



Turun yliopisto
University of Turku

URHEILUJOHTAJIEN KOMPETENSSIT

Suomalaisten urheilujohtajien näkökulmia

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation gradututkielma

Laatija:

Kari-Pekka Seppänen

Ohjaaja:

Professori Tomi J. Kallio

19.3.2020

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkielman taustaa	5
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus	6
1.3	Kontribuutiot	7
1.4	Metodologia	7
1.5	Tutkielman rakenne	8
2	URHEILUJOHTAMINEN	11
2.1	Urheilun liiketoimintaympäristö	11
2.2	Liikunta-alan organisaatiot Suomessa	13
2.3	Urheilun erityispiirteet johtamisen näkökulmasta	18
2.4	Urheilujohtaja	22
2.5	Urheilujohtamisen erityispiirteet	23
3	JOHTAMISEN KOMPETENSSIT	28
3.1	Kompetenssitutkimus yleisesti	28
3.2	Urheilujohtajien kompetenssit kansainvälisesti	29
3.3	Urheilujohtajien kompetenssit Suomessa	32
4	MENETELMÄT	37
4.1	Tutkimuksen perusjoukko	37
4.2	Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi	40
4.3	Aineiston analyysi	41
5	TULOKSET	43
5.1	Taustatekijät	43
5.2	Johtamisen kompetenssit	48
6	POHDINTA	56
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1	Päälöydökset	62
7.2	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet	63
7.3	Jatkotutkimusaiheet	64
	LÄHTEET	66
	LITTEET	79

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkielman rakenne.....	10
Kuvio 2 Urheilun liiketoimintaympäristö.....	11
Kuvio 3 Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit.....	14
Kuvio 4 Liikunta-alan organisaatiot Suomessa vuonna 2019.....	15
Kuvio 5 Palkka- ja organisaatiotasot perinteisessä sekä ammattilaisurheiluorganisaatiossa.....	24
Kuvio 6 Urheilujohtajien haastatteluissa selkeimmin esille nousseet teemat.....	33
Kuvio 7 Johtamisen kompetenssit.....	34
Kuvio 8 Suomalaisten urheilujohtajien kompetenssit.....	49
Kuvio 9 Vastaajien arvostamat kompetenssit sukupuolen mukaan.....	51
Kuvio 10 Vastaajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna sektorien mukaan.....	52
Kuvio 11 Urheilujohtajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna koulutusasteen mukaan.....	53
Kuvio 12 Vastaajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna koulutustaustan mukaan.....	54
Kuvio 13 Urheilujohtajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna ikäluokittain.....	55

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen perusjoukon johtajat työnantajatyypeittäin eriteltynä	37
Taulukko 2 Vastaajat ikäryhmän ja sukupuolen mukaan	43
Taulukko 3 Vastaajat jaoteltuna työnantajatyypin mukaan	44
Taulukko 4 Vastaajat jaoteltuna sukupuolen ja sektorin mukaan	44
Taulukko 5 Vastaajien tehtävänimikkeet	45
Taulukko 6 Vastaajien koulutus jaoteltuna sukupuolittain	46
Taulukko 7 Vastaajien koulutus sektoreittain	46
Taulukko 8 Vastaajien koulutus ikäryhmittäin	47
Taulukko 9 Vastaajien koulutustausta sukupuolittain	47
Taulukko 10 Vastaajien koulutustausta sektoreittain	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Johtamisen merkitys urheiluorganisaatioissa on kirjallisuudessa tunnistettu jo 1970-luvulla (Peachey ym. 2015), ja 2010-luvulle tultaessa urheilun ammattimaistuminen ja kaupallistuminen ovat lisänneet tarvetta kehittää urheilun johtamistoimintoja sekä alan koulutusohjelmia (Shilbury & Ferkins 2011, 109; Hoye ym. 2018, 7). Urheilujohtajien merkitystä urheilun Euroopan toimintaympäristössä korostaa se, että liikunta-alan toimijoista arviolta jopa 10 % työskentelee urheilujohtajina (Hovemann 2006, 171). Urheilujohtaminen on tieteenalana hybridi, sillä siinä yhdistyvät samanaikaisesti kaksi osaamisaluetta: urheilu ja johtaminen (Costa 2005, 131–132).

Suomen kansantalouden näkökulmasta urheilua liiketoiminta-alana voidaan pitää yhtenä merkityksellisenä avainalueena, sen sijoituessa sijalle 50. maan 135 toimialan joukossa (Fasandoz 2016, 109). Vuonna 2014 liikuntaliiketoiminnan kooksi arvioitiin vähintään 5,5 miljardia (Kosonen 2014). Liikuntaliiketoiminnan koon lisäksi liikunnan yhteiskunnallista merkitystä voidaan tarkastella liikkumattomuuden aiheuttamina kustannuksina yhteiskunnalle. Vuosittain liikkumattomuus aiheuttaa 3,2–7,5 miljardin kustannukset ja tuottavuuden menetykset Suomessa. Liikunnan yhteiskunnallinen merkitys toimialana on Suomessa viime vuosina kasvanut. Erityisesti liikunnallisen elämäntavan hyötyjen ymmärtäminen oppimisen, terveyden, hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäjänä on saattanut liikunnan osaksi yhä useamman toimijan työtä. (Aalto-Nevalainen 2018, 27; Vasankari ym. 2018.)

Urheilun liiketoimintaympäristö eroaa tarkastelussa muista liike-elämän toimintaympäristöistä (Hoye ym. 2018, 4–6). Toimintaympäristön erityispiirteillä on merkitystä alan johtamisen kannalta, mikä tulee ottaa huomioon urheilujohtamista tutkittaessa (Fink 2013). Tähän huomioon yhtyy myös Slack (1998), jonka mukaan taloudellisen arvon lisäksi urheiluorganisaatioiden on tutkittava ja tulkittava sosiaalista arvoaan. Urheilujohtajana toimimisen voidaan havaita olevan erityisessä urheiluliiketoimintaympäristössä tapahtuvaa johtamista, joka ottaa huomioon alan erityispiirteet (Kreus 2014, 46). Urheilujohtajien haastatteluiden perusteella suomalaisessa urheilujohtamisessa korostuvat asiantuntijuus ja urheilun substanssiosaaminen (Nenonen 2013, 36–37; Laakso 2016, 161–165).

Urheilujohtaminen ja siihen liittyvät eri osaamisalueet koetaan laaja-alaisena kenttänä. Urheilussa korostuvat niukat resurssit ja tiukka aikataulu, mitkä haastavat urheilujohtajien arkea. Yleisesti ottaen urheilujohtamisen koulutuksen puute sekä eri erityisosaamis-

alueiden tunnistamisen haasteet näkyvät tehottomuutena sekä osaamattomuutena suomalaisten urheiluorganisaatioiden johtamisessa. (Nenonen 2013, 7, 11, 15–17.) Kokkosen ja Pyykkösen (2011) mukaan urheilujohtajuuden tehtäväkentän laajentuminen tekee johtajien työstä yhä haastavampaa. Vallitsevan käsityksen mukaan suomalaisen urheilun johtamisosaaminen on alhaista (ks. esim. Nenonen 2013; Laakso 2016; Lipponen 2017; Aalto-Nevalainen 2018). Urheilujohtajien yksilölliset kompetenssit voidaan liittää tehokkaaseen tai parempaan suorituskykyyn työtilanteessa. Tunnistamalla urheilujohtajien kompetensseja pystytään kehittämään alan koulutusohjelmia ja urheilujohtajien rekrytointiprosesseja sekä hyödyntämään niitä osana työpaikkakoulutusta. (Kaiser 2004, 4–5; Swayne & Dodds 2011, 253.)

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkielman tavoitteena on tarkastella suomalaisen urheilujohtamisen toimikenttää ja mitä kompetensseja suomalaiset urheilujohtajat tunnistavat työssään. Tarkoituksena on hahmottaa, mitkä johtamisen osaamisalueet nousevat urheilujohtajien työssä useimmin esille ja miten esiin nousevat osaamisalueet suhteutuvat urheilujohtajien omaan opiskelu- ja työtaustaan.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii kirjallisuus johtamisen kompetensseista asiantuntijaorganisaatioissa sekä vallitseva tieteellinen käsitys urheilujohtajien ominaispiirteistä.

Tutkielman päätutkimusongelmat ovat:

- *Mitä kompetensseja suomalaiset urheilujohtajat kokevat tarvitsevansa työssään?*
- *Miten urheilujohtajien taustatekijät vaikuttavat koettuihin johtamisen kompetensseihin?*

Urheilujohtamista tarkastellaan tässä tutkielmassa julkiseen, kolmannen ja yksityisen sektorin parissa. Näistä eri sektoreista toimijoita on otettu mukaan kohderyhmärajausten mukaisesti. Kohderyhmärajaus esitetään tarkemmin suomalaisia liikunta-alan organisaatioita käsittelevässä luvussa. Lisäksi tutkielmassa urheilujohtamista tarkastellaan maantieteellisellä rajauksella pelkästään Suomessa.

1.3 Kontribuutiot

Tutkimuksella on useita kontribuutioita. Ensimmäiseksi, työ kontribuoi suomalaisen urheilujohtamisen tutkimukseen luomalla pohjan urheilujohtamisen kompetenssien tarkastelulle. Vaikka urheilujohtamisen kompetensseja on Suomessa tutkittu jo aiemmin (kts. esim. Koski & Heikkala 2006; Nenonen 2013; Aarnio 2015; Laine & Ilmola 2016; Pitkänen 2017), ei otanta aiemmissä tutkimuksissa ole ollut yhtä laaja-alainen kuin tässä tutkimuksessa. Kompetensseja on tutkittu järjestöjohtajien osalta (Koski ja Heikkala 2006), haastattelututkimuksina (Nenonen 2013; Aarnio 2015) tai valmistuneiden opiskelijoiden näkökulmasta (Laine & Ilmola 2016; Pitkänen 2017). Tämän tutkimuksen tulosten valossa pystytään kokonaisvaltaisemmin kvantitatiivisella otteella valottamaan urheilujohtajien tärkeiksi tunnistamia kompetensseja ja kompetenssien arvostamista suhteessa urheilujohtajien erilaisiin taustatekijöihin. Tutkimus luo pohjan useille erilaisille jatkotutkimuksille, joiden kautta voidaan edelleen syventää tietämystä suomalaisten urheilujohtajien kompetensseista.

Toiseksi, työ edesauttaa urheilujohtamisen koulutusohjelmien kehittämistä. Kuten Nenonen (2013) nostaa esille, tarvetta suomalaisen urheilujohtamisen koulutukselle ja koulutuksen kehittämiseksi on. Tämän tutkimuksen tulosten kautta pystytään valottamaan koulutuksen osalta merkityksellisimpiä johtamisen osaamisalueita ja kehittämään koulutusohjelmia vastaamaan urheilujohtajien työelämän vaatimuksia.

Kolmanneksi, työ kontribuoi urheilujohtajien itsensä kehittämiseen, urheiluorganisaatioiden koulutusohjelmien rakentamiseen ja urheilujohtajien rekrytoinnin kehittämiseen. Tutkimuksessa merkitykselliseksi tunnistetut kompetenssit auttavat urheilujohtajia oman johtamisosaamisen kehittämisessä. Lisäksi tulokset auttavat urheiluorganisaatioita rekrytoimaan johtajia, joilta löytyy alalla tarvittavia johtamisen kompetensseja. Myös organisaation sisäisiä johtamisen koulutusohjelmia voidaan kehittää tutkimustulosten suunta- viivoja hyödyntäen.

1.4 Metodologia

Tämä tutkielma on kvantitatiivinen tutkimus, jossa pyritään laajamittaisen kyselyn avulla hahmottamaan ja tulkitsemaan suomalaista urheilujohtamisen kenttää sekä urheilujohtajien omassa työssään tunnistamia kompetensseja. Kvantitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusotteeksi, sillä sen avulla on mahdollista kuvata aiemmin vähälle huomiolle jäänyttä aihepiiriä, ja koostaa täten aihepiirin perustietoja yhteen. Urheilujohtajien taustoja tai kompetensseja ei ole Suomessa tässä laajuudessa kovinkaan paljoa tutkittu. Aalto-Nevalaisen (2018) väitöskirja avaa melkein yhtä laajalla otannalla urheilujohtajien taustoja,

mutta tulosten analyysi keskittyy enemmän nais- ja miesjohtajien uramenestyksen vertailuun liikunta-alalla. Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimus valottaa urheilujohtajien kompetensseja Suomessa liikuntajärjestöjen osalta, mutta tutkimuksen teoreettinen viitekehys eroaa kompetenssien määrittelyn osalta tämän tutkimuksen viitekehystä. Laine ja Ilmola (2016) sekä Pitkänen (2017) tutkivat Jyväskylän yliopiston liikuntayhteiskuntatieteiden sekä urheilujohtamisen koulutusohjelmista valmistuneita myös johtamisen osaamisalueiden valossa. Otanta kuitenkin painottui pelkästään tutkimusohjelmasta valmistuneisiin opiskelijoihin. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen aihepiiriä voidaankin pitää Suomessa hyvin vähälle huomiolle jääneenä.

Kuvailevan tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on dokumentoida tutkittavan ilmiön keskeisimmät piirteet. Tutkimuksen pohjaksi voidaan kyselyn avulla kerätä kustannustehokkaasti laaja-alainen aineisto (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139, 195). Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus yleistää otoksen tuloksia laajemmin populaatioon (Skinner ym. 2015). Kansainvälisesti tarkasteltuna kvantitatiivinen tutkimus on hallinnut urheilujohtamistutkimuksen kenttää (Amis & Silk 2005). Kuitenkin nimenomaan suomalaisen urheilujohtamisen tutkimuskentässä kvantitatiivinen tutkimusote voidaan nähdä kenttää rikastuttavana, sillä kvalitatiivinen tutkimusote on ollut Suomessa perinteisesti vallitsevampi (ks. esim. Nenonen 2013; Kreus 2014; Laakso 2016). Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei myöskään liiallisesti pidä nähdä toistensa vastakohtina vaan ennemmin toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. Laadukkaasti toteutettu ilmiön peruspiirteitä kuvaileva kvantitatiivinen tutkimus antaa edelleen hyvät lähtökohdat jatkaa kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin ilmiöön syventymistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–147.)

Kyselytutkimus toteutettiin verkkopohjaisena urheilujohtajien sähköposteihin. Verkkopohjaisten kyselyiden etuna on niiden lähettämisen, vastaamisen ja analysoinnin helppous. Näin on mahdollista saavuttaa suurikin otosjoukko ja kerätä tuloksia kohdejoukosta laaja-alaisesti. (Skinner ym. 2015, 255.) Tutkimuksen kannalta olennaista on tunnistaa, laajan otoksen avulla urheilujohtajien keskeisimpiä taustatekijöitä ja heidän tärkeiksi tunnistamiaan urheilujohtamisen kompetensseja.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää katsauksen urheilun liiketoimintaympäristöön kansainvälisesti ja Suomessa. Niin ikään, urheilujohtamisen kompetenssien osalta luodaan katsaus tämänhetkiseen kirjallisuuteen niin kansainvälisesti kuin Suomessa. Tämän jälkeen esitellään määrällisen aineiston keruumenetelmät sekä kyselyn tulokset. Lopussa analysoidaan kyselyn

tuloksia aiemman tutkimustiedon pohjalta sekä kirjataan ylös johtopäätökset sekä jatko-tutkimusmahdollisuudet.

Tutkielma rakentuu seuraavasti. Tutkielmassa on kuusi päälukua. Toisessa pääluvussa määritetään urheilun liiketoimintaympäristö sekä siihen liittyvät erityispiirteet. Lisäksi määritellään käsite urheilujohtaja tutkimuksen viitekehyksessä. Kolmannessa pääluvussa näkökulma siirtyy urheilun toimintaympäristön käsittelystä johtamisen kompetenssien pariin. Kompetenssien osalta käsitellään ensin johtamisen kompetenssiajattelun kehittymistä yleisellä tasolla, jonka jälkeen tutkitaan urheilujohtajilta vaadittavia kompetensseja ensin kansainvälisesti ja tämän jälkeen Suomen urheiluliiketoimintaympäristössä. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimusjoukko sekä aineiston hankinta- ja analysointiprosessi. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset, ensin urheilujohtajien taustatekijöiden ja sen jälkeen urheilujohtamisen kompetenssien osalta. Kuudennessa ja viimeisessä pääluvussa siirrytään pohtimaan tutkimuksen tuloksia sekä tarkastelemaan niitä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Tämän lisäksi luvussa tiivistetään päälöydökset, esitellään tutkimuksen vahvuudet, rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielman rakenne on esitetty tarkemmin Kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne

2 URHEILUJOHTAMINEN

2.1 Urheilun liiketoimintaympäristö

Urheilun liiketoimintaympäristöä voidaan hahmottaa jakamalla toimikenttä kolmeen osaan. Kolmijako voidaan kuvata oheisen kuvion 2 mukaisesti, jossa liikunta-ala jaottuu julkiseen, kolmanteen ja yksityiseen sektoriin. Julkinen sektori koostuu kansallisesta, alueellisesta ja paikallisesta tasosta sekä erillistoimijoista, jotka yhdessä pyrkivät kehittämään liikuntapolitiikka sekä luomaan olosuhteet urheilun harrastamiselle. Kolmas sektori pitää sisällään vapaaehtoisorganisaatiot, eli käytännössä urheiluseurat, liitot ja muut urheiluyhdistykset, jotka ovat tuottamassa ja mahdollistamassa itse urheilua. Yksityinen sektori on ammattimainen ja sitä hallitsevat urheilun kaupalliset toimijat. Urheilutoimialan eri sektorit eivät toimi erillään toisistaan, ja usein voi olla haastavaa sijoittaa toimija suoraan yhteen sektoriin, jos sillä on piirteitä useammasta. (Hoye ym. 2018, 7–8.)



Kuvio 2 Urheilun liiketoimintaympäristö (mukaellen Hoye ym. 2018, 7)

Viimeisten vuosikymmenen aikana urheilun liiketoimintaympäristön parissa on tapahtunut muutoksia. Amatöörimäisestä ja vapaaehtoisvetoisesta toiminnasta on siirrytty kohti

kaupallisempaa ja ammattilaisvetoisempaa suuntaa (Shilbury & Ferkins 2011). Toisaalta taas urheiluun on vahvasti vaikuttanut urheilun globalisaatiokehitys (Chadwik 2009). Lisäksi teknologian nopea kehitys on muuttanut toimintaa monilla osa-alueilla (Hoye ym. 2015, 7).

Urheiluliiketoiminnan kansainvälinen laajentuminen sekä kaupallistuminen ovat vie-
neet urheiluorganisaatioita yhä ammattimaisempaan suuntaan. Urheiluorganisaatiot palk-
kaavat yhä enemmän työntekijöitä tehtäviin, joita ennen hoidettiin vapaaehtoisvoimin.
Myös yhä useamman urheiluorganisaation johtoon palkataan henkilökuntaa. Urheilun lii-
ketoimintaympäristön ja urheilun johtamisen ammattimaistuminen on synnyttänyt tar-
vetta kehittää urheilujohtamisen koulutusohjelmia. (Shilbury & Ferkins 2011; Hoye ym.
2015, 6.)

Globalisaation myötä ihmisten liikkuminen on helpottunut ja markkinat ovat tulleet
lähemmäs toisiaan. Tämän myötä organisaatioiden kansainvälistymis- sekä kasvumah-
dollisuudet ovat parantuneet. (Chadwik 2009.) Globalisaatio ei ole pelkästään luonut
mahdollisuuksia urheilun toimintaympäristön pariin, vaan se on tuonut myös liudan haas-
teita. Näitä ovat esimerkiksi kilpailun koventuminen, työn siirtyminen halvemman työ-
voiman maihin, urheilijoiden siirtyminen kehittyneempiin maihin kansallisuutta vaihta-
malla, kansainvälisten mediatoimijoiden vaikutusvallan kasvaminen sekä urheilun ympä-
ristölle aiheuttamat vaikutukset. Globalisaation ja kansainvälistymisen myötä urheiluor-
ganisaatioiden on myös enenevässä määrin osattava ottaa huomioon erilaiset kulttuurit ja
erityisesti kulttuurien väliset erot. Nykyajan urheilujohtajien tuleekin ymmärtää globaalin
ympäristön markkinoille luomat toimintaedellytykset omassa toiminnassaan. (Thibault
2009; Pedersen ym. 2011, 134; Hoye ym. 2015, 6.)

Viestintäteknologian muutokset ja niiden vaikutuksien merkitykset urheilun toimin-
taympäristölle sekä johtamiselle on jo tunnistettu, mutta teknologian kehittyminen näkyy
myös muun muassa urheiluareenoiden, urheiluvälineiden, dopingin, valmennuksen ja la-
jien kehittymisenä. Digitalisaatio nähdään urheilussa erityisesti datamäärän kasvuna, joka
mahdollistaa urheilusuoritusten paremman analysoinnin ja kannattajakokemuksen paran-
tamisen urheilutapahtumissa. Urheilujohtajien on yhä enenevässä määrin otettava huomi-
oon esimerkiksi immateriaalioikeudet osana strategian suunnitteluaan. Teknologian ke-
hittyminen, kuten globalisaatio edellä, luo urheilujohtajille sekä mahdollisuuksia että
haasteita. Teknologian kehittymisen myötä näkyväisyys sekä kansainvälistymismahdol-
lisuudet paranevat, mutta samalla kilpailu ihmisten vapaa-ajasta kiihtyy. Tärkeintä on toi-
mintaympäristön muutosten tunnistaminen sekä niihin reagoiminen osana johtamistyötä.
(Pedersen ym. 2011, 133; Hoye ym. 2015, 7; Jalonen ym. 2017, 90.)

Urheilun liiketoimintaympäristön muutokset näkyvät myös urheilujohtamisen tutki-
muksen kehittämisessä. Verrattain nuoren tutkimushistoriansa aikana urheilujohtamisen

tutkimus on edistynyt paljon, joskin suurin osa alan tutkimuksista on painottunut johtamiseen nimenomaisesti urheilukentällä eikä urheiluorganisaatioiden tasolla. Muutos tutkimuspainotuksissa kohti urheiluorganisaatioita on kuitenkin nähtävissä. Viime vuosikymmeninä tutkimuksessa erityisesti esillä olevia teemoja ovat olleet transformatiivinen johtajuus, sukupuolikysymykset, urheiluhallinnon muutokset, johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria (LMX-teoria) sekä eettinen johtajuus. Näiden lisäksi uusina urheilujohtamisen tutkimuksen teema-alueina nähdään palveleva johtaminen ja tunneäly. (Peachey ym. 2015, 573–576.)

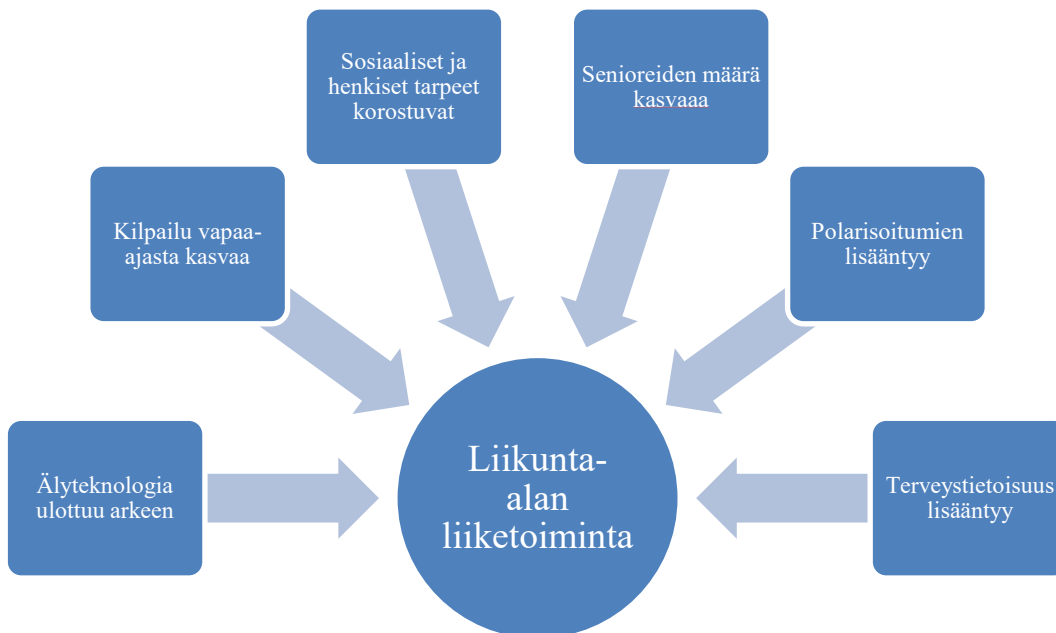
Urheilun toimintaympäristöllä on merkittävä asema suomalaisessa yhteiskunnassa taloudellisesta (Fasandoz 2016) sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna (Aaltonen M. 2016; Jalonen ym. 2017, 70; Aalto-Nevalainen 2018, 27; Vasankari ym. 2018). Seuraavassa alaluvussa siirrytäänkin tarkastelemaan urheilun toimintaympäristöä Suomessa. Erityisesti tarkastelun kohteena ovat liikunta-alan organisaatioiden kehittyminen ja järjestäytyminen suomalaisessa yhteiskunnassa.

