatoimi tai muu liikunnasta vastaava toimintayksikkö, yliopiston liikunnasta vastaava tiedekunta, yliopiston tai korkeakoulun liikuntapalveluista vastaava yksikkö).

### 33. Mikä on organisaationne/yksikkönne henkilöstömäärä?

\_\_\_ henkilöä

### 34. Kuinka suuri on organisaationne/yksikkönne budjettivuonna 2013

(100 000 euron suuruudella)?

\_\_\_ euroa

### 35. Miten hyvin arvioitte organisaationne/yksikkönne menestyneen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin viimeisen kahden vuoden aikana?

1 Erittäin huonosti

2 Melko huonosti

3 Keskinertaisesti

4 Melko hyvin

5 Erittäin hyvin

**36. Kertokaa, toteutuvatko alla olevat väittämät organisaatiossanne?**

Mitta-asteikko:

1 Täysin eri mieltä, 2 Melko eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 Melko samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

Organisaatiomme henkilöstöjohtaminen on ammattimaista.

Organisaatiossamme laaditaan säännöllisesti henkilöstösuunnitelma.

Organisaatiossamme laaditaan säännöllisesti henkilöstötilinpäätös.

Organisaatiossamme käydään säännöllisesti kehityskeskustelut.

Organisaatiossamme laaditaan urasuunnitelmia.

Organisaatiossamme on laadittu tasa-arvosuunnitelma.

Organisaatiossamme on laadittu erillinen ohjelma tai suunnitelma naisten urien edistämiseksi.

Rekrytointitilanteessa organisaatiossamme varmistetaan, että hakijoiden joukossa on eri sukupuolten edustajia.

Rekrytointitilanteessa organisaatiossamme varmistetaan, että valitsijoiden joukossa on eri sukupuolten edustajia.

Organisaatiossamme edistetään tasa-arvoista palkkausta eri sukupuolten välillä.

Organisaatiossamme rohkaistaan tasa-arvoisesti eri sukupuolia osallistumaan koulutuksiin ja seminaareihin.

Organisaatiossamme tuetaan tasa-arvoisesti eri sukupuolten osallistumista johtamiskoulutukseen.

Organisaatiossamme pyritään edistämään tasa-arvoisesti eri sukupuolten osallistumista epävirallisiin verkostoihin.

Organisaatiossamme kannustetaan tasa-arvoisesti eri sukupuolia mentorin hankkimiseen.

**37. Kertokaa, toteutuvatko alla olevat väittämät organisaatiossanne.**

Organisaatiossamme tuetaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista:

Järjestämällä lastenhoitoapua	Kyllä	Ei
-------------------------------	-------	----

Järjestämällä muuta kodinhoitoapua	Kyllä	Ei
------------------------------------	-------	----

Tarjoamalla mahdollisuus joustavaan työaikaan	Kyllä	Ei
---	-------	----

Tarjoamalla mahdollisuus osa-aikatyöhön	Kyllä	Ei
---	-------	----

Muilla tavoin, miten?

**38. Asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen.**

Mitta-asteikko:

1 Täysin eri mieltä, 2 Melko eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 Melko samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

Organisaatiossamme arvostetaan miesten uralla menestymistä.

Organisaatiossamme arvostetaan naisten uralla menestymistä.

Organisaatiossamme tuetaan ja kannustetaan miehiä menestymään urallaan.

Organisaatiossamme tuetaan ja kannustetaan miehiä menestymään urallaan.

Organisaatiossamme miehet saavat vaativia ja heidän osaamistaan kehittäviä työtehtäviä.

Organisaatiossamme naiset saavat vaativia ja heidän osaamistaan kehittäviä työtehtäviä.

Organisaatiossamme miehillä ja naisilla on yhtä hyvät edellytykset menestyä urallaan.

**SOSIAALINEN TUKI**

Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sellaista sosiaalista vuorovaikutusta tai sosiaalisia suhteita, jotka tarjoavat ihmiselle apua ja tukea tai sitovat heidät sosiaaliseen järjestelmään.

**39. Onko teillä koskaan ollut mentoria?**

1 Kyllä, kuinka monta? \_\_\_\_ miestä \_\_\_\_ naista

2 Ei

**40. Kuinka paljon olette saanut urallenne välitöntä sosiaalista tukea seuraavilta tahoilta?**

Välitön tuki (Välittömällä tuella tarkoitetaan uran tietoista edistämistä esimerkiksi neuvojen, tietojen (mm. työpaikoista), suositusten ja verkostoitumisen avulla.)

Mitta-asteikko:

1 Erittäin vähän tai ei lainkaan, 2 Melko vähän, 3 Jonkin verran, 4 Melko paljon, 5 Erittäin paljon, 6 Ei koske minua

- a) Miesmentori
- b) Naismentori
- c) Miesesimies
- d) Naisesimies

- e) Mieskollegat
- f) Naiskollegat
- g) Puoliso
- h) Sukulaiset
- i) Ystävät ja naapurit

**41. Kuinka paljon olette saanut urallenne psykososiaalista tukea seuraavilta tahoilta?**

Psykososiaalinen tuki (Psykososiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi keskustelua, rohkaisua ja kannustusta ja muuta emotionaalista tukea.)

