

Naiset johtajina jalkapalloseuroissa

Anu Reunanen



Tekijä Anu Reunanen	
Suuntautuminen Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus	
Opinnäytetyön nimi Naiset johtajina jalkapalloseuroissa	Sivumäärä + liitesivumäärä 69 + 1
<p>Vuonna 2022 Suomessa toimi vajaa tuhat jalkapalloseuraa. Näistä 89 seurassa oli palkattu toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajista 15,7 % oli naisia. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli löytää keinoja, kuinka lisätä naisia jalkapalloseurojen johtopaikoille.</p> <p>Tietoperustana nykytilan ymmärtämiseksi käytettiin jalkapallon ja johtamisen historiaa, yhdistysmaailman lähtökohtia toimia työnantajana sekä johtamis- ja tasa-arvoteorioita. Lisäksi vertailtiin urheilun, yritysmaailman ja politiikan tasa-arvolukuja keskenään. Menetelmäksi valikoitui konkreettiseen muutokseen tähtäävä toimintatutkimus. Tutkimusote oli sekä laadullinen että määrällinen. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin toiminnanjohtajille vuonna 2022 tehtyä kyselyä, omia havaintoja sekä erilaista dataa.</p> <p>Helppoja keinoja lisätä naisia jalkapalloseuran johtopaikoille ei löytynyt. Syitä nykytilaan löytyi helposti jalkapallon ja johtajuuden miesvaltaisesta historiasta. Valtaosa jalkapalloilijoista on miehiä, joten luonnollisesti myös toiminnanjohtajina toimii enemmän miehiä. Työtä tehdään rakkaudesta lajiin. Naisten osuus pelaajista on kasvanut viime vuosina, mutta naisten orgaanista kasvua johtopaikolla joudutaan vielä odottamaan. Suurimmaksi haasteeksi tasa-arvotyön edistämiseksi nousi nykyisten toiminnanjohtajien huono työntekijäkokemus. Kyselyyn vastanneista toiminnanjohtajista 60 % oli miettinyt alan vaihtoa vuoden sisällä. Syitä olivat huono palkka, työn kuormittavuus ja johtaminen. Ensimmäinen toimenpide-ehdotus keskittyikin nykyisten toiminnanjohtajien työntekijäkokemuksen parantamiseen. Toinen toimenpide-ehdotus on tasa-arvoisen työnantajabrändin rakennus. Näiden toimenpiteiden tietoperustana käytettiin työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändäyksen teorioita.</p>	
Asiasanat tasa-arvo, johtajuus, työntekijäkokemus, työnantajabrändi, urheiluseura	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Lähtökohdat tutkimukselle	2
1.2 Toteutus ja menetelmävalinnat.....	3
1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	4
2 Menetelmävalinnat ja opinnäytetyön toteutus	6
2.1 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus	6
2.2 Aineistonkeruumenetelmät opinnäytetyössä.....	10
2.2.1 Kysely	10
2.2.2 Havainnointi.....	11
2.2.3 Tiedolla johtaminen	11
2.3 Aiheen valinta	12
3 Johtajuus	14
3.1 Tilannejohtamisen teorioita.....	14
3.2 Johtajuus ja sukupuoli	17
3.3 Johtaminen kolmannen sektorin organisaatiossa	19
4 Työntekijäkokemus ja työnantajabrändi.....	21
4.1 Työnantajabrändi	21
4.1.1 Työnantajabrändin johtaminen ja strategiatyö	22
4.1.2 Sidos- ja kohderyhmien tunnistaminen	23
4.2 Työntekijäkokemus	25
4.2.1 Työntekijäkokemuksen viitekehys.....	25
4.2.2 Työntekijäkokemuksen nykytilakartoitus.....	26
4.2.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen	28
5 Kohdeorganisaatioiden ja tutkimuskohteen esittely	29
5.1 Yhdistysmaailma.....	29
5.2 Suomen Palloliitto	30
5.3 Jalkapalloseura	30
5.4 Toiminnanjohtajan rooli.....	33
5.5 Tasa-arvo ja urheilujohtaminen Suomessa.....	35
5.5.1 Jalkapallo.....	37
5.5.2 Jalkapalloseurojen tasa-arvo	38
5.5.3 Muiden urheiluseurojen tasa-arvo.....	40
6 Kyselyn tulokset ja analyysi	43
7 Toimenpide-ehdotukset.....	56
8 Tutkimuksen luotettavuus ja yhteenveto.....	59
8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	59

8.2 Luotettavuustarkastelu.....	60
8.3 Tulevia tutkimusaiheita	62
Lähteet	63
Liitteet.....	1
Liite 1. Kyselyn tulokset.....	1

1 Johdanto

Naisten asema urheilussa puhuttaa parhaillaan laajasti. Viime aikoina kohua ovat herättäneet monet naisurheilijoiden kokemat ikävät kiusaamis-, johtamis- ja seksuaalisen häirinnän tapaukset. Nämä kohut eivät ole tulleet useinkaan yllätyksenä urheilun parissa toimiville henkilöille, vaan epäasiallinen, usein sukupuoleen liittyvä kohtelu, on ollut hiljaisesti hyväksyttävä asia urheilussa. Usein kuulee sanottavan, että urheilussa eivät päde muun maailman säännöt. Siksi myös se tärkein, eli epäasiallisten - jopa laittomien - tekojen seuraukset, ovat jääneet määrittelemättä. (Riivari & Heikkinen, 2022.)

Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan käsittele urheilijoita eikä urheilijoiden kokemaa kiusaamista, seksuaalista häirintää tai muuta eettistä aihetta, vaan urheiluseurojen - tässä tapauksessa suomalaisten jalkapalloseurojen - toiminnanjohtajien sukupuolijakaumaa. Vuonna 2022 suomalaisten jalkapalloseurojen toiminnanjohtajista 15,7 % oli naisia (Suomen Palloliitto 2022). Tämä prosenttiluku on huomattavasti pienempi kuin keskimääräisesti naisjohtajien määrä, joka oli Suomessa vuonna 2019 36,8 % (Tilastokeskus 2021, 182).

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää missä ympäristössä nykyiset toiminnanjohtajat tekevät työtään, miksi naisia on niin vähän toiminnanjohtajina ja miten asiaa voisi muuttaa. Tärkeää on myös ymmärtää missä ympäristössä tulevat mahdolliset urheilujohtajat kasvavat. Minkälainen viesti nuorille välittyy, jos urheilujohto on suurelta osin miehiä. Jos kokemus urheilumaailmasta jää epäreiluksi ja epätasa-arvoiseksi, ei työskentely alalla todennäköisesti houkuta aikuisena. Lisäksi hyvän johtajuuden määritelmä vääristyy, jos valta-asemassa oleva henkilö voi käyttäytyä epäasiallisesti heikommissa asemassa olevaa kohtaa - ja tästä ei tule henkilölle mitään seuraamuksia. Hyvään johtajuuteen ei nykypäivänä enää kuulu urheilussa vallalla oleva vaikenemisen kulttuuri (Riivari & Heikkinen, 2022).

Urheilujohtamisen tasa-arvoa on tutkittu vähän. Syynä saattaa olla ilmiön tuoreus. Työtä tämän eteen kuitenkin tehdään aktiivisesti. 17.5.2022 järjestettiin iso urheilun tasa-arvotapahtuma Helsingissä: Tehdään enemmän, tehdään paremmin 2.0. Tapahtuma keräsi yhteen noin 300 urheiluvaikuttajaa muun muassa liitoista, seuroista, ministeriöstä ja järjestöistä. Toinen sen järjestäjistä, Naisjärjestöjen keskusliitto, esitti omassa hallitusohjelmataavoitteessaan vuosille 2023–2027 50 %:n kiintiöperiaatetta urheilu- ja liikuntayhteisöjen johtoon. (Naisjärjestöjen keskusliitto, 2022.) Samoin Olympiakomitean

puheenjohtaja Taina Susiluoto kannattaa kiintiöitä kehityksen vauhdittajana (Olympiakomitea 2022).

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Suomen Palloliitolle ja sen tarkoituksena on tukea Suomen Palloliiton strategiaa vuosille 2020–2024. Strategian yksi tärkeä osa-alue on naisten osuuden kasvattaminen kaikissa jalkapalloseuroissa tehtävissä töissä.

1.1 Lähtökohdat tutkimukselle

”Toiminnanjohtajan työ on jollain tasolla kutsumusammatti, jota tehdään rakkaudesta lajiin. Töihin ajaututaan pelaajataustan tai vaikka vapaaehtoistaustan kautta, pelaajista suurin osa on miehiä ja se näkyy suoraan mies/naisjakaumassa. Koulutettu ihminen täysin lajin ulkopuolelta on harvinaisuus, koska eihän kukaan ole niin hullu, että ottaisi nämä tehtävät tällä palkalla vastaan ilman muita vaikuttimia.” (Sitaatti toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022)

Lähtökohta tutkimukselle oli oma havaintoni jalkapalloseurojen naistoiminnanjohtajien vähydestä sekä kiinnostukseni nykytilan syistä sekä miten tasa-arvoa tällä saralla voisi edistää. Toki jo alkuasetelma jalkapalloseurojen toiminnanjohtajien tasa-arvon edistämiseksi on haastava. Urheilu, tässä tapauksessa jalkapallo, on perinteisesti miehinen laji. Myös johtajuudella on vahva maskuliininen historia. Historia ja sosiaaliset rakenteet eivät näin itsessään tue naisjohtajien organista hakeutumista alalle. Lisäksi toimintaympäristö, eli yhdistys, on usein pienin resurssein ja suoraviivaisesti rakennettu ja johdettu. Yhdistyksissä energia, aika ja raha menevät usein ydintekemiseen ja ylimääräinen panostus esimerkiksi rekrytointeihin saatetaan kokea taakkana.

Toimin itse jalkapalloseuran toiminnanjohtajana vuosina 2018–2022. Taustani puolesta edustan toiminnanjohtajissa vähemmistöä, minulla ei ole lajitaustaa ja olen nainen. Kuitenkin olen juuri sitä kohderyhmää, joka halutaan Suomen Palloliiton strategian mukaan urheiluseurojen johtoon.

Toiminnanjohtajan työtä ei ole ennen tutkittu näin laajasti. Suomen Palloliitto kokoaa kerran vuodessa suomalaisissa jalkapalloseuroissa työskentelevistä päätoimisista raportin, jossa kartoitetaan toimijoiden sukupuoli, mutta esimerkiksi toiminnanjohtajien koulutusta, ikää, työvuosia tai palkkaa siinä ei tutkita. Myöskään toiminnanjohtajien tasa-arvokokemuksia, työntekijäkokemuksia tai näkemyksiä omasta työstään ei ole ennen näin

laajasti kartoitettu. Toiminnanjohtaja tekee tärkeää yhteiskunnallista työtä ja on näkyvä esikuva monelle harrastavalle lapselle.

1.2 Toteutus ja menetelmävalinnat

Aihetta lähestytään esittelemällä erilaisia johtajateorioita, työntekijäkokemus- ja työnantajabränditeorioita sekä tutkimalla naisjohtajuuden ja jalkapallon historiaa. Nykytilan ymmärrystä syvennetään vertaamalla urheilujohdon tasa-arvolukuja liike-elämän ja politiikan tasa-arvolukuihin sekä tarkastelemalla muiden urheilulajien toiminnanjohtajien tasa-arvolukuja. Olennainen osa tätä opinnäytetyötä on nykyisille toiminnanjohtajille tehty laaja kysely, jossa kartoitetaan sekä toiminnanjohtajien taustoja, että kysytään heiltä laajemmin kokemuksistaan omaan työhönsä liittyen. Tärkeää on myös ymmärtää perusasiat toiminnanjohtajien toimintaympäristöstä, eli jalkapalloseurasta, joka toimii yhdistysperiaatteella. Yhdistysten lait, käytännöt ja käytettävissä olevat resurssit ovat usein kovin erilaiset kuin yritys-elämässä. Teorioiden lisäksi käytetään omaa havainnointia ja dataa, jota on kerätty Suomen Palloliitolta, muilta lajiliitoilta ja virallisilta tahoilta, kuten Tilastokeskukselta.

Menetelmästrategiaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus on vahvasti käytännönläheinen ja ihmislähtöinen tutkimussuunta, jolla pyritään parantamaan asioita (Kananen 2014, 11). Toimintatutkimuksen tyypilliset piirteet tulevat käytäntöön tässä opinnäytetyössä näin:

Käytännönläheisyys: Tutkimus keskittyy käytäntöön. Opinnäytetyön konkreettinen tavoite on parantaa nykyisten toiminnanjohtajien työntekijäkokemusta sekä luoda työnantajabrändikampanja seuroille.

Asioiden parantamiseen pyrkivää: Tasa-arvon edistäminen jalkapalloseurojen johtopaikoilla.

Tehdään yhdessä: Toimeksiantaja Suomen Palloliitto tukee vahvasti tutkimusta. Suomen Palloliitto on toimittanut tätä opinnäytetyötä varten monenlaista dataa toiminnanjohtajista ja lajin harrastajista. Lisäksi muut lajiliitot antoivat tukensa ja tietonsa tätä opinnäytetyötä varten. Tärkeintä on kuitenkin ollut hyvä yhteistyö jalkapalloseurojen toiminnanjohtajien kanssa, jotka vastasivat tätä opinnäytetyötä varten tehtyyn kyselyyn.

Tutkitaan ihmisen toimintaa: Tässä opinnäytetyössä tutkitaan jalkapalloseurojen toiminnanjohtajien tasa-arvon ja työntekijäkokemuksen nykytilaa ja kuinka sitä voisi parantaa.

Ymmärrys tutkittavista: Jotta ymmärtää tutkimuskohteen koko kontekstin, käydään tässä opinnäytetyössä läpi

- Tutkittava ympäristö ja siihen liittyvät lainalaisuudet, eli jalkapalloseura sekä yhdistysmuoto ja yritystoiminta
- Toiminnanjohtajan työtehtävät ja toimintaympäristö
- Jalkapallon ja naisjohtajuuden historia

1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tällä opinnäytetyöllä on kaksi päätavoitetta: Ensimmäinen on luoda selkeä ymmärrys nykytilasta, miksi naisia on niin vähän toiminnanjohtajina. Tässä lähtökohtana olivat omat havaintoni sekä kyselyn vastaukset, jotka tukivat omia kokemuksiani:

” Osaavat naiset ovat toivottavasti paremmissa paikoissa ;)”

”... Naisväestölle tehtävä lobotomia voisi myös auttaa vapaaehtoisten naistoiminnanjohtajakandidaattien löytämisessä ;-)” (Sitaatit toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022.)

Toinen tavoite on löytää konkreettisia keinoja Suomen Palloliitolle ja suomalaisille jalkapalloseuroille edistää naisten hakeutumista alalle. Opinnäytetyö tehdään Suomen Palloliitolle ja se tukee Palloliiton strategiaa vuosille 2020–2024.



Kuva 1. Palloliiton strategia vuosille 2020–2024 (Suomen Palloliitto 2020, 38)

Opinnäytetyön kolme ydinkysymystä kuuluu:

1. Miksi naisia ei ole jalkapalloseurojen toiminnanjohtajina kuin vajaa 16 %?
2. Mikä on jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työn nykytila?
3. Kuinka lisätä naisia jalkapalloseurojen toiminnanjohtajiksi?

Opinnäytetyö rajataan koskemaan jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työtä.

Jalkapalloseurojen muut toimenkuvat; valmennus, hallitus ja muu hallinto jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämä opinnäytetyö esitetään sekä Palloliitolle, että suomalaisille jalkapalloseuroille.

Tutkimus jaetaan myös muiden lajiliittojen kanssa.

2 Menetelmävalinnat ja opinnäytetyön toteutus

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksessa, eli tässä tapauksessa opinnäytetyössä, käytettäviä aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä. Tutkimusmenetelmillä kuvataan ja analysoidaan aineistoa. Tutkimusmenetelmissä käytetään erilaisia tekniikoita, joilla toteutetaan opinnäytetyön tutkimuksellisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22, 25.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus. Opinnäytetyön perustan luomisessa ja taustan kartoittamisessa on myös paljon tapaustutkimuksen piirteitä, mutta koska opinnäytetyön tarkoitus on toiminnan muuttaminen sekä tutkittavien henkilöiden – tässä tapauksessa toiminnanjohtajien - osallistuttaminen mukaan tutkimukseen kyselyn muodossa, on toimintatutkimus tähän oikea lähestymistapa (Kuula 1999, 10).

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui monimenetelmätutkimus. Aineistoa tähän opinnäytetyöhön hankittiin Suomen Palloliitolta toiminnanjohtajien ja muiden jalkapalloseurojen toimihenkilöiden sukupuolijakaumataulukoista, muiden urheilulajien toiminnanjohtajien sukupuolijakauma selvittäen sekä helmikuussa vuonna 2022 Suomessa toimiville jalkapalloseurojen toiminnanjohtajille lähetettävän kyselyn kautta. Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön menetelmävalinnat ja toteutustavat.

2.1 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on ratkaisun löytäminen olemassa olevaan ongelmaan. Yleensä lähtökohtana on yrityksen tai yhteisön toimimaton, vanha, aikaa-, rahaa- ja resursseja vievä toimintamalli, johon lähdetään hakemaan muutosta. Usein ongelma on kuitenkin syvällisempi, kuin ensi näkemältä vaikuttaa. Siksi tärkeintä on löytää ongelman ydin, kohderyhmä, jota ongelma koskee, ongelman seuraukset ja vaikutukset nykytilaan sekä ongelman sidosryhmäläiset. (Kananen 2014, 38–39.) Ongelmanmäärittelyn jälkeen nämä tulisi mahdollisimman tehokkaiksi ja rajatuiksi tutkimuskysymyksiksi. Vasta tämän jälkeen voi alkaa määritellä aikataulua ja tiedonkeruumenetelmiä.

Tämä toteutui tässä tutkimuksessa seuraavanlaisesti:

1. Ongelman ydin: Naisten vähyyys jalkapalloseuran toiminnanjohtajissa.
2. Kohderyhmä, jota ongelma koskee: Koko urheilukenttä, seurat.

3. Ongelman seuraukset: Homogeeninen johtajamalli jalkapalloseuroissa. Naisten näkökulman menettäminen.
4. Ongelman vaikutukset nykytilaan: Urheilujohdollisten esimerkkien puute esimerkiksi tyttöjalkapalloilijoille. Tytöt eivät osaa edes ajatella urheiluseurojen johtotehtäviä tulevina ammatteina.
5. Ongelman sidosryhmäläiset: Suomen Palloliitto, suomalaiset jalkapalloseurat ja niiden sidosryhmät: hallitus, jäsenet, harrastajien vanhemmat, nykyiset toiminnanjohtajat ja tulevat toiminnanjohtajat.

Näistä muodostui kolme tutkimuskysymystä:

1. Miksi naisia ei ole jalkapalloseurojen toiminnanjohtajina kuin vajaa 16 %?
2. Mikä on jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työn nykytila?
3. Kuinka lisätä naisia jalkapalloseurojen toiminnanjohtajaksi?

Toimintatutkimus nähdään usein kvalitatiivisena eli laadullisen tutkimuksen suuntauksena. Kanasen (2014, 13) mukaan toimintatutkimus ei kuitenkaan sulje pois muita tutkimusmenetelmiä, vaan tutkittavaa aihetta lähestytään sen vaatimalla tavalla ja siinä voi käyttää sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia menetelmiä.

Toimintatutkimuksen ydin on käytännön yhteistyö tutkittavan asian asiantuntijoiden kanssa (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 17). Yhteistyötä tehdään tämän opinnäytetyön osalta sekä Suomen Palloliiton, että suomalaisten jalkapalloseurojen kanssa. Toimintatutkimuksen voi nähdä myös valmiina työkaluna tai käytännön prosessina työelämässä esiintyvien ongelmien tiedostamiseen ja ratkaisuun.

Toimintatutkimuksia tyypillisesti yhdistäviä piirteet ovat:

- Käytännönläheisyys
 - Muutokseen (= parantamiseen) pyrkivää
 - Tehdään yhteistyössä tutkittavien kanssa
 - Tutkitaan lähes aina ihmisen toimintaa
 - Ymmärrys tutkittavista.
- (Kuula 1999, 9–12.)

