

Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla

Päivi Aalto-Nevalainen

Palkattujen liikuntajohtajien määrän nousu, liikunta-alan ammattimaistuminen ja liikunnan yhteiskunnallisen merkityksen kasvu 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 (Tilastokeskus 2016), on naisten määrä liikuntajohtajina miehiä vähäisempi (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. Naiset kuvailevat uramenestystään tyypillisesti subjektiivisen uramenestyksen kautta, kietoutuneena ihmissuhteisiin ja muuhun elämään, kun taas miehet pitävät naisia useammin tärkeänä objektiivisia uramenestyskriteerejä, kuten palkkaa ja etenemistä. (Hopkins & O’Neil 2007; O’Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004.) Eroja on havaittu naisten ja miesten uramenestyksen taustalla olevissa tekijöissä sekä niiden yhteyksissä uramenestykseen (Kirchmeyer 1998; Melamed 1995; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005).

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 kilpailukyvyyn ja kehityksen osa-alue. Tasa-arvosta nähdään olevan hyötyä yksilölle, organisaatioille ja yhteiskunnalle. (World Economic Forum 2017.)

Suomessa työelämän tasa-arvoon on vielä matkaa. Naiset ja miehet työskentelevät eri ammateissa ja eri aloilla (Keski-Petäjä & Katainen 2015; Siukola, Soronen & Teräsaho 2017), miesjohtajat ovat naisjohtajia korkeammilla tasoilla organisaatioiden hierarkioissa (Työssäkäyntitilasto 2017), ja miesjohtajat saavat naisjohtajia enemmän palkkaa (Koskinen-Sandberg 2016; Palkkarakenne-tilasto 2017). Tilanne on tämä huolimatta siitä, että Suomessa naiset ovat keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja (Tilastokeskus 2016), naisjohtajien johtamistapaan ollaan usein tyytyväisempiä kuin miesjohtajien johtamistapaan (Sutela & Lehto 2014), ja naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin miesten johtamia yrityksiä kannattavam-

pia (Christiansen, Lin, Pereira, Topalova & Turk 2016; Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007). Johtajien uramenestystä on siis perusteltua tutkia molempien sukupuolten näkökulmista ja tasa-arvon kannalta.

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. Objektiivista uramenestystä tutkitaan palkan avulla. Subjektiivista uramenestystä tutkitaan uramenestystyytyväisyyden sekä työ-, perhe- ja yksityiselämän tasapainon avulla. Uramenestystekijät jaetaan viiteen eri luokkaan: sosiodemografiset tekijät, henkisen pääoman tekijät, organisaatiotekijät, sosiaalisen tuen tekijät ja liikunta-alan erityistekijät. Tutkimuksessa tarkastellaan uramenestysilmiötä erityisesti sukupuolten välisten erojen ja tasa-arvon näkökulmasta.

Tutkimuskohteena on ylin palkattu johto suomalaisissa liikunta-alan organisaatioissa julkisella ja kolmannella sektorilla. Julkisella sektorilla tarkastelun kohteina ovat valtio, kunnat ja liikunnan koulutusorganisaatiot. Kolmannella sektorilla tarkastelun kohteena ovat puolestaan valtakunnallisen ja alueellisen tason liikuntajärjestöt sekä muut liikunta-alan yhdistykset ja säätiöt. Liikuntaseurat ja liikunta-alan yritykset eivät olleet tutkimuksen kohteena. Tutkimusaineistona on 329 liikuntajohtajaa, mikä on yli puolet koko liikuntajohtajien perusjoukosta. Vastaajista 38 prosenttia oli naisliikuntajohtajia ja 62 prosenttia miesliikuntajohtajia. Jakauma heijastelee kokonaisuudessaan hyvin perusjoukon sukupuolijakaumaa.

Tämän kvantitatiivisen poikkileikkaustutkimuksen aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla syksyllä 2013. Aineisto analysoitiin tilastollisten menetelmien, kuten keskiarvojen vertailujen, korrelaatioiden, faktorianalyysin ja yleisen lineaarisen mallin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että objektiivinen uramenestys määrittyy monin osin eri tekijöiden kautta kuin subjektiivinen ura-

menestys. Täten ne kuvaavat uramenestyksen eri puolia. 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, alaisten määrän ja työnantajasektorin, vaikutus. Naisliikuntajohtajat olivat keskimäärin miesliikuntajohtajia tyytyväisempiä uramenestykseensä, kun taas työn ja perhe- ja 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 ollut enemmän urakatkoja verrattuna miesliikuntajohtajiin. Miesliikuntajohtajat olivat keskimäärin naisliikuntajohtajia iäkkäämpiä, mikä selittänee osan eroista taustatekijöissä.