2.2 Liikunta-alan organisaatiot Suomessa

Urheilun ammattimaistuminen voidaan tunnistaa yhtenä merkittävimmistä liikuntakulttuurin muutostekijöistä Suomessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Ammattimaistumiskehitystä voidaan tarkastella vastinparien muodostumisen kautta urheiluorganisaatioissa. Perinteet, aatteet, jäsenperustaisuus ja vapaaehtoisuus kilpailevat kehityshakuisuuden, managerialismin, palvelujattelun ja ammattimaisuuden kanssa muodostaen jänniteitä urheilunorganisaatioihin. (Koski & Heikkala 2006, 9–10.) Urheilun ammattimaistumiskehitys voidaan tunnistaa myös suomalaisten urheiluseurojen toiminnassa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaaman selvitystyön ”Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016” (Koski & Mäenpää 2018) kyselyssä on tarkasteltu ammattimaisuuden ja ammattimaisen otteen lisääntymisen tunnistamista seuratyössä. Vielä vuonna 2006 ammattimaistumisen omassa seuratoiminnassaan tunnisti 41 % vastaajista, kun viimeisimmässä kyselyssä vuonna 2016 vastaava luku oli 61 %. Tätä ajatusmaailmaa suomalaisen urheilun ammattimaistumisesta tukevat myös suomalaisten urheilujohtajien näkemykset Kokkosen ja Pyykkösen (2011) teoksessa. Urheilujohtamisen näkökulmasta etenkin urheiluseurojen ammattimaistuminen on ollut positiivista kehitystä, koska se on tuonut alalle työpaikkoja (Aalto-Nevalainen 2018, 26).

Pohjoismaisessa vertailussa suomalainen urheilujärjestelmä näyttäytyy hyvin hajanaisena toimintakenttänä. Toimikenttä on ollut keskellä jatkuvia muutoksia, joissa eri toimijoita on yhdistelty, pyrkimykseen luoda Suomeen liikunnan keskusjärjestö-malli. (Lehto-

nen 2017b; Stenbacka ym. 2018, 49–50.) Pidemmällä tarkastelujaksolla liikunta-alan kehittyessä sekä liikuntaorganisaatioiden järjestäytyessä on Suomen malli perinteisesti rakentunut valtion ja kuntien liikuntaorganisaatioiden sekä liikuntajärjestöjen varaan (Mäkinen 2012). Viime vuosikymmeninä, liikunnan ja urheilun kaupallistuessa, yksityisen sektorin merkitys on kuitenkin jatkuvasti kasvanut. Yksityisen sektorin lisäksi liikunnan toimiala on laajentunut monille muille yhteiskunnan osa-alueille nuorisotyöstä liikenneasioiden suunnitteluun. Liikunnan ja urheilun edistämisestä onkin tullut osa hyvin erilaisien organisaatioiden arkea. (Huhtanen & Pyykkönen 2012; Kosonen 2014; Laine & Vehmas 2017, 110–111.) Kosonen (2014, 13) tiivistää liikuntaliiketoiminnan muutokseen Suomessa eniten vaikuttavat trendit. Ne on koottu oheiseen kuvioon 3.

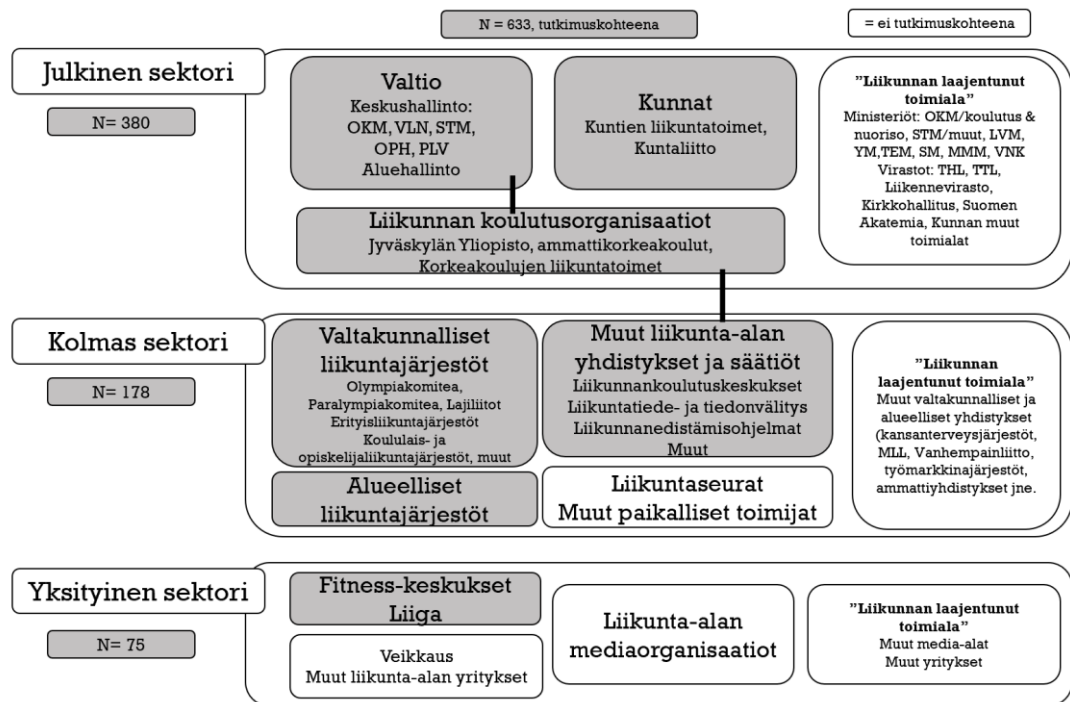


Kuvio 3 Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit (mukaellen Kosonen 2014, 13)

Liikunta-alalla on tunnistettavissa kolme selkeää potentiaalisen kasvun aluetta: terveys ja hyvinvointi, matkailu ja tapahtumat sekä viestintä, viihde ja lifestyle. Näiden kolmen alueen kasvuun vaikuttavat edellä kuviossa 3 kuvatut tekijät, kuten älytekniikan ulottuminen arkeen, vapaa-ajan kilpailun kasvu, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen, senioreiden määrän kasvu, polarisoitumisen lisääntyminen sekä terveystietoisuuden lisääntyminen. (Kosonen 2014, 13.)

Seuraavaksi tässä aluvuossa siirrytään tarkastelemaan suomalaisten liikunta-alan organisaatioiden kenttää. Tutkimuksen ja tarkastelun kohteena ovat kuvioon 4 harmaalla

merkityt organisaatiot. Lisäksi kuviossa 4 esitellään myös valkoisella organisaatiot ja toimijat, jotka voidaan laskea kuuluvaksi Suomen liikunta-alan organisaatioihin, mutta jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena. Kuviossa 4 on kuvattu liikuntaorganisaatioiden järjestäytyminen Suomessa tutkimusvuonna 2019.



Kuvio 4 Liikunta-alan organisaatiot Suomessa vuonna 2019 (mukaillen Aalto-Nevalainen 2018, 23)

Liikuntalaki (2015, 4§) määrittää valtion vastuun liikunta-alan toimikentässä seuraavasti:

"Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa."

Valtion hallinnossa, opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi, merkittävässä osassa liikunnan näkökulmasta voidaan nähdä olevan myös opetushallituksen (OPH), sosiaali- ja terveysministeriön (STH) sekä puolustusvoimien (PLV) (Aalto-Nevalainen 2018, 23–24). Aluehallinnon tasolla valtion liikuntatehtäviä hoitavat aluehallintoviranomaiset (AVI) (Liikuntalaki 2015, 4§).

Opetus- ja kulttuuriministeriössä toimii asiantuntijaelimenä valtion liikuntaneuvosto (VLN). Valtion liikuntaneuvoston tehtävänä on tarkastella liikuntapolitiikan kenttää laajakantoisesti, ja se on valtioneuvoston eduskunnan toimikaudeksi asettama. Liikuntapo-

litiikan käytännön toteutuksessa opetus- ja kulttuuriministeriö toimii yhteistyössä kuntien, kansalaisjärjestöjen ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa. (Liikuntalaki 2015, 4,6§.)

Liikunnan koulutusorganisaatiot muodostavat merkittävän osan liikunta-alasta, mutta niitä on moninaisten oikeushenkilöasemien vuoksi haastavaa sijoittaa mihinkään yksittäiseen sektoriin urheilun liiketoimintaympäristössä (Aalto-Nevalainen 2018, 24). Tässä tutkimuksessa liikunnan korkeakoulutusta antavat organisaatiot on sijoitettu julkisen sektorin piiriin niille kuuluvan julkisluonteisen tehtävän vuoksi. Suomessa korkeakoulutusta liikunta-alalla tarjoavat yliopistotasolla Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta ja ammattikorkeakouluista Haaga-Helian Vierumäen yksikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu (Aalto-Nevalainen 2018, 24–25).

Paikallistasolla liikuntatoimesta vastaavat kunnat. Niiden tehtäviin kuuluu liikuntapalveluiden tuottaminen, liikuntapaikkojen rakentaminen ja ylläpito sekä kansalais- ja seuratoiminnan tukeminen (Liikuntalaki 2015, 7§). Itse liikuntatoimen organisointi ja hallinto on kunnissa toteutettu hyvin eri tavoin. Riippuen kunnan koosta, liikuntatoimelle voi löytyä oma organisatorinen yksikkö tai sitten liikunta-alaan liittyviä asioita hallinnoidaan yhdessä osana laajempaa toimialaa (Aaltonen K. 2016, 78–84.)

Urheilun liiketoimintaympäristössä julkisen ja yksityisen sektorin välimaastoon sijoittuu kolmas sektori. Kolmannen sektorin toiminnan tunnusmerkistöön lukeutuvat voiton tavoittelemattomuus sekä sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet. Pääasiallisia toimijoita sektorilla ovat yhdistykset ja säätiöt. (Itkonen ym. 2000, 112.) Kuntien sekä valtion vastatessa liikunnan hallinnosta sekä liikuntatoiminnan mahdollistamisesta, jää kolmannen sektorin vastuulle pääasiassa liikunnan käytännön järjestäminen (Liikuntalaki 2015, 4§). Liikuntaorganisaatiot kolmannella sektorilla voidaan jakaa valtakunnan tasolla toimiviin valtakunnallisiin liikuntajärjestöihin, alueellisella tasolla toimiviin alueellisiin liikuntajärjestöihin, niiden välimaastossa toimiviin liikunta-alan yhdistyksiin ja säätiöihin sekä paikallisella tasolla liikuntaseuroihin ja muihin paikallisiin toimijoihin. Tämän tutkimuksen kohteena kolmannen sektorin osalta ovat valtakunnallinen ja alueellinen taso.

Valtakunnallisista liikuntajärjestöistä pääroolissa on uusi Olympiakomitea, johon sulautettiin vuoden 2017 alusta Valon (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry) toiminnat siten, että huippu-urheilun ohella Olympiakomiteasta muodostui myös lasten ja nuorten liikunnan sekä arkiliikunnan keskus- ja palvelujärjestö. Olympiakomitean voidaan tulkita olevan Suomessa lähimpänä liikunnan keskusjärjestön asemaa, mutta esimerkiksi urheiluopistot ja liikunnan aluejärjestöt eivät kuulu sen alaisuuteen. Olympiakomitea toimii yhteistyössä muiden valtakunnallisten liikuntatoimijoiden kanssa ja jäsentensä, kuten lajiliittojen, erityisliikuntajärjestöjen, koululais- ja opiskelijaliikuntajärjestöjen kanssa. Muihin valtakunnallisiin liikuntajärjestöihin kuuluu esimerkiksi valtakunnallinen ulkoilujärjestö Suomen Latu (Stenbacka ym. 2018, 49–50.) Yhdessä Olympiakomitean

huippu-urheiluyksikön kanssa Suomen Paralympiakomitea vastaa vammaishuippu-urheilusta Suomessa (Paralympia 2019).

Liikunta-alalla toimivia muita yhdistyksiä ja säätiöitä ovat liikunnan koulutuskeskukset, liikuntatieteisiin ja -tiedonvälitykseen liittyvät yhteisöt, liikunnan edistämistä ajavat ohjelmat sekä muut toimialueen yhdistykset ja säätiöt (Aalto-Nevalainen 2018, 26). Liikunnan koulutuskeskuksia eli urheiluopistoja on Suomessa yhteensä 14 kappaletta. Näistä 11 on valtakunnallista ja kolme alueellista. Urheiluopistojen tehtävänä on järjestää liikuntaa, hyvinvointia ja terveyttä edistävää koulutusta sekä urheiluseuroja ja järjestöjä tukevaa valmennusta ja koulutusta. (Aaltonen K. 2016, 106–107.) Liikunta-alan tiedonvälitystyötä, koulutusta ja liikunnan edistämistä hoitaviin organisaatioihin lukeutuvat Suomessa liikuntalääketieteen keskukset, Suomen urheilun eettinen keskus (SUEK), Liikuntatieteellinen Seura (LTS), Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) ja UKK-instituutti (Aalto-Nevalainen 2018, 26). Valtakunnallisia liikunnan edistämishoelmia ovat Kunnossa kaiken ikää, Ilo kasvaa liikkuen, Liikkuva koulu ja Voimaa vanhuuteen ohjelmat (OKM 2019). Muihin liikunta-alalla toimiviin yhdistyksiin ja säätiöihin lukeutuvat toimijat kuten Pyöräilykuntien verkosto ja Stadion-säätiö, joka hallinnoi Helsingin Olympiastadionia (Aalto-Nevalainen 2018, 26).

Kolmannen sektorin paikallisia toimijoita ovat urheiluseurat sekä muut paikalliset toimijat. Huolimatta suomalaisessa urheilujärjestelmässä tapahtuneista muutoksista, voidaan sen toiminnan selkärankana edelleen pitää urheiluseuroja. Urheiluseurat ovat eikaupallisia toimijoita, joiden omistajuus perustuu seuran jäsenyyteen. Riippuen urheiluseuran määrittelystä niitä voidaan katsoa olevan Suomessa 6 000–13 000. Viimeisten vuosikymmenten aikana urheiluseurojen määrä ja niissä tapahtuvan harrastaminen on ollut kasvussa. (Koski 2013, 26; Vehmas & Ilmanen 2013, 49; Mononen ym. 2016, 35.)

Vaikka yksityisen sektorin merkitys on Suomessa viime vuosikymmeninä kasvanut (Huhtanen & Pyykkönen 2012), on sen toiminta Suomessa vielä suhteellisen pientä (Vehmas & Ilmanen 2013, 52). Vuonna 2011 liikunta-alan yrityksiä oli Suomessa yhteensä reilut 5 000. Liikunta-alan yritykset toimivat hyvin moninaisesti, ja niihin kuuluu yrityksiä kuntosaleista ja liikuntakeskuksista aina muihin liikuntapalveluiden tuottajiin sekä liikuntaväline ja –vaatebisnekseen saakka. Alan yksityisistä yrityksistä suurin osa lasketaan mikroyrityksiin. Näitä on 95 prosenttia yrityksistä. Mikroyrityksistäkin suurin osa on ammatinharjoittajavetoisia, alle kaksi henkilöä vuodessa työllistäviä toimijoita. (Koivisto 2010; Kosonen 2011; Lith 2013; TEM 2014.)

Määrällisesti suurimpina yksityisen sektorin toimialoina voidaan pitää urheiluvälineiden vähittäis- ja tukkumyyntiä, Fitness-keskuksia sekä urheiluseuroja, jotka toimivat osakeyhtiöpohjalla. Näistä urheiluvälineiden vähittäis- ja tukkumyynti on välillisesti urhei-

lun kanssa tekemisissä, kun taas Fitness-keskukset ja seurayhtiöt toimivat urheilun ytimessä. Fitness-keskusten määrä on Suomessa kasvanut vauhdikkaasti koko 2000-luvun ja niiden määrä on jopa kolminkertaistunut. Viime vuosina kasvu on keskittynyt alan suurimpiin toimijoihin, erilaisten yhtiöjärjestelyiden kautta. Fitness-keskusten taloudellinen toiminta on ollut erittäin kannattavaa. Urheiluseurojen osalta tilanne ei ole sama, vaan suurin osa seurayhtiöistä tuottaa tappiota. Suomen eri urheiluliigoista ainoastaan jääkiekon miesten korkeinta liigaa voidaan pitää todellisena ammattilaisliigana. Jääkiekonkin parissa kaudella 2014–2015 ainoastaan kolme joukkuetta teki taloudellisesti positiivisen tuloksen. Tappioistaan huolimatta jääkiekkoseurojen liikevaihtoa voidaan pitää merkittävänä. (Lith 2013, 2; Hänninen & Kössö 2016; Laine & Vehmas 2017, 112, 115–121.)

Yksityisen sektorin toimijoihin luetaan myös liikunta-alan mediaorganisaatiot ja Veikkaus Oy. Liikunta-alan mediaorganisaatiot toimivat mielipiteiden muokkaajana, liikuntatiedon välittäjänä ja merkitysten luoja (Laine 2011, 42–44; Valtonen ja Ojajärvi 2015). Suurimmalta mediaorganisaatiolta löytyvät omat yksikkönsä vastaamaan urheiluun- ja liikuntaan liittyvistä asioista. Veikkaus Oy on valtio-omisteinen rahapeliyhtiö, jota voidaan pitää hyvinkin merkityksellisenä liikuntatoimijana, sillä sen tuotot tuloutetaan suoraan opetus- ja kulttuuriministeriölle, joka edelleen jakaa niistä osuuden suomalaiselle urheilukentälle.

Edellä mainittujen liikunta-alan toimijoiden lisäksi monilla organisaatiolla on erilaisia liikunta-alaan liittyviä tehtäviä. Tehtävät eivät kuitenkaan muodosta merkittävää osuutta koko organisaation toiminnasta. Nämä toimijat on kuvattu kuviossa 4 ”*liikunnan laajentuneeksi toimialaksi*”, eikä niitä sisällytetä tämän tutkimuksen tutkimusjoukkoon.

Liikunta-alan keskeisimmät organisaatiot ovat vuosien varrella rakentuneet valtion ja kuntien, sekä liikuntajärjestöjen varaan. Suomalainen urheilu on perustunut pääasiallisesti vapaaehtoistyölle (ks. esim. Jalonen ym. 2017, 73). Viime vuosina yksityisen sektorin merkitys julkisen ja kolmannen sektorin rinnalla on kasvanut. Tämän tutkimuksen kohteena ovatkin valtion ja kuntien sekä liikuntajärjestöjen edustajat sekä myös otanta yksityisestä sektorista. Tutkimuksen kohde tuodaan tarkemmin esille tutkimuksen perusjoukkoa käsittelevässä luvussa.

2.3 Urheilun erityispiirteet johtamisen näkökulmasta

Smithin ja Stewartin (1999) mukaan, kun tarkastellaan urheilua erityisesti urheilujohtamisen perspektiivistä, voidaan sitä lähestyä kahdesta eri filosofisesta näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan urheilua voidaan tarkastella osana muita liiketoiminnan markkinaympäristöjä, jolloin sen toiminnassa pätevät muuallakin liike-elämässä tutut

lainalaisuudet. Toisaalta taas urheilun liiketoimintaympäristöä voidaan tarkastella kulttuuri-instituutiona. Tämän näkökulman mukaan kaikessa toiminnassa, johtaminen mukaan lukien, täytyy ottaa huomioon toimintaympäristön luomat erityispiirteet. Jälkimmäisen näkökulman mukaan liike-elämän perinteiset johtamismallit johtavat huonoon johtamiseen, jos niitä toteutetaan sellaisenaan urheilun parissa. (Smith & Stewart 1999.) Urheilun kaupallistuessa sekä urheilujohtamisen kehittyessä omaksi tutkimusalakseen, edellä esitetyn jaottelun rajat ovat hämärtyneet. Siksi nykyisin urheilujohtamista tarkastellaan näkökulmasta, joka löytyy jostain edellisten näkökulmien välistä. (Smith & Stewart 2010, 1.)

Tutkijat kuten Slack (1999) ja Fink (2013) pitävät urheilujohtamista ainutlaatuisena johtamisen alana, sen erityispiirteet huomioon ottaen. Heidän mukaansa erityispiirteet tulee huomioida urheilun parissa johdettaessa. Urheilun rooli yhteiskunnassa ja sen luomat erityispiirteet toimintaympäristölle on tunnustettu EU-tasolla asti (European Union 2018). Vastakkaistakin ajattelumaailmaa löytyy, ja esimerkiksi Foster ym. (2006) kyseenalaistavat urheilujohtamisen ainutlaatuisuuden. Heidän mukaansa etenkin urheilun kaupallistuminen on tuonut urheilua lähemmäs muita liike-elämän osa-alueita siinä määrin, ettei sitä tarvitse tarkastella erillisenä johtamisen osa-alueena.

Costa (2005) nostaa urheilujohtamisen tutkimuskatsauksessaan esille kuinka nuoresta tieteenalasta on kyse. Siinä mielessä tieteenalan sisäinen itsetutkiskelu on luonnollista. Katsauksen mukaan vallitseva käsitys on, että yleisiä liike-elämän johtamisoppeja voidaan hyödyntää urheilun toimintaympäristössä tietyin edellytyksin, ottaen huomioon urheilutoimialalla esiintyvät erityispiirteet.

Smith ja Stewart (1999) käsittelevät urheilun erityispiirteitä, jotka on edelleen koottu oheiseen listaan:

- Tunnesidonnaisuus
- Taloudellinen vs. urheilullinen intressi
- Kilpailutasapaino
- Tuote- ja brändiuskollisuus
- Tuotteen laadun vaihtelu
- Epäsuora identifioituminen
- Korkea optimismi
- Teknologinen konservatiivisuus
- Rajallinen tarjonta

Edellinen listaustauskaan ei käsitä kaikkia urheilun erityispiirteitä. Esimerkiksi Jalonen ym. (2017, 21–23) nostavat urheilun erityispiirteiden koonnissaan mukaan lisäksi ei-

kilpailullisen käyttäytymisen, harmonisen yhteistyön välttämättömyyden, kehollisen intensiivisyyden sekä luovuuden, intuitiivisuuden ja improvisoinnin vaatimuksen. Urheilujohtamisen yleisimpien erityispiirteiden tunnistaminen, sekä se miten ne muokkaavat liiketoimintaympäristöjä ja johtamistapoja, on oleellista tehokkaan urheilujohtamisen kannalta (Hoye ym. 2018, 6).

Urheiluun sitoutuu paljon tunteita, mihin liittyy urheilun *tunnesidonnaisuus*. Urheilujohtajan on opittava hallitsemaan tunteita ja käyttämään hyväkseen osana johtamista. Urheilun seuraajat kehittävät voimakkaita tunteita joukkueita, kilpailuja ja urheilijoita kohtaan, ja nämä tunteet ohjaavat heidän päätöksentekoaan. Vetoamalla tunteisiin, esimerkiksi markkinoinnin kautta, urheilujohtajat voivat edesauttaa joukkuetta hyödyntävää kulutuskäyttäytymistä. (Hoye ym. 2018, 4–5.)

Voimakkaiden tunteiden tunnistamisen lisäksi, urheilujohtajien on toimiessaan huomioitava, ettei taloudellinen voitto ole kaikki kaikessa. Urheilussa vastakkain ovatkin usein *taloudellinen ja urheilullinen intressi*. Kun tarkastellaan urheiluorganisaation suorituskykyä, tulee mittaristoon huomioida myös urheilullinen ulottuvuus. (Hoye ym. 2018, 5.) Taloudellisen arvon lisäksi urheiluorganisaatioiden on tarkasteltava sosiaalista arvoaan (Slack 1998). Perinteisesti yritysten olemassaolon perustana toimii taloudellisen voiton tavoittelu omistajille. Urheilussa organisaatiot saattavat kuitenkin toimia myös tähtäimenään mestaruus, palvelujen tuottaminen tai yhteiskunnallisen toimijan rooli. Urheiluorganisaatiota voidaan pitää myös omistajiensa kulutustuotteena. Urheilujohtajien onkin oltavat tietoisia näistä erilaisista tuloksellisuuden mittareista, pitäen samalla huolta siitä, että toimintaa pystytään taloudellisesti pyörittämään. (Zimbalist 2003, 506–507; Hoye ym. 2018, 5.)

Tuloksellisuuden saavuttamiseen liittyy urheilussa vahvasti myös *kilpailutasapaino*. Ajatuksen kilpailutasapainosta urheilussa esitti ensimmäisen kerran Rottenberg (1956), hänen tunnistaessaan, että urheiluliigojen kilpailutilanne poikkesi tavanomaisen liiketoimintasektorin toiminnasta. Kilpailutasapainolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa urheiluseurojen ei ole mielekäästä vallata markkinoita yksin itselleen, sillä kilpailutilanne pitää yllä fanien kiinnostusta lajia kohtaan. Joukkueet ja seurat tasapainolevatkin kilpailutilanteen kanssa sekä tekevät yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa varmistaakseen kilpailuasetelman säilyvyyden. (Hoye ym. 2018, 5.) Rottenbergin (1956) ajatuskulkua seuraten, kilpailutasapainoa on sittemmin käsitelty kirjallisuudessa laajalti, erityisesti siihen liittyvien käytännön sovellutusten, kuten palkkakaton, pelaajamäärärajoitusten ja tulojen jakamisen kautta (Sloane 2006).

Korkea *tuote- ja brändiuskollisuus* tunnistetaan myös urheilun erityispiirteeksi. Urheilu fanit pitävät tiukasti kiinni kannattamastaan seurasta, eikä esimerkiksi yksittäinen

tappio välttämättä saa heitä vielä harkitsemaan kannatusseuran vaihtoa. Vahva brändiuskollisuus voidaan nähdä positiivisena asiana vallitsevien seurojen piirissä, mutta se asettaa haasteita esimerkiksi uusille toimijoille päästä markkinoille. (Hoye ym. 2018, 5.)