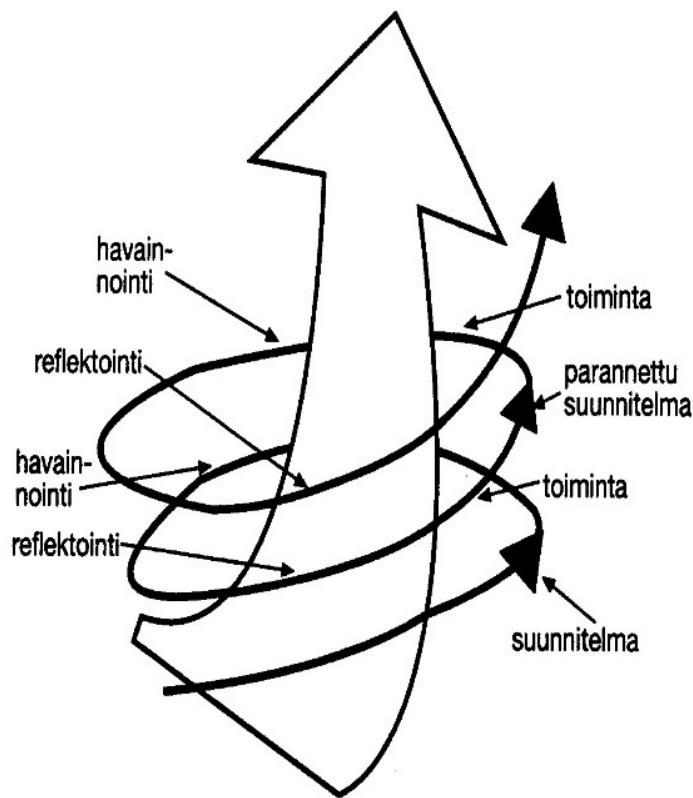
Edellä mainitusta piirteistä huolimatta toimintatutkimukset saattavat poiketa huomattavasti toisistaan. Toimintatutkimus on rypäs eri tutkimusmetodiikoita, joilla pyritään saamaan tietoa tutkittavasta asiasta ja pääsemään haluttuun lopputulokseen eli positiiviseen muutokseen. (Kananen 2014, 13–15.)

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu myös vuorovaikutus eri tahojen kanssa. Perinteistä tieteellisen tutkimuksen perinteitä noudattavasta tutkimuksesta eroten tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei pyritä luomaan vain uutta teoriaa, vaan tutkijalla on usein osallistuva ja aktiivinen rooli uusien käytännön toimintamallien kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2015, 18.)

Työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite on, että se on työelämälähtöistä ja ajankohtaista, sekä edistää keskustelukulttuuria asiaa koskevien sidosryhmäläisten kesken (Vilka 2015, 18–19).

Toimintatutkimuksessa yhdistellään useita eri tutkimusmenetelmiä ja työkaluja, siksi sitä onkin haastava määritellä tarkasti. Lähtökohtaisesti toimintatutkimuksessa on usein joku työhön liittyvä ristiriita tai käytännön ongelma, johon pyritään löytämään ratkaisu. (Syrjälä ym. 1994, 17.) Ratkaistavaa asiaa lähestytään usein monelta kantilta ja tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2014, 13). Näkyvin ero moneen muuhun tutkimussuuntaukseen on toimintatutkimuksen osallistava ote. Muutosta ja ratkaisua haetaan yhdessä tutkittavien kanssa, siksi toimintatutkimus sopii erityisen hyvin käytännön ongelmien ratkaisuun työpaikolla. Toimintatutkimuksesta voidaankin käyttää myös osuvampaa nimeä työntutkimus. (Ojasalo ym 2015, 58.)

Muutoksen edistämiseen käytetään usein prosessimaista lähestymistapaa. Mutta siinä missä perusprosessi on usein lineaarinen tapahtuma, kuvataan toimintatutkimus usein syklisenä prosessina, joka tähtää jatkuvaan parantamiseen. (Kananen 2014, 13.)



Kuva 2. Toimintatutkimuksen perusmalli (Heikkinen ja Jyrkämä 1999)

Tämä toimintatutkimuksen spiraalimalli, joka tähtää jatkuvaan parantamiseen, sopii osaltaan myös tässä opinnäytetyössä esiteltävään toiminnanjohtajien työntekijäkokemukseen parantamiseen tähtäävään näkökulmaan. Parempaan työntekijäkokemuksen saavuttaminen on harvemmin lineaarinen prosessi vaan sitä tulisi mitata, havainnoida ja parantaa säännöllisesti. Spiraalimalli on käytössä myös nykyaikaisissa ketterissä kehittämisprosessimalleissa, kuten scrumissa ja leanissa. Näissä malleissa pääasiana on ketteryys ja asian ratkaisu vahvan prosessin avulla, mutta yhtä lailla näissä toimintamalleissa on tärkeänä osana syklinen prosessikuvaus, joka pyrkii parantamaan toimintaa joka kierroksella.

Mielenkiintoinen on myös Heikkinen & Jyrkämän (1999, 32–33) toimintatutkimuksen näkökulma yhteisön jäsenten toimintatapojen muuttaminen oikeudenmukaiseksi. Tasa-arvon edistäminen täyttää oikeudenmukaisuuden näkökulman tässä tutkimuksessa.

Haasteena toimintatutkimuksessa voidaan nähdä tutkimuksen tilanne- ja aikasidonnaisuutta. Tuloksia ei voida käyttää irti kontekstistaan eikä yleistäminen olekaan toimintatutkimuksen tavoitteena. Tämä on yksi ero lisää verrattuna toimintatutkimusta

perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 11-12.) Ojasalo ym. (2015, 59) mainitsee yhdeksi haasteeksi myös osallistujien väliset ristiriidat. Tärkeää toimintatutkimuksessa onkin tutkijan ja tutkittavien luottamukselliset ja hyvät välit – jos luottamusta ei ole tai se menetetään, voi työ käydä hankalaksi (Huovinen & Rovio 2007, 102).

2.2 Aineistonkeruumenetelmät opinnäytetyössä

Kehittämistyössä suositellaan käytettävän erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä lähestytään (Kananen 2014, 27). Tiedonkeruumenetelmiksi tässä tutkimuksessa valikoituivat kysely, havainnointi sekä tiedolla johtaminen. Näistä käytettävistä menetelmistä toimintatutkimukselle tyypillisimmät ovat kyselyt ja havainnointi, muita menetelmiä ovat muun muassa haastattelut, aivoriihet ja ryhmäkeskustelut. Näiden menetelmien avulla saadaan tuotua näkyväksi työyhteisössä toimivien henkilöiden kokemuksia, oman työn asiantuntijuutta sekä jaettua työyhteisön hiljaista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 61-62.) Myös muu tutkimuksen aikana tuotettu materiaali, esimerkiksi raportit ja muistiot ovat mahdollisia tiedonkeruumenetelmiä, mutta ne eivät selitä itse tutkimusprosessia (Huovinen & Rovio 2007, 104).

2.2.1 Kysely

Kysely sijoittui opinnäytetyön alkukartoitusvaiheeseen. Kyselyt sopivat tavallisesti hyvin lähtötilanteen kartoittamiseksi (Ojasalo ym. 2015, 40). Toimintatutkimuksessa kyselyitä ei yleensä tehdä enää varsinaisen tutkimusprosessin aikana (Kananen 2014, 103). Tässä opinnäytetyössä kyselyn yhtenä tavoitteena oli vahvistaa omia havaintoja ja menetelmävalintoja, sekä määritellä lopullinen tutkimusote. Toinen tavoite oli kerätä tietoa toiminnanjohtajien taustoista sekä työn nykytilasta.

Kysely lähti 1.2.2022 sähköpostitse Suomen Palloliiton toimesta. Vastaajanottajalista kattoi kaikki työsuhteessa 1.2.2022 olevat, yli 35 tuntista viikkoa tekevät toiminnanjohtajat. Kysely lähetettiin yhteensä 89 toiminnanjohtajalle. Lisäksi yhdelle juuri irtisanoutuneelle toiminnanjohtajalle lähetettiin kysely jälkikäteen. Näistä toiminnanjohtajista 14 oli naisia ja 76 oli miestä.

Vastausaikaa oli yksi kuukausi. Kysely toteutettiin käyttämällä Haaga-Helian tarjoamaan Webropol-työkalua. Kysely tehtiin täysin anonymisti. Tämä tuotiin esille sekä sähköpostin liiteviestissä että itse kyselyssä.

Kysely koostui sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä. Kysymyksillä kerättiin sekä kvantitatiivista tietoa nykyisistä toiminnanjohtajista muun muassa iän, sukupuolen, koulutustaustan ja työvuosien kautta, että kvalitatiivista tietoa toiminnanjohtajien kokemuksista ja näkemyksistä omaan työhönsä liittyen. Tämän lisäksi kyselyssä kartoitettiin muun muassa toiminnanjohtajien rekrytointiprosesseja, palkkaa ja vastuualueita. Vaikka uusien mittareiden kehittäminen on Vastamäen (2015, 131) mukaan vaativaa ja aikaa vievää ei tässä tilanteessa ollut mahdollista käyttää valmiita mittareita, koska samanlaisia kyselyjä ei löytynyt. Kysely oli pilkottu faktakysymyksiin (numerot 1-9), joihin jokainen vastasi annettujen vaihtoehtojen puitteissa sekä mielipide, kokemus- ja näkemyskysymyksiin (numerot 10-21). Kysely testattiin ennen lähettämistä kahdella kohderyhmän henkilöllä ja siihen tehtiin vielä muutoksia palautteiden pohjalta. Koska toimintatutkimuksen ydin on Syrjälän ym. (1994, 17) mukaan käytännön yhteistyö tutkittavan asian asiantuntijoiden kanssa kysyttiin toiminnanjohtajilta myös mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia tilanteeseen.

2.2.2 Havainnointi

Havainnointi on iso osa arkielämäämme. Se on tärkeä osa sitä, kuinka hahmotamme ja ymmärrämme ympäristöämme. Havainnointi on kumulatiivista ja usein joko vahvistaa omia reaktioitamme asioihin ja tilanteisiin, tai herättää etsimään vastauksia, jos jokin havaintomme poikkeaa totutusta. Havainnoinnissa käytämme järjen lisäksi tunteita ja intuitiota, ja arkielämässä nämä usein tukevat havainnointia. (Grönfors, 2015, 147.)

Havainnointia on eri asteista, piilohavainnoinnista totaaliseen osallistuvaan havainnointiin (Grönfors, 2015, 151). Havainnointi on ollut mukana opinnäytetyössä alusta saakka osallistuvana havainnointina oman työni kautta (Kananen 2014, 79–80). Oma havainnointini on lähellä totaalisen osallistuvaa havainnointia tässä opinnäytetyössä, koska olen itse toiminut toiminnanjohtajana. Minulla onkin ollut tässä tutkijana niin kutsuttu kaksoisrooli, eli osallistun tutkimukseen sekä ihmisenä että tutkijana (Grönfors, 2015, 147).

2.2.3 Tiedolla johtaminen

Tieto on laaja käsite. Yksi tietojohtamisen tapa on jakaa tieto kolmeen eri käsitteeseen; dataan, informaatioon ja tietämykseen. (Laihonen ym. 2013, 18.) Näitä kaikkia kolmea tiedon tasoa käytetään keinona kerätä ja analysoida tietoa tässä opinnäytetyössä.

Tietämyksen määritelmä on lähellä havainnointia, eli se on tietoa, joka perustuu omiin kokemuksiin. Informaatio taas on rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä. (Laihonen ym. 2013, 18.) Tätä tiedon tasoa käytetään myöhemmin opinnäytetyön kyselyn vastausten sisältöanalysoinnissa. Data taas on rakenteettomia tosiasioita (Laihonen ym. 2013, 18). Ajantasaisen datan saaminen voi olla haastavaa. Haasteita voi olla datan muodossa, löydettävyydessä ja ajantasaisuudessa. (Laihonen ym. 2013, 18.) Tähän opinnäytetyöhön kerättiin dataa monesta eri paikoista. Ajantasaista tasa-arvodataa löytyi helposti politiikasta ja yritysmaailmasta, mutta urheilupuolen datan löytäminen oli haastavaa. Joko tietoja ei ole kerätty tai sitten niitä ei ole julkaistu yhtä laajasti kuin politiikasta ja yrityspuolelta. Jalkapalloseuran toiminnanjohtajaluvut saatiin suoraan Suomen Palloliitosta, mutta esimerkiksi muiden lajien toiminnanjohtajaluvut piti itse kerätä lajiliitoista. Data-analyysiä käytetään tässä opinnäytetyössä esimerkiksi nykyisten toiminnanjohtajien tasa-arvojakaumaa analysoitaessa sekä vertailtaessa jalkapallon toiminnanjohtajatasa-arvolukuja muiden urheilulajien tasa-arvolukujen kanssa.

2.3 Aiheen valinta

Lopputyöni ideointi alkoi vuonna 2021, kun otin yhteyttä Suomen Palloliittoon ja tarjosin alla olevia aiheita opinnäytetyöni aiheeksi:

- Työnantajabrändäys (Jalkapalloseurojen työnantajabrändi ja työntekijäkokemus). Yhdistys vs. yritys työnantajana
- Henkilöstötukitoimet seuroissa (HR:n puuttuminen, hallitus esimiehenä, työntekijät johtavat usein itseään seuroissa, työkaluja seurojen henkilöstölle)
- Kestävä kehitys jalkapalloseuroissa (Ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen mm. vähävaraisten tukirahastot)
- Naiset jalkapalloseurojen työntekijöinä, kuinka houkutellessa enemmän naisia seuroihin töihin
- Tulevaisuuden tutkimus - mihin seuratoiminnassa kannattaa varautua esim. vapaaehtoisten väheneminen, siirtyminen kohti palvelumallia, palvelumuotoilu seuratoiminnassa
- Huuhkajien vaikutus juniorijalkapalloon ja seuroihin.

Liikuntatieteiden tohtorin Mihaly Szerovayn oli valittu syyskuussa 2020 Jyväskylän yliopiston ja Suomen Palloliiton yhteiseen työelämäprofessorin tehtävään. Hänen tehtävänä on edistää jalkapallon tutkimustyötä. Sain Mihaly Szerovayn ja

Kehityspäällikkö Heidi Pihlajan kontaktikseni Suomen Palloliitosta. Heidi Pihlajan vastuualueena on diversiteetin ja naisten roolin vahvistuminen jalkapalloperheessä. Päädyimme yhdessä nykyiseen aiheeseeni, joka tukee parhaiten Suomen Palloliiton strategiaa vuosille 2020–2024.

3 Johtajuus

Johtajuus on toimintaa, jolla päästään tiettyyn, usein ennalta määriteltyn ja haluttuun päämäärään. Määrittely on sama, oli sitten kyseessä yritys, julkisorganisaatio tai kolmannen sektorin organisaatio. Myös onnistuneen johtajuuden tunnusmerkit ovat pitkälti samat näissä kaikissa. (Jylhä & Viitala 2019, 10.)

Käsitys hyvästä johtajuudesta ja kuinka sitä mitataan, on erilainen riippuen aikakaudesta. Myös johtamisen tarkoitus, sisältö, ulottuvuus sekä johtajan kompetenssiarvostus ovat muuttuneet ajan saatossa. (Jylhä & Viitala 2019, 11–29.) Johtajuuteen mielletyt toimintatavat ja luonteenpiirteet olivat pitkään samoja kuin perinteiseen miehisyyteen liitetyt piirteet. Toki johtajuustutkimusta on tehty pitkään vain miesjohtajista ja miesten toimesta, joten tämä selittää paljolti vanhaa kuvaa johtajasta. Naisjohtajuudesta kiinnostuttiin vasta 50 vuotta sitten, 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Suomessa naisjohtajuutta alettiin tutkia vasta 1990–2000-luvulla, eli naisjohtajuus on varsin tuore tutkimuskohde. Nykyään feminiiniseksi mielletyt piirteet, kuten välittäminen, tunteet ja empatia, ovat jopa arvostetuimpia johtajissa, kuin maskuliinisuuteen liitetyt autoritääriset johtajuusopit. (Lämsä & Hautala 2010, 247–248.)

Johtajuus on laaja käsite ja sitä voisi käsitellä monelta eri kantilta. Tähän opinnäytetyöhön on valikoitunut johtajuusopeista tilannejohtaminen, koska se sopii parhaiten toiminnanjohtajan työhön, sekä naisjohtajateoria, koska opinnäytetyön tavoite on lisätä naisia johtajiksi. Lisäksi käydään läpi mitä on johtaminen kolmannen sektorin organisaatiossa ja sivutaan oman toimen ohella -johtamismallia.

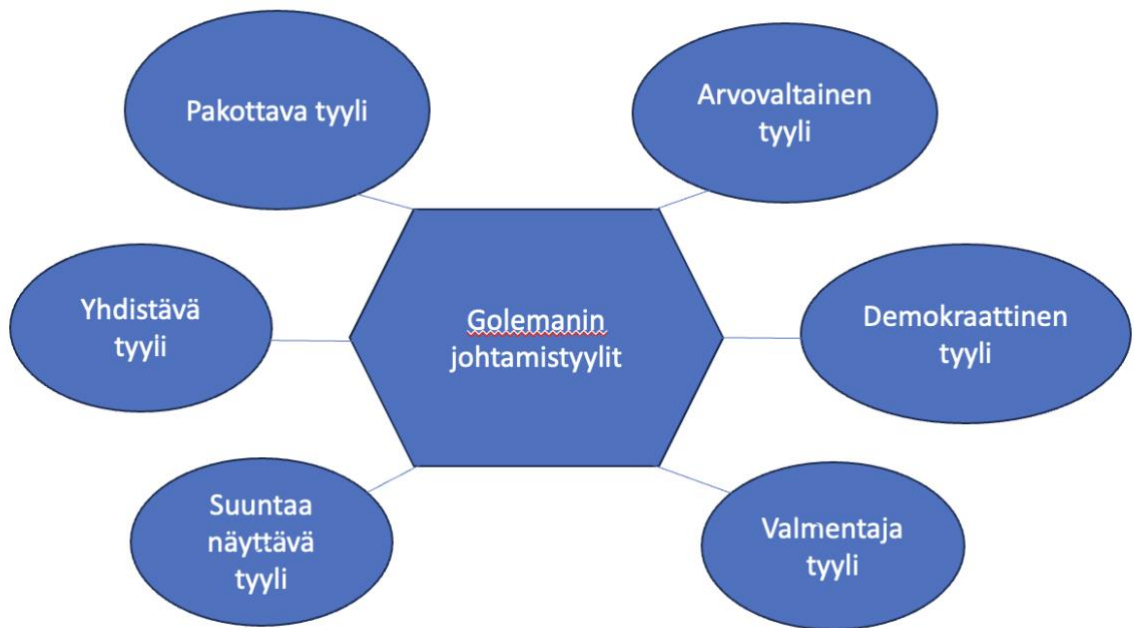
3.1 Tilannejohtamisen teorioita

Tilanneteoreettinen johtamistyyli yleistyi vasta 1970- ja 1980- lukujen vaihteessa. Tilanneteoreettisen koulukunnan keskeinen ajatus on se, että johtaminen on tilannesidonnaista ja eri tilanteissa tarvitaan erilaista johtamista. Näitä tilanteita ovat muun muassa kilpailutilanne, asiakkaiden ja työntekijöiden odotukset, teknologia ja organisaation historia. Tilannejohtamisteorioissa nostetaan esille myös se, kuinka tärkeää johtajan on ymmärtää oman toimintaympäristön jäsenten elämäntilanne, kokemustausta ja motivaatorakenne yhdistettynä toimintaympäristön ja yhteiskunnan megatrendeihin, kuten globalisaatioon, digitalisaatioon ja ekologisuuteen. (Jylhä & Viitala 2019, 45-46.)

Tilanneteorioista yksi tunnetuimpia on jo 1967 esitetty W.J. Reddinin 3D-malli tilannejohtamisesta, joka sopii tilannejohtamisen perustaksi vielä tänäkin päivänä. Malli listaa kolme perustaitoa, jotka edesauttavat johtajaa onnistumaan tilannejohtamisessa. Nämä ovat tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito ja tyylijousto. Tilanneherkkydessä johtajan tulee olla taitava tulkitsemaan tilannetta ja sen vaatimuksia oikealla tavalla. Tilanteen johtamistaito painottaa johtajan kykyä vaikuttaa tilanteeseen vaikuttaviin tekijöihin, jotta tehokkuus lisääntyy. Tyylijousto taas tarkoittaa johtajan kykyä muuttaa omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla. (Lämsä & Hautala 2010, 229–231.)

Tilannejohtamista ja viestintää voi opetella esimerkiksi simuloimalla haastavia tilanteita. Tehokas johtamiskäyttäytyminen on opittavissa taustasta ja henkilökohtaisista piirteistä riippumatta. Tähän nojaavat useat johtajuuskoulutukset, jotka keskittyvät henkilön piirteitä enemmän opittuihin ja sopivaksi miellettyihin käyttäytymistapoihin (Lämsä & Hautala 2010, 225).