Mitta-asteikko:

1 Erittäin vähän tai ei lainkaan, 2 Melko vähän, 3 Jonkin verran, 4 Melko paljon, 5 Erittäin paljon, 6 Ei koske minua

- a) Miesmentori
- b) Naismentori
- c) Miesesimies
- d) Naisesimies
- e) Mieskollegat
- f) Naiskollegat
- g) Puoliso
- h) Sukulaiset
- i) Ystävät ja naapurit

**42. Kuinka paljon olette saanut urallenne käytännön tukea seuraavilta tahoilta?**

Käytännön tuki (Käytännön tuella tarkoitetaan esimerkiksi apua kodin ja lasten hoidossa.)

Mitta-asteikko:

1 Erittäin vähän tai ei lainkaan, 2 Melko vähän, 3 Jonkin verran, 4 Melko paljon, 5 Erittäin paljon, 6 Ei koske minua

- a) Puoliso
- b) Sukulaiset
- c) Ystävät
- d) Naapurit

**43. Onko esimiehenne tai joku muu työpaikallanne johtavassa asemassa oleva henkilö kannustanut teitä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin viimeisten viiden vuoden aikana?**

- 1 Kyllä
- 2 Ei

**TYÖ- JA PERHE-/YKSITYISELÄMÄ SEKÄ NIIDEN YHTEENSOVITTAMINEN**

**44. Oletteko:**

- 1 Naimisissa, avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa
- 2 Eronnut tai asumuserossa
- 3 Leski
- 4 Naimaton

**45. Onko Teillä lapsia?**

- 1 Kyllä, kuinka monta?
- 2 Ei

**46. Kuinka monta alle 18-vuotiasta lasta Teillä on?**

\_\_\_ lasta

**47. Onko puolisonne:**

- 1 Esimiesasemassa tai johtotehtävissä
- 2 Toimihenkilö (ei alaisia)
- 3 Työntekijä
- 4 Yrittäjä tai ammatinharjoittaja
- 5 Minulla ei ole puolisoa

**48. Miten kotitöiden tekeminen jakautuu Teidän ja puolisonne välillä?**

- 1 Minä teen kotitöitä paljon enemmän kuin puolisoni.
- 2 Minä teen kotitöitä jonkin verran enemmän kuin puolisoni.
- 3 Teemme puolisoni kanssa saman verran kotitöitä.
- 4 Puolisoni tekee kotitöitä jonkin verran enemmän kuin minä.
- 5 Puolisoni tekee kotitöitä paljon enemmän kuin minä.

**49. Kuinka monta tuntia viikossa keskimäärin teette itse kotitöitä (siivoaminen, ruuan laitto, auton huolto, pihatyöt, lasten hoito jne.)**

\_\_\_ h/vk

**50. Käytättekö kotitöiden hoidossa apuna ulkopuolisia ostopalveluita?**

- 1 Kyllä, mitä?
- 2 En

**51. Oletteko itse jäänyt viimeisten kahden vuoden aikana kotiin hoitamaan äkillisesti sairastunutta lasta?**

- 1 En lainkaan
- 2 Korkeintaan muutamia kertoja
- 3 Lukuisia kertoja
- 4 Lapsi ei ole ollut sairas
- 5 Minulla ei ole alle 12-vuotiaita lapsia

**52. Miten tärkeitä alla luetellut elämäalueet ovat Teille?**

Lisäksi merkitkää rivien loppuissa oleville viivoille näiden elämäalueiden tärkeysjärjestys Teille; 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein.

Mitta-asteikko:

- 1 Ei lainkaan tärkeä
- 2 Ei kovinkaan tärkeä
- 3 Keskinäisen tärkeä
- 4 Melko tärkeä
- 5 Erittäin tärkeä

Työelämä

Tärkeysjärjestys \_\_\_\_

Perhe-/yksityiselämä

Tärkeysjärjestys \_\_\_\_

Vapaa-aika (esim. harrastukset/tv:n katselu)

Tärkeysjärjestys \_\_\_\_

**53. Miten hyvin olette mielestänne onnistunut työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisessa?**

- 1 Erittäin huonosti
- 2 Melko huonosti
- 3 Keskinäisesti
- 4 Melko hyvin
- 5 Erittäin hyvin

**54. Kiitos vastauksistanne! Varsinainen kysely on nyt päättynyt, mutta tähän voitte vielä halutessanne kirjoittaa avoimen palautteen täyttämästänne kyselystä.**

## LIITE 2 Faktorianalyysin tulokset eriteltynä nais- ja miesliikuntajohtajien osalta

Tässä liitteessä raportoidaan nais- ja miesliikuntajohtajien erillisten faktoreiden muodostaminen. Muuttujille tehtiin exploratiivinen faktorianalyysi käyttäen pääakselifaktorointi (Principal Axis Factoring PAF) -menetelmää Promax-rotaatiolla. Ensin testattiin, että faktorit toimivat samalla tavalla nais- ja miesliikuntajohtajilla. Sen jälkeen johtajille muodostettiin yhteiset faktorit, jotka raportoidaan työn varsinaisessa tekstissä.

### Uramenestystyytyväisyys

*Naiset (n=124)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka ominaisarvo oli 3,2 ja selitysaste 55,2 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Faktorin lataukset olivat välillä 0,57–0,87. Cronbachin alfa oli 0,84.