Urheilutuote on *laadultaan vaihteleva*. Se ei käyttydy, kuten normaali kulutustuote, jonka laatu voidaan kaupassa suhteellisen hyvin taata, sillä urheilutapahtuman lopputulos ei ole selvillä tapahtuman alkaessa. (Hoye ym. 2018, 5.) Vastatakseen laadun vaihteluun urheiluorganisaatiot ovat rakentaneet tapahtumien yhteyteen muita palvelukokonaisuuksia, kuten ravintolat ja muut lisäpalvelut. Edellä mainituilla palvelut ovat merkittävä osa urheiluorganisaatioiden varainhankintaa, mutta niillä pyritään myös tasoittamaan kuluttajan silmissä urheilutapahtumaan osallistumisen laadun vaihtelua ja sen riippuvuutta tapahtuman lopputuloksesta. (Smith & Stewart 2010, 7.)

Urheilun parissa tapahtuvaa *epäsuoraa identifioitumista* käytetään hyväksi erityisesti fanituotteiden myynnissä ja sponsoroinnissa. Urheilun luomien vahvojen tunteiden kautta fanit pyrkivät samaistumaan roolimalleihinsa. Identifioituminen näkyy esimerkiksi pukeutumisen tai kulutuskäyttäytymisen kautta. Hyödyntämällä pelaajiin identifioitumista, pystyvät sponsorit tuomaan omia tuotteitaan fanien saataville. (Hoye ym. 2018, 5.)

Sekä urheilufanit että urheilujoukkueiden omistajat osoittavat *korkeaa optimismia*. Optimismi näyttyy uskona siihen että, pitkänkin tappioputken jälkeen joukkueella on mahdollisuus mestaruuteen. (Hoye ym. 2018, 5.) Alun perin Smith ja Stewart (1999) määrittivät tunnesidonaisuuden, korkean tuote- ja brändilojaliteetin, epäsuoran identifioitumisen sekä korkean optimismin omiksi erityispiirteikseen. Kymmenen vuotta myöhemmin palatessaan aiheeseen Smith ja Stewart (2010, 4) nostivat esille, miten edellä mainitut erityispiirteet nivoutuvat yhteen. Kaikki edellä mainitut erityispiirteet liittyvät urheilufanin kiintymyssuhteeseen.

Smithin ja Stewartin (1999) mukaan urheiluorganisaatiot ovat poikkeuksellisen pessimistisiä uuden teknologian osalta, paitsi jos se liittyy liikuntatieteisiin ja suorituskyvyn parantamiseen. Urheiluorganisaatioita voidaankin pitää *teknologiakonservatiivisina* sekä omiin traditioihinsa sitoutuneina (Hoye ym. 2018, 5).

Paitsi että urheilutuotteen laatu vaihtelee, on myös sen tarjonta rajallista. Muilla toimialoilla tuotantoa voidaan kasvattaa vastaamaan kysyntää, mutta urheiluorganisaatiot kohtaavat rajoitetun toimintaympäristön. Useimmissa urheilulajeissa kauden pituus, sekä esimerkiksi kaudella pelattavien pelien määrä on rajattu. Tämä rajoittaa urheiluorganisaatioiden kykyä maksimoida tuottoja lipunmyynnin ja siihen liittyvien tulojen kautta. (Hoye ym. 2018, 5.)

2.4 Urheilujohtaja

Urheilujohtamisen määrittelyssä vallitsee perinteisesti kaksi koulukuntaa. Ensimmäisessä näkemyksessä korostuu itse urheilun johtaminen, kun taas toisessa laajemmassa näkemyksessä, urheilujohtamiseksi luetaan kaikki johtamistoiminta, jota tapahtuu urheilun parissa. (Pitts 2001, 3.)

Pyrkiessään luomaan suomalaisen urheilujohtajan muotokuvaa, Heinilä ja Kiviaho (1968) määrittelivät urheilujohtajan hyvinkin yksinkertaisesti vaikutusvaltaiseksi henkilöksi, joka työskentelee urheiluorganisaatiossa. Kreusin (2013, 46) tekemän haastattelututkimuksen pohjalta, suomalaiset urheilujohtajat määrittelivät roolinsa (*eng. sport manager*) kahdella eri tavalla:

- 1.) Urheiluorganisaation johtaja, jonka tehtävänä on hallinnoida ja mahdollistaa prosessit ja toimet, joita tarvitaan organisaation toimimiseen urheilun kilpailuympäristössä.
- 2.) Henkilö, joka hallinnoi ja johtaa yksittäisen urheilijan urasuunnittelua, taloudenhallintaa sekä brändinkehittämistä

Määrittelyyn vaikuttivat erityisesti urheilujohtajan nykyiset työtehtävät. Määrittelyistä ensimmäisen voidaan tulkita käsittelevän laajemmin urheilujohtamista, kun taas jälkimmäisessä puhutaan urheilumanageroinnista. Urheilumanagerilla viitataan henkilöön, joka toimii urheilijan asioiden hoitajana. Viitaten Pittsin (2001, 3) koulukuntajaotteluun, voidaan itse urheilunjohtaminen ja urheilumanagerointi liittää yhteen. Vastaavasti taas, kun urheilujohtamista käsitellään kaikkena urheilun parissa tapahtuvana johtamistoimintana, voidaan se liittää edelliseen urheilujohtajan määritelmään kokonaisvaltaisesta urheiluorganisaation johtajasta. (Pitts 2001, 3; Kreus 2013, 46; Urheilumanagerit 2019.)

Tässä tutkielmassa käytetään laajempaa urheilujohtajan määrittelyä. Urheilujohtajana toimiminen voidaan täten määritellä johtamiseksi, jonka kohteena ovat kaikki ihmiset, toiminnot, yritykset ja organisaatiot, jotka voidaan edelleen liittää urheilutuotteen valmistamiseen, hallinnointiin, mahdollistamiseen tai markkinointiin. (Pitts & Stotlar 2002, 3). Laajempaa määrittelyä voidaan pitää tutkimuksen kannalta riittävänä, sillä Soucien (1998, 15) mukaan urheilujohtajat ovat mukana laaja-alaisesti johtamisen alan eri tehtävissä, tavoitteenaan tuottaa ja markkinoida urheilupalveluita asiakkaille, joiden henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet ovat hyvin moninaiset.

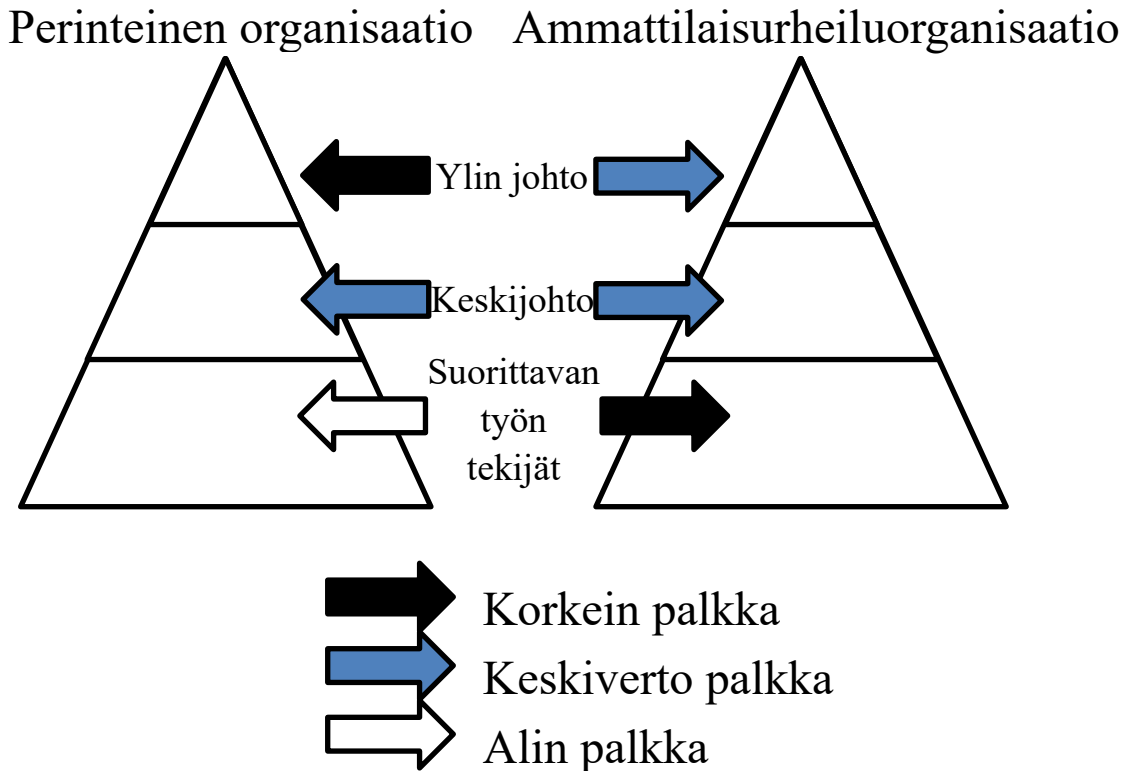
2.5 Urheilujohtamisen erityispiirteet

Urheilujohtajat ovat omaksuneet johtamisen käytäntöjä ja malleja perinteisten liiketoimintaympäristöjen parista (Slack 1998), mutta toisaalta myös urheilu on toimintaympäristönä tarjonnut oppia liike-elämän käytäntöjen kehittämiseen (Aaltio-Marjosola & Takala 2000, 153; Wolfe ym. 2005; Burnes & O'Donnell 2011; Jalonen ym. 2017, 49). Vaikka urheilujohtamisessa käytetään hyväksi paljon tekniikoita ja teorioita perinteisen liike-elämän parista, erojakin löytyy (Hoye ym. 2018, 8). Urheilujohtamista tutkittaessa, urheilun sekä urheilutoimintaympäristön erityispiirteet tulee huomioida (Fink 2013).

Urheilun johtamiselle luomia erityispiirteitä voidaan tulkita eri jaotteluiden avulla. Mullin (1980) nostaa esille kolme urheilujohtamisen erityisosa-alueita: urheilumarkkinoinnin, urheiluyrityksen taloudelliset rakenteet sekä urheiluliiketoiminnan urat. Edelliseen listaan lisäävät Pedersen ym. (2011, 12–14) mukaan urheilun voiman ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali-instituutiona. Hoye ym. (2018, 8–9) mukaan johtamisen erityispiirteitä voidaan tunnistaa strategisessa johtamisessa, henkilöstöhallinnossa, organisaatiokulttuurissa, taloushallinnossa, markkinoinnissa ja suorituskyvyn johtamisessa. Hoyen ym. (2018, 8–9) esille nostamia urheilujohtamisen erityispiirteitä tarkastellaan seuraavassa tarkemmin.

Urheilun strategisen johtamisen erityispiirteet luo urheilun erityinen toimintaympäristö (Smith & Stewart 1999; 2010), jota käsiteltiin tarkemmin tutkimuksen aiemmassa alaluvussa. Dynaaminen sekä murroksessa oleva toimintaympäristö luovat haasteita pidemmän ajan strategiselle suunnittelulle. Urheilun liiketoimintaympäristön trendit, kuten kaupallistuminen, ammattimaistuminen (Shilbury & Ferkins 2011), globalisaatiokehitys (Chadwick 2009) ja teknologian nopea kehitys (Hoye ym. 2015, 7) haastavat urheiluorganisaatioiden strategian rakentamista. Tämä näkyy erityisesti pienimmillä vapaaehtoissektorin toimijoilla, mutta samainen murrostila vaikuttaa myös isojen toimijoiden tulevaisuuden strategiasuunniteluun. Toimintaympäristön murrostilan lisäksi myös kilpailuasetelmat heilahtelevat vuositasolla paljon, tehden pitkän ajan strategian toteuttamisesta hankalaa. Osana urheiluorganisaatioiden strategista johtamista, urheilujohtajien tulee ottaa edellä mainitut urheilun erityispiirteet huomioon. (Hoye ym. 2018, 9.)

Useat henkilöstöhallinnon keskeisistä konsepteista pätevät kaikkiin organisaatioihin, mutta urheiluorganisaatioiden erityispiirteet haastavat myös henkilöstöhallintoa (Hoye ym. 2015, 143–144). Monissa urheiluorganisaatioissa on sekä vapaaehtoista että palkattua henkilöstöä. Henkilöstöhallinnon onkin otettava suunnitelmissaan huomioon molempien henkilöstöryhmien tarpeet. (Weerakoon 2016, 18.) Erityisesti ammattilaisurheiluorganisaatioissa henkilöstöhallinto eroaa perinteisiin organisaatioihin verrattuna. Palkkauksen ja organisaatiotasojen eroja on kuvattu oheisessa kuviossa 5.



Kuvio 5 Palkka- ja organisaatiotasot perinteisessä sekä ammattilaisurheiluorganisaatiossa (mukaellen Hoye ym. 2015, 144)

Kuten kuvio 4 käy ilmi, ammattilaisurheiluorganisaatioiden palkkapyramidi ei vastaa perinteisen liiketoimintaorganisaatioiden palkkapyramidia. Perinteisesti organisaation korkein palkka löytyy ylimmän johdon parista. Kuitenkin, ammattilaisurheiluorganisaatioissa usein suorittavan työn tekijä, pelaaja, saa eniten palkkaa. Vastaavasti perinteisen liiketoimintaorganisaation bonusjärjestelmä on luotu ylimmän johdon sitouttamiseksi työhön, mutta ammattilaisurheiluorganisaatioissa bonuksia saavat pelaajat. (Hoye ym. 2015, 144–145.)

Ammattilaisurheiluorganisaatioiden erityispiirteiden lisäksi urheiluorganisaatioiden henkilöstötarpeet saattavat vaihdella suuresti. Toisaalta, seurauksena urheilutuotteen laadun vaihtelusta, urheiluorganisaation henkilöstötarve saattaa riippua paljonkin urheilullisesta menestyksestä. Esimerkiksi joukkueen kauden päättyessä ennen playoff-pelivaihetta, loppuu myös henkilöstön tarve stadiontapahtumissa siihen. (Hoye ym. 2015, 14.) Toisaalta taas urheilussa esiintyy usein väliaikaisorganisaatioita, esimerkiksi urheilutapahtumien tuotannossa. Niissä korostuu henkilöstöjohtamisen näkökulmasta uusien työntekijöiden integraatio osaksi väliaikaista organisaatiota. Urheilun väliaikaisorganisaatio

tioissa korostuu myös sosialisatioprosessi osana integroitumista organisaatioon. Sosialisatioprosessissa työntekijää koulutetaan osaksi vallitsevaa organisaatiokulttuuria. (Parent & MacIntosh 2013, 234.)

Vaikka tutkimuksissa urheiluorganisaatiokulttuuri määrittyy pitkälti yleisten organisaatiokulttuurien mallien mukaan (Maitland ym. 2015), löytyy urheilukontekstissa omia erityispiirteitä, jotka tulee urheilujohtajien huomioida. Urheiluorganisaatiossa erityispiirteitä luovia kulttuuridimensioiden alaluokkia ovat rituaalit, symbolit, organisaation koko sekä historiatraditio. Edellä mainitut alaluokat nousevat urheilussa esille eritoten urheilun vahvan tunnesidonnaisuuden myötä. (Smith & Shilbury 2004.) Sen lisäksi, että urheiluorganisaatioiden kulttuureissa on yleisiä erityispiirteitä, on organisaatiokulttuureissa eroavaisuuksia myös eri lajien välillä (Frontiera 2010, 82) sekä lajin sisällä eri sidosryhmissä (Hoye ym. 2015, 197).

Hoye ym. (2015, 217–219) hahmottaa urheiluorganisaatioiden taloushallinnon kehitystä evoluutioprosessina. Prosessi kuvastaa sitä, miten urheilun kaupallistumisen myötä myös taloushallinnon merkitys ja fokus on muuttunut. Perinteisistä vapaaehtois pohjaisista organisaatioista on siirrytty kohti kaupallisia urheiluyrityksiä. Tutkielmassa aiemmin nostettiin esille Smith ja Stewartin (1999) tunnistaman erityispiirteen urheilun suorituskyvyn mittaamisen osalta, jossa sekä taloudelliset että urheilulliset mittarit tulee ottaa huomioon. Chadwickin (2009, 195) mukaan juuri tämä kahden suorituskyvyn mittariston kanssa taiteilu haastaa urheiluorganisaatioiden taloudenhallintaa.

Urheiluorganisaatioiden omistajat tarkastelevat organisaatioitaan eri tavoin. Zimbalistin (2003, 506–507) mukaan urheilujoukkueiden omistuksen voi nähdä kulutushyödykkeenä, jolloin taloudellisen hyödyn lisäksi joukkueen urheilullista menestystä tarkastellaan kulutushyötynä. Mason (1999, 411) esittääkin taustalta löytyvän usein urheilusponsoroinnin. Toisaalta urheilusponsorointia voidaan ajatella kulutushyödyn tavoitteluna, mutta taustalla voi myös urheiluorganisaation käyttäminen markkinointikanavana muiden hyödykkeiden myyntiä varten (Mason 2005). Osana urheilujohtamista, ja urheiluorganisaatioiden taloudenhallintaa, urheilujohtajien tulee osata yhä enemmän kaupallisen taloushallinnon peruseriaatteita, samalla ottaen huomioon urheilumenestyksen merkityksen.

Urheiluorganisaatioissa valitsee usein poikkeuksellinen organisaatorakenne, jossa kaksi tai useampi arvomaailmaa kohtaavat. Tyypillisesti urheiluorganisaatiot ovat yhdistelmä sekä vapaaehtoisia että palkattuja työntekijöitä. Urheilun kaupallistuminen ajaa organisaatiota yhä ammattimaisempaan suuntaan, luoden jännitteitä näiden kahden sidosryhmän välille. (Colyer 2000, 335.) Urheilujohtajien tulee osata hallita organisaatorakennetta niin, että molemmat ryhmät viestivät keskenään sekä toimivat yhdessä kohti organisaation tavoitteita. Myös urheilun liiketoimintaympäristön dynaamisuus, ja osaltaan

sen luoma epävarmuus, sekä organisaatioiden monet sidosryhmät haastavat urheiluorganisaatioiden päätöksentekoa sekä organisaatorakennetta. Urheiluorganisaatioiden on pystyttävä tarpeen tullen joustamaan tilanteiden ja toimintaympäristön vaatimin tavoin. (Hoye ym. 2015, 127, 129.)

Urheilujohtamiseen liittyy keskeisesti myös markkinoinnin osaaminen. Urheilumarkkinointia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta urheilumarkkinointina voidaan pitää sitä, kun urheilua itsessään markkinoidaan ja toisaalta urheilun kautta voidaan toteuttaa markkinointia. Ensimmäiseen näkökulmaan voidaan lukea esimerkiksi otelutapahtuman lippujen markkinointi tai seurabrändin kehittäminen, kun taas jälkimmäiseen voidaan liittää esimerkiksi urheilusponsorointi. (Fullerton & Mertz 2008, 90–91.) Urheilumarkkinointi voidaankin parhaiten ymmärtää suunnitteluprosessina siitä, miten urheilubrändi asemoituu muiden brändien joukkoon ja kuinka urheilutuotteen kautta synnytetään side urheilubrändin ja kuluttajien välille (Hoye ym. 2015, 248).

Kuten aiemmin on nostettu esille, urheilu muodostaa oman erityisen toimintaympäristönsä (Smith & Stewart 1999; 2010), joka haastaa tarkastelemaan menestystä sekä urheilullisesta että taloudellisesta näkökulmasta (Zimbalist 2003, 506–507; Hoye ym. 2018, 5). Urheiluorganisaatioiden on tarkasteltava sekä taloudellista että sosiaalista arvoaan (Slack 1998). Lisäksi urheilutuotteen laatu vaihtelee, eikä laadun vaihteluun vaikuttaminen ole suurelta osin organisaation johdon käsissä. Edellä mainitut tekijät heijastuvat urheiluorganisaatioiden suorituskyvyn johtamiseen, jota voidaan pitää erityisen haastavana tehtävänä. Suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta voidaan urheiluorganisaatioiden toimintaympäristön ja organisaation omien tavoitteiden analysointia voidaan pitää keskeisenä lähtökohtana. (Hoye ym. 2015, 5, 351.)

Edellisten urheilujohtamisen erityispiirteiden lisäksi urheilun ja median välisen suhteen tarkastelu on nostanut päätään viimeisten vuosikymmenten aikana (Bernstein & Blain 2002). Urheilulla ja medialla on erityissuhde, jossa media hyötyy urheilun tuottamasta viihdearvosta ja toisaalta urheilu hyötyy median antamasta näkyvyydestä. Näkyvyys hyödyttää urheilua sekä tunnettavuuden että kaupallisuuden kautta, sillä urheilu pystyy hyödyntämään saavuttamaansa näkyvyyttä edelleen esimerkiksi sponsorisopimuksia tehtäessä. (Hoye ym. 2015, 283–285.) Urheilun ja median voidaankin katsoa muodostavan molempia hyödyttävän synergiasuhteen (Clayes & Van Pelt 1986), joka on jopa niin vahva, että on hankala sanoa mistä toinen alkaa ja toinen loppuu (Nicholson 2007). Perinteisen median rinnalle on viimeisten vuosien aikana noussut myös sosiaalinen media, joka on merkittävästi muuttanut urheiluviestintää (Filo ym. 2015). Jalonen ym. (2017, 103–104) näkevät sosiaalisen median urheilun arvionluonnin alustana, joka yhdistää urheilun, yritykset ja fanit. Urheilujohtajan ja johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa ky-

seessä olevan urheiluorganisaation kannalta keskeisimmät mediat, ja osata tarpeen mukaan hyödyntää ja vaalia mediasuhteita osana organisaation strategian toteuttamista (Hoye ym. 2015, 285).

Edellä läpikäytyt urheilun sekä urheilujohtamisen erityispiirteet haastavat urheilujohdajia sekä muokkaavat osaamisalueita eli kompetensseja, joita työssä tarvitaan ja koetaan tärkeiksi. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan tarkemmin johtamisessa tarvittavia kompetensseja.

3 JOHTAMISEN KOMPETENSSIT

3.1 Kompetenssitutkimus yleisesti

McClelland (1973) synnytti kompetenssiajattelun vaihtoehdoksi piirreteorioille osana erilaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista. Hänen mukaansa kompetensseiksi voidaan käsittää kaikki yksilön psykologiset tai käyttäytymisominaisuudet, jotka voidaan liittää suorituskykyyn ja edelleen sen parantamiseen. Tämä ajattelutapa määritteli kompetenssit hyvin laaja-alaisesti, mutta teorian kehittyessä kompetenssit käsitettiin yhä tarkemmin taitoina, kykyinä tai muina ominaisuuksina, jotka erottavat huipputason keski-vertoisesta suorituksesta (Mirabile 1997, 75). Kompetenssit voidaan tunnistaa linkiksi työn, johtajan sekä suorituskyvyn välillä. Työn rooli sekä johtajan taidot kohtaavat ja mikäli edelliset vastaavat toisiaan, kyseessä olevalla henkilöllä on olemassa kompetenssia työssään. Kompetenssi edelleen vaikuttaa taas siihen, kuinka hyvin johtaja pystyy toimimaan työtehtävässään eli lopulta, miten hänen suorituskykynsä määrittyy suhteessa työn standardeihin. (Winterton & Winterton 2002, 26.) 2000-luvulle tultaessa ammatillisten kompetenssien tunnistaminen on muodostunut yhdeksi keskeisimmäksi johtamisen kehittämisen näkökulmaksi (Efron ym. 2005).

Kompetenssitutkimusta voidaan tarkastella kolmen päätutkimussuunnan kautta. McClellandin (1973) lähestymistapa kompetensseihin korostaa käyttäytymisen tutkimusta. Kuten aiemmin todettiin, johtajan käyttäytymistä ja siihen liitettäviä ominaisuuksia tarkastellaan suorituskykyyn peilaten. Käyttäytymislähestymistavan lisäksi kompetenssitutkimuksessa on nostettu esiin standardien lähestymistapaa. Lähestymistapaa on erityisesti korostettu Britanniassa. Standardien lähestymistavassa pyritään purkamaan työtehtävien osa-alueet erilleen, ja tarkastelemaan erikseen niissä vaadittavia kompetensseja. Lähestymistavan haasteeksi nousee työtehtävien eri osa-alueiden riippuvuussuhteet toisistaan ja täten työn kokonaisuuden hahmottaminen. Kolmas kompetenssitutkimukseen liitettävä lähestymistapa korostaa tilannetekijöitä. Tilannelähestyminen kompetensseihin kritisoi erilaisten johtamistoimintaympäristöjen kompetenssiviitekehysten rakentamista. Erilaiset tilannetekijät ja niiden vaihtelut haastavat johtajilta vaadittavia kompetensseja, mikä edelleen luo haasteita yleisten johtajakompetenssi-profiilien ja viitekehysten luomiseen. (Ruth 2006, 211–212.)

Tutkijat kuten Stuart ja Lindsay (1997), korostavat johtamiskompetenssin rakentuvan monesta osasta. Huomioon tulee ottaa organisaation toimintaympäristö, kulttuuri sekä lisäksi organisaation muiden toimijoiden kompetenssit. Bartramin (2005) tutkimuskatsaus nostaa esille myös johtajan oman persoonallisuuden suhteessa johtamiskompetensseihin.

Ottaen huomioon hyvin erilaisten tilannetekijät, Ruth (2006, 219) haastaakin kompetenssien käyttäytymis- sekä standardilähestymistapoja sekä johtamiskompetenssien yleistettävyyttä. Edellisten argumenttien myötä onkin perusteltua kysyä, onko johtamisen kompetenssiivitekehystä, esimerkiksi tässä urheilujohtajien osalta, järkevää yleensäkin rakentaa?