Tilannejohtaminen on haastava pelikenttä, jossa vaaditaan johtajalta moninaisten asioiden tunnistamista. Marika Fredrikson ja Toni Saarivirta (2015, 15) esittelevät artikkelissaan: Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana, termin tunneälyjohtaminen, joka on erittäin lähellä määritykseltään tilannejohtamista. Tunneälyjohtamisessa johtaja osaa tunnistaa työntekijän tilanteen ja valmiuden, sekä sen, mikä tyyli sopii kulloisellekin työntekijälle parhaiten (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15–16). Sama tunneälyä painotti Daniel Goleman vuonna 2000 julkaisemassaan mallissa, jossa erotellaan kuusi erilaista tilannesidonnaista johtamistyyliä: Pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä ja valmentava johtamistyyli.



Kuva 3. Golemanin johtamistyyli (mukaillen Lämsä & Hautala 2010, 230–232)

Golemanin mukaan ne johtajat, jotka hallitsevat neljä tai useampia näitä tyyleistä, edistävät parhaiten organisaation suorituskykyä ja ilmapiiriä. Tunneälystä on Golemanin mukaan erityistä hyötyä kolmella johtajuuden haastavalla alueella:

1. Rakentavan kritiikin esittämisessä
2. Erilaisuuden sietämisessä
3. Ryhmien ja tiimien rakentamisessa

Tilannetajuuden ja rakentavan kritiikin antaminen on osa johtajuuden ydintä. Rakentavalla palautteella ihminen saadaan ohjattua ymmärtämään oman työhönsä kohdistuvat odotukset. Palautteenanto on osattava tehdä rakentavasti johtamistilanneeseen suhteuttaen, koska kritiikinanto vaikuttaa ihmisen työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja oppimiseen. Myös erilaisuuden sietäminen korostuu monimuotoisissa työyhteisöissä. Tässä tavoiteltava taso on eri ihmisryhmiin kohdistuvien ennakkoluulojen tunnistaminen, niistä puhuminen ja niihin puuttuminen. Kriisitilanteissa johtaja voi joutua käyttämään pakottavaa johtamistyyliä. Ryhmien ja tiimien rakentamisessa johtajan tärkein tehtävä on tehtävien tasapuolinen jakaminen ja soveliaan käytöksen määrittely. Jos tiimissä on paljon

vihanpitoa tai pelkoa, on Golemanin mukaan hyvä ratkaisu ottaa käyttöön yhdistävä johtamistyyli, kun taas asiantuntijatiimin johtamiseen sopii suuntaa näyttävä tyyli. (Lämsä & Hautala 2010, 230–232.)

Tilannejohtamisen teorioissa johtamisen onnistuminen on kiinni siitä, kuinka hyvin johtaja osaa tunnistaa kontekstin, jossa johtaminen tapahtuu ja kuinka hän pystyy tilanteeseen vastaamaan (Jylhä & Viitala 2019, 45).

3.2 Johtajuus ja sukupuoli

Nykyisissä naisjohtajuustutkimuksissa ja -teorioissa ei enää keskitytä niinkään naisten kompetensseihin toimia johtajana, vaan lähinnä syihin, miksi naiset eivät nouse johtajiksi niin usein kuin miehet. Sukupuolesta ja johtamisesta keskusteltaessa toistuu usein kolme termiä, jotka liitetään erityisesti naisjohtajuuteen. Näistä tunnetuin on lasikattoilmiö. Lasikatolla tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka voi naisen uralla tulla eteen, kun hän on päässyt johtajuudessaan tietylle tasolle. Lasikattoilmiö yhdistetään usein äitiyteen, joka voi pysäyttää naisen uran etenemisen. (Proakatemia 2017.) Vielä edelleen on vallalla yleistys, että äitiys vaikuttaisi jotenkin henkilön motivaatioon tehdä työtä (Urpelainen 2019).

Naisten osuus esimiehistä on kasvussa, mutta korkeimmat huippuvirat menevät edelleen useammin miehille, lähes joka alalla. Syyt näihin johtuvat perinteisen sukupuoliroolien, asenteiden ja organisaatiokulttuurin rakenteista. On esitetty, että naisille asetetaan tiukempia vaatimuksia kuin miehille ja ylennyksiä antavat miesjohtajat saattavat olla taipuvaisempia valitsemaan itsensä kaltaisia, miespuolia henkilöitä johtoon (Huhta & Meriläinen 2009, 82).

Toinen teoria koskien naisjohtajuutta on ainokainen. Ainokainen viittaa vähemmistön edustajaan jossain ryhmässä, tässä kontekstissa siis naisjohtajaan miesten keskellä. Harvardin yliopiston professori Rosabeth Kanter esittää, että mikäli naisten suhteellinen osuus alittaa 15 %, naisiin aletaan kiinnittää huomiota sukupuolen vuoksi, joka saattaa heijastua negatiivisesti naisten ammatilliseen toimintaan ja työhyvinvointiin. (Nokela 2019, 30.) All male -panel on nykyisin hyvin tunnettu termi. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisesti asioista keskustelemassa tai päättämässä on pelkästään miehiä. Yleensä näihin miesryhmiin otetaan yksi nainen mukaan imagon vuoksi. Tämä tukee yllä esitettävää teoria ainokaisesta.

Kolmas naisjohtajuuteen liitetty käsite on kaksoissidos. Sillä tarkoitetaan naisiin kohdistuvaa odotusta täyttää sekä maskuliiniset että feministiset käyttäytymismallit johtajana. Naisjohtajan pitäisi hallita sekä feministiset käyttäytymismallit eli empaattisuus ja äidillisuus, että osata tilanteen vaatiessa olla tiukan kilpailuhenkinen ja voitontahtoinen. Sanotaankin, että naisjohtajan pitää osoittaa pätevyytensä aina tuplasti miehiin verrattuina. (Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008, 5–6.)

Kaksoissidokseen ja siihen liittyviin käyttäytymis- ja ajatusmalleihin voi liittää toisenkin teorian, eli johtamisen jaotteluun asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Jylhä & Viitala 2019, 19). Asioiden johtamisessa johtaja priorisoi tavoitteiden saavuttamiseen ja tehtävien suorittamiseen. Ihmisten johtamisessa johtaja keskittyy johdettavien tarpeisiin ja työpaikan ihmissuhteisiin. (Lämsä & Hautala 2010, 224.) Vieläkin on yleisesti vallalla mustavalkoinen jako naisista ihmisjohtajana ja miehistä asiajohtajana. Asiasta on yritetty tehdä tutkimuksia, paljonko tämä yleistys perustuu faktoihin ja paljonko puhtaisiin mielikuviin, mutta tulokset ovat usein olleet ristiriitaisia. Joitain tuloksia on saatu naisten erilaisista johtamistyyleistä. Alvessonin ja Billingin kirjassa (1997, 84) esitetään, että feministisyys ja naispuoliset arvot suhteessa valtaan painottuvat tunteisiin, kommunikointiin ja yhteistoiminnallisuuteen, kun taas miehet oppivat sosiaalisten suhteiden ja kasvatuksen myötä rationaaliseksi ja asiakeskeiseksi. Nykyaikaisen johtajan tulee osata johtaa asioita, ihmisiä ja tämän lisäksi vielä itseään. Itsensä johtaminen tulee nousemaan tulevaisuudessa vielä tärkeämpään asemaan johtajuudesta puhuttaessa (Jylhä & Viitala 2019, 19–20).

Huomionarvoista on myös sukupuoli-identiteetti, joka voi olla kovinkin eri, jos tarkastellaan biologisesti, psykologisesti tai sosiologisesti painottunutta näkökulmaa. Vaikka tämä tutkimus keskittyykin kahteen tunnettuun sukupuoleen, naiseen ja mieheen, voi näiden sisällä olla monta eri sukupuoli-identiteettiä, jolla ei ole mitään tekemistä biologisen sukupuolen kanssa. Jos sukupuoli on liian suurella osalla henkilön johtamiskompetensseja arvioitavissa, voi sukupuolen korostaminen jättää varjoon persoonan henkilökohtaiset taidot. Tämä on ongelmallista varsinkin miehisellä alalla, esimerkiksi urheilussa, joka painottaa miehiseksi koettuja piirteitä kuten kilpailullisuutta ja voitontahtoa. Vahvasti feministisiä piirteitä omaava henkilö voi tuntea olevansa vähemmän arvokas, jos hän ei täytä normeja maskuliinisessa ympäristössä. Tämä saattaa jopa saada aikaan muutoksen henkilön käytöksessä, jotta hän vastaa paremmin ympäristön toiveisiin. (Aaltio-Marjasola 2001, 120–121.)

Siksi on tärkeää laajentaa johtajuuskuvaa myös perinteisesti maskuliinisilla aloilla, joka urheilukin on, jotta kenenkään ei tarvitse tuntea olevansa vääränlainen. Jokaisen tulee saada tuoda myös feministiä piirteitä omaan johtajuuteensa, oli hän biologisesti sitten mies tai nainen.

3.3 Johtaminen kolmannen sektorin organisaatioissa

Organisaatiota pidettiin pitkään koneistoina ja ihmisiä organisaation sisällä vaihdettavissa olevina osina. Kuitenkin palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehittyminen on kuitenkin nostanut keskiöön ihmiset. Organisaatiot nähdäänkin nykyään yhteisinä, joiden voima on ihmisten luovuudessa sekä älyllisessä ja sosiaalisessa kyvykkyydessä. (Jylhä & Viitala 2019, 30.)

Kolmannen sektorin, eli yhdistysten, säätiöiden ja järjestöjen, toiminta perustuu pitkälti organisoituun vapaaehtoistoimintaan. Kolmannen sektorin toiminta ja työntekijät ovat viimeisen parinkymmenen vuoden aikana ammattimaistuneet huomattavasti. Siksi järjestöissä ja yhdistyksissä tarvitaan samoja rakenteita, työkaluja, järjestelmiä ja johtajuutta kuin yrityspuolella. Selkeä ero kolmannen sektorin toiminnassa verrattuna yrityspuoleen on monien toimijoiden vapaaehtoisuus, yhdistysten sosiaaliset tavoitteet sekä voittoa tavoittelematon talous (non-profit). (Jylhä & Viitala 2019, 368.)

Vapaaehtoisorganisaatioiden, kuten tässä opinnäytetyössä käsiteltävä jalkapalloseuran johtaminen, vaatii johtajaltaan laajaa osaamista. Johtaja – usein urheiluorganisaatioissa titteliltään toiminnanjohtaja – johtaa samanaikaisesti urheilua, hallintoa ja yhteisöllisyyttä. Tämän lisäksi johtajan pitäisi ylläpitää seurassa yritysmäistä tehokkuutta, jotta toiminta on taloudellisesti kestäväällä pohjalla ja harrastuksen kulut eivät nouse harrastajille kohtuuttomiksi. Luottamushenkilöiden vaihtuminen ja toiminnanjohtajan johtajien määräaikaaisuus voi helposti johtaa siihen, ettei pysyvää johtamiskulttuuria urheiluseuroissa pääse syntymään. (Jylhä & Viitala 2019, 370.)

Vapaaehtoisten johtamisen sanotaan olevan yksi haastavimmista johtamisen muodoista. Merkittävä osa urheiluseurojen toiminnasta on edelleenkin vapaaehtoisten ja talkoolaisten vastuulla, joskin vapaaehtoistyö on vähentynyt viimeisten vuosien aikana. Syitä vapaaehtoisten vähenemiseen olivat kiire, jaksamisen haasteet ja ajanpuute. Muutos vuoden 2020 vastaavaan tutkimukseen näkyi muun muassa vapaaehtoisten haluttomuutena ottaa vastaan pitkäkestoisia ja haastavia vapaaehtoistehtäviä. (Allianssi

2023.) Enää ei johdeta pelkkää harrastamista, vaan johtajan tulee ymmärtää vanhempien ja muiden vapaaehtoistoimijoiden me-henki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne. (Jylhä & Viitala 2019, 370–371.)

4 Työntekijäkokemus ja työnantajabrändi

Tammikuussa 2023 Työ- ja Elinkeinministeriön julkaisema Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat –raportti käsittelee työvoimatilannetta Suomessa. Raportin mukaan yritykset kärsivät työvoimapulasta monilla aloilla ja tilanne näyttää pahenevan. Monen alan haasteeksi nousivat heikot työehdot, heikot kannustimet sekä rekrytinnin osaamattomuus (Larja & Peltonen, 2023). Myös kilpailutilanne työmarkkinoilla polarisoituu. Korkeasti koulutetusta työvoimasta kilpaillaan ja useat työpaikat panostavat työntekijöidensä hyvinvointiin ja pysyvyyteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11–16.) Kolmannen sektorin organisaatioiden nouseva rooli yhteiskunnan taloudellisena toimijana ja työnantajana on johtanut siihen, että seuroissa on alettu panostamaan ammattimaisten johtajien rekrytointiin ja sitä kautta seurojen houkuttelevuuteen työpaikkana (Jylhä & Viitala 2019, 370). Työpaikan houkuttelevuudesta puhutaan tässä tutkimuksessa *vetovoimana* ja sitä käsitellään työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kautta. Tiivistettynä työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijässä herääviä ajatuksia ja hänen kokemiaan tunteita, joita syntyy työsuhteessa käytävän vuorovaikutuksen perusteella. Työnantajabrändi on lupaus siitä, minkälaisen työpaikan organisaatio tarjoaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 36–38.)

Urheiluseurojen johtamisen ammattimaistuminen, harrastajien vaatimuksien koveneminen, vapaaehtoisten vähentymisen sekä seurojen palvelumallin yleistymisen on johtanut siihen, että urheiluseurat kilpailevat nykyään samasta työvoimasta kuin muut organisaatiot. Työntekijäkokemukseen ja työnantajabrändiin pitää siis panostaa myös seuratyössä.

4.1 Työnantajabrändi

Hyvin harvoin hyvä työnantajabrändi syntyy itsestään. Usein takana on johdonmukainen työ eri osastojen kesken, sekä organisaatiossa tunnistettu tarve ja halu panostaa työnantajabrändäykseen. Työnantajabrändillä on myös iso vaikutus rekrytointeihin ja sitä kautta suoraan organisaation tulokseen. Parhaimmillaan vahva työnantajabrändi helpottaa organisaation rekrytointeja ja sitä kautta säästää organisaatiolle rahaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 32). Työnantajabrändillä ei tarkoiteta organisaation mainetta, vaan sitä millaisena työnantajana yritystä pidetään (Greatplacetowork 2021).

Työnantajabrändi nähdään Tim Amblerin ja Simon Barrowin tutkimusartikkelin mukaan yhtenä kolmesta *organisaatiobrändin* osana. Muut kaksi ovat yritysbrändi ja kuluttajabrändi. Näiden kolmen eri brändikokonaisuuden erot on hyvä ymmärtää: Työnantajabrändi (employer brand) on abstrakti ja usein subjektiivinen mielikuva työnantajasta. Yritysbrändi taas määrittelee sen, mitä varten yritys on olemassa ja kuluttajabrändi on usein jokin yrityksen tuotteen tuotemerkki. (Ambler & Barrow 1996, 4.) Työnantajabrändäys on aktiivista työtä työnantajabrändin eteen (Huhta & Myllyntaus 2021, 217).

Työnantajabrändityö rinnastetaan usein markkinointiin. Yhteistä näillä kahdella on ainakin se aktiivinen työ, jota tehdään ennalta sovitun tuloksen ja strategian noudattamisen eteen. Markkinointisanaston ja termien siirtäminen suoraan työnantajabrändityöhön on kuitenkin koettu hankalaksi monissa organisaatioissa. Tämä johtuu pitkälti työnantajabrändityön vastuista. Työnantajabrändäys liitetään usein henkilöstöpuolen tekemiseen, jolloin markkinoinnissa käytettävä kieli ja termistö on vierasta henkilöstöpuolen työntekijöille. Markkinointi ja myynti koetaan vielä edelleenkin monissa organisaatioissa manipulaatioon pyrkiväksi toimenpiteeksi, joka ei sovi työnantajabrändäyksen ja henkilöstöjohtamisen arvoihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 217.)

4.1.1 Työnantajabrändin johtaminen ja strategiatyö

Työnantajabrändiä johdetaan samoilla periaatteilla kuin mitä tahansa brändiä. Brändipääomaa pyritään kerryttämään ja suojelemaan. Työnantajabrändin johtaminen on kuitenkin suhteellisen uusi asia sekä brändityössä, että johtamisessa. Tämä tuo haasteita monella tapaa. Vastuut brändin rakentamisesta sekä sen ylläpitämisestä eivät ole selkeät, kuten esimerkiksi henkilöstön ja markkinoinnin johtamisessa. Sekä henkilöstöjohtajalla ja markkinointijohtajalla ei usein ole resursseja panostaa oman työnsä lisäksi brändityöhön niin paljon kuin sen tavoitteellinen tekeminen vaatisi. Yhdeksi haasteeksi nousee myös osaamispula - työnantajabrändityötä tekevän tulisi hallita HR, markkinointi, viestintä, brändityö, muotoilu, strategiatyö ja rekrytointi. Harvassa organisaatiossa on oma, pelkästään työnantajabrändityötä tekevä henkilö. (Huhta & Myllyntaus 2021, 212–219.)

Työnantajabrändityötä ei usein eritellä strategiassa muusta brändi- tai henkilöstön eteen tehtävästä työstä, vaikka kannattaisi. Työnantajastrategian määrittelyminen vaatii kuitenkin organisaatiossa nimetyn resurssin sekä sisäisen sidosryhmän tuen, jotta työhön kannattaa lähteä. Työnantajabrändistrategian määrittelyyn viisi tärkeintä kohtaa ovat:

1. Organisaatiolle tärkeimmän kohderyhmän määrittely.
2. Position määrittelemisen kilpailijakentässä.
3. Työnantajabrändityön tavoitteet ja mittarit.
4. Organisaation työnantajalupaus.
5. Tiekartan tekeminen eli konkreettisten toimenpiteiden ja aikataulutuksen kirjaaminen päämäärään pääsemiseksi.

(Huhta & Myllyntaus 2021, 267).

4.1.2 Sidos- ja kohderyhmien tunnistaminen

Työnantajabrändäyksen perusteisiin kuuluu sidosryhmien tunnistaminen ja osallistaminen työnantajabrändityöhön. Tämä ei vaadi suurta budjettia tai resursseja, mutta toimii perustana monille työnantajabrändityön toimenpiteille, joista tärkeimpänä nousee esiin rekrytointi. Sidosryhmiä on sisäisiä ja ulkoisia. Tärkeimmät sisäiset sidosryhmät ovat yrityspuolella HR, markkinointi, viestintä ja muut brändityötä tekevät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 222.) Yhdistyspuolella sisäiset sidosryhmät ovat pienempiä, seuratyössä tämä sisäinen sidosryhmä saattaa muodostua vain toiminnanjohtajasta, hallituksesta ja urheilupuolen toimijoista. Ulkoiset sidosryhmät muodostuvat muun muassa lajiliitoista ja oppilaitoksista. Usein sidosryhmätuki vahvistuu työnantajabrändin vahvistuessa. Vahva työnantajabrändi vaikuttaa positiivisesti sekä organisaation sisäisiin, että ulkopuolisiin ihmisiin, lyhentää rekrytointiprosesseja sekä sitouttaa nykyisiä työntekijöitä työpaikkaansa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 41–42.)

Sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää yhdistyspuolella on tunnistaa kohderyhmät, jolla työnantajabrändityötä tehdään. Urheiluseuroissa työnantajabrändityön kohderyhmänä ovat potentiaaliset tulevaisuuden seuratyöntekijät. Useimmat heistä löytyvät jo nyt jollain tavalla toiminnan parista.

Kohderyhmän voi jakaa kolmeen eri kategoriaan:

1. Aktiiviset työnhakijat. Nämä henkilöt usein toimivat jo alalla ja ovat kiinnostuneita työstä.

2. Nykyiseen tilanteeseen tyytyväiset. Nämä henkilöt ovat tyytyväisiä arkeensa, mutta saattavat tilata uutiskirjettä ja lukea organisaatiosta työnantajana mielellään.

3. Ei-kiinnostuneet. Nämä henkilöt eivät lähtökohtaisesti halua työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Taustalla voi olla toimialaan perustuva negatiivinen mielikuva tai tietoinen arvovalinta organisaatiota kohtaan.