*Miehet (n=205)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka ominaisarvo oli 3,6 ja selitysaste 64,6 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Faktorin lataukset olivat välillä 0,66–0,88. Cronbachin alfa oli 0,89.

### Verkostoitumisaktiivisuus

*Naiset (n=104)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jolle latautui hyväksyttävästi muuttajat "Minulla on laajat ammatilliset verkostot" 0,80, "Minulla on hyvät kansainväliset verkostot" 0,51 ja "Olen aktiivinen verkostoituja" 0,71. Muuttajat "Osallistun mies- tai naisverkoston toimintaan" ja "Olen aktiivinen verkostoituja sosiaalisessa mediassa (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)" poistettiin analyysistä alhaisten kommunaliteettien ja latausten vuoksi. Faktorin ominaisarvo oli 1,9 ja selitysaste 46,9 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Cronbachin alfa oli 0,68.

*Miehet (n=164)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jolle latautui hyväksyttävästi muuttajat "Minulla on laajat ammatilliset verkostot" 0,81, "Minulla on hyvät kansainväliset verkostot" 0,48 ja "Olen aktiivinen verkostoituja" 0,63. Muuttajat "Osallistun mies- tai naisverkoston toimintaan" ja "Olen aktiivinen verkostoituja sosiaalisessa mediassa (Facebook, Twitter, LinkedIn jne)" poistettiin analyysistä alhaisten kommunaliteettien ja latausten vuoksi. Faktorin ominaisarvo oli 1,8 ja selitysaste 43,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Cronbachin alfa oli 0,61.

### Sosiaalinen tuki

*Naiset (n=vaihteluväli 96–120)*. Analyysi tuotti kolme faktoria: 1) Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta, 2) Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta ja 3) Sosiaalinen tuki puolisolta. Faktorin 1 "Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta" (8 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,49–0,79. Ominaisarvo oli 5,6 ja selitysaste 28,3 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87. Faktorin 2 "Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta" (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,20–0,83. Ominaisarvo oli 2,6 ja selitysaste 11,7 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka

oli 0,81. Faktorin 3 ”Sosiaalinen tuki puolisolta” (3 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,67–0,78. Ominaisarvo oli 2,0 ja selitysaste 8,3 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,78.

*Miehet (n=vaihteluväli 155–198).* Analyysi tuotti kolme faktoria: 1) Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta, 2) Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta ja 3) Sosiaalinen tuki puolisolta. Faktorin 1 ”Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta” (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,53–0,81. Ominaisarvo oli 7,0 ja selitysaste 36,4 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,88. Faktorin 2 ”Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta” (8 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,30–0,91. Ominaisarvo oli 2,2 ja selitysaste 9,5 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,87. Faktorin 3 ”Sosiaalinen tuki puolisolta” (3 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,40–0,93. Ominaisarvo oli 1,5 ja selitysaste 5,9 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,73.

#### Henkilöstöjohtamisen käytännöt

*Naiset (n=124).* Analyysi tuotti kaksi faktoria: 1) Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen ja 2) ”Ammattimainen henkilöstöjohtaminen”. Faktorin 1 ”Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen” (5 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,52–0,86. Ominaisarvo oli 3,9 ja selitysaste 31,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,83. Faktorin 2 ”Ammattimainen henkilöstöjohtaminen” (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,32–0,76. Ominaisarvo oli 2,2 ja selitysaste 46,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,78.

*Miehet (n=205).* Analyysi tuotti kaksi faktoria: 1) Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen ja 2) ”Ammattimainen henkilöstöjohtaminen”. Faktorin 1 ”Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen” (5 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,43–0,87. Ominaisarvo oli 4,1 ja selitysaste 33,4 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,85. Faktorin 2 ”Ammattimainen henkilöstöjohtaminen” (7 muuttujaa) lataukset vaihtelivat välillä 0,39–0,67. Ominaisarvo oli 1,9 ja selitysaste 45,9 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,77.

Kaksi rekrytointiin liittyvää muuttujaa poistettiin analyysistä, koska ne latautuivat nais- ja miesjohtajilla eri faktoreille. Poistamisen jälkeen molemmat henkilöstöjohtamisen faktorit toimivat nais- ja miesliikuntajohtajilla samalla tavalla.

#### Organisaation asenteet ja toiminta

*Naiset (n=124).* Analyysi tuotti yhden faktorin, jolle latautui hyväksyttävästi kuusi muuttujaa. Latausten arvot vaihtelivat 0,78–0,88 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 4,3 ja selitysaste 67,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,92. Väittämä ”Or-



ganisaatiassa miehillä ja naisilla on yhtä hyvät edellytykset menestyä urallaan” poistettiin analyysistä alhaisen latauksen vuoksi.

*Miehet (n=205)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jolle latautui hyväksyttävästi kuusi muuttujaa. Latausten arvot vaihtelivat 0,83–0,91 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 4,8 ja selitysaste 76,6 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,95. Väittämä ”Organisaatiassa miehillä ja naisilla on yhtä hyvät edellytykset menestyä urallaan” poistettiin analyysistä alhaisen latauksen vuoksi.

#### Liikunnan seuraamisaktiivisuus

*Naiset (n=124)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka latausten arvot vaihtelivat 0,41–0,89 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 5,1 ja selitysaste 46,2 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,89.