Edellä esitetystä kritiikistä huolimatta, johtamiskompetenssien tunnistaminen urheilun toimintaympäristössä, koetaan tämän tutkimuksen kannalta erityisesti johtamisosaamisen kehittämisen kannalta hyödylliseksi. Tsuin (2013) mukaan johtamistutkimuksissa tulisi ennen kaikkea miettiä, kuinka paljon tutkimus hyödyttää itse johtajia ja niiden toisaalta heidän alaisiaan. Myös tässä tutkimuksessa lähdetään samoista kohdista eli siitä, että tutkimuksen ja tulosten tulisi soveltua ennen kaikkea käytäntöön tässä tapauksessa johtajien hyödynnettäväksi. Tutkimalla ja tunnistamalla urheilujohtajien johtamiskompetensseja on mahdollista tukea urheilujohtajien osaamisen kehittymistä. Toisaalta tunnistettuja kompetensseja voidaan käyttää hyödyksi työelämässä johtajien rekrytointiprosessien sekä työpaikalla tapahtuvan johtamiskoulutuksen kehittämisessä. Lisäksi taas urheilujohtajien johtamiskompetenssien tunnistaminen on avainasemassa alan urheilujohtamisen koulutusohjelmien rakentamisessa ja kehittämisessä. (Kaiser 2004, 4–5; Swayne & Dodds 2011, 253.) Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan, miten urheilujohtamisen kompetensseja on tähän mennessä tutkittu, ja minkälaisia johtamiskompetensseja tutkimuksissa on alan johtajien keskuudessa tunnistettu.

3.2 Urheilujohtajien kompetenssit kansainvälisesti

Urheilun kaupallistuminen sekä ammattimaistuminen ovat synnyttäneet tarvetta kehittää urheilujohtamista (Shilbury & Ferkins 2011, 109). Urheilujohtajat toimivat haastavassa toimintaympäristössä, jossa heidän työtään rajoittavat niukat resurssit sekä ajan puute (Nenonen 2013, 11). Muuttuneet haasteet ovat lisänneet tarvetta tehokkaalle resurssien käyttämiselle ja edelleen johtamisosaamisen kehittämiseksi urheiluorganisaatioissa. (Soucie 1998, 14). Soucien (1998, 14–16) mukaan urheilujohtaminen on kehittynyt omaksi ammatilliseksi toiminnakseen sekä ainulaatuiseksi osaamisalueeksi, joka vaatii omat johtamisen kompetenssinsa. Urheilun toimialan kaupallistuminen sekä muutokset kysynnässä ajavat tarvetta tehokkaalle urheilujohtamiselle.

Urheilujohtamisen osalta erityisiä johtamisen kompetensseja alettiin tutkia 1990-luvulla (Peachey ym. 2015, 573). Osana urheilujohtamisen koulutusohjelmien kehittämistä, urheilujohtamisen kompetensseja on tutkittu niin Yhdysvaltojen (DeSensi ym. 1990) kuin Euroopan (Hovemann 2006) konteksteissa. Näistä erityisesti Eurooppa-kontekstin voidaan katsoa heijastelevan lähemmin myös Suomen urheilutoimintaympäristön piirteitä.

Kompetenssitutkimusten tarkoituksena on kehittää koulutusohjelmia siten, että niiden sisältö vastaa työmarkkinoilla tarvittavia taitoja. Tutkimusten perusteella urheilujohtajat eri institutionaalisissa konteksteissa (yksityinen, julkinen ja kolmas sektori) sekä urheilujohtajat organisaatioiden eri hierarkiatasoilla, tarvitsevat toimissaan hyvin erilaisia taitoja. Erot eivät ole niin suuria, etteikö urheilujohtamisen perusteita voisi laajemmin opettaa kaikille koulutusohjelman opiskelijoille. Selkeästi on kuitenkin tunnistettavissa tarve spesifimmille kursseille eri johtamisen osa-alueilla, riippuen erikoistumisestaan. Urheilujohtamisen tieteenalalla ei ole tunnistettu tarvetta käytännön urheilun opettamiselle, sillä se ei ole niinkään suuressa roolissa urheilujohtajien työssä. (Kaiser 2004, 3; Hovemann 2006, 171.)

Urheilujohtamisen tutkimukset urheiluorganisaatiosta eri urheilusektoreilla ovat nostaneet keskeisiksi urheilujohtamisen kompetensseiksi taidot, jotka liittyvät ihmissuhteiden hallintaan (Lambrecht 1987; Koustelios 2003; Goodarzi ym. 2012); tehokkaaseen päätöksentekoon, ihmistenjohtamiseen ja luovuuteen (Lambrecht 1987); merkittävien muutosten alulle panoon, ulkoisten jäsenten osallistamiseen ja sisäisiin prosesseihin (Horch ja Schütte 2003, Koustelios 2003, Retar ym. 2013); organisaation toimintojen ja projektien ohjaamiseen ja tuottavuuteen (Ko ym. 2011). Edellisestä listasta voidaan huomata, että urheilujohtajilta vaaditaan hyvin monenlaisia taitoja. Kuten Nenonen (2013, 7) toteaaakin, on hankalaa erottaa tai nostaa esille tärkeimpiä urheilujohtamisen osaamisalueita, sillä kyseessä on erittäin laaja-alainen toimintojen kokonaisuus. Monialaista osaamista vahvistaa se, että urheilujohtajat toimivat hyvin erikokoisissa organisaatioissa ja erilaisten toimenkuvien alla.

Huolimatta organisaation koosta, yleisimpänä urheilujohtamisen kompetenssina voidaan pitää viestintätaitoja (ks. esim. Lambrecht 1987; Koustelios 2003; Horch & Schütte 2003, Barcelona 2004). Tutkimusten mukaan hierarkiatasolla, organisaation koolla sekä johtajan toimenkuvalla on kuitenkin merkitystä tärkeimpiä urheilujohtamisen kompetensseja arvotettaessa (Lambrecht 1987; Horch & Schütte 2003; Koustelios 2003; Ko ym. 2011). Kun tarkastellaan urheilujohtajia johtamisen eri hierarkiatasoilla, tärkeimmäksi määrittyvät kompetenssit siis vaihtelevat. Lähiesimiehinä toimivat urheilujohtajat nostavat esille enemmän teknisiä taitoja sekä osaamista, kun taas keskijohdon osalta korostuvat ihmissuhdejohtamisen taidot. Urheiluorganisaatioiden ylimmät johtajat taas nostavat esille eniten käsitteellisten taitojen merkitystä. (Katz 1974; Barcelona 2004.)

Urheilujohtajien kompetensseja tarkasteltaessa on oleellista huomioida tulkinnassa urheilujohtajien tausta sekä varsinainen toimenkuva. Kaiserin (2004, 3) mukaan tutkittaessa erikseen yksityistä, julkista ja kolmatta sektoria kompetenssien näkökulmasta, merkittäviä eroja on tunnistettavissa. Kun kompetenssien merkityksellisyyttä tarkasteltiin eri sek-

toreissa, eroja johtajien välillä löytyi 23 yhteensä 25 kompetenssialueesta. Omassa selvityksessään Nenonen (2013, 38) peräänkuuluttaakin vertailua urheilujohtajien tulkinnoista suhteessa heidän taustaansa:

”[tutkimuksessa] On selkeästi havaittavissa, että haastateltavien omat työ- ja opiskelutaustat vaikuttavat heidän tulkintoihinsa urheilujohtamisesta.”

Tutkijoiden, kuten Danylchuk ja Boucher (2003) sekä Horch ja Schütte (2003) mukaan, urheilujohtamisen kompetenssit ovat universaaleja ja pysyneet suhteellisen samoina aikojen saatossa. Maailmanlaajuiset trendit, kuten globalisaatio, kaupallistuminen ja digitalisaatio, asettavat urheilujohtajia kuitenkin uusien haasteiden eteen.

Urheilun kaupallistumisen myötä talouden hallinnan merkitys urheiluorganisaatioissa on korostunut (Hoye ym. 2015, 217–219) ja varainhankintaosaamista voidaankin pitää yhtenä 2000-luvun urheilujohtajan tärkeimpänä kompetenssina (Stier & Schneider 1999). Urheilujohtajat toimivat rajallisten resurssien puitteissa (Nenonen 2013, 21), joiden myötä korostuu urheilujohtajien kyky hankkia lisärahoitusta toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Erityisesti tämä korostuu ennen pelkästään julkisella rahoituksella toimineiden urheiluorganisaatioiden kohdalla, joiden odotetaan nykyään yhä useammin hankkivan vähintäänkin osan rahoituksestaan itse. (Stier & Schneider 1999.)

Digitalisaatio näkyy myös tietokoneiden ja teknologian kehittymisessä ja tietotekniikkaan liittyvästä osaamisesta on tullut yhä keskeisempi urheilujohtajan kompetenssi. Tietotekniikka auttaa urheilujohtajia monissa tehtävissä tietojenhallinnasta aina projektien johtamiseen. (Yu 2007.) Yun (2007) urheilujohtajille suunnatussa kyselyssä esille nousivat erityisesti tietotekniikan kompetenssit, kuten tietojenkäsittely, taulukkolaskentaohjelmien käyttö sekä internetin käyttö viestintävälineenä. Tietotekniikkataitojen lisäksi urheilujohtajiksi opiskelevat kokevat erityistä tarvetta sosiaalisen median taitojen paremmalle opettamiselle koulutuksessaan. Hyöty sosiaalisen median osaamisesta nähdään etenkin osana digitaalista urheilumarkkinointia. (DeLuca & Braunstein-Minkove 2016, 5.) Digitalisaation jatkuessa, tietokoneen käytöstä tulee yhä keskeisempi osa urheilujohtajien arkipäivää, ja tietotekniikan kompetenssit nostavat arvoaan (Yu 2007).

Urheilujohtamisesta ja sen kompetensseista puhuttaessa ei tule unohtaa kansainvälistä kontekstia ja kulttuurin vaikutusta johtamiseen. Johtamisen käytännöt muuttuvat ja poikkeavat toisistaan kulttuurista toiseen siirryttäessä. Globalisaation myötä urheilujohtajat toimivat yhä kansainvälisemmässä kontekstissa, joten heidän tulee ymmärtää eri kulttuurien käytäntöjä. Erityisesti paikallisen kielen osaaminen nähdään hyödyllisenä kansainvälisen urheilujohtajan toimessa. Urheilujohtajien kulttuurilliset kompetenssit ja kyky toimia erilaisissa kulttuuriviitekehyksissä voidaankin nähdä urheilujohtajien yhtenä suurimmista tulevaisuuden haasteista. (Girginov ym. 2006, 60–61; Pedersen ym. 2011, 407.)

Kulttuurinäkökulmasta siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan urheilujohtamisen kompetensseja kotimaisessa viitekehyksessä.

3.3 Urheilujohtajien kompetenssit Suomessa

Tarkasteltaessa suomalaista urheilujohtamista, arvioidaan tutkimuksissa johtamisosaamista ja johtamisen kompetensseja hyvin kriittisesti. Suomalaisen huippu-urheilun arvioinnissaan Lipponen (2017) arvioi suomalaisen urheilujohtamisen järjestelmän toimivuuden sekä johtamisosaamisen kokonaisuudessaan olevan alhaista. Myös Laakso (2016, 168) päätyy yhteenvedossaan toteamaan ”*johtamisen ammattilaisuuden puute rapauttaa urheilujohtamisen kestävää kertomusta*”. Samanaikaisesti tutkimukset, kuten Nenonen (2013), nostavat esille tarvetta koko urheilujohtamisen koulutusjärjestelmän kehittämiseksi. Kosken ja Heikkalan (2006) sekä Aarnion (2015) mukaan suomalaisten urheilujohtajien osaamisen kehittämistarvetta on tunnistettavissa kaikilla johtamisen osa-alueilla.

Suomalaisessa urheilujohtamisessa korostuu perinteisesti asiantuntijuus sekä urheilun substanssiosaaminen (Nenonen 2013, 36-37; Laakso 2016, 161–165). Asetelma on kuitenkin murroksessa. Maijala (2004) tarkastelee suomalaisen urheilujohtajuuden tulkitsemista suomalaisessa sanomalehdistössä. Tulkinnoista etenkin markkinalliset diskurssit korostuvat nykyaikaisen urheilujohtamisen parissa. Urheilun substanssiosaaminen nähtiin joko uhkana tai mahdollisuutena, riippuen siitä oliko johtaja liian kiinnittynyt perinteisiin vai oliko hänellä myös kykyä lähteä uudistamaan toimintoja. Nykyaikaisen urheilujohtamisen vaatimuksiin nähden politiikkataustaa ei nähty juurikaan urheilujohtajaa hyödyttävänä tekijänä.

Nykyaikaiselta urheilujohtajalta vaaditaan laaja-alaista osaamista. Urheilujohtamisen koulutustarveselvityksessään Nenonen (2013, 21) tuo yhteenvedossa esille haastattelemiensa urheilujohtajien yleisimmin esille nostamat johtamisen teema-alueet. Teema-alueilla pyritään kuvamaan suomalaisen urheilujohtajan kokemia haasteita ja toisaalta toiminnan painopistealueita. Teema-alueet on koottu oheiseen kuvioon 6.



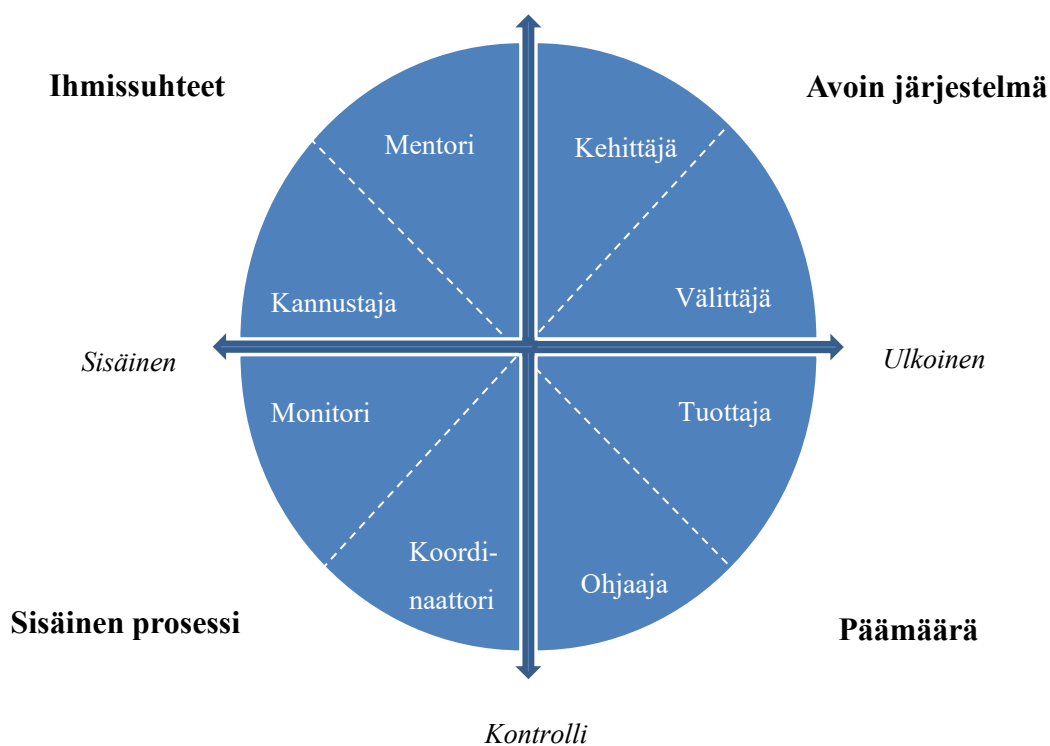
Kuvio 6 Urheilujohtajien haastatteluissa selkeimmin esille nousseet teemat (mukaellen Nenonen 2013, 21)

Urheilujohtajan on ensimmäiseksi ymmärrettävä johtamansa toimialan konteksti. Tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä toimintaympäristöstä sekä urheiluun liittyvistä erityispiirteistä. Erityispiirteistä nousee esille, haastatteluiden perusteella, erityisesti vapaaehtoisten johtaminen ja sen haasteet. Resurssien puute näkyy urheilujohtajien arjessa usein riippuvuutena sidosryhmistä. Rajalliset resurssit asettavat urheilujohtajat haastavien tilanteiden eteen ja resurssien puute näkyy erityisesti toiminnan hitaudessa. Kuten urheilun erityispiirteitä käsittelevässä luvussa todettiin, tunteet ovat vahvasti läsnä urheilun toimintaympäristössä ja urheilujohtajien tulee osata erottaa ne liiketoiminnasta. Tarkasteltaessa taloudellisia realiteetteja, tunteille ei pidä antaa liikaa sijaa. Kuten myös jo aiemmin tässä luvussa todettiin, urheilujohtajan tulee olla moniosaaja, sillä osittain juuri

rajallisten resurssien maailmassa urheilujohtajalta vaaditaan hyvin erilaisten kokonaisuuksien hallintaa. (Nenonen 2013, 21.)

Suomalaisessa urheilujohtamisen kulttuurissa vallitsee käytäntö, jossa johtoasemaan edetään useimmiten joko urheilumaailman sisältä tai yritysmaailman puolelta. Tämä asettaa haasteita, sillä toimintaympäristöä tarkastellaan urheilujohtajien omien vahvuusalueiden kautta, eikä niinkään kokonaisuutena. (Nenonen 2013, 36.) Edellisistä erityisesti urheilumaailman sisältä urheilujohtajaksi kasvaminen on suomalaisessa urheilukulttuurissa perinteinen legitimoitumisväylä. Urheilumaailman sisältä tuleva johtaja on erityisesti urheilusubstanssin asiantuntija, mutta ei välttämättä johtamisen tai hallinnon osaaja. Urheilumaailman sisältä tulevan johtajan taidot eivät yksistään riitä, vaan Suomessa on tarvetta laajemmalle johtamisosaamisen kehittämiseksi. (Laakso 2016, 168.)

Koski ja Heikkala (2006) tutkivat suomalaisten liikuntajärjestöjohtajien johtamiskompetensseja Quinnin-mallin mukaan. Lisäksi tarkastelun pohjana käytettiin Kosken ja Heikkalan (2006) RRO-mallia (malli risteävien rationaliteettien organisaatioista) sekä Quinnin (1988) hypoteettisia arkkityyppejä. Quinnin (1988) malli sisältää kahdeksan kompetenssiroolia, joita Koski ja Heikkala (2006) käyttivät hyväkseen vertaillaessaan kompetensseja suhteessa urheilujohtajan taustaan sekä organisaation piirteisiin. Kompetenssiroolit on kuvattu oheisessa kuviossa 7.



Kuvio 7 Johtamisen kompetenssit (mukaellen Koski ja Heikkala 2006, 18)

Kuviossa 7 on Quinnin (1988) mallin mukaisesti jaettu johtajan keskeiset kompetenssit kahdeksaan rooliin: *kannustaja, mentori, kehittäjä, välittäjä, tuottaja, ohjaaja, koordinaattori, monitori*. Mallissa roolit on jaettu edelleen neljään osaan, josta kuhun on sijoitettu kaksi roolia. Neljännekset kuvaavat mallin neljää organisaationäkökulmaa: ihmisenäkökulma, avoimen järjestelmän näkökulma, päämäärälähestymistapa, sisäisen prosessin malli.

Liikuntajärjestön johtajien kompetenssien keskuudessa esille nousi erityisesti *kannustajan* rooli, joka nojaa vahvasti ihmissuhteisiin ja organisaation joustavuuteen. Koski ja Heikkala (2006, 52) näkevät roolin luonnollisena kansalaisjärjestöille, joiden johtajilla ei ole käytössään samankaltaisia kannustimia kuin esimerkiksi yritysmaailman johtajilla. Kansalaisjärjestön johtajan on osattava olla sovittelleva, ottaen huomioon järjestön eri sidosryhmien tarpeet päätöksentekoprosessissa. Vastavuoroisesti heikoiten edustettuna oli *mentoroinnin* rooli, sillä toiminta järjestöissä perustuu enemmän luottamukseen kuin valvontaan. Kompetenssien kehittämisen näkökulmasta Kosken ja Heikkalan (2006, 53) tutkimus paljastaa eniten kehitettävää löytyvän juuri *mentorointi* roolista, joka edellyttää keskinäisen vuorovaikutuksen sekä alaisuuden kehittämistä.

Tarkasteltaessa Kosken ja Heikkalan (2006, 32) tutkimuksen tuloksia eri sukupuolien näkökulmasta ilmenee, että naisjohtajat arvioivat omia kompetenssejaan mieskollegoitaan kriittisemmin, koordinoija ja tuottajan rooleja lukuun ottamatta. Naisjohtajat ovat tulosten perusteella urheiluorganisaation johtotehtävissä paremmin sisäiseen ympäristöön ja ihmissuhteisiin, kuin ulkoiseen toimintaympäristöön, keskittyviä.

Kosken ja Heikkalan (2006, 53) tutkimus tunnistaa organisaation koon sekä johtamisen tason vaikutukset johtajilta vaadittaviin kompetensseihin. Alemman tason johtajilla korostui vahvemmin toiminnan kontrolli ja ylempillä tasoilla joustava toiminta. Alemmilla tasoilla johtajat luonnollisesti olivat enemmän osana operatiivista toimintaa ja ylempänä toimenkuvaan tuli yhä enemmän strategian suunnittelua operatiivisen toiminnan rinnalle. Organisaation koon kasvaessa *monitorointi* roolin merkitys väheni. Tämä voidaan nähdä isommissa organisaatioissa tapahtuvana johdon erikoistumisena, jolloin johdon vastuu operatiivisesta toiminnasta keskittyy yksittäisille johtajille. Pienemmissä organisaatioissa voi ylimmän johtajankin toimenkuva olla hyvinkin laaja-alainen sisältäen paljon operatiivista toimintaa ja erilaisten toimintojen valvomista.

Pitkänen (2017, 48–49) tutki Jyväskylän Yliopiston kansainvälisestä urheilujohtamisen maisteriohjelmasta valmistuneita ja heidän siirtymistään työelämään. Kyselyyn vastanneista 20 kaikista 35 vastanneesta oli kotoisin Suomesta. Osana kyselyä valmistuneilta kysyttiin nykyisten työtehtävien vaatimuksia, jolloin esille nousivat erityisesti viestintätaidot. Vastaajista yli 80 % piti sekä suullisia että kirjallisia viestintätaitoja tärkeinä tai erittäin tärkeinä nykyisissä työtehtävissä. Myös yleiset johtamisen ja organisoimisen taidot

koettiin hyvin tärkeinä. Sen sijaan valmistuneet eivät arvostaneet nykyisten työtehtäviensä osalta kiinteistöhuoltoon ja liikuntapaikkarakentamiseen sekä suunnitteluun liittyviä taitoja korkealle.

Vastaavasti kuin Pitkänen (2017), Laine ja Ilmola (2016) tutkivat Jyväskylän Yliopiston liikunnan yhteiskuntatieteiden opintolinjalta valmistuneita työelämässä. Työelämän taidoista liikunnan yhteiskuntatieteilijät nostivat esille organisointitaidot sekä viestinnän. Noin 60 % vastaajista koki viestinnän olevan erittäin oleellisessa osassa nykyisissä työtehtävissä. Liikunnan yhteiskuntatieteilijät sijoittuvat usein liikunta-alan johtotehtäviin, erityisesti julkiselle sektorille. Valmistuneita löytyi kuitenkin kaikilta urheilun sektoreilta hyvin erilaisten toimenkuvien parista.

Kosken ja Heikkalan (2006), Nenosen (2013), Aarnion (2015), Laineen ja Ilmolan (2016) sekä Pitkäsen (2017) lisäksi suomalaisten urheilujohtajien osaamisalueista ja kompetensseista ei juuri tieteellistä tutkimusta tai keskustelua löydy. Varsinkaan laaja-alaista tietoa urheilujohtajien eri sektoreilla tunnistamista johtamisen kompetensseista ei ole saatavilla. Esimerkiksi Laakso (2016, 171) korostaakin määrällisiä tutkimusmenetelmiä osana suomalaisen urheilukentän laajempaa hahmottamista. Laine ja Ilmola (2016, 66) nostavat jatkotutkimusmahdollisuutena esille liikunta-alan työtehtävissä tarvittavien tietojen, taitojen ja ominaisuuksien kartoittamisen, johon tässä tutkimuksessa urheilujohtajien osalta juuri pyritäänkin. Seuraavaksi siirrytään tutkimusmenetelmien esittelyn kautta tarkastelemaan, miten hyvin tämä tutkimus pystyy valottamaan vielä nykyisellään hyvin tutkimatonta suomalaisten urheilujohtajien kompetenssien kenttää.

4 MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuksen kohteena olivat julkisen ja kolmannen sektorin valtakunnallisella sekä alueellisella tasolla toimivat liikunta-alan ylimmät palkatut henkilöt Suomessa. Tämän lisäksi urheilun yksityiseltä sektorilta otettiin mukaan ylimpiä johtohenkilöitä Fitness-alan yrityksistä sekä jääkiekon miesten korkeimman sarjatason joukkueista. Tutkimuksen perusjoukon koko oli 633 henkilöä, joista 388 oli miehiä (61 %) ja 245 naisia (39 %). Oheisessa taulukossa 1 on tarkemmin kuvattu perusjoukon jakautumista työnantajatyypeittäin.