Erityistä huomiota tässä tulee kiinnittää viestintäkanaviin ja viestintätapaan eli mistä kohderyhmän tavoittaa ja miten heihin vaikuttaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 258–259.) Työnantajabrändiä voi viedä käytäntöön monella tavalla. Jos organisaation resurssit ovat rajalliset ja työnantajabrändityö ei ole osana ydintekemistä ja strategiaa, voi työnantajabrändiä lähteä rakentamaan kevyemmin. Koska työnantajabrändityön yksi tärkeimmistä päämääristä on rekrytointin helpottaminen, voi brändityössä keskittyä positiivisen työnantajabrändin rakentamiseen tulevia rekrytointeja silmällä pitäen. Tähän sopii Helen Rosenthornin viiden kohdan työnantajabrändin rakennusmalli:

1. Visioidaan tulevaisuus – mitä ja minkälaisia työntekijätarpeita organisaatiolla on tulevaisuudessa. Määritellään kohderyhmät.
2. Analysoidaan nykytilannetta – mistä löytyy potentiaalisia työntekijöitä ja kuinka heidät tavoittaa. Lisäksi listataan, mitä heille voi tarjota.
3. Tehdään lyhyt viestintä- ja markkinointistrategia missä ja miten halutaan näkyä asian tiimoilta.
4. Tuotetaan sisältöä halutuille työntekijöille. Jos toiveena on löytää esimerkiksi tietyn sukupuolen edustaja tai tietyn taustan omaava työntekijä, nostetaan esille tämä selkeästi viestinnässä. Keskitytään viestimään töiden sisällön relevanttisuus oikealle kohderyhmälle.
5. Mitataan onnistumista seuraavassa rekrytointissa, että tavoitettiin oikea kohderyhmä. Jos tulokset eivät tue tavoitteita, vaihdetaan viestintästrategiaa ja tutkitaan muiden organisaatioiden työnantajabrändityötä.

(mukaillen Helen Rosenthorn, 2009)

Yksi tärkeimpiä käytännön toimia työnantajabrändäyksessä on hyvä pohjatyö. Potentiaalisten kohderyhmien määrittely, jaottelu ja priorisointi voivat kuitenkin osoittautua yllättävän vaikeaksi. Urheiluseuroissa segmentointiavaimena, eli segmentin määrittelevänä tekijänä, voivat toimia esimerkiksi tulevan toiminnanjohtajan motivaatiotekijät ja elämäntilanne (Huhta & Myllyntaus 2021, 228). Seuratyöskentelyssä motivaatiotekijä ovat usein erilaiset kuin yritysmaailmassa, koska työtä tehdään ihmisiä tai

aatetta varten. Richard Mosley ja Lars Schmidt ovat esittäneet kirjassaan Employer Branding for dummies yhdeksän vaihtoehtoa mielikuvalla erottautumiseen: olemassaolon tarkoitus, tiimityö, voimaantuminen, innovaatio, palkitseminen, oppiminen, urakehitys, suoriutuminen ja status (Huhta & Myllyntaus 2021, 232). Näistä urheiluseuratyö ja siihen liittyvät positiiviset mielikuvat täyttävät suoraan ainakin olemassaolon tarkoituksen, tiimityön, voimaantumisen ja oppimisen määritelmät. Näitä mielikuvia kannatta käyttää seuratyön työantajabrändäyksen kulmakivinä.

4.2 Työntekijäkokemus

Kuluttajat ovat tottuneet saamaan palvelua ja rahoilleen vastinetta. Asiakas- ja tuotetyytyväisyyttä kehitetään ja mitataan jatkuvasti, mutta monessa organisaatiossa työntekijäkokemukseen panostaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Odotukset myös työpaikkoja kohtaan ovat nousseet. Työntekijät haluavat ajalleen ja osaamiselleen vastinetta. Rahallinen kompensatio ei enää yksin riitä, vaan työpaikalta vaaditaan myös sujuvia prosesseja, toimivia työkaluja, hyvää johtajuutta, työhyvinvointia ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–119.)

Työntekijäkokemus on osa *ihmiskokemusta*. Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksessa. Kokemus on yhdistelmä eri kohtauspisteissä syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja työantajasta. Työntekijäkokemuksella voidaankin tarkoittaa työntekijän kokonaisarvioita vuorovaikutushetkistä työnantajansa kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–122.)

4.2.1 Työntekijäkokemuksen viitekehys

Jokaisen organisaation tulisi kirjata ylös oma viitekehyksensä työntekijäkokemuksesta. Viitekehys auttaa ymmärtämään, johtamaan ja kehittämään oman organisaationsa työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159-160.) Tämän opinnäytetyön työntekijäkokemuksen viitekehys perustuu Huhta ja Myllyntausen kirjassa Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus esitettyyn kokemuskahdeksikkoon. Esitetty kokemuskahdeksikko kattaa minkä tahansa organisaation perusteet työntekijäkokemuksesta. Tämä kokemuskahdeksikko toimi pohjana toiminnanjohtajille tehdyssä kyselyssä. Tästä mallista kyselyyn valikoitu kysymyksiä kohdasta 1, 2, 3, 4, 5 ja 6. Kyselyn tulokset käydään läpi myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

1. Olemassaolon tarkoitus
 - a. Organisaation mission
 - b. Toiminnan merkityksellisyys
 - c. Asiakkaat
2. Kulttuuri
 - a. Johtaminen ja esihenkilösuhde
 - b. Pehdytys ja tuki
 - c. Tavoitteen asetanta ja palaute
 - d. Palkitseminen ja edut
3. Johtaminen
 - a. Jaetut arvot ja tavoitteet
 - b. Johtamiskulttuuri
 - c. Ihmiskäsitys
 - d. Monimuotoisuus
 - e. Epäviralliset toimintatavat
 - f. Kenet palkataan, palkitaan & ylennetään
 - g. Viestintä
4. Työn ominaispiirteet
 - a. Omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys
 - b. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä
 - c. Kehittyminen työssä
 - d. Onnistumisen helppous
 - e. Oman työn vaikutus kokonaisuuteen
5. Sosiaalinen ympäristö
 - a. Yhteisöllisyys
 - b. Suhteet työkavereihin
 - c. Asiakassuhteet
 - d. Sosiaaliset tapahtumat
 - e. Yhteistyöfoorumit
6. Hyvinvointi
 - a. Työstä irrottautuminen ja palautuminen
 - b. Voimavarat ja vaatimukset
7. Fyysinen ympäristö
 - a. Työskentely-ympäristön moninaisuus
 - b. Monipaikkatyön mallit
 - c. Turvallisuus
8. Työvälineet
 - a. Kuluttajataso työvälineet
 - b. Virtuaalinen työympäristö

Kuva 4. Kokemuskahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

4.2.2 Työntekijäkokemuksen nykytilakartoitus

Kun organisaation viitekehys on muodostettu, voidaan organisaation työntekijäkokemuksen ymmärrystä syventää nykytilakartoituksella. Työntekijäkokemuksen

nykytilakartoitus alkaa työntekijäymmärryksestä ja työntekijäymmärrys muodostuu datasta. *Työntekijäymmärrys* on yksinkertaistettuna ymmärrys siitä, mitä oman organisaation työntekijät pitävät työssään merkityksellisenä ja tärkeänä. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi myös rekrytointia ja työnantajabrändäystä tehtäessä. Työntekijäymmärrysdataa kerätään parhaiten kysymällä asiaa työntekijöiltä. Dataan kannattaa kerätä sekä määrällistä, että laadullista tietoa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden odotuksista, osaamisesta, mielikuvista ja tavoitteista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 46, 192.)

Työntekijäymmärryksen päätavoitteena on tiedolla johtaminen, eli faktojen käyttäminen päätöksenteossa. Tärkeitä päätöksiä työntekijäymmärryksen keräämistä varten ovat mitä tutkitaan, kuinka paljon tietoa tarvitaan, kerätäänkö laadullista vai määrällistä tietoa, tutkimuksen viestintä sidosryhmille, sekä tiedon hyödyntäminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70–71.)

Toinen osa nykytilakartoitusta on *osaamiskartoitus*. Osaamiskartoitusta edeltää usein *organisaatiostrategian tekeminen* (Huhta & Myllyntaus 2021, 280).

Osaamiskartoitus tulee tehdä organisaation toimintaan suhteuttaen. Seuratyössä osaamiskartoitus on erilainen kuin kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Tärkeä on myös määritellä aikajana etukäteen, jolle osaamiskartoituksen haluaa tehdä. Usein 2–5 vuotta on realistinen aika pienille organisaatioille. Oman organisaation osaamiskartoituksessa voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 281).

1. Mitä kompetensseja organisaatiossa tarvitaan, jotta valittu strategia toteutuu?
2. Missä määrin organisaatiossa on jo tarvittavaa osaamista?
3. Missä määrin nykyistä henkilöstöä voidaan kouluttaa vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita?
4. Mitä osaamista hankitaan ulkopuolelta ja kuinka se resursoidaan?

Kuva 5. Osaamiskartoituksen apukysymyksiä (mukaillen Huhta ja Myllyntaus 2021, 281)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselyä toiminnanjohtajan työn nykytilakartoitukseen.

4.2.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemukseen läheisesti liittyvät alueet, johtaminen ja organisaatiokulttuuri, ovat olleet pinnalla jo pitkään. Työntekijäkokemusta taas ei ole ehditty paljon tutkia aiheen lyhyen historian takia. Huhta ja Myllyntauksen kirjassa työntekijäkokemuksen kehittämisessä keskitytään neljään osa-alueeseen. Näiden osa-alueiden kehittämisellä pyritään luomaan ylivoimaista arvoa työntekijälle. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 121–124.)

1. Työntekijän työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu

2. Erottautuminen muista työnantajista ja kilpailijoista

3. Liiketoimintahyöty erinomaisesta työntekijäkokemuksesta

4. Vaikuttavuutta organisaation kehittämiseen

Kuva 6. Työntekijäkokemuksen kehittämisen neljä osa-aluetta (mukaillen Huhta ja Myllyntaus 2021, 121–124)

Työntekijäkokemuksen määrittäminen, toimeenpano ja kehitys tulee tehdä yhteistyössä organisaation työntekijöiden ja johdon kanssa. Hyvä työntekijäkokemus muodostuu yksinkertaisimmillaan kuuntelevasta ja osallistavasta johtamisesta, joka tähtää työntekijän hyvinvointiin. Kuuntelevan ja osallistavan johtamisen vastakohta on Taylorismi. Se on tehokkuusjohtamista, jossa työntekijällä ei ole valtaa omaan työhönsä, vaan johdolla on kaikki valta tehdä päätökset. Tähän johtamistyyliin kuuluu myös vahvasti mikromanageraaminen, kieltäminen ja määrääminen - kolme asiaa, jotka tappavat hyvän työntekijäkokemuksen, vaikka puitteet olisivat kuinka kunnossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–127.)

5 Kohdeorganisaatioiden ja tutkimuskohteen esittely

”Naiset kouluttautuvat miehiä keskiarvollisesti paremmin ja hakeutuvat ns. parempiin töihin. Pelaajatausta näyttelee vielä liian suurta osaa ja pelaajamäärällisesti 75/25 % pelaajista miehiä/naisia. Jalkapallon historia on kuitenkin melko miesvaltainen, joten sillä on iso vaikutus ja muutos on hidasta, vaikka mielestäni viime aikoina erityisesti jalkapallossa muutos on nopeutunut.”
(Sitaatti toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022).

Kolme tärkeää kontekstia opinnäytetyössä:

1. Tutkittava ympäristö on **yhdistys**, tarkemmin ottaen **jalkapalloseura**.
2. Tutkittava position on **toiminnanjohtaja**.
3. **Jalkapallon ja johtamisen historia ovat molemmat vahvasti miesvaltaisia**.

5.1 Yhdistysmaailma

Ero yhdistyksen ja yrityksen välillä on selkeä, yrityksen päätavoite on aina tuottaa voittoa ja yhdistyksen on olla voittoa tavoittelematon organisaatio (Vierros, Pöyhönen, & Kallio 2013, 10). Yhdistys, jota myös järjestöksi saatetaan kutsua, on vähintään kolmen ihmisen muodostama, joltain aatteellista asiaa varten perustettu ja pysyväksi tarkoitettu yhteenliittymä, jonka ensisijainen tehtävä ei ole harjoittaa liiketoimintaa eikä tuottaa voittoa (Loimu 2012, luku 2.1). Yhdistyksen päätösvalta kuuluu sen jäsenille (Yhdistyslaki 26.5.1989/503), kun taas yrityksessä päätösvaltaa käyttävät osakkaat. Yhdistys voi olla joko rekisteröity yhdisty (ry) tai rekisteröimätön yhdistys.

Yhdistysten rahoituspohja on erilainen verrattuna yrityksiin. Yhdistykset rahoittavat toimintaansa yleensä erilaisilla tuilla sekä jäsenmaksuilla. Monet yhdistykset toimivat suurelta osin vapaaehtois pohjalta ja palkattuja työntekijöitä on vähän. Palkatut työntekijät keskittyvät lähinnä yhdistyksen toiminnan ylläpitoon, eikä aikaa tai rahaa usein jää johtamisen, työhyvinvoinnin, työntekijäkokemuksen tai työnantajabrändin kehittämiseen. Yrityksillä on yleensä erikseen prosessit ja resurssit johtamiselle ja henkilöstöasioille. Myös isoimmista yhdistyksissä saattaa löytyä henkilöstöosasto tai ainakin oma henkilöstöihminen, mutta esimerkiksi seuratason tämä on harvinaista. Henkilöstöihminen on yleensä kouluttautunut henkilöstöasioihin ja hallitsee lainsäädännön ja henkilöstön asioihin liittyvän käytännön.

Tästä osiosta tutkimukselle huomionarvoisia ovat yhdistysten – tässä kontekstissa jalkapalloseurojen - erilainen resurssointi ja henkilöstöosaston puuttuminen.

5.2 Suomen Palloliitto

Suomessa jalkapalloseurat kuuluvat lajiliittoon nimeltä Suomen Palloliitto. Suomen Palloliitto on kansainvälisen Jalkapalloliiton FIFAN jäsen ja vastaa Suomen jalkapallo- ja futsaltoiminnasta sekä sen kehittämisestä. Palloliitto on perustettu vuonna 1907. Suomen Palloliitto on Suomen Olympiakomitean jäsen.

Suomen Palloliiton jäseniksi ei oteta kuin rekisteröityjä yhdistyksiä, joita kutsutaan yleisesti nimellä jalkapalloseura. Alla suomalainen jalkapallo numeroina -kalvo Palloliiton ja Helsingiläisten seurojen yhteistyötapaamisesta Helsingin kaupungin kanssa 28.4.2022.



Kuva 7. Suomalainen jalkapallo numeroina 2022 (Seurat, Palloliitto ja Helsinki 28.4.2022, Taneli Haara, 2022, 14)

5.3 Jalkapalloseura

"Haluaisin olla diktaattori, jota hallitus ei määrää. Tiedän, ettei kukaan johda tätä seuraa minua paremmin. Osaan kyllä kuunnella muitakin, mutta on naurettavaa, että mikä tahansa isä-äitijoukko hallinnoi ammattilaisia." (Sitaatti toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022.)

Jalkapalloseurat toimivat Suomessa useimmiten yhdistyspohjalta. Vain Veikkausliigassa pelaavat joukkueet ovat järjestäen organisoineet toimintaansa osakeyhtiömuotoon (Tuikkanen 2021, 48). Vuonna 2022 kaikki 12 Veikkausliigassa pelaavaa joukkuetta ovat osakeyhtiömuotoisia (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä). Naisten kansallisessa liigassa vain kaksi joukkuetta olivat osakeyhtiömuotoisia vuonna 2020, KuPS ja Honka (Tuikkanen 2021, 48). Vuonna 2022 Kansallisen liigan seuroista enää yksi, KuPS oli osakeyhtiömuotoinen, Honka oli palannut yhdistysmuotoon vuonna 2022 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä).

Suomessa yhdistysmuotoisen jalkapalloseuran toiminta rahoitetaan suurelta osin jäsen- ja toimintamaksuilla. Muita rahalähteitä ovat erilaiset tuet, olosuhdemaksut, sponsorointi ja mahdolliset lipputulot, jos seura pelaa Kansallista Liigaa, Veikkausliigaa, Ykköstä tai Kakkosta. Jalkapalloseuran kuluja ovat muun muassa henkilöstökulut, taloushallintokulut, toimisto- ja kenttävuokrat, jäsenmaksut, pelaajien palkkiot, mahdollisen hallin tai kentän ylläpitokulut sekä erilaiset vakuutukset. Koska iso osa rahoituksesta tulee pelaajilta ja pelaajien vanhemmilta, on jalkapalloseuran taloudenpito haastava tehtävä. Jäsenmaksu tai kuukausierä ei saisi nousta liian suureksi, jotta myös vähävaraiset perheet pystyvät harrastamaan. Kuitenkin vaatimukset palvelu- ja olosuhdetasolle nousevat jatkuvasti. Arjen kiireet ja työelämän hektisyys ovat myös selvästi vähentäneet vapaaehtoistoimijoiden määrää seuroissa. Tämä taas lisää seuroissa painetta palkata lisää työntekijöitä, joka nostaa kustannuksia.

Jalkapalloseuraa johtaa hallitus ja operatiivista toimintaa johtaa usein toiminnanjohtaja. Hallitus valitaan jäsenkokouksessa, jossa jokaisella jäsenellä on yksi ääni. Hallitus toimii yhdistysmuotoisilla toimialoilla hyvin usein vapaaehtoisperiaatteella eli hallitus ei saa työstään palkkaa tai palkkioita. Yleensä valittu hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Joko toinen tai molemmat toimivat toiminnanjohtajan ja joskus myös muun henkilöstön esihenkilönä. Yhdistyksissä hallituksen valintakriteerit ovat myös usein erilaiset kuin yrityksissä. Yrityksissä hallitukseen valitaan jäsenet meriittien perusteella, kun taas yhdistyksien hallitukseen valikoituu usein lajin harrastajia tai aktiivisia vanhempia. Puheenjohtajat ja muu hallitus tekevät hallitustyötä usein oman toimensa ohella, eli puheenjohtajalla saattaa olla oma päivätyö ja yhdistystyö tehdään omalla ajalla iltaisin tai viikonloppuisin.

Hallituksen puheenjohtaja on yleensä toiminnanjohtajan lähiesihenkilö. Yrityspoolella esihenkilöillä on yleensä tarjolla valmiit prosessit ja tavoitteet henkilöstöjohtamiseen, sekä

yrittäjien tuki kehittää itseään henkilöjohtamisessa. Usein heitä myös mitataan näistä tuloksista, eli yritysmaailmassa esimiehillä on *vastuu* johtamisestaan. Seuroissa puheenjohtajistolla tätä tukea tai valmiita prosesseja ei usein ole tarjolla. Tosin heitä ei myöskään mitata tai laiteta vastuuseen johtamisestaan. Palloliitossa on kyllä käytössä Taso-järjestelmä, jolla pyritään auttamaan seuroja myynnissä, markkinoinnissa, viestinnässä, urheilupuolella ja johtamisessa, mutta järjestelmä on lähinnä ohjaava ja seurat ovat itse vastuussa tekemisestään. Lisäksi Suomen Palloliitolla on oma laatuauditointiohjelma, joka tukee isompia jalkapalloseuroja datapohjaisessa johtamisessa sekä kannustaa asioiden dokumentointiin ja mittaamiseen. Nämä järjestelmät ovatkin vieneet monen jalkapalloseuran tekemisen lähemmän yritysmaailman prosesseja, mutta usein hallituksen auditointi ja onnistuminen esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa jää oman ilmoituksen varaan. Ulkopuolista auditointia johtamisesta, pois lukien jäsenkyselyt, ei jalkapalloseuroille järjestetä.

Suurin ero yritys- ja seurajohtamisessa löytyykin hallituksen jäsenien valmiudesta ja kompetensseista johtaa. Yrityspuolen hallitusammattilaisilta vaaditaan usein koulutusta, kokemusta ja näyttöä johtamisesta, kun taas urheiluseuroissa hallitus valitaan toisenlaisin kriteerein. Motivaatio on tärkeää, mutta hallitukseen valitulla henkilöllä tulisi myös olla jonkinlainen valmius käsitellä taloutta, lakeja ja toimia ihmisten kanssa. Tähän sopii edellä esitelty johtamisteoria, jossa johtaminen jaetaan erikseen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Jylhä & Viitala 2019, 19). Jalkapalloseuran johtamiseen tarvitaan näitä molempia taitoja.

Hallituksen valmius johtaa vaihtelee seuroittain. Joissain seuroissa on todella ammattimainen hallitus ja toiminnanjohtajan johtaminen on laadukasta. Myös toiminnanjohtajat ovat erilaisia. Toiselle esimiehen vahva tuki on erittäin tärkeää, kun taas toiselle itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on työn tärkein motivaatiotekijä. Kuitenkin valmius esihenkilötukeen olisi tärkeää tarjota ihan joka seurassa, jossa työskentelee henkilöstöä. Siksi olisi hyvä kartoittaa hallitukseen hakevien kompetenssit ja *halukkuus* toimia myös esihenkilötehtävissä.

Tästä osiosta huomionarvoista on hallituksen toimiminen vapaaehtois pohjalta, mahdollinen henkilöstöjohtamisen osaaminen hallituksessa ja erityisesti puheenjohtajien kompetenssit ihmisjohtamiseen.