*Miehet (n=205)*. Analyysi tuotti yhden faktorin, jonka latausten arvot vaihtelivat 0,46–0,72 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 4,3 ja selitysaste 36,8 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,84.

#### Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen

*Naiset (n=124)*. Analyysi tuotti yhden faktorin (4 muuttujaa), jonka latausten arvot vaihtelivat 0,51–0,67 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 2,1 ja selitysaste 36,3 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,69. Luottamushenkilö-muuttuja poistettiin analyysistä johtuen sen alhaisista latauksista.

*Miehet (n=205)*. Analyysi tuotti yhden faktorin (4 muuttujaa), jonka latausten arvot vaihtelivat 0,44–0,69 välillä. Faktorin ominaisarvo oli 2,0 ja selitysaste 34,0 prosenttia kokonaisvaihtelusta. Mittarin luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -arvolla, joka oli 0,64. Luottamushenkilö-muuttuja poistettiin analyysistä johtuen sen alhaisista latauksista.

LIITE 3 Liikuntajohtajien määrät eri työnantajatyypeissä sekä koulutusaste työnantajatyypin mukaan prosentteina erikseen liikuntajohtajanaisille (N; n=124) ja -miehille (M; n=205)

Työnantajatyyppi	n	%	perusaste <sup>a</sup>		alempi ka <sup>b</sup>		ylempi ka <sup>c</sup>	
			N	M	N	M	N	M
Valtio	18	5	0	0	0	11	100	89
Kunta tai kuntayhtymä	161	49	9	17	53	66	38	18
Yliopisto tai korkeakoulu	11	3	0	0	0	29	100	71
Lajiliitto	38	12	0	23	33	31	67	46
Muu valtakun. liikuntajärjestö	28	9	6	25	31	33	63	42
Alueellinen liikuntajärjestö	19	6	60	21	40	57	0	21
Liikunnan koulutuskeskus	30	9	0	0	17	22	83	78
Muu yleishyödyllinen yhteisö	24	7	0	0	38	13	63	88
Yhteensä	329	100						

<sup>a</sup>Perus- tai keskiaste; <sup>b</sup>Alempi korkea-aste; <sup>c</sup>Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste

Taulukon mukaan liikuntajohtajista työskenteli julkisella sektorilla<sup>51</sup> 58 prosenttia (n=190) ja kolmannella sektorilla 42 prosenttia (n=139). Vastaajien joukossa oli selvästi eniten (49 %) kuntien johtavia liikunnan viranhaltijoita. Liikuntajohtajien suhteellinen osuus muiden työnantajatyypin palveluksessa vaihteli kolmen ja 12 prosentin välillä.

Työnantajatyypin mukainen koulutusasteen tarkastelu osoittaa, että sekä nais- että miesliikuntajohtajat olivat korkeimmin koulutettuja valtiolla, yliopistoissa/korkeakouluissa ja liikunnan koulutuskeskuksissa verrattuna muihin työnantajatyyppeihin. Vähiten ylimpään koulutusluokkaan kuuluvia puolestaan oli niin nais- kuin miesliikuntajohtajien keskuudessa alueellisissa liikuntajärjestöissä ja kunnissa. Kunnissa yli puolella nais- ja miesliikuntajohtajista oli alemman korkea-asteen tutkinto. Kunnissa koulutusaste selittynee ainakin osittain sillä, että pienemmissä kunnissa liikunnasta vastaavan ylimmän viranhaltijan työhön kuuluu myös operatiivinen liikunnanohjaus- ja palvelutyö ja rekrytointikriteerit ovat sen mukaiset. Erot työnantajatyypin välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitsevät niin nais- kuin miesliikuntajohtajien keskuudessa (naiset:  $\chi^2(14)=45,85$ ;  $p<0,01$ ; miehet:  $\chi^2(14)=68,25$ ;  $p<0,01$ ).

Tulokset osoittavat, että naisliikuntajohtajilla on miesliikuntajohtajia useammin ylimmän koulutusasteen tutkinto kaikissa muissa työnantajatyypeissä paitsi alueellisissa liikuntajärjestöissä ja muissa yleishyödyllisissä yhteisöissä. Kunnissa, lajiliitoissa ja muissa valtakunnallisissa liikuntajärjestöissä tämä ero on jopa noin 20 prosentin luokkaa. Ero oli tilastollisesti merkitsevä kunnissa ( $\chi^2=8,89$ ;  $p=0,012$ ). Muissa työnantajatyypeissä ero ei kuitenkaan noussut tilastollisesti merkitseväksi, mihin saattaa olla yksi syy, että tapausten lukumäärät kussakin tyypissä jäivät pieniksi (valtio:  $\chi^2=1,06$ ;  $p=0,303$ ; yliopisto tai

<sup>51</sup> Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunta tai kuntayhtymä ja yliopisto tai korkeakoulu. Kolmanteen sektoriin kuuluvat kaikki muut taulukossa esitetyt työnantajatyypit.

korkeakoulu:  $\chi^2 = 1,40$ ;  $p=0,237$ , lajiliitto:  $\chi^2 = 3,44$ ;  $p=0,179$ , muut  
valtakunnalliset liikuntajärjestöt:  $\chi^2 = 2,25$ ;  $p=0,324$ ; liikunnan  
koulutuskeskukset:  $\chi^2=0,14$ ;  $p=0,709$ ).