Taulukko 1 Tutkimuksen perusjoukon johtajat työnantajatyypeittäin eriteltynä

Työnantajatyppi	Johtajat	
	N	%
Julkinen sektori yhteensä	380	60
*Valtio	28	4
*Kunta tai kuntayhtymä	343	54
*Yliopisto tai korkeakoulu	9	2
Kolmas sektori yhteensä	178	28
*Lajiliitto	66	10
*Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö	23	4
*Alueellinen liikuntajärjestö	15	2
*Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)	62	10
*Muu yleishyödyllinen yhteisö	13	2
Yksityinen sektori yhteensä	76	12
*Jääkiekkoseurat (Liiga)	56	9
*Fitness-keskukset	20	3
Yhteensä	633	100

Tutkimuksen perusjoukkoon kuului hyvin heterogeeninen joukko suomalaisia urheiluorganisaatioita ja niiden johtohenkilöitä. Näitä henkilöitä tarkastellaan seuraavaksi.

Valtionhallinnon tasolla tutkimusjoukon työnantajiin kuuluivat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) nuoriso- ja liikuntapolitiikan osaston liikunnan vastuualue, Valtion liikuntaneuvosto (VLN), sosiaali- ja terveysministeriö (STM), Opetushallitus (OPH), Puolustusvoimat (PVL), sekä Aluehallintovirastot (AVI). Opetus- ja kulttuuriministeriön nuoriso- ja liikuntapolitiikan osalta tutkimusjoukkoon kuuluivat osaston ylijohdajat sekä liikunnan vastuualueen johtaja, Valtion liikuntaneuvostosta pääsihteeri, Aluehallintovirastoista alueiden liikuntatoimen ylitarkastajat sekä muut liikunnasta vastaavat virkailijat. Sosiaali- ja terveysministeriöstä, Opetushallituksesta ja Puolustusvoimista tutkimusjoukkoon kuuluivat liikunnasta pääasiallisena työnään vastaavat virkailijat.

Kuntien osalta tutkimus keskittyi liikuntatoimesta vastaaviin virkailijoihin. Kuntien urheilujohtajaksi määrittyy tässä tutkimuksessa ylin kunnan liikunnasta vastaava virkailija. Kuntien hyvin erilaisen koon takia myös liikuntatoimen ja siitä vastaavien työntekijöiden nimikkeet ja toimenkuvat vaihtelivat paljon. Yleisimmin liikuntatoimelle löytyi oma yksikkönsä tai se toimi vapaa-aikatoimen alla. Toimitehtäviä yhdisteltäessä on mahdollista, että liikunnan vastuuhenkilöillä on myös muita kuin liikunta-asioita hoidettavanaan. Kaikkein pienimpien kuntien osalta liikunnan vastuuhenkilö oli usein myös suoritettava työntekijä, kuten liikunnan- tai vapaa-ajan ohjaaja. Väkiluvultaan kymmenen suurimman kunnan osalta tutkimusjoukkoon valittiin ylimmän johtajan lisäksi eri osa-alueista (esim. urheiluseuratoiminta, ulkoilu, liikuntapaikat, liikuntapalvelut) vastaavat päälliköt. Riippuen vastuualueiden määrästä, kunnasta otettiin mukaan ylimmän johtajan lisäksi yhdestä viiteen liikunnan eri toimialojen vastuuhenkilöä. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa käsiteltävä kuntien urheilujohtajien joukko on heterogeeninen sekä työtäviltään että vastuultaan.

Korkeakoulutusta tarjoavista liikunta-alan organisaatioista tutkimuksen kohteena olivat Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta ja ammattikorkeakouluista Haaga-Helian Vierumäen yksikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Organisaatioissa liikuntakoulutuksella oli omat yksikkönsä, johtajansa sekä vastaavat työntekijät. Perusjoukkoon valikoituivat yksiköiden ylimmät johtajat sekä varajohtajat. Näiden lisäksi tulivat myös opiskelijoiden sekä henkilökunnan liikunnasta vastaavat toimijat (liikuntapäällikkö, liikunta-asiantuntija tms.) siltä osin, kun yksikössä toimi päätoiminen henkilö.

Kolmannen sektorin liikunta-alan organisaatioiden osalta tutkimuksen kohteena olivat organisaatioiden johtohenkilöt. Sektorin organisaatioihin lukeutuvat liikuntajärjestöt, liikunnan koulutuskeskukset ja muut yleishyödylliset yhdistykset. Valtakunnallisista liikunta-alan organisaatioista Suomen Olympiakomitean osalta valittiin tutkimukseen kaikki organisaation johtoryhmät jäsenet, organisaation suuruuden ja keskusjärjestö luonteensa vuoksi. Suomen Paralympiakomiteasta tutkimukseen valikoitui pääsihteeri sekä urheilun substanssialueelta valmennuspäällikkö. Alueellisista liikuntajärjestöistä valittiin

kustakin alueesta joko aluejohtaja tai yleisesti toiminnanjohtaja tai muu vastaava toimihenkilö. Liikunnan koulutuskeskukset nähdään merkittävinä liikunta-alan toimijoina sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Koulutuskeskuksista tutkimusjoukkoon valittiin sekä koulutuskeskuksen ylin johtaja että urheilun substanssiasioista vastaava henkilö. Kolmannen sektorin yleishyödyllisiin yhdistyksiin lukeutuvat valtakunnan liikuntaa edistävät ohjelmat kuten Liikkuva Koulu, liikuntalääketieteen keskukset sekä muut liikuntatietoa jakavat toimijat, kuntaliitto ja muut alan toimijat kuten Olympiastadionin toimintaa hallinnoiva Stadion-säätiö. Kuntaliitosta tutkimukseen valittiin liikunnasta vastaava virkailija, ja muista yleishyödyllisistä liikuntaorganisaatioista ylin johtaja.

Yksityisen sektorin osalta tutkimukseen otettiin mukaan neljästä eniten liikevaihtoa tuottavasta toimialasta Fitness-keskukset sekä jääkiekon miesten korkeimman sarjatason, Liigan, joukkueet. Urheiluvälineiden vähittäis- ja tukkumyynti jätettiin pois, koska se on vain välillisesti mukana itse urheilun harrastamisen parissa. Fitness-keskuksista tutkimukseen otettiin liikevaihdoltaan kymmenen suurimman yrityksen (Suomen Asiakastieto 2018) ylintä johtoa. Liigaseuroista tutkimukseen otettiin mukaan toimitusjohtajan lisäksi myynnistä, markkinoinnista sekä urheilutoimesta vastaavat johtajat.

Tutkimuksen perusjoukon osoitetiedot kerättiin organisaatioiden internet sivuilta. Yhteystietojen kerääminen vaati aikaa, sekä erityisesti kuntien osalta näkemystä valita, ylin liikunnasta vastaava urheilujohtaja mukaan tutkimukseen. Rajausta oli monilta osin haasteellista erilaisten organisaatioiden, työnimikkeiden ja työtehtävien osalta. Harkinta piti sitä, mitä työtehtävää ja virkailijaa voidaan pitää ylimpänä liikunnasta ja urheilusta vastaavana johtajana, kun pyrittiin mahdollisimman yhdenmukaiseen lopputulokseen heterogeenisessä organisaatioiden joukossa.

Tutkimusjoukkoa rajattiin sekä organisaatioiden että johtajien tasolla. Liikunta-alan paikallisista toimijoista ja organisaatioista jätettiin tutkimuksessa pois liikuntaseurat. Tutkimus kohdistui urheilujohtajiin alueellisella sekä valtakunnallisella tasolla, liikuntaseurojen toimiessa hyvin paikallisesti. Huolimatta liikuntaseurojen ammattimaistumisesta, toimii niissä vielä verrattaen vähän päätoimisia työntekijöitä (Koski & Mäenpää 2018). Liikunta-alan koulutusorganisaatioista osa jäi tutkimuksen ulkopuolelle, koska liikunta-koulutusta varten organisaatioissa ei ollut omaa yksikköä ja täten johtajaa (esim. opettajankoulutuslaitokset). Tutkimus rajattiin palkallisiin johtajiin, jolloin sen ulkopuolelle jäivät luottamusjohtajat (puheenjohtajat ja vastaavat). Luottamusjohtajien toimenkuva, ura sekä työtehtävät ovat hyvin erilaisia palkattuihin johtajiin verrattuna.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin myös pienemmät liikunta-alan yritykset. Liikunta-alan yrityksistä noin puolella ei ole lainkaan palkattua henkilöstöä ja kolmasosa työllistää alle kaksi työntekijää (Kosonen 2014, 9). Tämän tutkimuksen näkökulmasta pienten liikunta-alan yritysten osalta ei voida niinkään puhua organisaation johtamisesta kuin itsensä työllistämisestä. Myös media-alan toimijoita voidaan lukea liikunta-alan yrityksiin.

Liikunta-alan mediatoimija on kuitenkin tutkimuksen näkökulmasta tyypiltään lähempänä mediaorganisaatiota kuin urheiluorganisaatiota. Tästä syystä myös liikuntamedian toimijat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

4.2 Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi

Tutkimusaineisto koostui verkkopohjaisen kyselyn avulla koostetuista strukturoitujen kysymysten vastauksista. Kysely tuotettiin ja aineisto kerättiin Webropol-työkalun avulla. Kysymyslomakkeen sekä kohderyhmäjoukon valinnan pohjana toimi Aalto-Nevalaisen (2018) tuore väitöskirja ”*Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla*”. Kohderyhmäjoukon osalta tässä tutkimuksessa lisättiin mukaan myös yksityinen sektori sekä päivitettiin perusjoukon rakennetta vastaamaan urheilutoimia-alan muutoksiin. Kyselylomakkeen perustietojen, koulutuksen sekä liikunta-aktiivisuuteen ja -alaan liittyvien perustietojen osuudet pohjautuivat pääasiallisesti Aalto-Nevalaisen (2018) väitöskirjassa toteutettuun kyselyyn.

Kysymyslomakkeen urheilujohtajien taustojen sekä kasvutarinoiden osuudet pohjautuivat Laakson (2016) väitöskirjaan ”*Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia - Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien?*”. Urheilujohtajien kompetenssien osalta tutkimusmittaristo perustui pääasiassa Kaiserin (2004) koostamaan tutkimusmittaristoon, jossa käsiteltiin saksalaisten urheilujohtajien kompetensseja. Tutkimusmittaristoa ja kyselyä testattiin useammalla urheilujohtajalla sekä tutkimuksen ulkopuolisella tutkijalla. Heiltä saatujen kommenttien perusteella muokattiin erityisesti kysymysten asettelua sekä urheilujohtajien kompetenssilistausta.

Tutkimuskysely saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen kohdejoukolle (N=633) aamulla 2.5.2019. Kyselyn lähettämisaikana valikoitui aamu, sillä sen koettiin olevan hedelmällisintä aikaa vastaanottajille vastata kyselyyn ja ajateltiin myös, että se ei hukkuisi niin helposti päivän aikana tulevaan muuhun informaatiotulvaan. Kyseinen torstaiaamu valikoitui erityisesti siksi, että kysely haluttiin liikenteseen heti vapun vapaiden jälkeen ja hyvissä ajoin ennen kesälomasesongin alkamista. Ajankohdan valintaa voidaan pitää hyvänä, sillä puoleen päivään mennessä vastauksia oli saatu jo 85 kappaletta. Hyvä vauhti jatkui koko ensimmäisen vuorokauden ajan, jolloin vastauksia kertyi yhteensä 127 kappaletta. Lähetetyistä sähköpostiviesteistä ainoastaan yksi palautui takaisin automaattisen lomailmoituksen kanssa, eikä yhtään virheilmoitusta sähköpostiosoitteista tullut. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Ajankohta lomasesongin ulkopuolella oli ilmeisen onnistunut ja virheilmoitusten vähäiseen määrään vaikutti varmasti myös manuaalisesti kerätyt yhteystietolistat

Seuraavien päivien aikana tutkimusten kyselyn vastausmäärät laskivat muutamiin vastauksiin päivässä, mutta muistutuksilla saatiin lisää vastauksia: ensimmäisellä 56 ja jälkimmäisellä 50 vastausta lisää. Lopulta kyselyä päätettiin vielä jatkaa yhdellä päivällä maanantain 13.5.2019 yli. Lopulliseksi vastausmääräksi kertyi 284 vastausta ja vastausprosentiksi 44,9%. Vastausprosenttia voidaan pitää kyselytutkimukselle kohtuullisena (Baruch ja Holtman 2008)

Vastausprosentin muodostumiselle on olemassa useita mahdollisia syitä. Tässä nostetaan niistä esille kolme. Tutkimuksen näkökulmasta isoimpana tekijänä voidaan pitää urheilujohtajan roolin määrittelyä. Osalle tutkimusjoukosta, jotka tässä tutkimuksessa määriteltiin suomalaisiksi urheilujohtajiksi, määrittely osuu lähemmäs omaa toimenkuvaa, kun taas toiset eivät välttämättä tunnista siitä itseään. Kuten aiemmin todettiin, tutkimusjoukko on hyvin heterogeeninen sekä toimenkuviltaan että työtehtäviltään ja osalle valituista työhön kuuluu toiminta monen muunkin asian kuin pelkästään urheilun parissa. Toisena tämän tutkimuksen kannalta selittävänä tekijänä vastausprosentille voidaan pitää kieltä. Vaikka valtaosa tutkimuksen perusjoukosta koostui äidinkielenään suomea puhuvista, on mukana myös urheilujohtajia alueilta, missä ruotsin kielen asema on vahva. Muutama perusjoukon jäsen ilmoitti sähköpostitse erityisesti kielen olevan syy vastausmattomuudelle. Kolmantena erityisesti tämän tutkimuksen kannalta selittävänä tekijänä voidaan pitää kyselylomakkeiden tulvaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyillä aloilla kyselyitä on liikenteessä siinä määrin, että vastaajien mielenkiinto sekä mahdollisuus käyttää aikaa yksittäiseen kyselyyn laskee (Weiner ja Dalessio 2006). Urheilujohtaminen voidaan laskea yhdeksi näistä aloista, jolla kyselytulvaa on havaittavissa. Onkin tiedossa, että samanaikaisesti tämän tutkimuksen kanssa oli liikenteessä ainakin yksi osittain samalle kohderyhmälle osoitettu kysely.

Suomalaisten urheilujohtajien kenttä on verrattain pieni ja tutkimuksen perusjoukkoon onnistuttiin kokoamaan urheilujohtajia hyvin suurelta osin, erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin parista. Tarkempaa katoanalyysia suoritetaan tutkimusten tulosten avaamisen yhteydessä. Tutkimuksen kattavuutta voidaan pitää vähintäänkin kohtuullisen hyvänä ja vaikka tutkimuksen tuloksesta ei pidäkään tehdä laaja-alaisia yleistyksiä, antaa se realistisen kuvan suomalaisen urheilujohtamisen suuntaviivoista.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin SPSS-tilastonkäsittelyohjelmalla (versio 24.0). Tutkimusmuuttujia tarkasteltiin keskilukujen, frekvenssien ja prosentiosuuksien avulla, joita esitellään ristiintaulukoinneissa. Urheilujohtamisen kompetenssien osalta käytettiin Likert-

asteikkoa, joka on järjestetty yksiulotteinen asteikko. Vastaaaja valitsee asteikolta itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon, vaihtoehdot on usein luokiteltu, kuten myös tässä tutkimuksessa, asteikolla yhdestä viiteen. (Skinner ym. 2015, 276.) Tässä tutkimuksessa yksi vastausvaihtoehto kuvaa vähän merkityksellistä kompetenssia ja viisi erittäin tärkeää kompetenssia. Urheilujohtamisen kompetensseja suhteessa erilaisiin taustatekijöihin sekä erityisesti taustatekijöiden välisiä merkityksiä tarkasteltiin Mann-Whitneyn U -testin ja Kruskal-Wallis -testin kautta.

Mann-Whitney U -testillä selvitetään, onko yksi kahdesta satunnaismuuttujasta stokastisesti suurempi kuin toinen. Käytännössä tämä tehdään vertailemalla ryhmien mediaaneja. (Mann & Whitney 1947.) Testiä käytetään yleisesti Likert-asteikkojen analysoinnissa, jos aineisto ei ole normaalijakautunut, kuten on kyse tässä tutkimuksessa (Bertram 2007; Metsämuuronen 2009, 386; DeWinter & Dodou 2010). Testin tuloksista esitellään Mann-Whitney U -arvo, standardoitu testimuuttuja sekä p-arvo. P-arvon ollessa $p < .05$ eroa voidaan pitää tilastollisesti merkityksellisenä.

Kruskal-Wallis -testillä selvitetään satunnaismuuttujien stokastista homogeenisuutta. Testi sopii käytettäväksi, kun satunnaismuuttujia on enemmän kuin kaksi. (Vargha & Delaney 1998.) Vastaavasti kuten Mann-Whitney U -testiä edellä, myös Kruskal-Wallis -testiä käytetään Likert-asteikkojen analysoinnissa vertailemalla ryhmien mediaaneja (Bertram 2007). Testituloksista esitellään P-arvo ja sen ollessa $p < .05$ tarkastellaan satunnaismuuttujien välisiä suhteita ja niiden merkitystä erikseen.

5 TULOKSET

5.1 Taustatekijät

Tutkimukseen vastanneet urheilujohtajat on jaoteltu sukupuolittain ja ikäryhmittäin taulukkoon 2. Sukupuolensa kertoneista vastaajista 173 oli miehiä (61,8 %) ja 107 naisia (38,2 %). Osuudet vastaavat tutkimuksen perusjoukon sukupuolijakaumaa. Vastanneiden keski-ikä asettuu 48 ikävuoteen. Kun tarkastellaan ikää sukupuolittain, ovat naiset keski-ikältään 45,3 vuotta, muutaman vuoden nuorempia kuin mieskollegansa, joiden keski-ikä on 49,7 vuotta.

Taulukko 2 Vastaajat ikäryhmän ja sukupuolen mukaan

Ikäluokat	Mies		Nainen		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
Alle 35	16	6	18	6	34	12
35-44	35	13	35	13	70	26
45-54	59	21	28	10	87	31
Yli 54	63	22	26	9	89	31
Yhteensä	173	62	107	38	280	100

Taulukossa 3 otetaan tarkasteluun kyselyyn vastanneet urheilujohtajat työnantajatyypin mukaan. Samalla on nähtävillä, miten vastaajat sijoittuvat kolmeen urheilun liiketoiminta-alan sektoriin. Sektoreittain osuudet vastaavat hyvin pitkälti tutkimuksen perusjoukkoa, vaikkakin kolmas sektori on lievästi yliedustettuna ja vastaavasti yksityinen sektori lievästi aliedustettuna. Yksityisen sektorin osalta vastausprosentti jäi alle 30 %, mutta tästä huolimatta vastauksia tältäkin sektorilta saatiin niin, että tulkintoja voidaan tehdä myöhemmin eri sektoreiden välillä. Yksityisen sektorin alemmalle vastausprosentille voidaan esittää hyvin erilaisia tulkintoja, mutta koska sektoria ei ole tutkittu tästä näkökulmasta ennen, on hankala vetää selkeitä johtopäätöksiä. Mahdollista kuitenkin on, että urheilun julkisella ja kolmannella sektorilla ollaan ylipäätään valveutuneempia vastaamaan tutkimuksen kaltaisiin kyselylomakkeisiin, kuin urheilun yksityisellä sektorilla, joihin näitä vähemmän kohdistetaan.

Taulukko 3 Vastajaat jaoteltuna työntajatyypin mukaan

Työntajatyypin	Vastajaat	
	N	%
Julkinen sektori yhteensä	173	61
*Valtio	16	6
*Kunta tai kuntayhtymä	151	53
*Yliopisto tai korkeakoulu	5	2
Kolmas sektori yhteensä	90	32
*Lajiliitto	36	13
*Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö	16	6
*Alueellinen liikuntajärjestö	8	3
*Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)	24	8
*Muu yleishyödyllinen yhteisö	6	2
Yksityinen sektori yhteensä	21	7
Yhteensä	284	100

Taulukossa 4 tarkastellaan vastajia sukupuolen ja sektorin mukaan. Sektoreittain tarkasteltuna julkinen sektori on lähempänä tasaista sukupuolijakaumaa. Vastanneista 92 (54,4 %) oli miehiä ja 77 (45,6 %) naisia. Kolmannen sektorin osalta miehiä oli vastanneista 62 (68,9 %) ja naisia 28 (31,1 %). Yksityinen sektori näyttöytyy tutkimukseen vastanneiden perusteella hyvinkin maskuliinisena, sillä 19 (90 %) oli miehiä ja vain 2 (10 %) naisia.

Taulukko 4 Vastajaat jaoteltuna sukupuolen ja sektorin mukaan

Sukupuoli	Julkinen		Kolmas		Yksityinen	
	n	%	n	%	n	%
Mies	92	33	62	22	19	7
Nainen	77	27	28	10	2	1
Total	169	60	90	32	21	8

Tutkimuksen urheilujohtajat edustavat Suomea maantieteellisesti kattavasti. Poikkeuksena voidaan pitää Ahvenanmaata, josta saatiin tutkimukseen vain yksi vastaus. Jo

pelkästään kuntasektorin osalta vastauksia olisi pitänyt tulla alueelta huomattavasti enemmän. Näiden vastauksien puuttumiseen voidaan pitää syynä erityisesti kieltä, sillä tutkimus lähetettiin kaikille suomeksi ja Ahvenanmaalla valtakielenä on ruotsi. Useampi kuin yksi tutkimuksen perusjoukon jäsen vastasi ruotsiksi kyselysähköpostiin, ettei aio vastata suomenkieliseen kyselyyn. Kokonaisuudessaan ruotsinkielisten urheilujohtajien määrää ei voida kuitenkaan pitää Suomessa suurena.

Tutkimukseen vastanneiden yleisimmät tehtävänimikkeet on esitelty taulukossa 5. Kokonaisuudessaan erilaisia tehtävänimikkeitä oli laajalti. Yleisin tehtävänimike Toiminnanjohtaja löytyi hieman yli kymmeneltä prosentilta vastaajista. Tutkimuksen määrittelyn mukaan urheilujohtajina pidettiin liikunta-alan organisaatioiden ylimpiä palkattuja henkilöitä, joiden erilaiset tehtävänimikkeet vaihtelevat paljon

Taulukko 5 Vastaajien tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	n	%
Toiminnanjohtaja	31	11
Liikuntas sihteeri	18	6
Toimitusjohtaja	16	6
Vapaa-aikasihteeri	16	6
Liikuntapäällikkö	10	4
Liikuntajohtaja	9	3
Liikuntapalvelupäällikkö	8	3
Pääsihteeri	8	3
Liikunnanohjaaja	7	2
Aluejohtaja	6	2
Urheilutoimenjohtaja	6	2

Taulukossa 6 esitetään urheilujohtajien koulutusaste sukupuolittain jaoteltuna, Koulutuksen perusasteeseen luokitellaan vastanneet, joiden koulutustausta oli peruskoulu, aikaisempi keskikoulu tai kansakoulu. Vastaavasti keskiasteeseen kuuluvat ylioppilastutkinto ja ammatilliset tutkinnot. Alemmaan korkea-asteeseen luokitellaan entiset opistotutkinnot, amk-tutkinnot ja yliopistojen alemmat korkeakoulututkinnot. Ylempään korkea-asteeseen sijoittuvat ylemmät amk-tutkinnot ja yliopistojen ylemmät korkeakoulututkinnot. Tutkijakoulutusasteeseen luokitellaan lisensiaatin ja tohtorin tutkinnon omaavat vastanneet. Kyselyyn vastanneet urheilujohtajat olivat valtaosin joko alemman tai ylemmän korkeakoulutuksen saaneita. Naiset olivat keskimäärin hieman koulutetumpia kuin miehet. Kokonaisuudessaan 51 % naisista oli ylemmän korkeakoulutuksen hankkineita, kun taas vastaava luku miesten osalta oli 47 %.

Taulukko 6 Vastaajien koulutus jaoteltuna sukupuolittain

Koulutusaste	Mies		Nainen		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
Perus- tai keskiaste	16	6	7	3	23	9
Alempi korkea-aste	76	27	44	16	120	43
Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste	80	29	54	19	134	48
Yhteensä	172	62	105	38	277	100

Urheilujohtajien koulutusta sektoreittain tarkastellaan taulukossa 7. Aineiston mukaan, urheilujohtajat kolmannella sektorilla olivat korkeimmin koulutettuja. Ylemmän korkeakoulututkinnon oli saavuttanut kolmannen sektorin vastanneista 63 %, vastaavasti julkisella sektorilla 43 % ja yksityisellä sektorilla 29 %. Kun tarkastellaan yksityisen sektorin vastaajia, löytyi eri koulutuksen omaavia tasaisemmin kuin kahdella muulla sektorilla.

Taulukko 7 Vastaajien koulutus sektoreittain

Koulutusaste	Julkinen		Kolmas		Yksityinen	
	n	%	n	%	n	%
Perus- tai keskiaste	10	4	9	3	5	2
Alempi korkea-aste	86	31	24	8	10	4
Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste	73	26	57	20	6	2
Yhteensä	169	61	90	31	21	8

Urheilujohtajien koulutusta tarkastellaan ikäryhmittäin taulukossa 8. Korkean koulutuksen omaavia löytyy vastaajista eniten kaikista muista ikäryhmistä paitsi ikäryhmästä alle 35-vuotiaat. Alle 35-vuotiaista vastanneista suurin osa oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Tämän ikäryhmän osalta voidaan kuitenkin olettaa, että ainakin osalla vastanneista, koulutuspolku jatkuu vielä tulevaisuudessa, sillä heillä työvuosia on muita ikäluokkia enemmän jäljellä.