5.4 Toiminnanjohtajan rooli

”Työ syö tekijäänsä hiljalleen.”

”Huono johtaminen, HR:n tms. tahon puuttuminen epäasiallisissa ja kohtuuttomissa kohteluissa, eli ei ole mitään tahoja, jonne viedä asioita eteenpäin, kun saa osakseen oikeasti epäasiallista käytöstä esimiehensä taholta. Muutosvastarintainen johto. Huono palkka omaan ammattitaitoon ja koulutukseen suhteutettuna.”

”Puuttuu tuki, se on käytännössä sama kuin peili. Todella paljon asioita hoidettavana ja johtokunnassa kukaan ei ota kuuleviin korviin, kun mainitsee työtaakasta. Marraskuussavalmennuspäällikkö irtisanoutui ja jäi pois. Nyt ollaan maaliskuussa ja kukaan ei ole ottanut mitään kantaa miten saataisiin helpotusta toiminnanjohtajan tehtäviin - tällä hetkellä teen myös valmennuspäällikön tehtäviä, pl. käytännön valmentamiset pelaajien/joukkueiden kanssa. Nämä tosin olivat määrältään huomattavissa vähemmistöissä muihin tehtäviin nähden. Jos minulla ei olisi ns. seurarakkautta ja vastuuntuntoa niin olisin lähtenyt aikoja sitten.” (Sitaatit toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022.)

Palloliiton mukaan Suomessa on 89 seuraa, joissa on yli 35 tuntia viikossa töitä tekevä toiminnanjohtaja. Lähes 900 seurassa päätoimiselle toiminnanjohtajalle ei nähdä tarvetta tai toiminnanjohtajan palkkaamiseen ei ole rahaa. Pienemmissä seuroissa toiminnanjohtajan työt ovat usein jaettu hallitukselle, muulle palkatulle tai vapaaehtois pohjalta toimivalle hallintohenkilöstölle tai valmentajille. Isoissa seuroissa toiminnanjohtajalla on hallinnossa tukena muitakin palkattuja henkilöitä, esimerkiksi seurakoordinaattori tai seuras sihteeri. Mitään valmista mallia, kuinka jalkapalloseura hallintonsa rakentaa tai mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin seurassa, ei ole määritelty, vaan seurat saavat rakentaa hallintonsa oman näkemyksensä mukaan.

Toiminnanjohtajan tehtävät vaihtelevat seuran koon ja rakenteen mukaan. Yleisimmin toimenkuvaan kuuluvat kuitenkin seurapalvelujen johtaminen ja kehittäminen, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön kehittäminen sekä talousjohtaminen, viestintä, markkinointi ja brändityö. Toiminnanjohtajalta edellytetään hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, talousosaamista, joustavuutta työajoissa ja kielitaitoa. Toiminnanjohtajan työ sisältää laajasti sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Tämä

tyylijako on erityisen huomionarvoista tarkasteltaessa toiminnanjohtajan työtä. Harvassa työssä ja ympäristössä ollaan tekemisissä niin erilaisten sidosryhmien kanssa. Kaikilla sidosryhmillä on lisäksi erilaiset motiivit ja vaatimukset.

Toiminnanjohtajan tehtävään sopivat johtamisteorioista parhaiten tilannejohtaminen ja tunneälyjohtaminen. Tilanneteorian yksi tunnetuimpia malleja on jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitetty W.J. Reddinin 3D-malli tilannejohtamisesta, jossa asiajohtamista ja ihmisjohtamisen rinnalle otetaan tehokkuusjohtaminen. Tästä mallista voi nostaa toiminnanjohtajan työhön Lämsän ja Hautalan tästä teoriasta nostamat tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito ja tyylijousto. (Lämsä & Hautala 2010, 229–231.) Kaikkia kolmea taitoa tarvitaan toiminnanjohtajan jokapäiväisessä työssä. Tilanneherkkyudessa johtajan tulee olla taitava tulkitsemaan tilannetta ja sen vaatimuksia oikealla tavalla – varsinkin, kun suuri osa jalkapalloseurojen harrastajista on lapsia. Tilanteen johtamistaitoa vaaditaan ennalta-arvaamattomien tilanteiden ja muuttujien ollessa arkipäivää seuratyössä, jossa työtä tehdään ihmisten kanssa ja ihmisiä varten. Kolmas, eli tyylijousto, on näistä kuitenkin tärkein taito toiminnanjohtajalla. Koska toiminnanjohtajilla on johdettavana monta eri sidosryhmää - esimerkiksi valmentajat, vanhemmat, vapaaehtoiset joukkueenjohtajat ja muut toimihenkilöt sekä ulkopuoliset yhteistyötahot - tulee toiminnanjohtajan osata mukauttaa johtajuustyyliänsä kunkin sidosryhmän ja henkilön ikään, asemaan ja valmiustasoon. Tyylijousto sopii myös tunneälyjohtamiseen, toiminnanjohtajan tulee tunnistaa vaihtuvissa tilanteissa, nopealla arvioinnilla, minkälainen johtamistyyli sopii kulloisellekin sidosryhmälle ja sidosryhmässä toimivalle yksilölle parhaiten (Fredriksson & Saarivirta 2015).

Jalkapalloseuran toiminnanjohtajalla harvoin on johtamisen tai henkilöstöpuolen syvää koulutusta, vaan hän oppii johtamisen ja HR-asiat työn ohella, tilanne ja asia kerrallaan. Usein toiminnanjohtaja valitaan lajin parista ja valinnassa painotetaan enemmän yhdistysympäristössä toimimisen halukkuutta ja kokemusta, kuin koulutusta.

Tätä tutkimusta ja toiminnanjohtajan toimenkuvan kokoamista varten analysoitiin kuusi jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työpaikkailmoitusta. Kaikissa ilmoituksissa vaatimustaso oli laaja. Kuitenkaan toiminnanjohtajan palkka ei nouse toimitusjohtajan palkan tasolle. **Vuonna 2020 toimitusjohtajan keskipalkka oli 8029 €** - tästä miehet 8624€ ja naiset 6932€ (Tilastokeskus 2020). Tilastokeskuksesta ei löytynyt toiminnanjohtajista palkkatietoja, mutta tätä opinnäytetyötä varten tehtiin **kyselyyn vastanneen 54 toiminnanjohtajan keskimääräinen palkka oli 2745 € kuukaudessa.**

Palkkaeroa toimitusjohtajan palkkoihin selittää pitkälti seurojen kulurakenne ja yhdistysmuoto. Jalkapalloseuroja pyöritetään vanhempien ja pelaajien rahoilla, erilaisilla avustuksilla sekä isolla määrällä vapaaehtoisten ilmaistunteja. Lisäksi toimitusjohtaja palkataan yleensä niin sanotulla johtajasopimuksella. Johtajasopimus ei lähtökohtaisesti ole työehtosopimuksen alainen, jolloin toimitusjohtaja neuvottelee perusasiat itse. Jalkapalloseuran toiminnanjohtajan sopimus sisältää työlainsäädännön perusasiat. Viime vuosina on urheiluseuroille tuotu mahdollisuus tulla työehtosopimuksen piiriin, mutta tämän soveltaminen jättää vielä ulkopuolelle urheiluseurojen ylimmän johdon, kuten toiminnanjohtajat (Lounais-Suomen liikunta ja urheilu ry, 2020).

5.5 Tasa-arvo ja urheilujohtaminen Suomessa

Suomen hallitus on julkaissut tasa-arvo-ohjelman vuosiksi 2020–2023. Tavoitteena on nostaa Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Vertailtaessa urheilussa toimivien johtajien sukupuolta kahteen muuhun helposti mitattavaan yksikköön, eli politiikkaan ja yritysmaailmaan, on urheilujohtajien sukupuolijakauma huomattavasti epätasa-arvoisempi kuin näillä kahdella muulla.

Politiikassa tasa-arvo lähes toteutuu. Vuoden 2023 eduskuntavaaleissa 46 % valituista kansanedustajista oli naisia, tämä oli prosentin pienempi kuin vuonna 2019, kun 47 % oli naisia (Eduskunta, päiväämätön). Vaalikaudella 2019–2023 parhaimmillaan 19 ministeristä 11 on naisia (Valtioneuvosto, päiväämätön). Suomi sijoittuikin toiseksi, heti Ruotsin jälkeen, vertailtaessa Euroopan naisvaltaisimpia parlamentteja. Myös liike-elämässä ollaan menossa kohti sukupuolten tasa-arvoa johtamisessa. Tilastokeskuksen raportin mukaan 1984 vain 21 % esihenkilöistä oli naisia, kun 2018 jo 36 % esihenkilöistä oli naisia (emt, 75). Myös naisten osuus pörssiyhtiöiden hallitusten jäseninä on noussut. Vuonna 2007 11,8 % keskisuurten ja suurten yritysten hallituksen jäsenistä oli naisia, kun vuonna 2022 tämä luku oli jo 31 % (emt, 179). Keskimääräisesti naisjohtajien määrä on vuonna 2020 Tilastokeskuksen mukaan ollut 37,5 % (emt, 182). Elinkeinoelämän valtuuskunnan Lasikattomittari 2022 –tutkimuksen mukaan tasa-arvon alaraja on 40 %. Se on tasa-arvolain asettama minimiosuus sukupuolille julkisissa toimitelmissä. Sukupuolten edustus kaikista työntekijöistä tulisi olla 40–60 prosentin välillä, jotta tasa-arvo toteutuu myös johtajaksi nousemisessa (EVA, 2022). Kuvassa numero 7 esitettiin tyttö- ja naisharrastajien määrä jalkapallossa. Tämä oli vuonna 2022 noin 26 % kaikista harrastajista.

Tämä 40 %:n naisjohtajaluku ei myöskään urheiluseurojen ja -liittojen johtamisessa täyty. Tämä käy ilmi Tilastokeskuksen raportista Sukupuolten tasa-arvo 2021. Liikuntajärjestöjen hallituksissa naisia oli vuonna 2019 27,6 % ja puheenjohtajia 18,4 % (emt, 181). Tässä tutkimuksessa luvut olivat vielä pienemmät, vain 15,7 % jalkapalloseurojen toiminnanjohtajista oli naisia vuonna 2022.

Yksi keino tasa-arvon edistämiseksi ovat kiintiöt ja laki. Suomessa sukupuolten tasa-arvo on määritetty laissa. Työnantajalla on *velvollisuus* edistää tasa-arvoa ja tarkastellaan sen toteutumista. Alla suora lainaus, mitä tasa-arvolaki edellyttää työnantajalta Suomessa (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609):

6 § (15.4.2005/232)

Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

- 1) toimia siten, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;
- 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;
- 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;
- 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;
- 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja
- 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.

Tämä kuuden kohdan lista tukee suoraan jalkapalloseuran työnantajabrändin rakentamistyötä ja toiminnanjohtajan työntekijäkokemuksen määrittelyä tasa-arvon näkökulmasta.

Urheilun epätasa-arvoiseen johtajajakaumaan eteen on alettu viime vuosina tehdä aktiivista ja näkyvää työtä. Tasa-arvon saavuttamiseksi on järjestetty muun muassa erilaisia koulutuksia naisten saamiseksi mukaan toimintaan. Näistä kaksi tunnetuinta ovat

Olympiakomitean Johtaa kuin nainen -koulutus (Olympiakomitea, 2021) sekä Suomen Palloliiton oma Naiset jalkapallojohtajina -koulutus (Suomen Palloliitto, 2016). Kummatkin koulutukset ovat toistaiseksi lopetettu.

5.5.1 Jalkapallo

Jalkapallon juuret ulottuvat oletettavasti jo esihistorialliselle ajalle, perustuen vanhoihin kalliomaalauksiin. Viittauksia lajiin löytyy Kiinasta vuodelta 200 eaa. ja siitä lähtien lajia on pelattu eri muodoissa ympäri maailmaa. Alkuajan jalkapallo oli raju ja väkivaltainen peli, mutta siistiytyi englantilaisten sisäoppilaitosten toimesta ja 1840-luvulla pelissä oli jo jonkinlaiset säännöt. Historia mainitsee pelejä pelattavan vain poikien sisäoppilaitoksissa, tyttöjen sisäoppilaitoksissa ei ole historian mukaan tätä lajia harrastettu. (Kanerva, Arponen, Heinonen, Tamminen, Tikander 2003, 10–12.)

Ensimmäinen tunnettu naisjoukkueiden välinen peli pelattiin Lontoossa vuonna 1895. Pelin suosio naisten keskuudessa jatkui aina vuoteen 1921, jolloin Englannin jalkapalloliitto kielsi jäseniään toimimasta naisten jalkapallon parissa. Tämä asenne kesti aina 1970-luvulle saakka, jolloin laji levisi jalkapalloliittojen vastustuksista huolimatta naisten keskuudessa ja naisten kilpatoiminta alkoi monessa maassa (Kanerva ym. 2003, 436). Siitä lähtien naisten jalkapallo on kuronut kiinni kuilua miehiin, mutta paljon on vielä tehtävää, jotta arvostus, rahoitus ja suosio saavuttavat miesten jalkapallon tason. Miehillä on yli 2000 vuotta enemmän taustaa jalkapallon pelaamisesta.

Jalkapallo rantautui Suomeen 1800-luvun lopussa lähinnä englantilaisten laivojen ja merimiesten kautta. Urheilu oli siihen aikaan lähinnä voimailua, voimistelua ja luistelua. Ensimmäiset urheiluseurat olivatkin keskittyneet lähinnä voimisteluun. 1900 perustettiin Suomalainen voimistelu- ja urheiluliitto (SVUL). 1906 jalkapallo löi läpi Helsingissä ja 1907 perustettiin Suomen Palloliitto. Perustavassa kokouksessa oli mukana kuusi seuraa.

Ensimmäinen päätoiminen työntekijä, Hugo Valpas, Palloliittoon palkattiin vuonna 1936. TUL:n seurat liittyivät Palloliiton jäseniksi vuonna 1956 ja siitä lähtien kaikki jalkapalloilijat ovat olleet saman seuran alla. (Kanerva ym 2003, 254–263.) Siitä on siis vasta vajaa 100 vuotta, kun jalkapallo on tarjonnut ensimmäiselle henkilölle päivätyön Suomessa. Tämä yhdistettynä lajin miesvaltaiseen historiaan auttaa ymmärtämään nykytilannetta paremmin.

Tänä päivänä jalkapalloseuroja on Suomessa noin 930 kappaletta ja niistäkin vain 89:llä on täysipäiväinen toiminnanjohtaja. Jalkapallo ei edelleenkään ole Suomessa iso työllistäjä, vaikka koulutustaso ja ammattimainen tekeminen on nousussa valmentajien ja muun seurahenkilöstön keskuudessa. Usein jalkapalloseuran työntekijät tekevät työtä muun kuin palkan takia - tärkeämpää on työn mielekkyys, rakkaus lajiin ja lasten eteen työskentelyn merkityksellisyys.

Tästä osiosta huomionarvoista: Naiset jalkapallomaailmassa on kovin tuore ilmiö

5.5.2 Jalkapalloseurojen tasa-arvo

Jalkapalloseuroissa johtajarooleja on vain muutamia. Yleisimmät ovat toiminnanjohtaja, urheilupuolen johtaja, hallituksen puheenjohtaja. Isoissa seuroissa, jotka pelaavat Veikkausliigaa, toiminta on järjestetty usein osakeyhtiömuotoon, joten siellä löytyy toimitusjohtaja. Näistä vähemmistö on naisia.

Palloliitto on pitänyt tilastoa suomalaisten jalkapalloseurojen päätoimisten määrästä vuodesta 2007 lähtien. Päätoimisilla tarkoitetaan minimissään 35 tuntia per viikko työskenteleviä jalkapallo- ja futsaltehtävissä toimivia henkilöitä. Tilastossa kartoitetaan pelkästään seuran työntekijöiden määrää per työtehtävä ja sen kehitystä. Vasta vuonna 2022 on naisten osuus päätoimisista eritelty. Kartoitus tehdään joka toinen vuosi.

Taulukko 1. Päätoimiset työntekijät numeroina suomalaisissa jalkapalloseuroissa 2007–2020 (Suomen Palloliitto 2022)

	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2018	2019	2016-2020
TOIMINNANJOHTAJAT	52	55	63	74	89	78	86	86	-3
TOIMISTOHENKILÖ	52	52	57	55	58	64	62	62	4
MARKKINOINTIHENKILÖSTÖ	16	27	20	22	22	22	27	29	7
JUNIORI-/VALMENNUSPÄÄLLIKÖT	36	82	118	123	128	174	179	178	51
VALMENTAJAT	38	47	49	72	126	165	185	233	107
MUU (mm. fysiot, huoltajat, muut nimikkeet)	6	32	30	29	69	38	57	74	5
YHTEENSÄ	199	294	335	375	491	540	595	661	170
					Naiset	75	77	78	

Naisten osuutta ei ole eritelty ennen vuotta 2022, mutta prosentuaalisesti naisten kasvu on ollut pientä verrattuna koko henkilöstön kasvuun.

Tammikuussa 2022 tehty päätoimisselvitys kertoo suomalaisten jalkapalloseurojen työllisyystasa-arvosta seuraavaa: **Urheilupuolen johtajia / Valmennuspäälliköitä / Junioripäälliköitä oli yhteensä 221, joista 9 oli naisia.** Tämä tekee **4 % naisia** tässä kategoriassa. Päätoimisia valmentajia oli 305 kappaletta, joista naisia oli 29/305, eli vajaat 10 %. Yhteensä seuroissa oli päätoimisia 780 henkilöä, joista miehiä 669 ja naisia 111, eli noin 14 %.

Taulukko 2. Jalkapalloseurojen urheilupuolen johtajat ja valmentajat 01/2022 (Suomen Palloliitto 2022)

Urheilu		565			
VP/JP/UTJ		Valmentaja		Muu	
Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
214	9	276	29	28	9

Vuonna 2021 rekisteröityneistä harrastajista oli 26 % tyttöjä ja naisia. Toimihenkilöiden, eli valmentajien, joukkueenjohtajien ja rahastonhoitajia, naispuolisten määrä oli noin 14 %. Tämä ei resonoi ainakaan vielä tyttöpuolen harrastajamäärän kanssa.

Huomattavaa on kuitenkin, että toiminnanjohtajia oli eniten seuran erilaisia työtehtäviä vertailtaessa, vaikka heidän määränsäkin on vielä vähäinen verrattuna miehiin.

Taulukko 3. Jalkapalloseurojen toiminnanjohtajat ja muu hallinto 01/2022 (Suomen Palloliitto 2022)

Hallinto		169	
TJ		Muu	
Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
75	14	36	44

Lisäksi kartoituksessa eriteltiin erilaiset myynnin ja markkinoinnin tehtävä. Näissäkin miehet olivat enemmistönä.

Taulukko 4. Jalkapalloseurojen markkinoinnista ja viestinnästä vastaavat 01/2022
(Suomen Palloliitto 2022)

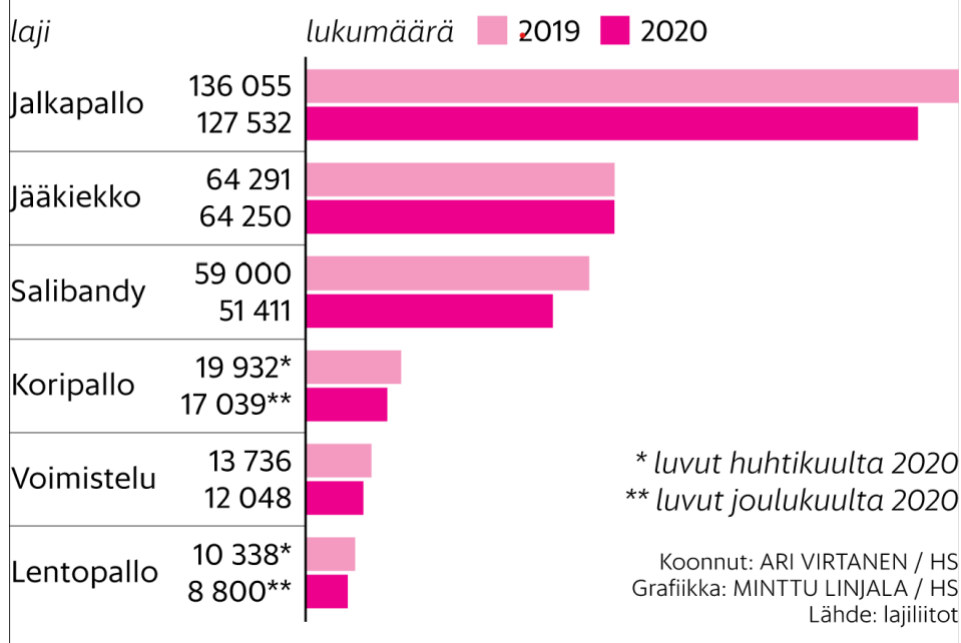
MMV		41		Muut		5	
Markk/Myynti		Viestintä					
Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset		
26	5	9	1	5	0		

5.5.3 Muiden urheiluseurojen tasa-arvo

Sponsor Insight on mitannut jo 17:tta kertaa suomalaisten suosikkilajit vuonna 2022. Koko Suomea kiinnostivat eniten jääkiekko, yleisurheilu, hiihto, jalkapallo ja Formula 1. Kun kiinnostukset eriteltiin sukupuolittain, pysyi lista samana miehillä, mutta naisten listoilta tippuivat Formula 1 ja jalkapallo. Naisten kärkeen nousi suosikkien lisäksi taitoluistelu. Nuorilla 18–29-vuotiailla suosikit olivat jääkiekko, jalkapallo ja e-sports. (Sponsor Insight, 2022.)