LIITE 4 Muuttujien perustunnusluvut sekä korrelaatiot suhteessa palkkaan, uramenestystyytäisyyteen ja työ- ja perhe- /yksityiselämän tasapainoon (TPYET: asteikko 1 Erittäin huonosti – 5 Erittäin hyvin)

	Muuttujat			Naisiikuntajohtajat			Miesiikuntajohtajat			Yhteensä					
	n	ka	kh	1.	2.	3.	n	ka	kh	1.	2.	3.	ka	d	p
1 Palkka	124	3942	1286	1	,26**	,02	203	4439	1926	1	,37**	-,01	4251	0,30	0,005
2 Uramenestystyytäisyys, fp	124	-0,15	0,96	,26**	1	,29**	205	0,09	0,93	,37**	1	,16*	0,00	0,25	0,030
3 TPYET, 1-5	124	3,81	0,77	,02	,29**	1	205	3,79	0,81	-,01	,16*	1	3,80	0,03	0,858
<u>Sosiodemografiset tekijät</u>															
4 Ikä, v.	124	45,18	9,29	,21*	-,04	,00	205	51,12	8,67	,04	-,03	-,05	48,88	0,66	<0,001
5 Siviilisääty, mies	124	0,72	0,45	,20*	-,02	,12	205	0,84	0,36	,06	,01	,27**	0,80		0,009
6 Lapset, kyllä	124	0,73	0,45	,03	-,01	,06	205	0,91	0,29	,14	-,02	,08	0,84		<0,001
7 Lasten määrä	124	1,45	1,11	,09	,01	,10	205	2,13	1,08	,16*	-,04	,15*	1,87	0,55	<0,001
8 Puolison asema, johtoisena	90	0,41	0,49	,27*	-,01	,05	182	0,23	0,42	,06	,12	,03	0,29		0,004
9 Kotityöt, h/ök	124	13,31	9,83	,01	-,18	,02	205	8,70	6,63	,02	,00	,03	10,43	0,55	<0,001
<u>Henkisen pääoman tekijät</u>															
10 Koulutus, 1-3	124	2,48	0,63	,39**	,06	-,01	205	2,24	0,69	,47**	,16*	-,01	2,33	0,36	0,002
11 Työkokemus, v.	124	20,18	9,45	,21*	,00	,05	205	26,38	9,61	,05	-,02	,00	24,04	0,65	<0,001
12 Johtamiskokemus, v.	123	10,15	7,54	,17	-,09	-,06	204	17,91	10,78	-,04	-,04	-,03	14,99	0,83	<0,001
13 Työtunnit, h/ök	123	42,70	5,29	,48**	,11	-,21*	203	43,88	5,92	,60**	,22*	-,09	43,43	0,21	0,071
14 Työtunnit poik., h/ök	123	-0,73	5,29	,48**	,11	-,21*	203	0,45	5,92	,60**	,22*	-,09	0,003	0,21	0,071
15 Urakatko lapset, kk	123	17,47	17,85	,03	-,05	,09	205	1,12	2,69	-,01	,06	,15*	7,28	1,28	<0,001
16 Urakatko muu syy, kk	123	5,19	11,91	-,05	-,01	-,16	205	3,47	9,66	,01	-,14*	-,09	4,12	0,15	0,176
<u>Sosiaalisen tuen tekijät</u>															
17 Verkostoitumisakt., fp	104	-0,06	0,87	,18*	,22*	,04	164	0,04	0,72	,33**	,26**	,02	0,00	0,14	0,260

18	Mentori, <i>kyllä</i>	124	0,31	0,46	,36**	,19*	-,06	205	0,19	0,39	,11	,07	,00	0,23	0,016
19	Sotu1, <i>suysna, fp</i>	64	0,33	0,97	-,02	,06	-,05	129	-,029	0,91	-,02	,01	,05	-,008	0,66 <0,001
20	Sotu2, <i>esko, fp</i>	64	0,09	0,97	0,09	,31**	,10	129	-,024	0,91	,14*	,16*	,04	-,0128	0,35 0,021
21	Sotu3, <i>puoliso, fp</i>	64	-,016	0,70	-,13	,05	,14	129	-,004	0,85	,24**	,21**	,18*	-,008	0,13 0,836
<b>Organisaatiotekijät</b>															
22	Työnantajasektori, <i>kolmas</i>	124	0,43	0,50	,48**	,08	,01	205	0,42	0,49	,53**	,27**	-,06	0,42	0,02 0,889
23	Alaiset, <i>kyllä</i>	124	0,77	0,42	,20*	,04	-,04	205	0,89	0,31	,24**	,15*	,03	0,85	0,007
24	Alaisten määrä	124	12,19	19,05	,29**	-,04	-,04	205	21,55	37,95	,32**	,30**	,17*	18,02	0,31 0,003
25	Organisaation menestys, 1-5	124	3,96	0,66	,08	,24**	,15	205	4,07	0,74	,12	,23**	,23**	4,03	0,16 0,178
26	Koulutusmahdollisuudet, 1-5	124	3,66	0,83	,23**	,34**	,24**	205	3,72	1,01	,18**	,41**	,21**	3,70	0,06 0,553
27	Henkilöstöjoht. amm., <i>fp</i>	124	-,008	0,95	,15	,22*	-,05	205	0,05	0,85	,19**	,38**	,19**	0,00	0,14 0,216
28	Henkilöstöjoht. tasa, <i>fp</i>	124	-,018	0,99	,39**	,28**	,05	205	0,11	0,89	,32**	,44**	,02	0,00	0,30 0,008
29	Og asenteet ja toiminta, <i>fp</i>	124	0,11	0,83	,38**	,20*	-,15	205	-,007	1,05	,25**	,28**	,09	0,00	0,19 0,008
<b>Liikunta-alan erityisistä</b>															
30	Liikunta-aktiivisuus, 1-7	124	5,65	0,88	-,01	,16	,04	205	5,55	0,87	-,04	-,06	,07	5,59	0,11 0,307
31	Liik. harrastamistaso, 1-5	124	3,22	1,04	,08	,05	,05	205	3,77	0,77	,11	-,02	,23**	3,56	0,60 <0,001
32	Liik. seuraamisakt., <i>fp</i>	124	-,033	1,11	,14	,20*	,06	205	0,20	0,77	,01	,17*	,07	0,00	0,56 <0,001
33	Liik. muut tehtävät, <i>fp</i>	124	-,036	0,87	,16	,14	,07	205	0,22	0,74	-,15*	-,08	,02	0,00	0,72 <0,001