Taulukko 8 Vastaajien koulutus ikäryhmittäin

Koulutusaste	Alle 35		35-44		45-54		Yli 54	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Perus- tai keskiaste	3	1	8	3	5	2	8	3
Alempi korkea-aste	21	7	28	10	35	12	36	13
Ylempi korkea-aste tai tutkijakoulutusaste	10	4	35	12	48	17	43	15
Yhteensä	34	12	71	25	88	31	87	31

Koulutusasteen lisäksi vastaajia tarkasteltiin suhteessa koulutustaustaan. Koulutustausta luokiteltiin kolmeen ryhmään, joista yhden muodosti kaupallisen koulutuksen saaneet, toisen liikunta-alan koulutuksen saaneet ja kolmanteen sijoittuivat muun koulutustaustan omaavat. Selkeästi eniten vastaajia, yhteensä 131, omasi liikunta-alan koulutustaustan. Liikunta-alan jälkeen kaupallisen alan koulutuksia oli eniten, yhteensä 29, mutta koulutustaustoja oli laajasti myös muualta. Yhteensä muun kuin kaupallisen tai liikunta-alan koulutuksen omaavia oli 115.

Vastaajien koulutustausta sukupuolittain on esitetty taulukossa 9. Miehillä oli suhteessa naisia useammin taustalla kaupallisen tai liikunta-alan koulutus. Vastaavasti naisilta löytyi suhteessa miehiin useammin muu kuin kaupallisen tai liikunta-alan koulutus.

Taulukko 9 Vastaajien koulutustausta sukupuolittain

Koulutustausta	Mies		Nainen		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
Kaupallinen	20	8	9	4	29	12
Liikunta	86	31	43	16	129	47
Muu	61	22	53	19	114	41
Yhteensä	167	61	105	39	272	100

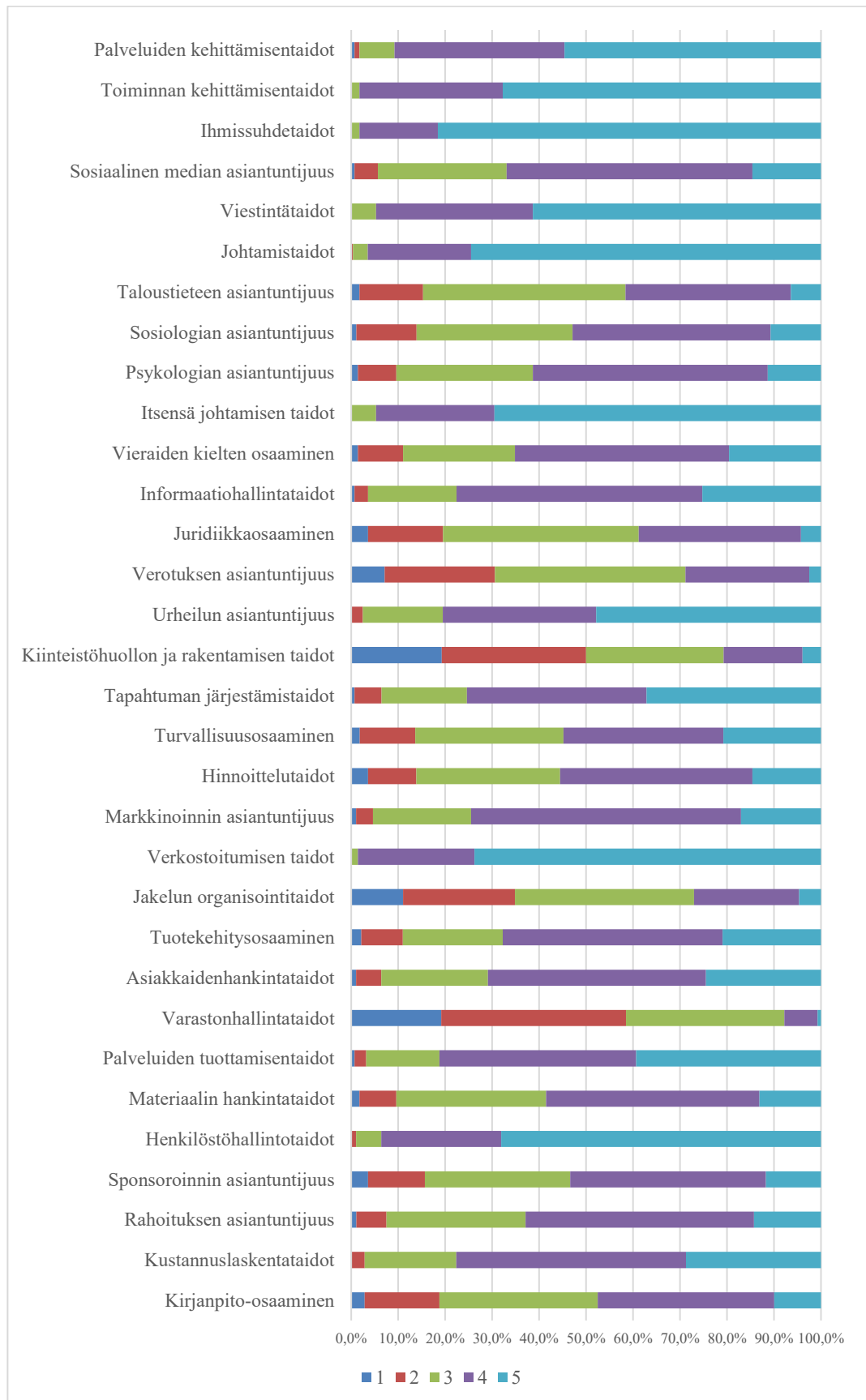
Vastaajien koulutustausta sektoreittain on esitetty taulukossa 10. Sektoreittain tarkasteltuna liikunta-alan koulutustaustaisia oli eniten sekä julkisella että kolmannella sektorilla. Yksityisellä sektorilla oli kuitenkin eniten kaupallisen taustan omaavia ja suhteessa vähän liikunta-alan koulutettuja. Suhteessa kaupallisen alan koulutustaustan omaavia oli vähiten julkisella sektorilla. Muun kuin kaupallisen tai liikunta-alan koulutuksen omaavia oli tasaisesti kaikilla kolmella sektorilla.

Taulukko 10 Vastaajien koulutustausta sektoreittain

Koulutustausta	Julkinen		Kolmas		Yksityinen	
	n	%	n	%	n	%
Kaupallinen	8	3	11	4	10	4
Liikunta	89	32	40	14	2	1
Muu	72	26	35	13	8	3
Yhteensä	169	61	86	31	20	8

5.2 Johtamisen kompetenssit

Suomalaisten urheilujohtajien taustatietojen tarkastelusta siirrytään esittelemään tutkimuksessa urheilujohtajien tärkeäksi tunnistamia johtamisen kompetensseja. Liitteen 2 tiedot on tiivistetty kuvioon 8. Kuviolla pyritään nostamaan esille sitä, missä määrin vastaajat kokevat erilaiset johtamisen kompetenssit tärkeiksi omassa johtajan toimessaan Likert-asteikolla yhdestä (ei lainkaan tärkeä) viiteen (erittäin tärkeä).

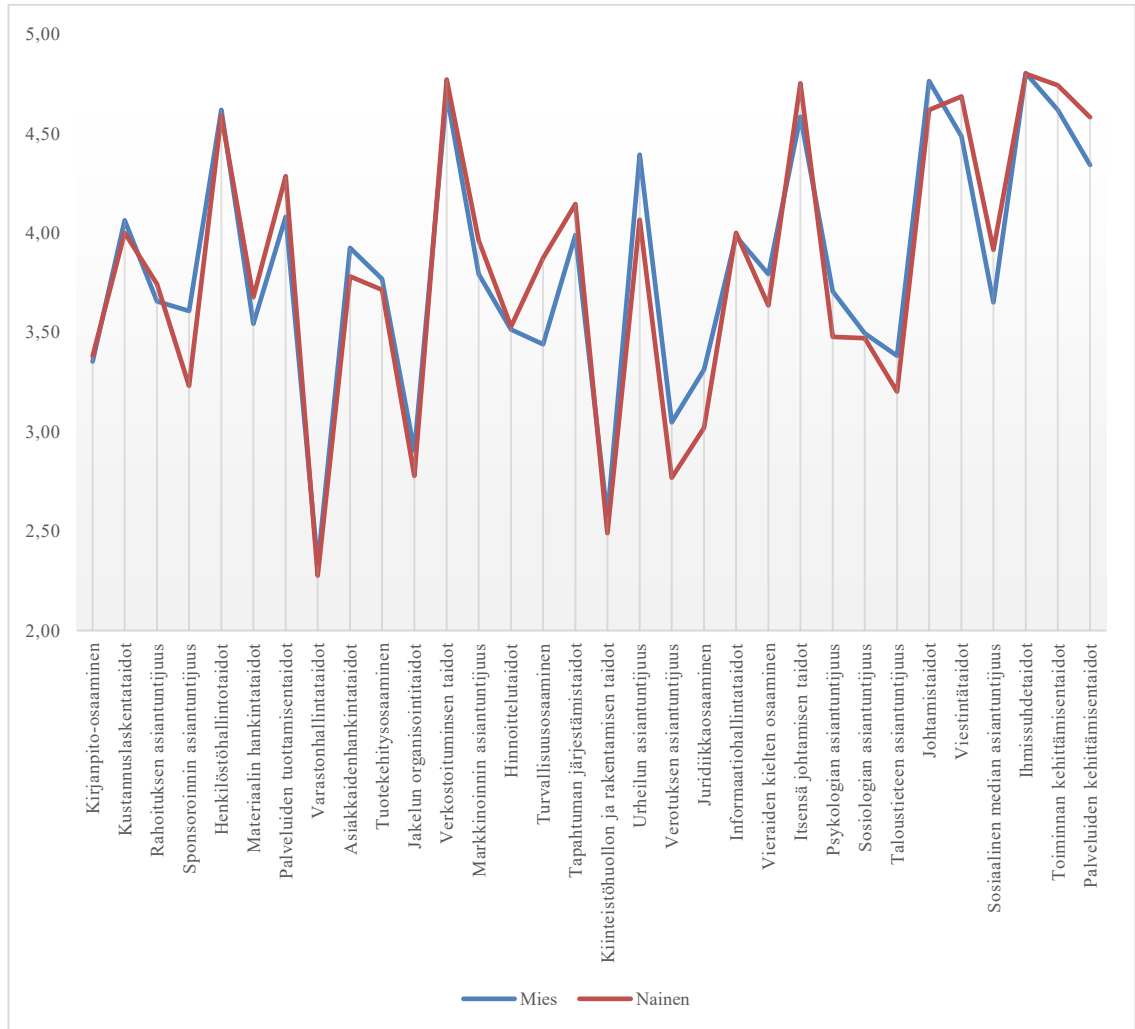


Kuvio 8 Suomalaisen urheilujohtajien kompetenssit

Erittäin merkittäväksi tunnustetaan tässä kompetenssit, joiden keskiarvo nousi yli 4,5, asteikolla yhdestä viiteen. Tutkimuksen vastaajat nostivat erittäin merkittäviksi kompetensseiksi ihmissuhdetaidot (4,80), verkostoitumistaidot (4,73), johtamistaidot (4,71), toiminnan kehittämisen taidot (4,67), itsensä johtamisen taidot (4,65), henkilöstöhallintotaidot (4,61) sekä viestintätaidot (4,56).

Mitään kompetenssia ei koettu täysin turhaksi. Vähemmän tärkeitä kompetensseja, joiksi tässä määritellään keskiarvoltaan alle 3 olevat, olivat verotuksen asiantuntijuus (2,94), jakelun organisointitaidot (2,86), kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot (2,54) sekä varastonhallintataidot (2,31).

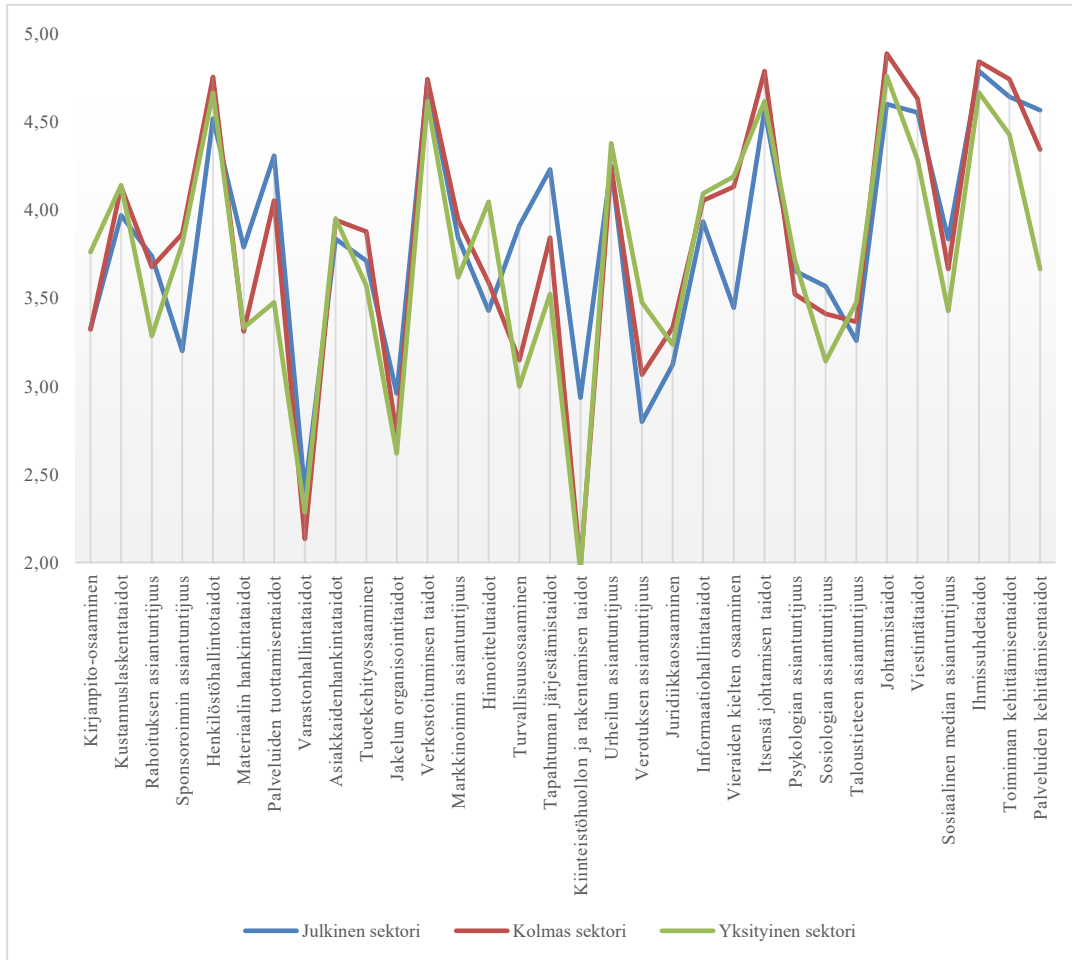
Kun siirretään tarkastelu urheilujohtajien arvostamiin kompetensseihin sukupuolen mukaan, kuviossa 9 voidaan nähdä sukupuolten välillä eroja. Erojen tilastolliset merkittävyydet ovat nähtävillä Liitteessä 3. Vastanneet miehet arvostivat keskimäärin naisia enemmän sponsoroinnin asiantuntijuutta, urheilun asiantuntijuutta, verotuksen asiantuntijuutta, juridiikkaosaamista ja psykologian asiantuntijuutta. Vastaavasti vastanneet naiset arvostivat keskimäärin enemmän palveluiden tuottamisen taitoja, turvallisuusosaamista, itsensä johtamisen taitoja, viestintätaitoja, sosiaalisen median asiantuntijuutta ja palveluiden kehittämisen taitoja.



Kuvio 9 Vastaajien arvostamat kompetenssit sukupuolen mukaan

Kuviossa 10 otetaan tarkasteluun urheilujohtajien kompetenssit, nyt sektoreittain ja oteltuna. Tarkemmat merkittävyserot löytyvät Liitteestä 4. Julkisen ja kolmannen sektorin välille löytyi tilastollisesti merkittävää eroa henkilöstöhallintataidoista, materiaalin hankintataidoista, itsensä johtamisen taidoista sekä johtamistaidoista. Julkisen ja yksityisen sektorin välille löytyi tilastollisesti merkittävää eroa hinnoittelutaidoista ja verotuksen asiantuntijuudesta. Yksityisen ja kolmannen sektorin välille löytyy tilastollisesti merkittävää eroa toiminnan kehittämisen taidoista

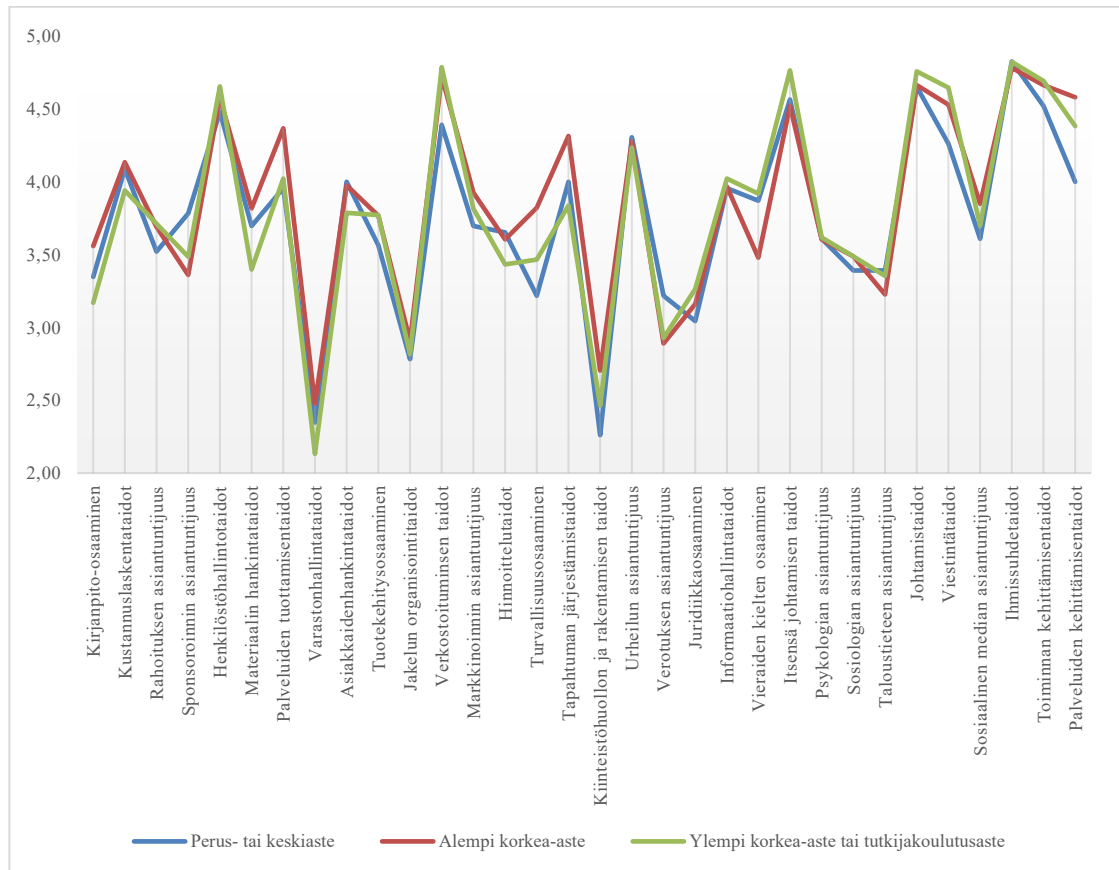
Julkisella sektorilla koettiin muita sektoreita tärkeämmäksi palveluiden tuottamisen taidot, turvallisuusosaaminen, tapahtuman järjestämistaidot, kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot sekä palveluiden kehittämisen taidot. Vastaavasti sponsoroinnin asiantuntijuus ja vieraiden kielten osaaminen koettiin julkisella sektorilla vähemmän tärkeiksi kompetensseiksi, kuin muilla sektoreilla.



Kuvio 10 Vastaajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna sektorien mukaan

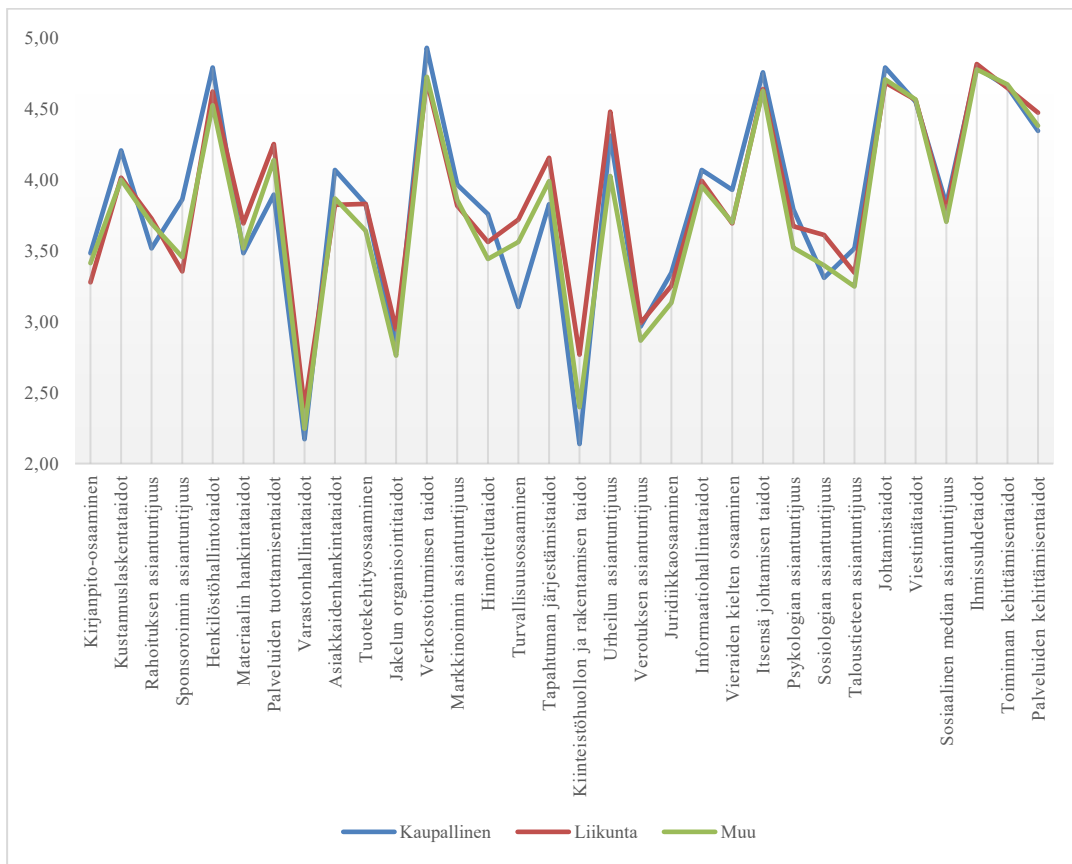
Kuviossa 11 esitetään, miten urheilujohtajat arvostivat kompetensseja suhteessa koulutukseensa. Tarkemmat merkittävyyserot löytyvät Liitteestä 5. Alemman korkeakouluasteen ja ylemmän korkeakoulut sekä tutkijakoulutusasteen välille löytyi tilastollisesti merkittävyyttä kompetenssien arvostamisen välille. Alemman korkeakoulutuksen omaavat arvostivat enemmän kirjanpito-osaamista, materiaalin hankintataitoja, palveluiden tuottamisen taitoja, varastonhallintataitoja ja tapahtumanjärjestämisen taitoja. Vastavasti ylemmän korkeakoulutuksen omaavat arvostivat enemmän vieraiden kielten osaamista ja itsensä johtamisen taitoja. Turvallisuusosaamisen ja palveluiden kehittämisen kompetenssien osalta, alemman korkeakoulutuksen omaavien vastanneiden johtamis-kompetenssien arvostaminen eroaa tilastollisesti merkittävästi sekä verrattuna korkeammin koulutettuihin, että perus- tai keskiasteen koulutuksen omaaviin. Alemman korkeakoulutusasteen omaavat urheilujohtajat arvostivat turvallisuusosaamista ja palveluiden kehittämistä kompetensseina korkeammalle. Tarkasteltaessa perus- ja keskiasteen koulutuksen omaavien sekä ylemmän korkeakoulutuksen omaavien välille löytyi tilastollisesti

merkitsevää eroa viestintätaitojen arvostuksessa. Näistä korkeamman koulutuksen omaavat vastaajat arvostivat viestintätaitoja perus- ja keskiasteen koulutuksen omaavia enemmän toimessaan. Lisäksi aineistosta voidaan tulkita, että korkeampi koulutus lisää kokonaisuudessaan verkostoitumistaitojen arvostusta urheilujohtamisen kompetenssina.