Vaikka jääkiekko on edelleenkin Suomen suosituin urheilulaji, voittaa jalkapallo jääkiekon harrastajamäärissä (rekisteröityneet pelaajat). Varsinkin tyttö- ja naisjalkapallon harrastajien määrässä on näkynyt vahvaa kasvua. (Suomen Palloliitto 2021.) Korona vaikutti harrastajamääriin, mutta onneksi vain välillisesti.

Suurten lajien lisenssiurheilijoiden määrät putosivat koronavuonna



Kuva 8. Suurten lajien lisenssiurheilijamäärät 2019–2020 (Ari Virtanen / Helsingin Sanomat)

Koska Suomessa on eniten rekisteröityneitä jalkapallon harrastajia, on luonnollista, että Suomessa on eniten myös jalkapalloseuroja verrattuina muihin lajeihin.

Tähän tutkimukseen kerättiin päätoimisten toiminnanjohtajien määrät muista lajiliitoista, jotta saadaan vertailudataa toiminnanjohtajien tasa-arvosta urheilukentällä yleisesti. Mukaan valikoituivat suomalaisten suosikkilajeista jääkiekko, yleisurheilu, taitoluistelu, salibandy, koripallo, voimistelu ja lentopallo. Liitoista pyydettiin pelkästään toiminnanjohtajaluvut vuodelta 2021, eli montako päätoimista seuroissa oli ja monta näistä oli naisia. Kaikki alla olevat luvut saatiin suoraan lajiliitoista.

Taulukko 5. Toiminnanjohtajat muissa urheilulajeissa 05/2022 (Anu Reunanen 2022)

Laji	TJ - määrä	Naisia	Naisia %	
Jääkiekko	40	5	12,50 %	
Yleisurheilu	21	10	47,60 %	
Taitoluistelu	40	40	100 %	Toiminnanjohtajan työtä tekevän henkilön titteli saattaa olla myös seurasihteeeri/-koordinaattori.
Salibandy	40	13	32,50 %	Sisältää kaikki hallinnon ja talouden työt. Yhteensä 15,7 % naisia kaikista päätoimista.
Koripallo	21	8	38 %	
Voimistelu	9	6	66,60 %	
Lentopallo	x	x	x	Ei vastausta

Verrattavista lajeista kaksi on vahvasti miehiseksi koettua, eli jalkapallo ja jääkiekko. Näissä naistoiminnanjohtajaprosentti oli pienin. Molemmat tekevät keskustelujen pohjalta töitä saadakseen tyttöjä mukaan toimintaan ja naisia töihin seuroihin. Kaksi valikoiduista lajeista, eli taitoluistelu ja voimistelu, ovat suosittuja tyttöjen harrastuksena. Näissä oli myös suurimmat naistoiminnanjohtajaluvut. Voimistelussa 66,6 % ja taitoluistelussa 100 % toiminnanjohtajista oli naisia vuonna 2021. Taitoluisteluseuroissa toiminnanjohtajan työtä tekevän henkilön titteli saattaa olla myös seurasihteeeri tai -koordinaattori. Muut pallopelit, eli koripallo ja salibandy, ovat myös profiloituneet miehiseksi urheilulajeiksi. Huomionarvoista on, että salibandyssä oli tismalleen samat luvut jalkapalloseurassa, eli vain 15,7 % päätoimisista hallinnon ja talouden tekijöistä on naisia. Yleisurheilussa päästään tasa-arvoisimpaan lukuun, 47,5 % toiminnanjohtajista on naisia. Yleisurheilu onkin näistä lajeista mielikuviltaan sukupuolineutraalein, kun taas pallopelit ovat suosittuja poikien keskuudessa ja voimistelu ja luistelu tyttöjen keskuudesta. Tästä voidaan päätellä, että lajin harrastajien sukupuolijako heijastuu myös seurojen sukupuolitasarvojohtajalukuihin.

6 Kyselyn tulokset ja analyysi

Kyselyn vastausten analysointiin käytettäviä analyysitapoja ovat laskeminen, teemoittaminen, poikkeustapausten ja ääritapausten analysointi sekä asteikkomuotoinen analyysi. Muita perinteisiä analyysimuotoja olisivat edellä mainittujen lisäksi metaforien käyttö sekä kehityskulun analysointi, mutta näitä ei tässä tutkimuksessa käytetä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 153.) Vastauksien analysointiin käytetään sekä määrällistä, että laadullista analyysitapaa. Määrällistä analyysia käytetään selvittämään erilaisten ilmiöiden syy-seuraussuhteita, yhteyksiä tai yleisyyttä numeroiden ja tilastoiden kautta. Laadullista analyysia käytetään analysoimaan vastausten laatua, ominaisuuksia ja merkitystä tutkimukselle. (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Suomalaisten jalkapalloseurojen toiminnanjohtajien ikää, koulutustasoa, työvuosia ja palkkaa ei ole ennen näin laajasti kartoitettu. Nämä osa-alueet valikoituivat siis kyselyyn helposti. Myös rekrytointiprosessi ja työnkuvan kartoitus auttoivat ymmärtämään työn nykytilaa. Näihin määrällisiin tutkimuskysymyksiin tulisi suhteellisen samat vastaukset samoilta vastaajilta, jos kysely toistettaisiin myöhemmin. Toki luonnollista kehitystä tapahtuu muun muassa palkan ja työvuosien karttumisen suhteen, mutta määrällisen analyysin määritelmä täyttyy näissä kysymyksissä. Loput kysymyksistä olivat laadullisia ja kartoittavat kyselyyn osallistuneiden toiminnanjohtajan kokemuksista tasa-arvosta, vaadittavista taidoista ja jaksamisesta omassa työssään. Tämä kysely ja sen kysymykset ovat muotoiltu nykyisille, jo työssä toimiville toiminnanjohtajille. Kysymykset ovat sukupuolineutraaleja.

Kyselyn vastaukset on hyvä analysoida kysymys tai kysymysryhmä kerrallaan, tämä helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Kyselyn vastausaineisto on hyvä pilkkoa ensin osiin, sen jälkeen ryhmittää se ja lopussa kerätä siitä saatu informaation yhteen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kysymykset ryhmiteltiin kolmeen osaan:

1. Kyselyyn vastanneiden perus- ja taustatiedot (sisältää kysymykset 1–7)
2. Toiminnanjohtajan työn sisältö ja työntekijäkokemus (sisältää kysymykset 8–13 sekä 19–20)
3. Tasa-arvoa koskevat kysymykset (sisältää kysymykset 14–18)

Tämän lisäksi viimeinen kysymys, eli numero 21, oli avoin kysymys mitä toiminnanjohtajat toivovat tulevaisuudelta.

Vastausprosentti kyselyyn oli 60 %, eli 54/90 toiminnanjohtajaa ympäri Suomea vastasi kyselyyn. Kyselyn tarkoitus oli muodostaa syvälinen ymmärrys nykyisten toiminnanjohtajien työntekijäkokemuksesta, tasa-arvokokemuksesta sekä saada vahvistusta omille huomioilleni. Lisäksi tavoitteena oli kyselyn pohjalta löytää keinoja tasa-arvoisemman toiminnanjohtajajakauman edistämiseksi.

Tulosten purkaminen aloitettiin järjestämällä vastaukset Webropol-järjestelmästä sukupuolen mukaan. Vastaukset on analysoitu suodattamalla naisten ja miesten vastaukset erikseen, mahdollisten epätasa-arvoisten kokemusten ja sukupuolieroavien mielipiteiden huomioimiseksi. Tässä käytettiin analyysimenetelmistä laskemista ja määrällistä analyysia. Ennen tarkemman analyysin aloittamista, kannattaa aineisto aina lukea läpi ja muodostaa siitä kokonaiskuva (Ruusuvuori & Nikander 2017). Aineistoon tutustumisen jälkeen vastaukset ja aineisto on hyvä käydä läpi vielä kriittisesti, onko joku vastauksen antaneista henkilöistä tunnistettavissa vastauksista. Jos henkilön voi yhdistää aineistoon, on se mahdollisesti tietosuojarike ja silloin henkilöön yhdistettävä tieto on pseudonymisoitava (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022). Vastauksista ei kuitenkaan löytynyt suoria viitteitä vastaajien työpaikkaan tai henkilöllisyyteen.

Kysymys numero 1 koski vastaajien sukupuolta. Kyselyyn vastasi 12 oli naista ja 42 miestä. Kysely lähetettiin 14 naiselle ja 76 miehelle.

Kysymys numero 2 koski toiminnanjohtajien ikää. Vastaajista melkein 20 % miehistä ja 25 % naisista ovat yli 55-vuotiaita. Alle 25-vuotiaita toiminnanjohtajia ei vastaajista löydy. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon työn vaativuuden ja kompetenssiodotukset. Tästä voisi päätellä, että iän mukana tuomaa kokemusta arvostetaan jalkapalloseuran johdossa. Ikäjakaumassa ei ollut suurta vaihtelua naisten ja miesten välillä.

Kysymys numero 3 vastaukset tekivät mielenkiintoisen hajonnan miesten ja naisten kesken. Kyselyyn vastanneilla *toiminnanjohtajana* on parempi koulutustaso kuin *miehillä*. Kyselyyn vastanneista naisista 92 %:lla oli vähintään korkeakoulututkinto ja 50 % naisista olivat maisteritason toimijoita. Miehistä 52 %:lla oli korkeakoulututkinto ja 28 % oli kouluttautunut maisteriksi. Kukaan nainen ei työskennellyt johtajana peruskoulutasolla. 7 % miesvastaajista toimi tehtävässä peruskoulutasolla.

Syitä tähän voi olla monia. Yksi syy voi olla naisjohtajien tarve osoittaa pätevyytensä tuplasti miehiin verrattuina tullakseen valituksi johtajaksi miesvaltaiselle alalle (Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008, 5). Toiseksi syyksi vastauksissa ehdotettiin koulutettujen naisten halukkuus valita joku toinen työ.

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien koulutustaso 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Peruskoulu	0	0,0%	3	7,1%	3
Lukio / Ammattioppilaitos/ Kauppaoppilaitos	1	8,3%	15	35,7%	16
Ammattikorkeakoulu (AMK)	5	41,7%	10	23,8%	15
Yliopisto/Kauppaakademie/YAMK	6	50,0%	12	28,6%	18
Muu mikä?	0	0,0%	2	4,8%	2
Yhteensä	12		42		54

Kysymys numero 4 kartoitti työsuhteen laatua ja siinä ei ollut hajontaa sukupuolien kesken. Suurin osa vastaajista oli vakituksessa työsuhteessa; miehistä 88 % ja naisista 75 %.

Kysymys numero 5 antoi positiivista dataa naisten rekrytoimisesta alalle. 33 % vastanneista naisista olivat alle vuoden sisällä rekrytoituja. Tietoa siitä, ovatko nämä neljä toiminnanjohtajaksi valittua naista tulleet miehen vai naisen tilalle, ei tähän tutkimukseen saatu. Tästä voi kuitenkin todeta, että seurat palkkaavat mielellään myös naisia, jos heitä hakeutuu alalle.

Kysymys numero 6 koski toiminnanjohtajien palkkausprosessia. Tästä saatiin mielenkiintoisia tuloksia. Usein, varsinkin urheilussa, puhutaan hyvä veli -verkostoista ja siitä, että miehet palkkaavat kavereitaan hyviin positiioihin, avaamatta työpaikkoja julkiseen hakuun. Tämän kyselyn mukaan tämä pitää kyllä paikkansa rekrytointikanavan

suhteen, mutta myös naisia rekrytoitiin suoraan toiminnanjohtajaksi. *66,7 % kyselyyn vastanneista naisista on pyydetty työhönsä avaamatta hakua.* Rekrytointi on usein prosessina raskas, sitoo resursseja, vie aikaa ja rahaa. Jalkapalloseuroissa toiminnanjohtajan rekrytoinnin tekevät seuran hallituksen jäsenet, jotka kuten jo aikaisemmin todettiin, toimivat usein vapaaehtois pohjalta ja palkatta. Siksi on erittäin ymmärrettävää, että rekrytointi halutaan tehdä seuroissa mahdollisimman tehokkaasti. Yhdistyksillä ei ole varaa vikarekrytointeihin, varsinkaan johtotehtävissä, ja siksi henkilökemia saattaa nousta kompetenssien ohi henkilöä valittaessa. Lisäksi jalkapalloseuran toiminnanjohtajan esimiehet, eli hallituksen puheenjohtajat, ovat edelleen suurelta osin miehiä. On siis positiivinen signaali, että myös naisia pyydetään hakeutumaan toiminnanjohtajaksi ”kentänlaidalta”. Siihen löytyykö tehtävään näin paras tekijä, ei tämä tutkimus ota kantaa.

Kysymystä numero 7 sivuttiin jo aikaisemmassa kohdassa 5.4. Sukupuolten palkkaero oli vuonna 2019 Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan miesten eduksi 16 %. Osa-aikatyötä tämän selvityksen mukaan vuonna 2019 teki 22 % naisista, kun taas miehistä osa-aikaista työtä teki vain 10 %. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a, 15–22.) Nämä luvut ovat linjassa tämän kyselyn vastausten kanssa. Naisista 25 % (3/12) ja miehistä 9,5 % (4/42) miestä tienasivat alle 1000 €. Tässä saattaa olla syynä osa-aikatyö tai muu sopimusmalli ja siksi naisten ja miesten välistä palkkavertailua ei tässä analyysissä tehdä. Suuremmalla osalla miehistä oli kuitenkin palkka asteikon yläpäässä.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien palkka 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
>1000€	3	25,0%	4	9,5%	7
1001-2000€	1	8,4%	3	7,1%	4
2001-2500€	0	0,0%	2	4,8%	2
2501-3000€	3	25,0%	13	31,0%	16
3001-3500€	3	25,0%	9	21,4%	12
3501-4000€	1	8,3%	6	14,3%	7
4001-4500€	1	8,3%	5	11,9%	6
4501-5000€	0	0,0%	0	0,0%	0
<5000€	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	12		42		54

Kyselyyn vastanneen 54 toiminnanjohtajan keskimääräinen palkka 3/2022 oli 2745 € kuukaudessa, kun vuonna 2020 toimitusjohtajan keskipalkka oli 8029 € (Tilastokeskus 2020). Analyysinä tästä voisi todeta, että toiminnanjohtajan palkka on työtehtävien vaativuuteen nähden alhainen.

Kysymykset numero 8 ja 9 kartoittivat toiminnanjohtajien vastuita. 42 % kyselyyn vastanneista naisista omasi esihenkilövastuun osana toimenkuvaansa. 50 %:lla naisista tätä vastuuta ei ollut ja 8 %:lla eli yhdellä vastaajalla tämä oli epäselvää. 90 %:lla vastaajamiehistä oli alaisia, 5 %:lla ei ollut alaisia ja 5 %:lla tämä oli epäselvää. Lähes kaikissa seuroissa, joissa toiminnanjohtajalla ei ollut alaisia, puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja hoitivat esihenkilötyöt.

Sama epätasa-arvo toistuu talousvastuussa: 93 % *miespuolisista toiminnanjohtajista vastasi seuran taloudesta ja naisista 67 %:lla oli talousvastuu*. Tämä kysely ei kuitenkaan kartoita syitä näiden vastuujakojen takana, mutta näistä luvuista voi päätellä, että joissakin jalkapalloseuroissa vallitsee mahdollinen epäluottamus naisten johtamistaitoja kohtaan. Lukuja ei voi selittää osa-aikatyöllä tai muulla poikkeavalla työsuhdemallilla, koska 25 %, eli 3 kyselyyn vastannutta naista, ja 11,9 % eli 5 kyselyyn vastannutta miestä teki työtä joko osa-aikaisena, määräaikaisena tai yrityksen kautta. Kuitenkin 50 % naisista, eli 6 kyselyyn vastannutta, oli ilman esihenkilövastuuta, kun taas miehillä kaikilla oli esihenkilövastuu. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että näissä seuroissa, joissa toiminnanjohtajalla ei ole esihenkilövastuuta, hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja hoitavat nämä operatiiviset tehtävät. Talousvastuu on jaettu joko seurojen talousvastaavalle tai hallituksen puheenjohtajille niissä seuroissa, joissa toiminnanjohtaja ei vastaa taloudesta.

Taulukko 8. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien esihenkilövastuut 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä, 1-3 alaista	1	8,4%	17	40,5%	18
Kyllä, 4-6 alaista	1	8,3%	12	28,6%	13
Kyllä, 7-10 alaista	2	16,7%	4	9,5%	6
Kyllä, 11-15 alaista	0	0,0%	2	4,7%	2
Kyllä, 16-> alaista	1	8,3%	3	7,1%	4
Ei, meillä ei ole muita palkattuja seurassa	0	0,0%	2	4,8%	2
Ei, joku toinen seurassa vastaa henkilöstöstä. Kuka?	6	50,0%	0	0,0%	6
Muu, mikä?	1	8,3%	2	4,8%	3
Yhteensä	12		42		54

Kysymykset numero 10 ja 11 kartoitti nykyisten toiminnanjohtajien näkemystä työssään tarvittavista taidoista. Tässä yhteydessä käytetään termejä pehmeät ja kovat taidot, eli

soft skills ja hard skills. Kovat taidot ovat oppilaitoksessa tai ammattitaidon kautta hankittuja taitoja, jotka antavat ammattilaiselle valmiuden suoriutua työstään. Pehmeät taidot ovat esimerkiksi kyky työskennellä tiimissä, kommunikoida ja olla yhteydessä muihin ihmisiin. (Oulun Ammattikorkeakoulu, 2023.)

Vastaukset ovat hyvin yhtenäisiä kovien taitojen kohdalla sekä naisilla, että miehillä. Molemmat sukupuolet nostivat talouteen ja lakiin liittyvät taidot kolmeen tärkeimmän joukkoon. Tässä tärkeimmät kovat taidot toiminnanjohtajien mukaan:

1. Taloustietämys (budjetti, tilinpäätös).
2. Toimintaympäristön ymmärrys (yhdistyslaki, ry:n toimintaperiaatteet).
3. Viestintä-, myynti-, ja markkinointitaidot.

Lisäksi miehistä 45 % nosti lajitietämyksen tärkeäksi, kun taas naisista vain 25 % valitsi tämän kolmen tärkeimmän joukkoon. Substanssiosaaminen onkin noussut usein keskustelun keskiöön, kun pohditaan toiminnanjohtajan työssä tarvittavia kompetensseja. Tässä tutkimuksessa käytiinkin jo läpi lajin historiaa kohdassa 5.5.1 ja päätelmänä oli, että jalkapallo on naisten keskuudessa nuori laji. Monet lajin parissa toimivat naiset ovat vasta aikuisena aloittaneet jalkapalloharrastuksen tai tulleet lajin pariin lapsiensa harrastuksen kautta. Jalkapallon säännöt ja toimintaympäristö ovat toki opeteltavissa, mutta samanlaista lajitietämystä ja lajiin kasvamista ei monilla +35-vuotiailla naisilla voi olla kuin samanikäisillä miehillä. Siihen tarvitaanko syvää jalkapallotietämystä jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työssä, ei tämä tutkimus ota kantaa.

Pehmeistä taidoista nousi kolmen tärkeimmän joukkoon:

1. Tunne- ja sosiaalinen äly (ihmissuhdetaidot)
2. Itsensä johtaminen
3. Henkilöstöjohtaminen

Miehet nostivat lisäksi henkilöstöjohtamisen tärkeimpään kolmikkoon, kun taas naiset arvostivat maalaisjärkeä, tilannetajua ja delegointitaitoja yli henkilöstöjohtamisen.