*Lyyhenteet:* ka=keskiarvo; d=Cohen d; p=p-arvo; fp=faktoripisteet; v=vuosi; h=tunti; vk=viikko; kk=kuukausi.

\*\*Korrelaatio on merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen). \*Korrelaatio on merkitsevä 0,05 tasolla (kaksisuuntainen).

<sup>1</sup>Muuttujien 17 sekä 19-21 korrelaatioissa puuttuva tieto on korvattu faktoripisteiden keskiarvolla, jolloin naisten n=124 ja miesten n=205.

*Muuttujat.* Sukupuoli: 0=Nainen, 1=Mies; Siviilisääty: 0=Muu siviilisääty, 1=Naimisissa tai muu parisuhde; Lapset: 0=Ei, 1=Kyllä; Puolison asema: 0=Muu ammatillinen asema, 1=Johtoasema; Koulutus: 1=Perus- tai keskiaste - 3=Ylempi korkeaste tai tutkijakoulutusaste; Työtunnit poik.=Työtuntien poikkeama keskiarvosta; Urakatko lapset=Urakatkon kesto lapsista johtuva syy; Urakatko muu syy=Urakatkon kesto muu kuin lapsista johtuva syy; Verkostoitumisakt.=Verkostoitumisaktiivisuus; Mentori: 0=Ei, 1=Kyllä; Sotu1, suysna=Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta; Sotu2, esko=Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta; Sotu3, puoliso=Sosiaalinen tuki puolisoilta; Työnantajasektori: Julkinen=0, Kolmas=1; Alaiset: 0=Ei, 1=Kyllä; Organisaation menestys: 1=Erittäin huonosti - 5=Erittäin hyvin; Koulutusmahdollisuudet=1=Erittäin heikot -

5=Erittäin hyvät; Henkilöstöjoht. tasa=Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen; Henkilöstöjoht. amm.=Ammattimainen henkilöstöjohtaminen; Og asenteet ja toiminta=Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen; Liikunta-aktiivisuus: asteikko 1=Ei liikuntaa - 7=Päivittäin; Liik. harrastamistaso=Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena: asteikko 1=En harrastanut liikuntaa - 5=Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla; Liik. seuraamisakt.=Liikunnan seuraamisaktiivisuus; Liik. muut tehtävät=Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen.

LIITE 5 Korrelaatiomatriisi selittävälle tutkimusmuuttujille; naisliikuntajohtajat vasen aladiagonaali, miesliikuntajohtajat oikea ylädiagonaali