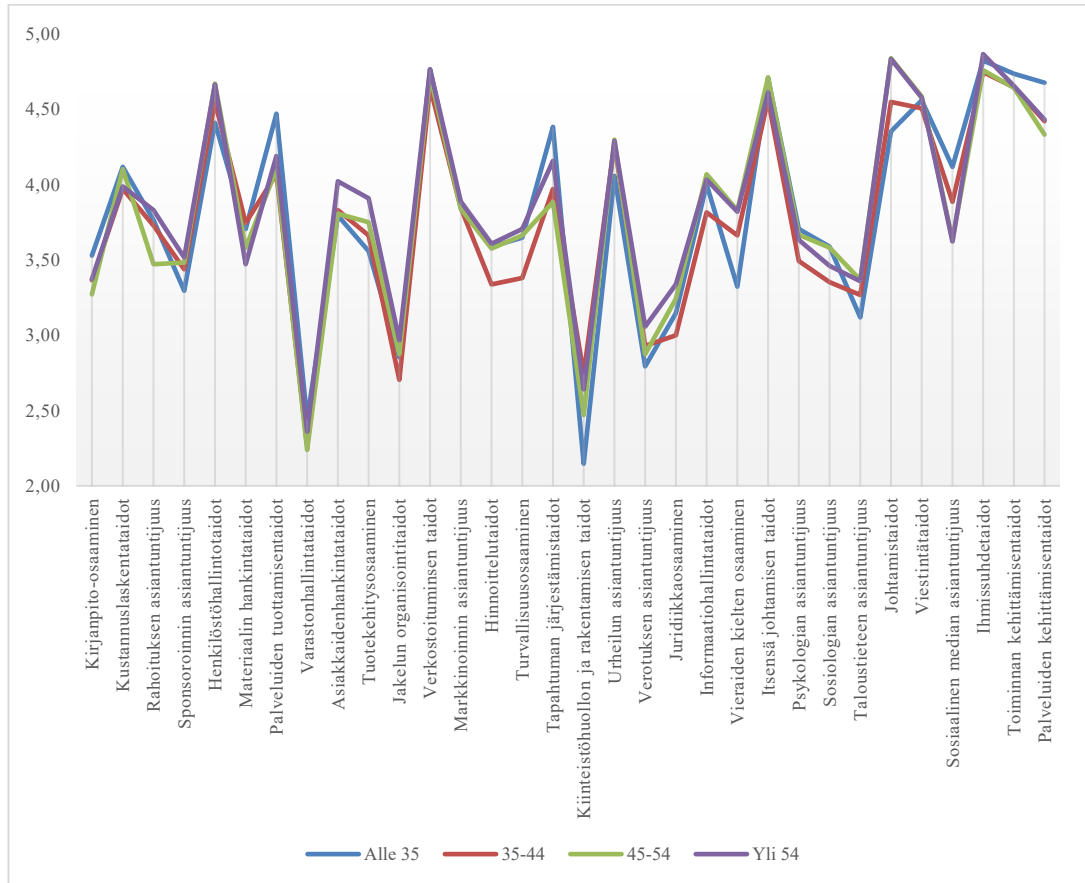
Kuvio 11 Urheilujohtajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna koulutusasteen mukaan

Kuviossa 12 tarkastellaan, miten urheilujohtajat arvostivat kompetensseja suhteessa koulutustaustaansa. Tarkemmat merkittävyyserot löytyvät Liitteestä 6. Liikunnan ja kaupallisen alan koulutuksen omaavien välille löytyy eroa urheilujohtamisen kompetenssien arvostamisessa. Kaupallisen alan koulutetut arvostivat liikunta-alan koulutettuja enemmän sponsoroinnin asiantuntijuutta ja verkostoitumisen taitoja. Vastaavasti liikunta-alan koulutetut arvostivat enemmän turvallisuusosaamista ja kiinteistöhuollon sekä rakentamisen taitoja. Kun tarkastellaan urheilun asiantuntijuutta kompetenssina, liikunta-alan koulutetut arvostivat sitä eniten verrattuna muihin koulutustaustoihin. Ero kompetenssin arvostuksessa on tilastollisesti merkittävä suhteessa muihin kuin kaupallisen alan koulutustaustan omaaviin.



Kuvio 12 Vastaajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna koulutustaustan mukaan

Kuviossa 13, miten urheilujohtajat arvostivat kompetensseja suhteessa ikäluokkaansa. Tarkemmat merkittävyserot löytyvät Liitteestä 7. Nuoremmat urheilujohtajat arvostivat vanhempia kollegoitaan enemmän tapahtuman järjestämistäitoja ja sosiaalisen mediaan asiantuntijuutta. Vastaavasti rahoituksen asiantuntijuus, kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot sekä johtamistäidot korostuivat enemmän vanhempien ikäluokkien urheilujohtajien osalla.



Kuvio 13 Urheilujohtajien arvostamat kompetenssit jaoteltuna ikäluokittain

6 POHDINTA

Kokonaisuudessaan tutkimustuloksista nousee esille se, että suomalaiset urheilujohtajat tarvitsevat työssään hyvin erilaisia kompetensseja. Yksistään liiketaloudellinen osaaminen tai urheilun asiantuntijuus eivät näytä riittävän vaan osaamista vaaditaan laaja-alaisesti monilta eri alueilta. Vastaavanlaisia havaintoja on saatu niin ulkomaisissa tutkimuksissa (ks. esim. Kaiser 2004) kuin suomalaisten urheilujärjestöjohtajien osalla (Koski ja Heikkala 2006, 55) sekä haastattelemalla suomalaisia urheilujohtajia (Nenonen 2013, 7). Tutkimuksen urheilujohtajien työnimikkeitä tarkasteltaessa on tunnistettavissa, että urheilujohtajat toimivat hyvin erilaisissa toimenkuvissa ja näyttäisi siltä, että urheilujohtajana toimiminen Suomessa vaatii hyvin monialaista osaamista. Vastaajien tärkeimmiksi nostamat kompetenssit on otettu esille taulukossa 11.

Taulukko 11 Vastaajien tärkeimmiksi nostamat kompetenssit

Kompetenssi	Vastausten keskiarvo
1. Ihmissuhdetaidot	4,8
2. Verkostoitumistaidot	4,73
3. Johtamistaidot	4,71
4. Toiminnan kehittämisen taidot	4,67
5. Itsensä johtamisen taidot	4,65
6. Henkilöstöhallintotaidot	4,61
7. Viestintätaidot	4,56

Tärkeimmäksi urheilujohtamisen kompetenssiksi nousevat ihmissuhdetaidot. Ihmissuhteiden hallinta on tunnistettu tärkeäksi niin kansainvälisesti (Lambrecht 1987; Koustelios 2003; Goodarzi ym. 2012) kuin Suomessa (Koski ja Heikkala 2006; Aarnio 2015). Ihmissuhdetaitoihin kuulu myös tunneälykyys, jonka Schneider (2012) nostaa yhdeksi keskeisimmäksi urheilujohtamisen menestystä määrittäväksi tekijäksi. Kosken ja Heikkalan (2006) suomalaisten urheilujohtajien kompetenssitutkimuksessa korostui kannustajan rooli. Kannustajan roolissa johtajalta vaaditaan sisäisiin prosesseihin keskittymistä ja joustavuutta, mikä ilmenee erityisesti organisaation toimijoiden osallistamisessa ja sitouttamisessa. Myös kannustajan roolissa korostuvat siis johtajan hyvät ihmissuhdetaidot. Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimus keskittyi suomalaisiin urheilujärjestöjohtajiin, mutta tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ihmissuhdetaitojen merkitys nähdään myös muiden urheilujohtajien keskuudessa.

Hyvien ihmissuhdetaitojen voidaan ajatella edesauttavan myös hyvien ihmissuhdeverkostojen rakentamista. Ei siis sinällään ole yllättävää, että toiseksi tärkeimmäksi urheilujohtamisen kompetenssiksi nousevat verkostoitumisen taidot. Vastaavia tuloksia verkostoitumisen merkityksestä urheilujohtajille on saatu esimerkiksi kansainvälisten urheilutapahtumien johtohenkilöiden osalla (Parent ym. 2009). Verkostot nähdään nyky-yhteiskunnassa yleisesti tapana toimia ja vaikuttaa (Erikson 2015). Verkostot ja verkostoitumisen ymmärtäminen voidaan toisaalta nähdä urheilujohtajien uraa edesauttavina tekijöinä (Kukkonen 2010; Aalto-Nevalainen 2011; Laakso 2016), jopa vaatimuksena urheilujohtamisen valtaeliittiin pääsyyn (Lehtonen 2017a). Toisaalta verkostoituminen nähdään myös osana urheilun ja liiketoiminnan yhteistä arvонуontia, jossa urheilun kautta brändit pystyvät keskustelemaan yhdessä omien sidosryhmiensä kanssa (Jalonen ym. 2017). Suomalaiset urheilujohtajat kokevat yleisesti ottaen olevansa melko aktiivisia verkostoitujia, eikä tässä suhteessa ole eroa mies- ja naisliikuntajohtajien välillä nähtävissä (Aalto-Nevalainen 2018, 167).

Kolmanneksi tärkeimmäksi kompetenssiksi nousevat yleiset johtamistaidot. Urheilujohtajan määrittelyyn liittyy kaksi koulukuntaa, joista toinen näkee urheilujohtamisen olevan itse urheilun johtamista ja toinen nostaa urheilujohtamisen laajemmalle tasolle. Jälkimmäisessä tarkastellussa urheilujohtamiseksi nähdään kokonaisvaltaisesti kaikkeksi johtaminen, jota tapahtuu urheilun parissa. (Pitts 2001, 3.) Tässä tutkimuksessa esitetty havainto johtamistaitojen merkittävydestä alleviivaa enemmän jälkimmäisen koulukunnan kaltaista määrittelyä, jossa johtamistaitojen merkitys korostuu urheilun substanssi-osaamisen yläpuolelle. Myös valmistuneet urheilujohtamisen ja liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelijat kokevat organisaatiotaitojen nousevan jopa tärkeimmäksi työelämän taidoksi, kun tarkastellaan heidän nykyistä toimeaan (Laine & Ilmola 2016, 65; Pitkänen 2017, 49). Vaikka suomalaiset urheilujohtajat, tämänkin tutkimuksen viitekehäyksessä, toimivat hyvin erilaisten toimenkuvien ja työtehtävien parissa, ovat he ennen kaikkea johtajia ja tarvitsevat hyvät yleiset johtamisen taidot. Tutkimuksen havainto yleisten johtamistaitojen merkittävydestä vahvistaa tätä käsitystä. Sillä vaikka urheilutoimialan sisältä nouseminen urheilujohtajaksi koetaan merkittäväksi legitimoitumisväyläksi kohti suomalaista urheilujohtajuutta, ei urheilutausta sinällään pätevöitä johtamisosaajaksi. Urheilujohtajien on urheiluosaamisen lisäksi oltava myös johtamisen ammattilaisia. (Laakso 2016, 168.)

Neljänneksi tärkeimmäksi kompetenssiksi suomalaiset urheilujohtajat nostavat toiminnan kehittämisen taidot. Toiminnan kehittäminen liittyy vahvasti muutosprosessiin, haluun ja tarpeeseen kehittää toimintoja eteenpäin. Sinällään toiminnan kehittämisen taitojen merkittävyys ei nouse yllätyksenä, sillä suomalaista urheilukenttää leimaa vahvasti muutos (Kosonen 2014; Lehtonen 2017b; Stenbacka ym. 2018). Vaatimuksia toiminnan

kehittämislle urheiluorganisaatioissa luovat myös laajemmat urheilun liiketoimintaympäristön trendit, kuten kaupallistuminen, ammattimaistuminen (Shilbury ja Ferkins 2011), globalisaatio (Chadwick 2009) ja teknologia kehitys (Hoye ym. 2015, 7). Erityisesti toiminnan kehittämisen tarve nähdään suomalaisten urheiluseurojen parissa, joiden toimintaedellytyksiä edellä mainitut trendit haastavat. Varsinkin seurojen toimihenkilöiden ammattimaistuminen haastaa pohtimaan, millä tavoin urheiluseuraa tullaan tulevaisuudessa viemään eteenpäin (Koski & Mäenpää 2018.). Ammattimaistuminen tuo esille toiminnan kehittämisen tarvetta ja sen osaamista.

Viidenneksi tärkeimmäksi urheilujohtamisen kompetenssiksi nousee itsensä johtaminen. Kaiserin (2004) tutkimuksessa itsensä johtaminen ja oman työn organisointi nousivat myös yhdeksi tärkeimmistä urheilujohtamisen kompetensseista saksalaisten urheilujohtajien keskuudessa. Itsensä johtaminen on mielen, kehon, tunteiden, arvojen ja työn kokonaisvaltaista hallintaa. Päämääränä on oman elämän kokonaisvaltainen hallitseminen, joka mahdollistaa tien ”älykkääseen johtamiseen” ja menestykseen. (Sydänmaalakka 2008, 30.) Koska itsensä johtaminen nähdään kaiken muun osaamisen mahdollistavana tekijänä, nähdään se yleisesti myös yhtenä johtajan tärkeimmistä kyvyistä (Salojärvi 2006). Niin ikään, tämän tutkimuksen tulosten perusteella itsensä johtaminen voidaan nostaa myös yhdeksi urheilujohtamisen tärkeimmistä osaamisalueista.

Kuudenneksi tärkeimmäksi kompetenssiksi nousevat henkilöstöhallintotaidot. Myös Parentin ym. (2009) tuloksissa koskien urheilutapahtumien johtohenkilöitä henkilöstöhallintataitojen merkitys urheilujohtamisen kompetenssina nousee esille. Henkilöstöhallinto tunnustetaan yhdeksi urheilujohtamisen erityisosa-alueeksi (Hoye ym. 2015, 143–144). Erityisesti kaupallistuminen ja globalisaatiokehitys ovat lisänneet painetta urheiluorganisaatioille kehittää omaa henkilöstöhallintoaan (Taylor & McGraw 2006; Weerakoon 2016). Kuten edellä toiminnan kehittämisen taidoissa, voidaan myös henkilöstöhallintotaidon merkityksen johtamisen kompetenssina katsoa nousevan suomalaisen urheilutoimialan muutoksesta. Samalla kun ammattilaisuus on lisääntynyt, on myös vapaaehtoistoiminnan luonne muuttunut (Koski & Mäenpää 2018). Muuttunut tilanne haastaa urheiluorganisaatioiden henkilöstöhallintoa, jonka tulee ottaa huomioon sekä palkattujen että vapaaehtoisten työntekijöiden erilaiset tarpeet (Weerakoon 2016, 18). Haasteista huolimatta suomalaiset urheilujohtajat kokevat henkilöstöjohtamisen olevan organisaatioissaan suhteellisen ammattimaista (Aalto-Nevalainen 2018, 172). Henkilöstöhallintotaitojen merkityksellisyyden esiin tuleminen alleviivaa koko suomalaisen urheilutoimialan käsittävää murrosta ja muutokseen vastaamiseen tarvittavia johtamisen taitoja.

Seitsemänneksi tärkeimmäksi kompetenssiksi nousevat viestintätaidot. Viestintätaidot tunnustetaan yleisesti yhdeksi tärkeimmistä johtamisen geneerisistä kompetensseista (ks. esim. Abraham ym. 2001; Dhillon 2009). Viestintätaitojen merkittävyys urheilujohtamisen kompetenssina nousee kirjallisuudessa esille niin kansanvälisissä tutkimuksissa

(Lambrecht 1987; Koustelios 2003; Horch & Schütte 2003; Barcelona 2004; Kaiser 2004; Parent ym. 2009), kuin myös Suomessa (Laine & Ilmola 2016; Pitkänen 2017). Myös Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimuksessa painottuu vuorovaikutuksellisuutta korostava mentorin rooli. Huomioitavaa on, että vaikka Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimuksessa mentoroinnin rooli koettiin tärkeäksi, koettiin siinä samalla olevan myös eniten kehitettävää. Yllä mainittujen tutkimusten valossa ei olekaan yllättävää, että viestintätaitoja voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä urheilujohtajalta vaadittavista kompetensseista myös tämän tutkimuksen havaintojen perusteella.

Vaikka urheilun asiantuntijuus ei nousekaan seitsemän tärkeimmäksi nostetun kompetenssin joukkoon, joiksi tässä laskettiin keskiarvoltaan yli 4,5, koetaan se silti tärkeäksi urheilujohtamisen osaamisalueeksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Nenonen 2013; Laakso 2016) urheilun substanssisosaaminen on nostettu erittäin tärkeäksi, ellei jopa tärkeimmäksi suomalaista urheilujohtajaa määrittäväksi kompetenssiksi. Samanlaisesti on kuitenkin todettu, että urheilun asiantuntijuus ei yksin riitä johtotehtäviin (Laakso 2016, 167), eikä urheilun opettamista osana urheilujohtamisen koulutusohjelmia pidetä olennaisena (Hovemann 2006, 171).

Vähiten tärkeiksi urheilujohtamisen kompetensseiksi, joiksi tässä lasketaan keskiarvoltaan alle 3, koetaan verotuksen asiantuntijuus, jakelun organisointitaidot, kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot sekä varastonhallintataidot. Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taitojen vähäisempi merkittävyys on tunnistettu myös urheilujohtamisen opiskelijoiden parissa (Pitkänen 2017, 49). Tutkimuksen havainnot vähiten tärkeiksi tunnistetuista kompetensseista ovat samansuuntaisia, kuin Kaiserin (2004, 9–10) Saksassa toteutetussa tutkimuksessa, jota on myös käytetty tämän tutkimuksen viitekehyksenä. Verotusta lukuun ottamatta jakelu, varastointi, kiinteistöhuolto ja rakentaminen ovat myös saksalaisten urheilujohtajien vähiten tärkeiksi tunnistamia kompetensseja. Verotuksen tuntemus asettuu Kaiserin (2004) tutkimuksessa kompetenssien arvostuksessa keskivaiheille. Sektorien välillä verotuksen asiantuntijuus koetaan tärkeämmäksi yksityisellä ja kolmannella sektorilla kuin julkisella sektorilla. Sektorien välisiä eroavaisuuksia ja niiden merkitystä avataan vielä tarkemmin seuraavassa, kun siirrytään tarkastelemaan urheilujohtajien taustan vaikutusta koettuihin johtamisen kompetensseihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella urheilujohtajien taustatekijöillä on vaikutusta siihen, miten tärkeiksi johtamisen kompetenssit koetaan. Taustatekijöinä tarkasteltiin urheilujohtajan sukupuolta, työnantajasektoria, koulutusastetta, koulutusala ja ikäluokkaa.

Naiset arvostavat urheilujohtajina keskimäärin miehiä enemmän pehmeitä taitoja, kuten viestintään ja itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Tämän lisäksi naiset arvostavat myös miehiä enemmän palveluihin liittyviä urheilujohtamisen kompetensseja, kuten niiden tuottamista ja kehittämistä. Vastaavasti miehet arvostavat naisia enemmän erilaisia urheilujohtajan työhön liittyviä asiantuntijuuden osa-alueita, kuten sponsorointi, verotus,

juridiikka ja psykologia. Miehet arvostavat myös naisia enemmän itse urheilun substanssiosaamista. Myös Kosken ja Heikkalan (2006, 32, 53–54) urheilujohtamisen kompetenssitutkimuksen tulosten perusteella naiset kokevat urheiluorganisaation sisäisiin prosesseihin ja ihmissuhteisiin liittyvät taidot omikseen. Heidän mukaansa selitystä eroa ihmissuhdetaitojen arvostamisessa sukupuolien välillä voidaan selittää naisten hakeutumisella työtehtäviin, joissa kyseiset pehmeät taidot korostuvat. Työelämän muutosten myötä pehmeistä taidoista on tullut yhä tärkeämpiä johtamisen osaamisalueita. Klausin (2010) mukaan pitkällä ajalla mitattuna jopa 75 % työssä menestymisestä voidaan selittää pehmeiden taitojen hallitsemisella. Johtajilta vaaditaan kuitenkin sekä kovia että pehmeitä taitoja, mikä tulee ottaa huomioon myös johtamisen koulutusohjelmia suunniteltaessa (Robles 2012).

Tutkimuksien kuten Kaiserin (2004), Hovemannin (2006) sekä Kosken ja Heikkalan (2006, 54–55) havaintojen perusteella urheilujohtajat tarvitsevat erilaisia johtamisen taitoja urheilun eri sektoreilla. Tätä ilmiötä tukevat myös havainnot tämän tutkimuksen aineistosta. Julkisen sektorin urheilujohtajat arvostavat Suomessa muiden sektorien urheilujohtajia enemmän palveluiden tuottamisen ja kehittämisen taitoja, turvallisuusosaamista, tapahtuman järjestämisen taitoja sekä kiinteistöhuollon ja rakentamisen taitoja. Samansuuntaisia havaintoja turvallisuusosaamisen sekä kiinteistöhuollon ja rakentamisen taitojen merkityksestä julkisella sektorilla on tunnistettu urheilujohtajien osalta myös Saksassa (Kaiser 2004). Lisäksi yleisiä johtamistaitoja arvostetaan julkisella sektorilla muita sektoreita alemmaksi, vaikka ero yksityiseen sektoriin ei olekaan merkittävä. Siinäkin tutkimuksen tutkimustulos julkisen sektorin erilaisista urheilujohtamisen kompetensseista ei ole tutkimuksen viitekehyksessä yllättävä, sillä erityisesti kuntien osalta tutkimukseen valikoitui paljon myös suorittavan työn tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi pienimpien kuntien liikunta- ja vapaa-ajanohjaajat. Nämä pienimpien kuntien liikunnan vastuhenkilöt hallinnoivat liikuntaa kunnassa myös yleisesti, liikunnan- ja vapaa-ajanohjauksensa ohessa.

Vastaavasti suomalaiset julkisen sektorin urheilujohtajat arvottivat sponsoroinnin asiantuntijuutta ja vieraiden kielten osaamista kahta muuta sektoria vähemmän. Vieraiden kielten osaamisen vähäisempi arvostus julkisella sektorilla on tunnistettu myös Saksassa (Kaiser 2004). Sponsoroinnin asiantuntijuuden vähäisempää arvostamista tukee julkisen sektorin erilainen toiminnan rahoitus. Vaikka julkisella sektorillakin toimitaan niukkojen taloudellisten resurssien parissa, ei siellä ole tarvetta ulkopuoliselle sponsorirahoitukselle samalla tavalla kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla, sillä rahoitus tulee pääasiassa julkisista varoista.

Alemman korkeakoulutuksen omaavat urheilujohtajat arvostavat korkeammin koulutettuja kollegoitaan enemmän hallinnollisia taitoja suhteessa johtamisen taitoihin. Näitä taitoja ovat kirjanpito-osaaminen, materiaalin hankintataito, palveluiden tuottamisen

taito, varastonhallintataito ja tapahtuman järjestämisen taito. Tätä voidaan verrata englanninkielien *Manager* ja *Leader* käsitteiden eroavaisuuteen, jossa *Manager*-käsitteen alle kuuluvat organisaation hallinnolliset toimet ja *Leader*-käsitteellä kuvataan enemmän ihmisten kautta tapahtuvaa organisaation johtamista (Kotter 1990). Lähtökohtaisesti alemman korkea-asteen koulutuksen saaneet urheilujohtajat voidaan ymmärtää enemmän *Manager*-tyylisiksi johtajiksi. Vastaavasti ylemmän korkea-asteen tai tohtori tutkinnon omaavat urheilujohtajat *Leader*-tyylisiksi johtajiksi. Molempia edellä mainituista johtajatyyleistä tarvitaan toimivissa organisaatioissa. Kottermanin (2006) mukaan toimiva organisaatio tarvitsee muutaman hyvän *Leader*-tyylisen johtajan ja paljon ensiluokkaisia *Manager*-tyylisiä hallinnollisia osaajia. Urheiluorganisaatioiden osalta Quartermanin (1998) tutkimustulokset osoittavat urheilujohtajien arvostavan keskimäärin enemmän hallinnollisia taitoja kuin johtamisen taitoja.

Korkeampi koulutus sekä kaupallisen alan koulutustausta lisäävät urheilujohtajien verkostoitumisen arvostamista. Lehtonen (2017a) näkee verkostoitumisen vaatimukseksi suomalaisen urheilujohtamisen valtaeliittiin pääsyyn, mikä voisi osaltaan selittää myös korkeammin koulutettujen verkostoitumisen arvostamista.

Myös ikäluokittain tarkasteltuna urheilujohtajien tunnistamisessa kompetensseissa on nähtävissä eroavaisuuksia. Nuoremmat urheilujohtajat arvostavat vanhempia kollegoitaa enemmän tapahtuman järjestämisen taitoja ja sosiaalisen median asiantuntijuutta. Arvostus kuvastanee sitä, että nuoremmat urheilujohtajat työskentelevät enemmän erilaisten tapahtumaprojektien kanssa ja vastaavat organisaatioidensa sosiaalisen median markkinoinnista. Sosiaalisen median asiantuntijuus nähdään digitalisaation myötä yhä tärkeämpänä urheilujohtamisen kompetenssina (Yu 2007; DeLuca & Braunstein-Minkove 2016, 5.), ja tämän ovat myös nuoret urheilujohtajat tunnistaneet. Vanhemmat urheilujohtajat arvostavat nuorempia enemmän rahoituksen asiantuntijuutta sekä johtamistaitoja. Myös Koski ja Heikkala (2006, 54) havaitsivat ikäluokaltaan vanhempien urheilujohtajien arvostavan enemmän liike-elämäntaitoja. Merkille pantavia ovat myös kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot, joita vanhemmat urheilujohtajat arvostavat nuoria enemmän.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Päälöydökset

Edellisen luvun pohdinnat on seuraavassa tiivistetty vielä tutkimuksen päälöydöksi, jotka nostetaan tässä esille tutkimuskysymysten kautta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin suomalaista urheilujohtamista ja urheilujohtajien tärkeäksi tunnistamia kompetensseja. Tutkielman ensimmäinen päätutkimusongelma oli:

- Mitä kompetensseja suomalaiset urheilujohtajat kokevat tarvitsevansa työssään?