Taulukko 9. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien näkemys oman työnsä pehmeistä taidoista tärkeysjärjestyksessä 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Tunne- ja sosiaalinen äly (ihmissuhdetaidot)	10	83,3%	36	85,7%	46
Empatiakyky	0	0,0%	3	7,1%	3
Maalaisjärki	6	50,0%	15	35,7%	21
Tilannetaju	5	41,7%	16	38,1%	21
Henkilöstöjohtaminen	2	16,7%	26	61,9%	28
Itsensä johtaminen	8	66,7%	27	64,3%	35
Delegointitaidot	6	50,0%	10	23,8%	16
Muu, mikä?	0	0,0%	0	0,0%	0

Kysymys numero 12 selvitti toiminnanjohtajan työn hyviä puolia. Tämä on erittäin tärkeä kohta, kun mietitään seurojen työnantajabrändiä ja siihen liittyviä toimia sekä kartoitetaan työntekijäkokemusta. Vastauksissa tuli esille se, että seuratyö ei kilpaile johtajista ainakaan palkalla tai esimiehen tuella. Toiminnanjohtajan työn hyviä puolia olivat kyselyn mukaan työn merkitys, joustavuus ja itsenäisyys.

Taulukko 10. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien näkemys oman työnsä parhaista puolista 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Työkaverit	0	0,0%	10	23,8%	10
Työympäristö ja työn merkityksellisyys (jalkapallo ja lapset)	10	83,3%	35	83,3%	45
Työn vaihtelevuus	9	75,0%	12	28,6%	21
Joustavat työajat	7	58,3%	23	54,8%	30
Palkka	0	0,0%	0	0,0%	0
Esimiesten tuki	0	0,0%	0	0,0%	0
Mahdollisuus kehittyä työssä	2	16,7%	9	21,4%	11
Itsenäisyys ja itsensä johtaminen	7	58,3%	28	66,7%	35
Muu mikä	0	0,0%	3	7,1%	3

Kysymys numero 13 eli työn haasteet -kohdassa miehet kokivat erityisen raskaaksi työkuorman, resurssipulan sekä 24/7-päivystyksen. Naisille haasteita toivat työkuorma, esihenkilötuen puuttuminen, resurssipula sekä palkka.

Taulukko 11. Kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien näkemys oman työnsä haasteista 03/2022 (Opinnäytetyön kysely 2022)

	nainen		mies		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Työkuorma	6	50,0%	27	64,3%	33
Esimiestuen puuttuminen / epäammattimaisuus	6	50,0%	10	23,8%	16
Työympäristön hektisyys	3	25,0%	11	26,2%	14
Resurssipula	4	33,3%	20	47,6%	24
Jatkuva kiire	2	16,7%	12	28,6%	14
Jatkuva riittämättömyyden tunne	3	25,0%	12	28,6%	15
Yksinäisyys	2	16,7%	9	21,4%	11
Palkka	4	33,3%	13	31,0%	17
24/7 päivystys	2	16,7%	20	47,6%	22
Järjestäytymisen (esim. TES) puuttuminen	1	8,3%	3	7,1%	4
Muu mikä	1	8,3%	1	2,4%	2

Kysyttäessä sukupuolen merkitystä nykyisiltä toiminnanjohtajilta, oli vastaus suorastaan yksiselitteinen; sukupuolella ei ole merkitystä tätä työtä tehtäessä. Yksi vastaaja (nainen) oli saanut kommentteja sukupuolensa vuoksi.

Kyselyn kysymykset numerot 14–18 koskivat tasa-arvoa toiminnanjohtajan työssä.

Toiminnanjohtajilta pyydettiin huomioita ja kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta sukupuoleen liittyen. Lisäksi kerättiin ehdotuksia siitä, miksi naisia on niin vähän jalkapalloseurojen toiminnanjohtajina ja kysyttiin keinoja tasa-arvoisemman sukupuolijaon edistämiseksi. Kysymys numero 18 johdatti toiminnanjohtajat pohtimaan, muuttuisiko jokin asia, jos naisia olisi huomattavasti enemmän seurojen johdossa. Näistä vastauksista voisi tehdä ihan oman tutkimuksen, niin pitkiä, syvällisiä ja viisaita pohdintoja vastausmateriaali sisältää.

Syyt naisten vähäiseen määrään kyselyyn vastanneiden toiminnanjohtajien mielestä olivat jalkapallon ja johtajuuden historiaan perustuva miesvaltaisuus, urheiluseurojen miesvaltaiset päättäjät eli hallitus, sekä koulutettujen naisten hakeutuminen ”parempiin” töihin. Naisten palkkaamista voitaisiin edistää toiminnanjohtajien mukaan muun muassa panostamalla Suomen Palloliitossa ja seuratasolla naisvalmentajien koulutukseen ja naisten tietoiseen palkkaamiseen. Lisäksi olisi hyvä rohkaista naisia hakeutumaan jalkapalloseurojen hallituksiin, sekä tuoda esille vahvemmin seuratyön positiivisia puolia.

Osa vastaajista ei nähnyt tarvetta erityisesti millekään toimenpiteelle, koska eivät nähneet sukupuolella olevan mitään merkitystä toiminnanjohtajan tehtävässä. Monien vastauksissa todettiin, että paras voittakoon, eli paras saatavilla oleva henkilö palkataan. Muutama vastaaja kirjoitti, että tasa-arvo johtajien keskuudessa lisääntyy orgaanisesti, kun tyttöjalkapalloilijat lisääntyvät.

Osa vastaajista myös vastasivat kattavasti siihen *miksi* naisia pitäisi lisätä seurajohtoon:

”Toivoisin tätä, sillä laji kaipaa monimuotoisuutta myös johtotehtävien osalta. Sopiva miksaus tuo aina näkökulmia, jotka vievät organisaatioita ja lajia eteenpäin. Uskoisin näkökulmien avartuvan ja laajentuvan yhä enemmän koskemaan myös yhteiskunnallisia kysymyksiä. Tämäkään ei toki ole sukupuolikysymys, mutta tällä hetkellä uskoisin naisten tuovan lisäosaamista ja -näkemystä tällä osa-alueella.” (Sitaatti toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022.)

”Naisten usein laajempi empaattinen näkemys ja usein parempi ymmärrys vapaaehtoistoiminnasta auttaisi lajia luovimaan paremmin ammattilaisten ja vapaaehtoisten toimijoiden yhteispelissä.”

”Isossa kuvassa ei suoranaisesti muuttaisi välttämättä mitään, mutta ruohonjuuritasolla voi asiat muuttua paljonkin ja nimenomaan positiiviseen suuntaan. Välillä tuntuu, että olemme juurtuneet sinne tietyille toimintatavoille, kun seuroja on vuosikaudet pyöritetty miesvaltaisesti. Naiset pystyisivät murtamaan tiettyjä muureja ja toisivat solidaarisuutta seuroihin.”

”Pehmeämmät arvot tulisivat enemmän esille, uusia näkökulmia toimintaan, joka monesti hyvin miesvaltainen.”

Moni vastaus oli neutraali tai ohjeistava:

”Minusta kyse on enemmän henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin sukupuolesta. Yleisesti toiminnanjohtajiksi tarvitaan ihmisiä, joilla on kyky johtaa ja kehittää toimintaa, pelkkä lajiosaaminen ei riitä.”

”Itse pitäisin parhaimpana, että sukupuolet ovat edustettuna mahdollisimman tasaisesti. Tosin miesten kanssa on helpompi tulla toimeen, kun toiminta on jotenkin suoraviivaisempaa.”

”En usko, että tilanne muuttaisi jalkapalloseurojen toimintaa ja arvostusta paremmaksi. Naisten palkkaaminen ei varmasti myöskään heikentäisi toimintaa isossa kuvassa, mutta kyse on rakenteellisessa ongelmassa, jota sukupuolella ei ratkaista. Jalkapallokulttuuri on ohutta ja toiminnanjohtajan palkka ei varmasti houkuttele päteviä ihmisiä tehtäviin. On myös täysin selvää, että jalkapallokulttuurin ohuus näkyy siinä, että Suomessa on lajituntemusta ymmärtäviä naisia vähemmän, kuin miehiä - jotka ammentavat oppinsa ulkomailta ja kiintyvät paikalliseen seuraan opittujen mallien mukaan. Koska palkka on pieni, toiminnanjohtajiksi tulee näitä henkilöitä.” (Sitaatit toiminnanjohtajille lähetystä kyselystä, 2022.)

Positiivisimmat vastaukset tulivat kuitenkin kysymykseen numero 17, jossa kartoitettiin naistoiminnanjohtajien kokemuksia sukupuoleen liittyen. Lähes kukaan nainen ei ollut kokenut epätasa-arvoista kohtelua sukupuolensa takia. Myöskään miehet eivät olleet tällaista huomanneet. Muutama kommentti tuli naisilta siitä, kuinka heidät välillä ohitetaan, varsinkin lajiasioissa, ja asioidaan mieluummin miesten kanssa.

Vastaukset kysymykseen 18, muuttuivatko asiat, jos naisia olisi enemmän toiminnanjohtajille, olivat laajoja puolesta ja vastaan. Puolet miehistä eivät usko naisten määrän lisääntymisen muuttavan mitään. Toinen puoli miehistä ja yli puolet naisista näkivät asiassa positiivisen mahdollisuuden muutokseen. Yksi vastaajamies pelkäsi siitä tulevan ongelmia. Tämä vastaaja oli huolissaan kärsisikö kilpailupuoli naisten lisäämisen myötä, jos naiset panostavat vahvemmin harrastus- ja kasvatustuoleen kilpailullisuuden sijaan. Positiivista puolista nostettiin esiin naistoiminnanjohtajien toimiminen roolimallina seuratyötä pohtiville naispuolisille toimijoille sekä tyttöpuolen harrastajille. Lisäksi naisten

katsottiin tuovan uutta näkökulmaa jalkapalloseuroihin empaattisemmalla otteellaan sekä edustavan pehmeämpiä arvoja.

Yhteenvedona voi siis todeta, että syy naisten vähyyteen seurajohdossa ei ainakaan ole se, että naisia kohdeltaisiin huonommin tai eri tavalla sukupuolensa takia.

Kysymys numero 19 koski toiminnanjohtajien työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä työstä palautumista. Vastauksista käy ilmi, että vähän huonosti tai huonosti työssään voi noin 45 % miehistä ja 25 % naisista. Tämä asia tulisi seurojen ottaa tosissaan. Pitkät uupumisesta johtuvat sairauslommat ja irtisanoutumiset ovat olleet viime aikoina seuroissa haasteena. Uuden toiminnanjohtajan palkkaaminen vie seuroilta aina enemmän rahaa, aikaa ja resursseja, kuin nykyisten työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen parantaminen.

Kysymys numero 20 kartoitti nykyisten toiminnanjohtajien sitoutumista työhön ja sitä olivatko he miettineet uran vaihtoa lähiaikoina. Lähes 60 % sekä naisista, että miehistä olivat pohtineet työn vaihtoa. Syyt tähän olivat huono palkka, liiallinen työkuorma ja vähäiset resurssit. Myös huono johtaminen ja 24/7-päivystys saivat mainintoja. Tämä oli tasa-arvoisin vastaus kaikista kysymyksistä, prosenttiluvut olivat lähes identtiset.

Kysymys numero 21 kysyi toiminnanjohtajien terveisiä Suomen Palloliitolle ja seuroille. Vastauksissa toiminnanjohtajat listasivat erilaisia tukitoimia, joita he toivovat Palloliitolta ja seuroilta voidakseen tehdä työnsä paremmin. Tähän saatiin kyselyn pisimmät ja kattavimmat vastaukset.

Pääaiheita viimeisen osion vastauksissa olivat;

- Toiminnanjohtajien kaikenlaisen tuen ja tapaamisten lisääminen
- Seuroille enemmän keskitettyä tietoa työnantaja-asioissa
- Pienten ja keskisuurten seurojen vahvempi tuki
- Palloliitolta lisää koulutuksia, työkaluja, rahaa ja valmiita prosesseja seuroilla.

Maininnan saavat myös kannattajakulttuurin lisääminen, tiedolla johtaminen, suomalaisen jalkapallokauden uudelleenmuotoilu sekä olosuhteet.

7 Toimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyön pääaihe oli alun perin tutkia suomalaisten jalkapalloseurojen toiminnanjohtajien sukupuolijakaumaa ja miettiä ratkaisuja tasa-arvoisempaan tulevaisuuteen. Aihe sinällään on erittäin tärkeä ja ajankohtainen osa Palloliiton strategiaa. Opinnäytetyötä varten tehdyn kyselyn mukaan toiminnanjohtajien oma kokemus työstään on tasa-arvon valossa hyvä. Naiset eivät ole kokeneet epätasa-arvoista kohtelua, eivätkä miehetkään ole sitä huomanneet. Kuitenkin toiminnanjohtajan työn vastuutaso poikkeaa naisilla ja miehillä huomattavasti. Tässä on nähtävissä selkeää epätasa-arvoista kohtelua naisia kohtaan. Lähes kaikilla miehillä oli esihenkilövastuu, kun taas puolella naisista tätä ei ollut. Samoin talousvastuu oli lähes kaikilla miehillä, kun taas naisilla tämä luku oli 67 %.

Toimenpide-ehdotukset kohdistuvat toiminnanjohtajan työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin parantamiseen. Työntekijäkokemus on osa kasvavaa kokemustaloutta, enää ei osteta tai kuluteta niin paljon tavaraa, vaan tärkeämmäksi nousevat kokemukset – myös työpaikoilla (Huhta & Myllyntaus 2021, 23, 118–119). Kyselyssä tuli ilmi, että toiminnanjohtajien työkuormassa, palkkauksessa ja johtamisessa on niin paljon haasteita, että Suomen Palloliitossa ja seuroissa pitäisi keskittyä ennen tasa-arvotoimia nykyisten toiminnanjohtajien työntekijäkokemuksen parantamiseen. Uusien pätevien toiminnanjohtajien houkuttelu seuroihin on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on edesauttaa nykyisten toiminnanjohtajien työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä loppuun palamista sekä irtisanoutumista.

Haasteita ei tietenkään ole kaikilla seuroilla. Osalla seuroista palkkaus, johtaminen ja työkuorma ovat hyvällä mallilla. Alla esitetyt tukitoimet ovat kohdistettu seuroille, joilla on haasteita toiminnanjohtajan jaksamisen ja vaihtuvuuden kanssa.

Ensimmäinen toimenpide-ehdotus on nykyisten toiminnanjohtajien

työntekijäkokemuksen parantaminen. Tähän päädyttiin omien havaintojen, teoriapohjan ja kyselyn vastausten perusteella. Toimenpiteellä tuetaan nykyisten toiminnanjohtajien työhyvinvointia sekä luodaan pohjaa tasa-arvolle tulevaisuudessa. Toiminnanjohtajien työntekijäkokemuksen parantamiseksi perustetaan työryhmä, jossa on mukana seurojen puheenjohtajia, toiminnanjohtajia ja Palloliiton edustajia. Työryhmä määrittelee toiminnanjohtajan työn viitekehyksen, analysoi työntekijäkokemuksen

nykytilan, sekä esittää konkreettisia keinoja seuroille, joilla parantaa toiminnanjohtajien työntekijäkokemusta.

Projektin työvaiheet ovat:

1. Työryhmä määrittelee toiminnanjohtajan työntekijäkokemuksen perusasiat käyttäen pohjana Huhta ja Myllyntauksen kokemukahdeksikkoa, joka esitellään kohdassa 4.2.1.
2. Työryhmä tekee toiminnanjohtajan työstä nykytila-analyysin. Nykytila-analyysissä keskitytään kyselyssä esiin tulleiden työntekijäkokemukseen liittyviin epäkohtiin ja niiden parantamiseen. Tässä tukena toimii kohdassa 4.2.2 esitetty työntekijäymmärryksen perusteet.
3. Kokemukahdeksikko, nykytila-analyysi, sekä tämän opinnäytetyön kyselyn tulokset esitellään toiminnanjohtajien ja hallituksen puheenjohtajien tapaamisissa Suomen Palloliiton toimesta.
4. Työryhmä teettää uuden kyselyn toiminnanjohtajille. Kyselyssä kartoitetaan toiminnanjohtajan mielipiteet työryhmän tuloksista ja toimenpide-ehdotuksista.
5. Työryhmä valmistele seuroille jaettavaa työntekijäkokemusmateriaalia. Materiaalin tulee sisältää työntekijäkokemuksen perusteet, resurssitarpeet ja toimenpide-ehdotuksia. Materiaalin tulee skaalautua myös pieniin seuroihin.
6. Vuoden päästä mitataan, kuinka työntekijäkokemus on toiminnanjohtajien mielestä parantunut. Kerätään onnistuneita toimenpiteitä ja viestitään niistä seuroille. Toimenpiteitä parannetaan seuraavalle kierrokselle. Prosessissa käytetään toimintatutkimuksen periaatetta, joka tähtää toiminnan jatkuvaan parantamiseen (Kananen 2014, 13).

Toinen toimenpide-ehdotus on tasa-arvoisen työnantajabrändin luominen.

Seuroissa työnantajabrändin rakennus tulee aloittaa pienesti. Tässä toimenpiteessä keskitytään työnantajabrändin rakentamisen perusteisiin osaamiskartoituksen ja viestintäkampanja avulla. Tasa-arvoisen työnantajabrändityön tarkoitus on nostaa esille naispuolisia seuratyöntekijöitä ja herättää lajin ulkopuolelta tulevien naisten kiinnostus seuratyöhön. Projektia vetää seuroissa joko toiminnanjohtaja tai hallitus. Alla ehdotus, kuinka aloittaa tasa-arvoinen työnantajabrändityö seuroissa.

Mukaillen Helen Rosenthornin (2009) teoriaa / Palloliiton ohjeet seuroille:

1. Jokainen seura määrittelee oman seuransa työntekijöidensä osaamisen sekä työnantajabrändin nykytilan -> Kartoitetaan nykyisten työntekijöiden osaaminen, kiinnostuksen kohteet sekä kuinka he kokevat seuransa työnantajabrändin. Otetaan huomioon tasa-arvo kaikilla osa-alueilla. *Sisäinen kartoitus.*
2. Seura visio oman seuransa tulevaisuuden osaamistarpeet. Minkälaista osaamista seura tarvitsee tulevaisuudessa ja mikä houkuttelisi näitä osaajia seuraan. Listataan tulevat osaamistarpeet; mitä voidaan hoitaa sisäisesti mahdollisilla lisäkoulutuksilla, mitä voidaan ostaa palveluna sekä vaativatko tulevaisuuden työtehtävät lisärekrytointeja. *Sisäinen kartoitus.*

3. Seura kartoittaa työntekijämarkkinoita etukäteen – ketkä ovat potentiaalisia työntekijöitä ja kuinka heidät tavoittaa. -> Suomen Palloliitto auttaa tarvittaessa seuroja sidos- ja kohderyhmien tunnistamisessa (harrastajien vanhemmat, isovanhemmat, kummit ja sukulaiset). *Sisäinen kartoitus*.
4. Seura tekee omiin tarpeisiinsa pohjaavan viestintä- ja markkinointistrategian -> Listataan seuran käyttämät viestintäkanavat sekä tapahtumat, joissa voidaan tuoda vahvemmin esille seuraa myös työnantajana.
 - Tehdään vuosikello kuka, minne, kenelle ja mitä sisältöä tuotetaan tasa-arvoisemman työnantajabrändin tukemiseksi -> Tavoite ja fokus on tehdä näkyväksi tasa-arvo ja seuratyön positiiviset puolet.
 - Tuotetaan sisältöä halutuille työntekijöille -> Keskitytään viestimään töiden sukupuolineutraalisuus, sekä Palloliiton ja seuran tasa-arvoiveet palkkauksissa.
 - Nostetaan somessa/viestinnässä/tapahtumissa esiin seuran naispuolisia työntekijöitä. *Sanoitetaan kaikessa viestinnässä*, että monissa seuratoissa ei vaadita jalkapallon vahvaa substanssiosaamista.
 - Lisätään jokaiseen rekrytointi-ilmoitukseen lause, että työ sopii sekä miehille, että naisille.
 - Profiloitetaan LinkedInissä työnantajana ja nostetaan siellä esille seuratyön tasa-arvoa.
5. Suomen Palloliitto mittaa tasa-arvon toteutumista päätoimiskartoituksissa ja jakaa tulokset seuroille vuosittain.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja yhteenveto

Tutkimuksen aihe oli haastava ja vaati paljon tutkimista ja aiheen rajaamista. Alun perin tämän opinnäytetyön tavoite oli löytää konkreettisia keinoja, kuinka lisätä naisten osuutta jalkapalloseurojen johtopaikoilla. Helppoja keinoja lisätä naisten osuutta toiminnanjohtajiksi ei kuitenkaan löytynyt. Toiminnanjohtajaksi *ajaudutaan* usein lajitaustan tai harrastuneisuuden myötä. Työtä tehdään talkoo- ja yrittäjähengessä, eivätkä perinteiset rekrytointi- tai mielikuvakampanjat halutulle kohderyhmälle toimi. Omat haasteensa lajin ulkopuolelta tulevan toiminnanjohtajien rekrytointiin tuovat toiminnanjohtajien palkka ja toiminnanjohtajien johtaminen. Näihin on vaikea, jos ei mahdotonta, löytää ratkaisua yhdistysten rahoitusmallin takia.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Miksi naisia ei ole jalkapalloseurojen toiminnanjohtajina kuin vajaa 16 %?
2. Mikä on jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työn nykytila?
3. Kuinka lisätä naisia jalkapalloseurojen toiminnanjohtajiksi?

Vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyi helposti tarkasteltaessa jalkapallon ja johtamisen historiaa. Naisten asema on vasta nousemassa tasa-arvoiseksi sekä jalkapallossa että johtajuudessa, joten jalkapalloseuran toiminnanjohtajan työ rikkoo kahta perinteisesti miehiseksi koettu alaa. Yksi syy naisten vähyyteen jalkapalloseurojen toiminnanjohtajina on lisäksi se, että urheilussa on usein ollut tapana, että entisiä ammattipelaajia valitaan urheiluseurojen ja -liittojen johtopaikoille. Rekrytoinnit tehdään usein suoraan ja johtotehtäviin kasvetaan lajin sisältä. Koska naisia on vielä prosentuaalisesti kovin vähän jalkapallon ammattilaisena Suomessa verrattuna miehiin, vaikuttaa tämä suoraan siihen, että naisia on niin vähän jalkapallon johtopaikoilla. Tämä on pikkuhiljaa muuttumassa. Jalkapallo on Suomen Palloliiton mukaan nouseva laji tyttöjen keskuudessa ja entistä useampi nainen jatkaa ammattilaisena. Tämän myötä jalkapalloseurat saavat varmasti tulevaisuudessa orgaanisesti lajisitoutuneita naisia johtamaan seuroja, mutta vielä ei olla siellä. Siksi on hyvä pohtia myös keinoja, kuinka houkutella naisia mukaan seuran johtopaikoille, kun naisten luonnollinen hakeutuminen jalkapalloseurojen toiminnanjohtajiksi on kovin vähäistä.

Kysymykseen numero kaksi saatiin vastaus opinnäytetyön kyselyn kautta. Yhteenvetona voisi todeta, että työntekijäkokemusta tulisi monelta osin parantaa, jotta nykyiset toiminnanjohtajat jaksavat työssään ja uusia päteviä johtajia saadaan rekrytoitua. Kyselyyn vastanneista toiminnanjohtajista yli puolet olivat miettineet uran vaihtoa vuoden sisään. Melkein puolet miehistä ja 25 % naisista voivat huonosti tai erittäin huonosti työssään. Vastauksissa työn haasteiksi nousivat oma jaksaminen, työn vaativuus, johtamishaasteet sekä työstä saatu rahallinen kompensatio. Työn positiivisiksi puoliksi listattiin työn merkityksellisyys, joustavuus ja vaihtelevuus. Lisäksi vuonna 2022 moni toiminnanjohtaja irtisanoutui, kaikilla ei edes ollut uutta työtä odottamassa. Lähes kaikki irtisanottavat kertoivat jaksamisen, johtamisen ja palkkauksen syyksi tähän ratkaisuun. Itse kuulun myös tähän joukkoon, irtisanouduin keväällä 2022 ja jäin pois toiminnanjohtajan työstä elokuussa 2022.

Vastaus tutkimuskysymykseen kolme onkin monisyisempi. Suoraviivainen vastaus löytyy kyllä helposti: Odotetaan ja annetaan ajan kulu. Ajan myötä naisten osuus nousee, kun useampi tyttöpelaaja jatkaa Suomessakin ammattilaiseksi ja seuratyö nousee näille työille orgaaniseksi uravaihtoehdoksi. Tähän saattaa tosin mennä 10–20 vuotta, kun nykyiset tyttöpelaajat tulevat siihen ikään, että heidän koulutuksensa ja kokemuksensa riittävät toiminnanjohtajan vaatimaan työhön. Kuitenkin, jos tasa-arvoa halutaan aktiivisesti edistää jo ennen tätä, tulee seurojen ja Palloliiton alkaa kiinnittää huomiota tasa-arvoa edistävään viestintään ja työnantajabrändityöhön heti.

8.2 Luotettavuustarkastelu

Kaikkeen tutkimustyöhön kuuluu olennaisena osana tutkimuksen eettinen tarkastelu, luotettavuus sekä itsereflektointi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Työn luotettavuus tulee käydä läpi realistisesti ja hyväksyä se, että kaikki tutkimustyö on jollain tavalla tekijänsä näköinen ja sitä käsitellään tekijälle tärkeän näkökulman kautta. Siksi on merkittävää ymmärtää, että joku muu saattaisi tehdä samasta aiheesta toisenlaisen version ja kumpikin olisi ihan yhtä oikea. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Toimintatutkimuksen suurimpana haittana nähdään paradoksaalisesti tutkijan ja tutkittavien subjektiivinen kokemus omasta työympäristöstä ja työstä. Kritiikkiä on saanut myös tavallisten ihmisten tekemät toimintatutkimukset. Maallikotutkijoiden pätevyys tutkia, analysoida ja julkaista teorioita aiheuttavat vastustusta varsinkin tutkijapiireissä (Kananen 2014, 138).

Koska tämä tutkimus perustuu suurelta osin omiin havaintoihini ja toiminnanjohtajille lähetettyyn kyselyyn, on tärkeä tuoda esille, että tunnen monet kyselyyn vastanneista. Olemme keskustelleet kyselyssä kartoitetuista aiheista jo vuosia, yleensä joko yhteisissä tapaamisissamme Palloliiton toiminnanjohtajatapaamisissa tai vertaistukilounailla, joita itse järjestin kollegoideni kanssa säännöllisesti. Olemme monen kollegan kanssa jakaneet keskenämme esimerkiksi jaksamiseen liittyviä henkilökohtaisia asioita. Tämä saattaa lisätä luottamusta tuoda esiin asioita rehellisesti, mutta myös korostaa keskittymistä vain työn negatiivisiin puoliin. Lisäksi toiminnanjohtajilla oli takanaan raskaat koronavuodet lomautuksineen ja muine haasteineen, joten tutkimuksen ja kyselyn ajankohta saattaa vaikuttaa vastauksiin. Mikään tutkimus ei tarjoa absoluuttista tietoa, vaan tutkijoiden saamista tuloksista voi vain tehdä johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siis kontekstuaalisia, eli aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.)

Etuna omassa työympäristössä tehdyssä toimintatutkimuksessa ovat tutkijan henkilökohtainen tuntemus tutkimuskohteen työn sisällöstä, työympäristöstä sekä tutkittavien henkilökohtainen tunteminen (Syrjälä ym 1994, 55). Lisäksi lasken eduksi sen, että olen juuri sitä kohderyhmää, jota nyt tämän opinnäytetyön avulla yritetään saada rekrytoitua jalkapalloseurojen johtoon - eli yritysmaailmassa toiminut, lajin ulkopuolelta alelle hakeutunut koulutettu nainen.

Haittana tämän tutkimuksen kannalta on lähellä edellä mainittua etua, eli oma subjektiivinen esiymmärrykseni aiheesta (Kananen 2014, 100). Edustan itse tutkittavaa sukupuolta, en ole pelannut jalkapalloa eikä minulla ole pitkää yhdistystaustaa - tämä oli ensimmäinen työni yhdistyspuolella. Joku toinen toiminnanjohtaja, joka on kiinnittynyt lajiin ja yhdistystoimintaan pitkältä ajalta, käsittelisi tätä aihetta varmasti eri kulmasta. Itse vertaan yhdistyksen toimintatapoja jatkuvasti yritysmaailmaan ja nostan esille enemmän negatiivisia puolia, koska motivaationi oli erilainen kuin lajin parissa kasvaneella. Lisäksi tunnen vain yhden seuran toiminnan. Jalkapalloseurojen johtaminen, työkalut, hierarkiat ja toimintatavat saattavat poiketa suurestikin toisistaan.

Itsereflektointi oli läsnä jatkuvasti tutkimusta tehdessäni. Pohdin esimerkiksi, onko omalla sukupuolellani merkitystä tutkimusaiheen käsittelemisessä - olisiko lopputulos ollut sama, jos tämän opinnäytetyön olisi tehnyt mies. Alussa en ollut kiinnittänyt omaan sukupuoleeni mitään huomiota, mutta mitä enemmän tutkin aihetta, tasa-arvon historiaa sekä kuulin tarinoita epätasa-arvokokemuksista urheilupuolella, huomasin asenteeni muuttuvan. Oma

ajatusmallini muuttui tasa-arvoneutraalista tasa-arvon kannattajaksi. Herkistyin huomaamaan epätasa-arvoa paikoissa, joissa en ollut ennen sitä huomannut. Eikä epätasa-arvoisuus kohdistu vain naissukupuoleen, vaan miehet kokevat epätasa-arvoista kohtelua yhtä lailla. Tämä kasvu ei välttämättä ole pelkästään hyvä asia, sillä epäreiluuden tunne vie energiaa, varsinkin, jos asialle ei voi itse mitään. Pysin kuitenkin tekemään tästä opinnäytetyöstäni mahdollisimman luotettavan tutkimuksen, joka toistettuna antaisi samansuuntaisen tuloksen. Oli tutkijana sitten mies tai nainen

8.3 Tulevia tutkimusaiheita

Tämä tutkimus tuotti paljon ideoita jatkotutkimuksia varten. Tasa-arvo, johtajuus, työntekijäkokemus sekä työnantajabrändäys yhdistettynä urheilumaailmaan, ovat kaikki mielenkiintoisia aiheita, joita voisi tutkia monesta eri kulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei esimerkiksi oteta kantaa siihen, *miksi* naisia halutaan lisää toiminnanjohtajaksi. Tämä voisi olla yksi tasa-arvoa edistävä tutkimusaihe tällä saralla.

Toisen jatkotutkimuksen voisi tehdä toiminnanjohtajien työntekijäkokemuksen perusteellisesta kartoittamisesta. Konkreettisten parannuskeinojen tarjoaminen - seurojen resursseja kunnioittaen - antaisi varmasti lisää työkaluja parantaa sekä toiminnanjohtajien, että seurojen muiden työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijäkokemuksen parantaminen tukisi myös naisten hakeutumista alalle.

Kolmannen mielenkiintoisen tutkimuksen saisi seurojen työnantajabrändistä. Tutkimuksessa voisi kartoittaa minkälaisia mielikuvia urheiluseurassa työskentely luo ja kuinka nämä mielikuvat vastaavat todellisuutta. Kohderyhmänä tutkimuksessa voisivat olla naiset tai tutkimuksen voisi tehdä vertailututkimuksena sukupuolten välillä. Tutkimuksessa voisi myös verrata yritysmaailman työnantajabrändiä seurojen työnantajabrändiin; mitkä asiat puoltavat seuroja työnantajina ja missä seuroilla on kehitettävää. Kaikki tasa-arvoiseen urheilujohtamiseen tähtäävät toimenpiteet ja tutkimukset ovat tärkeitä, jotta naisten osuus ei tulevaisuudessa tästä ainakaan vähene.

Lähteet

Aaltio-Marjasola, I. 2001. Naiset, miehet ja tasa-arvo. Helsinki. WSOY.

Allianssi. Vapaaehtoistyön raportti 17.2.2023 Luettavissa:

[https://allianssi.kuvat.fi/kuvat/Julkaisut/Vapaaehtoiskyselyn+raportti+\(2023\).pdf](https://allianssi.kuvat.fi/kuvat/Julkaisut/Vapaaehtoiskyselyn+raportti+(2023).pdf). Luettu 8.5.2023.

Alvesson, M. & Billing, Y.D. 1997. Understanding Gender and Organizations. Luettavissa:

https://books.google.fi/booksid=XsIJLV7J7IEC&pg=PA82&hl=fi&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false. Luettu 5.7.2022.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand. Luettu 9.7.2022.

Bersin, Mazor, Flynn, Deloitte 2017. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>. Luettu 25.7.2022.

Blåfield, V. ja Salo, I. 2007, Naiset huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta,

Elinkeinoelämän valtuuskunta, Helsinki. Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf. Luettu 19.5.2022.

Eduskunta. Päiväämätön. Naiset kansanedustajina. Luettavissa:

<https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/historia/naisten-aanioikeus-110-vuotta/Sivut/naiset-kansanedustajina.aspx>. Luettu 16.9.2021.

Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2022. Suomalaisnaisten osuus johtajista ennätyskorkealla – tasa-arvon alaraja hämmöittää. Luettavissa:

<https://www.eva.fi/blog/2022/02/04/suomalaisnaisten-osuus-johtajista-ennatyskorkealla-tasa-arvon-alaraja-haamottaa/>. Luettu 17.5.2023.

Finlex, päiväämätön. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Luettu 16.5.2022.

Finlex, yhdistyslaki 26.5.1989/503, 1989. Luettavissa

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>. Luettu 21.12.2021.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 17(1), 7–20. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>. Luettu 12.3.2023.

Grönfors, M. 2015. Teoksessa Aaltola j & Valli R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Huhta, M. ja Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki. Alma Talent.

Huhta, L. & Meriläinen, R. 2009. Feministin käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L.. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 94–113. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita publishing Oy.

Jyrkämä, J. (1999) Toimintatutkimus ja sosiaaliset toimintakäytännöt - giddensiläisiä näkökulmia toimintatutkimukseen. Teoksessa: Hannu Heikkinen & Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä. Atena Kustannus.

Jyväskylän yliopisto, 2021. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Luettu 17.5.2023.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

Kanerva J., Arponen A., Heinonen M., Tamminen J., Tikander V., 2003. Jalkapallon pikkujättiläinen. Helsinki. Werner Söderström osakeyhtiö.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 1. painos. Tampere. Vastapaino.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Mylläri, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tampere. Juvenes Print,

Larja, L & Peltonen, J, 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat. Luettavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf. Luettu 8.5.2023

Liiku.fi. Urheiluseuroille mahdollisuus tulla työehtosopimuksen piiriin. Luettavissa:

<https://www.liiku.fi/seuroille/ajankohtaista/urheiluseuroille-mahdollisuus-tulla-tyehtosopimuksen-piiriin/>. Luettu 10.1.2022.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki. Alma Talent.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Naisjärjestöjen Keskusliitto, 2022. Hallitusohjelmataavoitteet 2023–2027. Luettavissa:

<https://naisjarjestot.fi/vaikuttaminen/hallitusohjelmataavoitteet-2023-2027>. Luettu 25.12.2022

Nokela, S. 2019, Kummajaiset yritysten johdossa: Käsityksiä naisjohtajiin kohdistuvista stereotyyppioista, ennakkoasenteista ja syrjinnästä. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Oulun Ammattikorkeakoulu, 2023. Pehmeät taidot ovat työelämän kovin menestystekijä.

Luettavissa: <https://blogi.oamk.fi/2023/05/04/pehmeat-taidot-tyoelaman-menestystekijana/>. Luettu 24.5.2023.

Proakatemia. Naisjohtajuus Suomessa. Luettavissa

<http://esseepankki.proakatemia.fi/naisjohtajuus-suomessa/>. Luettu 27.4.2023

Riivari, E., & Heikkinen, S. (2022). Virtuousness in Sports Organizations: Examination of Ethical Organizational Culture and Its Virtues. *Journal of Global Sport Management*, 1–27.

Rosenthorn, H. 2009. The employer brand: Keeping faith with the deal. Luettavissa: https://books.google.fi/booksid=KAG_RZggBL8C&pg=PA26&hl=fi&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false Luettu 10.7.2022.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. 427–444.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu 1.12.2022.

Sponsor Insight 2022. Sponsor Navigator 2022: Jääkiekko, yleisurheilu, hiihto ja jalkapallo suomalaisten suosikkilajit. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sponsorinsight.fi/post/sponsor-navigator-2022-jaakiekkoyleisurheilu-hiihto-ja-jalkapallo-suomalaisten-suosikkilajit>. Luettu 23.5.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Suomi tasa-arvon kärkimaaksi, hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162588/STM_2020_35_J.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Luettu 14.5.2022.

Suomen Palloliitto, seuraohjelma. Luettavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/hyvahallinto/seuranhyvahallinto-ohje/1mikaonseura>. Luettu 21.12.21

Suomen Palloliitto 2016. Naiset jalkapallojohtajina -koulutus päätökseen. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/naiset-jalkapallojohtajina-koulutus-paatokseen>. Luettu 19.5.2022.

Suomen Palloliitto 2020. Palloliitto strategia. Luettavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/strategia_2020-24.pdf. Luettu 16.9.2021

Suomen Palloliitto 2021. Harrastajamäärät kovassa kasvussa – Suomessa yli 135000 rekisteröityä pelaajaa. Luettavissa:

<https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/harrastajamaarat-kovassa-kasvussa-suomessa-yli-135-000-rekisteroitya-pelaajaa>. Luettu 23.5.2022

Suomen Olympiakomitea 2021. Johtaa kuin nainen. Luettavissa:

<https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/vastuullisuus/tasa-arvo/johtaa-kuin-nainen/>. Luettu 19.5.2022

Suomen Olympiakomitea 2022. Tasa-arvon oltava yksi keskeinen osa johtamista.

Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2022/05/17/tasa-arvon-oltava-yksi-keskeinen-osa-johtamista/>. Luettu 25.12.2022.

Suomi.fi. Osakeyhtiön hallitus ja muut toimitukset. Luettavissa:

<https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot/opas/osakeyhtio/osakeyhtion-hallitus-ja-muut-toimitukset>. Luettu 21.12.21

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. 1. painos. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Tasa-arvovaltuutettu 2022. Tasa-arvovaltuutetun tehtävät. Luettavissa: <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvovaltuutetun-tehtavat>. Luettu 16.5.2022.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot.

Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>. Luettu 27.12.2022

Tilastokeskus 2020, Palkat ja työvoimakustannukset. Luettavissa:

https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html#Kokonaisansiot%20ammatin%20mukaan. Luettu 10.1.2022

Tilastokeskus 2021, Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2021. Luettavissa

https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sts_202100_2021_23460_net.pdf. Luettu 16.9.2021.

Tuikkanen, T. 2021. Suomalaisen jalkapallon liigaseurat ammattimaistumisen prosessissa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Urpelainen, A-K. 2019. M&M: Mothers in Business kampanjoi uraaitien puolesta – "Nykyinen perhepolitiikka on jo aika nähty". Luettavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mothers-in-business-kampanjoi-uraaityien-puolesta-nykyinen-perhepolitiikka-on-jo-aika-nahty/bbc95a80-6833-35a7-9fc6-d1d2f748bffd>. Luettu 17.4.2023.

Valtioneuvosto. Päiväämätön. Pääministeri Sanna Marinin hallitus. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>. Luettu 16.9.2021.

Vanhala, S. 2003. Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. Hyvinvointikatsaus 4, 31–37. Aalto Yliopiston julkaisu. Luettavissa: https://primo.aalto.fi/discovery/openurl?institution=358AALTO_INST&vid=358AALTO_INST:VU1&ctx_enc=info:ofi%2FencUTF-8&rft_val_fmt=info:ofi%2Fkev:fmt:journal&ctx_tim=2022-10-15T05:13:54EEST&rft_id=info:sid%2Fpure.atira.dk:pure&ctx_ver=Z39.88-2004&rft.jtitle=Hyvinvointikatsaus&rft.genre=article&rft.aufirst=S.&rft.issue=4&rft.pages=31-37&url_ctx_fmt=info:ofi%2Ffmt:kev:mtx:ctx&rft.aulast=Vanhala&url_ver=Z39.88-2004&rft.auinit=S&rft.date=2003&rft.atitle=Naiset%20etenev%C3%A4t%20hitaasti%20uraputkessa&rft.issn=0788-4141. Luettu 7.5.2022.

Vastamäki, J. 2015. Teoksessa Aaltola j & Valli R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus

Vierros, H., Pöyhönen K. & Kallio M. 2013. Yhdistykset ja säätiöt: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Helsinki. KHT-Media Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. / Helsingin Sanomat 2020. Suurten lajien lisenssiurheilijoiden määrät putosivat koronavuonna. Helsinki. Luettavissa <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007745757.html>. Luettu 23.5.2022.

Välimäki S., Lämsä A-M., Hiillos M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana. Luettavissa https://www.researchgate.net/profile/Anna-Maija-Laemsa/publication/277771542_Millainen_mies_on_menestyvan_naisen_takana/links/55effcba08aef559dc44f581/Millainen-mies-on-menestyvaen-naisen-takana.pdf?origin=publication_detail. Luettu 3.7.2022.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Luettavissa: <https://www.ytj.fi/>. Luettu 21.12.2021.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn tulokset (pysyvä linkki)

[Toiminnanjohtajat_Reunanen_Naiset vs miehet.pdf](#)