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1 Ikä, v.	1	-,08	,08	,16*	,07	-,12	-,17*	,89**	,73**	,06	,06	-,17*	,10	-,03	-,11
2 Sivillisäätö	,09	1	,23**	,21**	-,08	-,07	,04	-,04	-,15*	,14*	,14*	,11	,02	,04	,17*
3 Lapset	,20*	,38**	1	,63**	-,10	,04	,16*	,08	-,02	-,03	-,03	,13	,01	-,04	-,06
4 Lasten määrä	,24**	,37**	,80**	1	-,14	,11	,04	,15*	,14*	,12	,12	,23**	,17*	,11	-,03
5 Puolison asema	,13	-,03	-,03	,16	1	-,02	-,03	,12	-,02	-,01	-,01	-,01	,01	,11	,17*
6 Kotityöt, h/bk	-,09	,016	,33**	,28**	,12	1	,01	-,09	-,03	-,01	-,01	,14*	,03	,09	-,01
7 Koulutus	-,22*	,16	,06	,07	,18	,17	1	-,19**	-,18*	,11	,11	,10	-,01	,10	-,04
8 Työkokemus, v.	,91**	,13	,19*	,21*	,12	-,08	-,23**	1	,74**	,07	,07	-,17*	,12	,03	-,04
9 Johtamiskokemus, v.	,66**	,02	,12	,15	-,03	,07	-,15	,66**	1	,00	,00	-,17*	,01	-,05	-,15*
10 Työtunnit, h/bk	,12	,09	,00	,02	,16	-,04	,08	,14	,03	1	1	-,05	-,03	,29**	,17*
11 Työtunnit poik., h/bk	,12	,09	,00	,02	,16	-,04	,08	,14	,03	1	1	-,05	-,03	,29**	,17*
12 Urakatko lapset, kk	,15	,38**	,60**	,69**	,07	,28**	,14	,18*	,03	,00	,00	1	,03	,00	-,06
13 Urakatko muu, kk	,17	,03	,09	,014	,10	,11	,09	,09	-,03	-,04	-,04	,19*	1	,02	,06
14 Verkostoitumisakt., fp	,22*	,02	,10	,22*	,09	,11	-,02	,20*	,21*	,21*	,21*	,01	,00	1	,23**
15 Mentori	,21*	,15	,17	,05	-,02	,09	,03	,26**	,16	,19*	,19*	,10	-,01	,18	1
16 Sotu suysna, fp	-,03	,09	,09	,11	,08	-,02	-,01	,00	-,06	,11	,11	,20*	,09	,01	,00
17 Sotu esko, fp	-,06	,12	,16	,14	,02	-,07	,03	-,01	,01	,17	,17	,12	,12	,05	,09
18 Sotu puo, fp	-,02	,22*	,09	,09	,16	-,12	-,13	,03	-,05	,04	,04	,11	,06	-,10	,00
19 Työnantajasektori	,06	,14	-,02	,03	,23*	-,07	,10	,07	-,07	,34**	,34**	-,06	,00	,05	,24**
20 Alaiset	,19*	,18	,14	,17	,06	,18*	-,02	,17	,25**	,13	,13	,06	,11	,18*	,15
21 Alaisten määrä	,15	,14	-,05	,05	,05	,09	,13	,18*	,27**	,14	,14	-,07	-,02	-,08	,06
22 Organisaation menestys	,00	-,12	-,01	,05	,09	,09	,09	-,01	,15	,02	,02	-,07	-,06	,18*	,10
23 Koulutusmahdollisuudet	,14	,05	,06	,12	-,09	-,08	,03	,19*	,10	,10	,10	,15	-,12	,26**	,19*
24 Henkilöstöjoht. tasa, fp	,10	,09	,05	,14	,05	,06	,11	,11	,13	,27**	,27	,05	,07	,22*	,18*

25	Henkilöstöjoht. amm., fp	,09	-,02	,04	,15	,10	,13	,07	,07	,18*	,18*	,18*	,18*	,12	,00	,24**	,09
26	Og asenteet ja toiminta, fp	-,07	,03	-,08	-,04	,07	-,01	,38**	-,06	-,07	,24**	,24**	-,02	-,05	,10	,18*	
27	Liikunta-aktiivisuus	-,11	,04	,00	,01	-,05	-,07	,12	-,11	-,02	-,12	-,12	-,01	-,04	,03	,06	
28	Liik. harrastamistaso	,07	,01	-,10	,05	,05	-,09	-,09	,09	,05	,17	,17	,02	-,01	,03	-,04	
29	Liik. seuraamisakt., fp	,19*	,03	-,05	,03	,08	-,06	-,08	,17	,09	,18	,18	,00	,04	,12	,02	
30	Liik. muut tehtävät, fp	,12	-,02	,00	,01	,13	-,03	-,11	,18	,14	,17	,17	-,03	,02	,14	,05	

Naiset: n=123-124, paitsi Puolison asema n=90. Miehet: n=203-205, paitsi Puolison asema n=182.

\*\*Korrelaatio on merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen). \*Korrelaatio on merkitsevä 0,05 tasolla (kaksisuuntainen).

(jatkuu)

		16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
Muuttujat																
1	Ikä, v.	-,18*	-,15*	-,06	-,02	,10	,02	-,11	-,01	-,06	-,04	-,17*	-,11	-,08	-,02	,06
2	Sivillisäät	-,06	,02	,04	-,04	,03	,09	,08	,08	-,02	-,03	-,04	,04	,15*	,03	-,06
3	Lapset	-,08	-,09	,02	,03	,16*	,08	,03	,01	,00	,06	,02	,01	,14*	,14	,03
4	Lasten määrä	-,07	-,11	,07	,11	,14*	-,02	,08	,04	,06	,03	,00	,02	,18**	,19**	,10
5	Puolison asema	,01	-,04	,06	-,08	-,07	,22**	,12	,01	,07	,15	,03	,06	,06	,01	,06
6	Kotityöt, h/ek	,05	,02	,04	,04	-,04	-,02	,07	,10	,08	,01	,12	-,09	-,04	-,03	,12
7	Koulutus	-,02	,04	,11	,22**	,12	,21**	,21**	,09	,15*	,09	,20**	,03	,08	,03	-,20**
8	Työkokemus, v.	-,16*	-,11	,01	,01	,11	,02	-,08	,03	,02	-,03	-,11	-,06	-,03	-,07	,07
9	Johtamiskokemus, v.	-,10	-,12	-,08	-,05	,03	-,03	-,08	-,03	,01	-,04	-,14*	-,16*	-,03	,01	,04
10	Työtunnit, h/ek	,01	,10	,12	,42**	,23**	,21**	,12	,16*	,21**	,14*	,17*	-,08	,05	,06	-,04
11	Työtunnit poik., h/ek	,01	,10	,12	,42**	,23**	,21**	,12	,16*	,21**	,14*	,17*	-,08	,05	,06	-,04
12	Urakatko lapset, kk	-,06	-,02	-,06	,07	,00	-,05	,06	,04	,07	,05	,08	,05	,07	,06	,02
13	Urakatko muu, kk	-,03	-,04	,13	-,06	-,07	-,09	-,14*	-,25**	-,12	-,08	-,11	,02	-,03	-,05	,09
14	Verkostoitumisakt., fp	,13	,22**	,25**	,23**	,05	,11	,21**	,25**	,34**	,26**	,26**	,04	,11	,24**	,07
15	Mentori	,11	,16*	,07	,10	,04	,00	,09	-,01	,09	,02	,07	,04	,05	-,04	,05
16	Sotu suysna, fp	1	,56**	,42**	-,02	-,01	-,11	,16*	-,07	,06	,09	,16*	,01	,12	,21**	,03
17	Sotu esko, fp	,53**	1	,57**	,09	,03	-,06	,13	,13	,19**	,17*	,08	-,04	,03	,12	-,12