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

Liikuntajohtajien uramenestystyytyväisyyttä selittivät esimerkiksi koulutusmahdollisuudet työssä, tasa-arvoisempi ja ammattimaisempi henkilöstöjohtaminen sekä esimiesten ja kollegoiden sosiaalinen tuki. Tasapainoa työn ja perhe- ja yksityiselämän välillä selittivät esimerkiksi koulutusmahdollisuudet työssä ja naimisissa tai muussa parisuhteessa olo.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että liikuntajohtajien uramenestys ei ole Suomessa kaikilta osin tasarvoista – ei mahdollisuuksien, eikä lopputulosten tasa-arvon kannalta. Keskeisimmät ongelmat paikantuvat eroihin nais- ja miesliikuntajohtajien koulutuksessa ja palkoissa. Huolimatta siitä, että naisliikuntajohtajilla on miesliikuntajohtajia korkeampi koulutus, he ovat liikuntajohtajina vähemmistössä ja saavat vähemmän palkkaa. Muita keskeisiä ongelmia ovat naisliikuntajohtajien miesliikuntajohtajia keskimäärin korkeampi kotitöiden ja urakotkojen määrä sekä naisliikuntajohtajien hyötyminen tehdyistä työtunneista, koulutuksesta, verkostoitumisaktiivisuudesta ja kolmannella sektorilla työskentelystä palkassa miesliikuntajohtajia vähemmän. Naisten menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii siis miesten menestymistä enemmän ponnisteluja. Niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnan kannalta olisi hyödyllistä, mikäli naisten ja miesten uramenestys ja sitä määrittävät tekijät olisivat tulevaisuudessa tasa-arvoisempia. Esimerkiksi resurssien tehokkaan käytön kannalta on olennaista, että naisten osaaminen ja voimavarat otetaan organisaatioissa ja yhteiskunnassa täysimääräisesti käyttöön.

Tämä tutkimus tuottaa naisten ja miesten johtamisuria ja johtajien uramenestystä koskevaa tietoa kansainväliseen uramenestystutkimukseen, suomalaiseen uratutkimukseen, liikunta-alan johtamista koskevaan tutkimukseen sekä suomalaista työelämää ja sen tasarvoa koskevaan tutkimukseen. Uramenestystä ja yksittäisiä uramenestystekijöitä on kansainvälisesti tutkittu melko paljon (ks. esim. Forrett & Dougherty 2004), mutta useita eri muuttujia sisältäviä sekä objektiivisen ja subjektiivisen että sukupuolen näkökulman huomioon ottavia tutkimuksia on olemassa niukemmin (Ng ym. 2005). Tutkimuksen malli uramenestyksestä on tiettävästi laajin, mitä on aiemmin laadittu. Uratutkimusta on tehty runsaasti ulkomailla, mutta Suomessa sille löytyy vielä hyvin tilaa (aikaisempia viimeaikaisia tutkimuksia esim. Ekonen 2014; Heikkinen

2015; Lämsä & Savela 2017). Liikunta-alalla johtajien uratutkimuksen perinne on vielä nuori, erityisesti Suomessa (Laakso 2016). Maailmanlaajuisestikin liikunta-alan johtajiin kohdistuvia uramenestystutkimuksia on tehty vain muutamia (esim. Sagas & Cunningham 2004).

Käytännön kannalta tällä tutkimuksella on arvoa suomalaisessa työelämässä myös laajemmin kuin yksinomaan liikunta-alan kannalta tarkasteltuna. Uramenestysilmion ymmärtäminen voi auttaa yksilöitä itselleen merkityksellisen uramenestyksen hahmottamisessa ja omien uriansa tehokkaammassa johtamisessa. Organisaatioiden kannalta ilmion ymmärtäminen taas voi olla hyödyllistä hyvien johtajien ja työntekijöiden pitämässä, kehittämisessä ja rekrytoimisessa kuin myös organisaation menestyksen parantamisessa.

Kirjallisuus

- 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.
- Ekonen, M. (2014) Keski johdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 148.
- Forrett, M. & Dougherty, T. (2004) Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 419–437.
- 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.
- Helldán, A. & Helakorpi, S. (2015) Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 6/2015. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Hopkins, M. & O'Neil, D. (2007) Women and success: dilemmas and opportunities. Teoksessa D. Bilimoria & S. Piderit (toim.) *Handbook on women in business and management*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 132–153.

- Julkunen, R. (2010) Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. (2015). Miehet yliedustettuina johtotehtävissä ja työelämän ulkopuolella. *Tieto & Trendit* 29.10.2015.. [online]. <URL:<http://tietotrendit.stat.fi/>> Luettu 27.1.2017.
- Kirchmeyer, C. (1998) Determinants of managerial success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management* 24 (6), 673–692.
- 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.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007) Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3.
- Laakso, N. (2016) Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkimällä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän Studies in Business and Economics 166.
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. (2014) Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Yritysetiikka* 6 (1), 28–39.
- 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 julkaisutavaksi.
- Melamed, T. (1995) Career success: the moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior* 47 (1), 35–60.
- 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.
- 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.
- Palkkarakennotilasto (2017) Tietokantataulukko: Kokoaikaisten palkansaajien lukumäärät ja kokonaisansiot kuukaudessa ammattiluokituksen (AML 2010), työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan vuosina 2013–2015. Helsinki: Tilastokeskus.
- 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.
- Siukola, R., Soronen, S. & Teräsaho, M. (2017) Kestävä kasvu, julkinen talous ja rakenteet: Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen ministeriössä -hanke. Työpaperi 14/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014) Työolojen muutokset 1997–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus (2016) Naiset ja miehet Suomessa 2016. Helsinki: Tilastokeskus.
- Turpeinen, S. & Hakamäki, M. (2018) Liikunta ja tasa-arvo 2017. Katsaus sukupuolten tasa-arvon nykytilaan liikunta-alalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:6. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Työssäkäyntitilasto (2017) Tietokantataulukko 061 Työlliset ammattiryhmän, sukupuolen, iän ja vuoden mukaan 2010–2014. Helsinki: Tilastokeskus.
- World Economic Forum (2017) Global Gender Gap Report [online]. <URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>> Luettu 27.12.2017.