18	Sotu puo, fp	,28**	,48**	1	,16*	,06	,01	,20**	,13	,18	,21**	,10	,00	,14*	,11	-,01
19	Työnantajasektori	,07	,19*	,01	1	,10	-,14	-,03	,18*	,23**	-,11	,28**	-,14*	-,02	-,01	-,23**
20	Alaiset	,02	,07	,05	,12	1	,20**	,10	,14*	,21**	,16*	,00	,00	-,02	,05	-,04
21	Alaisten määrä	-,03	-,09	-,01	-,16	,35**	1	,20**	,25**	,18*	,30**	-,08	,07	,13	,02	-,02
22	Organisaation menestys	-,05	,11	-,10	-,02	,17	,09	1	,28**	,28**	,24**	,12	,02	,29**	,20**	,11
23	Koulutusmahdollisuudet	,17	,17	-,09	,06	,20*	,07	,19*	1	,38**	,30**	,20**	-,08	,00	,04	-,10
24	Henkilöstöjoht. tasa, fp	,09	,08	-,01	,20*	,25**	,09	,13	,31**	1	,49**	,37**	-,01	,08	,25**	,04
25	Henkilöstöjoht. amm., fp	,14	,04	,01	-,29	,12	,24**	,03	,28**	,44**	1	,18**	,12	,17*	,21**	,10
26	Og asenteet ja toiminta, fp	,10	,05	-,03	,28**	,17	,02	-,04	,05	,46**	,18	1	,01	,05	,16*	-,07
27	Liikunta-aktiivisuus	-,11	,00	-,01	-,09	-,06	-,08	,06	,06	-,17	,03	-,12	1	,04	,08	,17*
28	Liik. harrastamistaso	,02	-,02	,07	,18*	-,05	-,18*	-,24**	,03	,24**	,00	,10	-,07	1	,18**	,24**
29	Liik. seuraamisakt., fp	,00	,10	,02	,10	,00	-,02	-,12	,08	,29**	,13	,15	,05	,47**	1	,21**
30	Liik. muut tehtävät, fp	,05	,05	,05	,16	,03	-,06	-,18*	,07	,18*	-,06	,08	-,03	,61**	,44**	1

*Muuttujat.* Sukupuoli: 0=Nainen, 1=Mies; Siviilisääty: 0=Muu siviilisääty, 1=Naimisissa tai muu parisuhde; Lapset: 0=Ei, 1=Kyllä; Puolison asema: 0=Muu ammatillinen asema, 1=Johtoasema; Koulutus: 1=Perus- tai keskiaste - 3=Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste; Työtunnit poikkeama=Työtuntien poikkeama keskiarvosta; Urakatko lapset=Urakatko lapsista johtuva syy; Urakatko muu syy=Urakatko kesto muu kuin lapsista johtuva syy; Verkostoitumisakt.=Verkostoitumisaktiivisuus; Mentori: 0=Ei, 1=Kyllä; Sotu1, suysna=Sosiaalinen tuki sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta; Sotu2, esko=Sosiaalinen tuki esimiehiltä ja kollegoilta; Sotu3, puoliso=Sosiaalinen tuki puolisoilta; Työnantajasektori: Julkinen=0, Kolmas=1; Alaiset: 0=Ei, 1=Kyllä; Organisaation menestys: 1=Erittäin huonosti - 5=Erittäin hyvin; Koulutusmahdollisuudet=1=Erittäin heikot - 5=Erittäin hyvät; Henkilöstöjoht. tasa=Tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen; Henkilöstöjoht. amm.=Ammattimainen henkilöstöjohtaminen; Og asenteet ja toiminta=Organisaation asenteet ja toiminta uralla menestymiseen liittyen; Liikunta-aktiivisuus: asteikko 1=Ei liikuntaa - 7=Päivittäin; Liik. harrastamistaso=Liikunnan harrastamisen taso lapsena ja nuorena: asteikko 1=En harrastanut liikuntaa - 5=Kiilpaurheilua kansainvälisellä tasolla; Liik. seuraamisakt.=Liikunnan seuraamisaktiivisuus; Liik. muut tehtävät=Liikunta-alan muissa tehtävissä toimiminen.