Suomalaisten urheilujohtajien tärkeimmiksi johtamisen kompetensseiksi koetaan ihmissuhdetaidot, verkostoitumistaidot, yleiset johtamistaidot, toiminnan kehittämisen taidot, itsensä johtamisen taidot, henkilöstöhallintotaidot sekä viestintätaidot. Alan vähemmän tärkeiksi kompetensseiksi luetaan verotuksen asiantuntijuus, jakelun organisointitaidot, kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot sekä varastonhallintataidot. Urheilun asiantuntijuus ei yksin riitä, vaan urheilujohtajat tarvitsevat johtamisen kompetensseja hyvin laaja-alaisesti.

Tutkielman toinen päätutkimusongelma oli

- Miten urheilujohtajien taustatekijät vaikuttavat koettuihin johtamisen kompetensseihin?

Urheilujohtajien tausta vaikuttaa tärkeiksi koettuihin kompetensseihin. Naisurheilujohtajat arvostat miehiä enemmän pehmeitä johtamisen taitoja. Julkisella sektorilla tärkeimmiksi johtamisen kompetensseiksi nousevat itse urheilun johtamiseen liittyvät taidot ja vähemmälle arvostukselle jäävät sponsoroinnin asiantuntijuus sekä vieraiden kielten osaaminen. Korkeampi koulutus lisää johtamistaitojen arvostamista suhteessa hallinnollisiin taitoihin. Yleisesti korkeampi koulutustausta lisää verkostoitumisen, vieraiden kielten sekä itsensä johtamisen taitojen arvostamista. Verkostoitumisen taitoja arvostetaan myös kaupallisen alan koulutuksen omaavien keskuudessa enemmän kuin liikunta-alan koulutettujen parissa. Nuoremmat urheilujohtajat arvostavat vanhempia kollegoitaan enemmän tapahtuman järjestämisen taitoja ja sosiaalisen median asiantuntijuutta, ja vastaavasti vanhemmat arvostavat enemmän rahoituksen asiantuntijuutta, kiinteistöhuollon ja rakentamisen taitoja sekä yleisiä johtamistaitoja.

7.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet

Tällä tutkimuksella on kaksi selkeää vahvuutta. Ensimmäisenä vahvuutena voidaan pitää laaja-alaista otantaa suomalaisten urheilujohtajien parissa. Tutkimuksen kohteena oli hyvin heterogeeninen ja edustava joukko erilaisia suomalaisia urheilujohtajia. Vastausprosentti ei jäänyt merkittävästi keskimääräisestä kyselyiden vastausprosentista (Baruch ja Holtman 2008) joten tutkimustulosta voidaan pitää edustavana suomalaisen liikunta-alan pieneen kokoon nähden. Lisäksi havaintoyksiköiden määrää tutkimuksessa voidaan pitää riittävänä tilastollisten analyysien mahdollistamiseksi (ks. esim. Metsämuuronen 2006). Erytisesti julkinen ja kolmas sektori olivat tutkimuksessa hyvin edustettuina. Yksityisen sektorinkin osalta tutkimus tarjoaa mielenkiintoista näkökulmaa, koska sektoria on suomalaisen urheilujohtamisen tutkimuksessa vähemmän käsitelty. Tutkimusaineistossa kolmas sektori oli lievästi yliedustettuna ja yksityinen sektori aliedustettuna. Kokonaisuudessaan vastaajat edustivat kuitenkin tutkimuksen perusjoukkoa hyvin.

Toisena vahvuutena voidaan pitää kokonaisvaltaista urheilujohtamisen kompetenssien tarkastelua suhteessa johtajien erilaisiin taustatekijöihin. Mikäli tutkimus olisi rajoittunut esittelemään pelkästään urheilujohtajien tärkeiksi kokemia kompetensseja ilman, että kompetenssien arvostusta tarkasteltaisiin myös suhteessa taustatekijöihin ei olisi pystytty tunnistamaan kompetenssien arvostusten eroja urheilujohtajien välillä. Tutkimus käsittelee kuitenkin urheilujohtajien taustatekijöitä hyvin laaja-alaisesti, mahdollistaen erilaisien vertailujen tekemisen. Kokonaisvaltainen tarkastelu nostaa esille lisäksi useita erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

Vastaavasti tutkimukselle löytyy myös rajoitteita. Ensimmäisenä rajoitteena voidaan todeta esille yksityisen sektorin edustavuus tutkimuksessa. Vaikka julkisen ja kolmannen sektorin edustus on tutkimuksessa hyvä, ei samaa pysty sanomaan yksityisen sektorin osalta. Tutkimuskohteen edustus yksityisen sektorin osalta ei ole laaja. Vastauksia tältä sektorilta kertyi vain 21, joten merkittäviä johtopäätöksiä yksityisen sektorin osalta on haastavaa tehdä. Seuraavan alaluvun jatkotutkimusaiheissa käsitellään tarkemmin sitä, miten tulevat tutkimukset voisivat laajentaa tietämystä yksityisen sektorin puolelle, jota tämä tutkimus pystyy esittelemään vain pintapuolisesti.

Toiseksi rajoitteeksi tutkimuksessa voidaan todeta viitekehyksen rajautuminen Suomeen. Vaikka tutkimus kuvastaa edustavasti suomalaista urheilujohtamisen kenttää, eivät tulokset ole suoraan yleistettävissä kansainväliseen kontekstiin. Tutkimuksen tulokset esittävät kuitenkin vain urheilujohtamisen kompetensseja suomalaisten urheilujohtajien näkökulmasta. Girginovin ym. (2006) ja Pedersen ym. (2011) mukaan urheilujohtamisen kompetensseja tulee tarkastella omassa kulttuurillisessa kontekstissään. Tutkimuksessa suomalaisen urheilukentän omaleimaisuus estää sen, että tuloksia voisi sellaisenaan hyödyntää Suomen rajojen ulkopuolella.

Kolmantena rajoitteena voidaan todeta, ettei urheilujohtajilta oltu kysytty mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Urheilujohtajan työtä tarkastellaan yleisellä tasolla, mutta mikäli työtehtävien kuvausta olisi kysytty tutkimuksessa niin sitä olisi voitu käyttää yhtenä vertailutekijänä tutkimuksen tulosten tarkastelussa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus nostaa esille useita mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin tutkimus kuvastaa hyvin urheilujohtamisen kompetensseja julkisella ja kolmannella sektorilla, mutta yksityisen sektorin otanta jää suhteellisen kapeaksi. Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista laajentaa näkemystä yksityisen sektorin puolelle, varsinkin, kun yksityisen sektorin merkittävyys Suomessa on nousussa vertailtaessa julkiiseen ja kolmanteen sektoriin (Laine & Vehmas 2017). Liigaseurojen sekä Fitness-alan yritysten lisäksi tarkasteluun, voisi ottaa myös liikuntavälineiden valmistajia, tapahtumatuottajia ja muita urheilulajeja. Tarkastelun kautta pystyttäisiin selvittämään, pysyvätkö yksityisellä sektorilla tässä tutkimuksessa merkityksellisimmiksi arvioidut urheilujohtamisen kompetenssit samoina myös laajemmalla otannalla.

Toiseksi, tutkimus nosti esille johtamisen kompetenssit, joita urheilujohtajat pitävät tärkeinä, mutta ei ota kantaa siihen, urheilujohtajat kompetensseja osaavat. Tulevien tutkimusten kannalta olisi mielekästä selvittää urheilujohtajilta, missä kompetensseissa he kokevat olevansa hyviä ja missä kompetensseissa on eniten kehitettävää. Mielekästä olisi myös tiedustella, missä määrin edellä kuvattuja johtamisen kompetensseja urheilujohtajat tarvitsevat omassa työssään. Näitä tietoja pystyttäisiin edelleen vertaamaan tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin urheilujohtajien tärkeiksi kokemiin johtamisen kompetensseihin, ja hyödyntämään niitä paremmin urheilujohtamisen koulutusohjelmia kehitettäessä.

Kolmanneksi, tämän tutkimuksen keskiöissä oli nostaa erityisesti urheilujohtajien tärkeiksi tunnistamia kompetensseja, mutta tulevissa tutkimuksissa olisi mielekästä verrata tämän tutkimuksen tuloksia muihin toimialoihin. Tämä kyseinen tutkimus jättää vertailematta urheilujohtamisen kompetensseja muilla toimialoilla vaadittaviin johtamisen kompetensseihin. Vertailun kautta olisi mahdollista nähdä miten urheilujohtamisen kompetenssit eroavat lopulta muiden toimialojen johtamisen kompetensseista.

Neljänneksi, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentävinä metodeina (Hirsjärvi 2009, 136–137). Siksi olisikin mielekästä tutkia tässä tutkimuksessa kvantitatiivisin menetelmin saatuja tuloksia urheilujohtajien tärkeäksi tunnistamia kompetensseja edelleen kvalitatiivisin keinoin. Tärkeimpien urheilujohtamisen kompetenssien ympärille rakennettu haastattelututkimus antaisi tietoa esimerkiksi siitä, miten kyseiset kompetenssit näkyvät urheilujohtajien arjessa. Haastatteluiden kautta voitaisiin myös

paremmin ymmärtää, miksi kyseiset, tässä tutkimuksessa merkittäviksi nousevat urheilujohtamisen kompetenssit, ovat urheilujohtajien kannalta tärkeitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta pystyttäisiin myös todentamaan ja tulkitsemaan tämän tutkimuksen tuloksia yksittäisten urheilujohtajien kohdalla. Yksittäisten urheilujohtajan tarkastelu antaisi yksilöllisemmät lähtökohdat kompetenssien kehittämiseksi tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. – Takala, T. (2000) Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 (4), 146–158.
- Aaltonen, K. (2016) *Liikuntalakiopas*. Tietosanoma, Helsinki.
- Aaltonen, M. (2016) Ei vain urheilua - Liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta. *Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:2*.
- Aalto-Nevalainen, P. (2018). Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Aarnio, L. (2015) Johtamisosaamistarpeet suomalaisten urheilujärjestöjen johdossa. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Abraham, S. E. – Karns, L. A. – Shaw, K. – Mena, M. A. (2001) Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, Vol. 20 (10), 842–852.
- Amis, J. – Silk, M. (2005) Rupture: Promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*, Vol. 19 (4), 355–366.
- Baruch, Y. – Holtom, B. C. (2008) Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, Vol. 61 (8), 1139–1160.
- Bernstein, A. – Blain, N. (2002) Sport and the media: The emergence of a major research field. *Sport in Society*, Vol. 5 (3), 1–30.

- Bertram, D. (2007) *Likert Scales are the meaning of life*. Topic report CPSC681, 1-10.
- Burnes, B. – O'Donnell, H. (2011) What can business leaders learn from sport? *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 1 (1), 12–27.
- Chadwick, S. (2009) From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, Vol. 47 (1), 191–203.
- Clayes, U – Van Pelt, H (1986) Sport and the mass media: Like bacon and eggs. *International Review for the Sociology of Sport*. Vol. 21 (2/3), 93–101.
- Colyer, S. (2000) Organizational culture in selected western australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 14 (4), 321–341.
- Danylchuk, K. E. – Boucher, R. (2003) The future of sport management as an academic discipline. *International Journal of Sport Management*, Vol. 4 (4), 281–300.
- De Winter, J. C. – Dodou, D. (2010) Five-point likert items: T test versus mann-whitney-wilcoxon. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 15 (11), 1–12.
- DeLuca, J. R. – Braunstein-Minkove, J. (2016) An evaluation of sport management student preparedness: Recommendations for adapting curriculum to meet industry needs. *Sport Management Education Journal*, Vol. 10 (1), 1–12.
- DeSensi, J. T. – Kelley, D. R. – Blanton, M. D. – Beitel, P. A. (1990) Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, Vol. 4 (1), 31–58.

- Dhillon, M. (2009) To Identify the Employability Skills for Managers through the Content Analysis of the Selected Job Advertisements. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2187369.
- Effron, M. – Greenslade, S. – Salob, M. (2005) Growing great leaders: Does it really matter? *Human Resource Planning*, Vol. 28 (3), 18–24.
- Eriksson, K. (2015) Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa Kai Eriksson (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus, Helsinki, 7-24.
- European Union 2018 <https://europa.eu/european-union/topics/sport_en>, haettu 5.4.2019
- Filo, K. – Lock, D. – Karg, A. (2015) Sport and social media research: A review. *Sport management review*, Vol. 18 (2), 166-181.
- Foster, G. – Greyser, S. A. –Walsh, B. (2006) *The business of sports: Text and cases on strategy and management*. Thomson, New York.
- Frontiera, J. (2010) Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17 (1), 71–86.
- Fullerton, S. – Merz, G. R. (2008). The four domains of sports marketing: A conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17 (2).
- Goodarzi, M. – Asadi, N. – Sajjadi, S. N. – Moradi, M. (2012) Prioritizing the competencies of sport event managers from viewpoints of managers holding national sport competitions in federations. *World Journal of Sport Sciences*, Vol. 6 (4), 452–458.

- Hänninen, J. – Kössö, T. (2016) Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan – paikoin surkukupaisaa huseeraamista. Yle - Urheilu. <<https://yle.fi/urheilu/38706628>>, haettu 27.3.2017.
- Heinilä, K. – Kiviaho, P. (1968) Suomalaisen urheilujohtajan muotokuva. *Jyväskylän Yliopisto. Kasvatustieteiden Tutkimuslaitos 48/1968*.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Tammi, Helsinki.
- Horch, H. – Schütte, N. (2003) Competencies of sport managers in german sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, Vol. 8 (2), 70–84.
- Hovemann, G. (2006) Perspectives on the successful composition of sport management programmes. basic knowledge for the establishment of european standards. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 3 (2), 155–175.
- Hoye, R. – Smith, A. C. – Nicholson, M. – Stewart, B. (2015) *Sport management: Principles and applications*. 4 painos. Routledge, New York.
- Hoye, R. – Smith, A. C. – Nicholson, M. – Stewart, B. (2018) *Sport management: Principles and applications*. 5 painos. Routledge, New York.
- Huhtanen, K. – Pyykkönen, T. (2012) *Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa*. Liikuntaneuvosto.

- Itkonen, H. – Heikkala, J. – Ilmanen, K. – Koski, P. (2000) Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa: *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*, toim. H. Itkonen – J. Heikkala – K. Ilmanen – P. Koski, 40-55. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen Seura, Helsinki.
- Jalonen, H. – Haltia, J. – Tuominen, S. – Ryömä, A. (2017) Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. *Turun Ammattikorkeakoulun Tutkimuksia 47*. Turun Ammattikorkeakoulu, Turku.
- Kaiser, S. (2004) Competence research in sport management—the german case. *The Economics and Management of Mega Athletic Events: Olympic Games, Professional Sports, and Other Essays*. Athen, oV, 253–265.
- Klaus, P. (2010) Communication breakdown. *California Job Journal*, Vol. 28 (1248), 1–9.
- Ko, L. – Henry, I. – Kao, J. C. (2011) The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of taiwan. *Managing Leisure*, Vol. 16 (4), 302–317.
- Koivisto, N. (2010) Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. *Luovien Alojen Liiketoiminnan Kehittämisyhdistys Diges Ry, Helsinki*,
- Kokkonen, J. – Pyykkönen, T. (2011) Suomalainen urheilujohtaja. *Itse Asiasta Kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi Nro, 24*
- Koski, P. – Heikkala, J. (2006) Liikuntajärjestöjen johtaminen. *Suomen Liikunta Ja Urheilu, Raportit*,

- Koski, P. – Mäenpää, P. (2018) Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986 – 2016.
- Kosonen, H. (2011) Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma 2020. *Diges Ry*,
- Kosonen, H. (2014) *Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. Free Press, New York.
- Kotterman, J. (2006) Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 29 (2), 13-17
- Koustelios, A. (2003) Identifying important management competencies in fitness centres in greece. *Managing Leisure*, Vol. 8 (3), 145–153.
- Kukkonen, S. (2010) Naisen polku johtajuuteen suomalaisessa liikuntakulttuurissa: La- sikaton uhmaajat.
- Laakso, N. (2016) Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, (166)
- Laine, A. – Ilmola, R. (2016) Liikunnan yhteiskuntatieteilijät työmarkkinoilla–vuosina 2000–2014 valmistuneiden maistereiden sijoittuminen työelämään. *Liikunta & Tiede*, Vol. 53 (1), 60–67.
- Laine, A. – Vehmas, H. (2017) *The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective* Springer.

- Lambrecht, K. W. (1987) An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, Vol. 1 (2), 116–128.
- Lehtonen, K. (2017a) Luolamiehet ja suurlinkkaajat suomalaisessa liikunnan ja urheilun eliittiverkostossa. *Yhteiskuntapolitiikka* Vol. 82 (2), 127–140
- Lehtonen, K. (2017b) Muuttuvat rakenteet–staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. *Väitöskirja. Liikunnan Ja Kansanterveyden Julkaisuja 331*,
- Liikuntalaki 390/2015. Retrieved on May 10, 2019 from <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>
- Lith, P. (2013) Yksityinen liikuntabisnes kukoistaa. *Tieto & Trendit* 4-5, 43–36.
- Mäkinen, J. (2012) *Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys*. Valtion liikuntaneuvosto.
- Mann, H. B. – Whitney, D. R. (1947) On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 50–60.
- Mason, D. S. (1999) What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sport leagues. *European journal of marketing*, Vol. 33 (3/4), 402–418.
- Mason, K. (2005) How Corporate Sport Sponsorship Impacts Consumer Behavior. *European journal of marketing*, Vol. 7 (1), 32–35.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, Vol. 28 (1), 1–14.

- Metsämuuronen, J. (2009) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. 1 painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mirabile, R. J. (1997) Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, Vol. 51 (8), 73–78.
- Mononen, K. – Blomqvist, M. – Koski, P. – Kokko, S. (2016). Urheilu ja seuraharrastaminen. *Teoksessa S.Kokko & A.Mehtälä (Toim.) Lasten Ja Nuorten Liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-Tutkimuksen Tuloksia*, 27–35.
- Nicholson, M. (2007) *Sport and the media: Managing the nexus*. Routledge, Amsterdam.
- OKM 2019 <<http://minedu.fi/OPM/Liikunta>>, haettu 5.4.2019
- Parent, M. M. – Beaupré, R. – Séguin, B. (2009) Key leadership qualities for major sporting events: The case of the World Aquatics Championships. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 6 (4), 367-388.
- Parent, M. M. – MacIntosh, E. W. (2013) Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 30, 223–237.
- Peachey, J. W. – Zhou, Y. – Damon, Z. J. – Burton, L. J. (2015) Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, Vol. 29 (5), 570–587.

- Pitkänen, A. (2017) Transition to working life and benefits of education as experienced by the graduates of an international master's programme in sport management. University of Jyväskylä. Department of Social Sciences of Sport. Master's thesis.
- Pitts, B. G. (2001) Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management*, Vol. 15 (1), 1–9.
- Pitts, B. G. – Stotlar, D. K. (2002) *Fundamentals of sport marketing*. 2 painos. WV: Fitness Information Technology, Morgantown.
- Quarterman, J. (1998) An assessment of the perception of management and leadership skills by intercollegiate athletic conference commissioners. *Journal of Sport Management*, Vol. 12, 146–164.
- Quinn, R. E. (1988) *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Retar, I. – Plevnik, M. – Kolar, E. (2013) Key competences of slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, Vol. 4 (2), 81–94.
- Rottenberg, S. (1956) The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, Vol. 64 (3), 242–258.
- Salojärvi, S. (2006) Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toim. Juuti, P. Helsinki, Otava, 168-177.
- Schneider, R. C. (2012) Emotional Intelligence: The Overlooked Component of Sport Leadership. *International Journal of Sport & Society*, Vol. 3 (3), 43-56.

- Shilbury, D. – Ferkins, L. (2011) Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, Vol. 16 (2), 108– 127.
- Skinner, J. – Edwards, A. – Corbett, B. (2015) *Research methods for sport management*. Routledge, London.
- Slack, T. (1998) Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management*, Vol. 5, 21– 29.
- Sloane, P. J. (2006) Rottenberg and the economics of sport after 50 years: An evaluation. Working Papers 0608, International Association of Sports Economists; North American Association of Sports Economists.
- Smith, A. C. – Shilbury, D. (2004) Mapping cultural dimensions in australian sporting organisations. *Sport Management Review*, Vol. 7 (2), 133–165.
- Smith, A. C. – Stewart, B. (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, Vol. 13 (1), 1–13.
- Smith, A. C. – Stewart, B. (1999) The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, Vol. 2 (1), 87–99.
- Stenbacka, W. – Mäkinen, J. – Lämsä, J. – Nieminen, M. (2018) *Liikunnan ja urheilun julkinen tuki ja rakenteet suomessa, ruotsissa, norjassa ja tanskassa*. KIHUn julkaisusarja, nro 62.
- Stier Jr, W. F. – Schneider, R. (1999) Fundraising: An essential competency for the sport manager in the 21st century. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 35 (2/3), 93–103.

Stuart, R. – Lindsay, P. (1997) Beyond the frame of management competenc(i)es: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Jnl Euro Industrial Training*, Vol. 21 (1), 26–33.

Suomen Asiakastieto. (2018) Voitto+ -yrittäjäyhteisö CD 1/2018 [Voitto+ business economy CD 1/2018]. Suomen Asiakastieto, Helsinki.

Suomen Paralympiakomitea 2019 <<http://www.paralympia.fi/paralympiakomitea/>>, haettu 5.4.2019.

Suomen Urheilumanagerit 2019 <<http://suomenurheilumanagerit.fi/>> , haettu 27.6.2019

Swayne, L. E. – Dodds, M. (2011) *Encyclopedia of sports management and marketing* Sage.

Sydänmaanlakka, P. (2006) *Älykäs itsensä johtaminen*. Talentum, Helsinki

TEM 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014. <<https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>>, haettu 5.4.2019

Thibault, L. (2009) Globalization of sport: An inconvenient truth1. *Journal of Sport Management*, Vol. 23 (1), 1–20.

Tsui, A. S. (2013) Making research engaged: Implications for HRD scholarship. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 24 (2), 137–143.

- Valtonen, S. – Ojajärvi, S. (2015) Liikunnan mediajulkisuus ja päätöksenteko. *Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia Ja Selvityksiä Nro, 11*
- Vargha, A. – Delaney, H. D. (1998) The kruskal-wallis test and stochastic homogeneity. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Vol. 23 (2), 170–192.
- Vasankari, T. – Kolu, P. – Kari, J., Pehkonen, J. – Havas, E. – Tammelin, T. – Jalava, E. – Koski, H. – Pihlainen, K. – Kyröläinen, H. – Santtila, M. – Sievänen, H. – Raitanen J. – Tokola, K. (2018) Liikkumattomuuden lasku kasvaa–vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnan yhteiskunnalliset kustannukset.
- Vehmas, H. – Ilmanen, K. (2013) Chapter 5 - Finland. K. Hallmann, & K. Petry (Toim.), *Comparative sport development: Systems, participation and public policy*. Springer, New York.
- Weerakoon, R. K. (2016) Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, Vol. 69 (1), 15–21.
- Weiner, S. P. – Dalessio, A. T. (2006) Oversurveying: Causes, consequences, and cures. *Getting Action from Organizational Surveys: New Concepts, Methods, and Applications*, 294–311.
- Wolfe, R. A. – Weick, K. E. – Usher, J. M. – Terborg, J. R. – Poppo, L. – Murrell, A. J. – Dukerich, J. M. – Core, D. C. – Dickson, K. E. – Jourdan, J. S. (2005) Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14 (2), 182–210.

Zimbalist, A. (2003) Sport as business. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 (4), 503–511.

LITTEET

LIITE 1 Kyselyn saatekirje ja kyselylomake

SAATE 2.5.2019

Arvoisa vastaanottaja,

Lähestyn Teitä kyselyllä, jonka avulla tutkitaan suomalaisten urheilujohtajien taustoja sekä tärkeäksi tunnistamia johtamisen kompetensseja. Teidät on tämän tutkimuksen viitekehyksessä määritelty urheilujohtajaksi, vaikka varsinainen työnimikkeenne voi ollakin jokin muu. Yhteystietonne on kerätty manuaalisesti internetsivuilta (joten tämä sähköposti on tarkoitettu koskemaan juuri Teitä). Tutkimuksen kohteena ovat organisaatioiden ylimmät palkatut urheilun parissa toimivat henkilöt, urheilujohtajat, julkisella sektorilla, järjestöissä, säätiöissä, korkeakouluissa sekä urheilun yksityisen sektorin parissa.

Liikunta-alan johtajien taustoja sekä kompetensseja on Suomessa tutkittu vähän, kyseisessä viitekehyksessä ja laajuudessa ei lainkaan. Vastaamisellanne on tärkeä merkitys urheilujohtajien taustojen tunnistamisessa, koulutusohjelmien kehittämisessä sekä pohjana tuleville tutkimuskysymyksille.

Tutkimus on osa tutkimusprojektia, josta syntyy gradututkielmat Jyväskylän yliopiston – Liikuntatieteelliseen tiedekuntaan, sekä Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksikköön. Tutkimusprojektin sekä molemmat tutkielmat toteuttaa kauppatieteiden kandidaatti Kari-Pekka Seppänen. Jyväskylän Yliopiston gradun ohjaajana toimii yliopiston lehtori Hanna Vehmas ja Turun Kauppakorkeakoulun gradun ohjaajana toimii professori Tomi Kallio. Kyselyyn on helppo vastata, koska se sisältää pääasiassa valmiiksi luokiteltuja kysymyksiä. Vastaminen vie Teiltä aikaa noin 5-10 minuuttia. Kaikki annetut tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä niiden perusteella ole mahdollista tunnistaa yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ja vastauksia. Tulokset raportoidaan isompina kohderyhmäkokonaisuuksina.

Pyydän vastaustanne kyselyyn sunnuntaihin 12.5.2019 mennessä.

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Kiitos etukäteen vastaamisesta.

Kari-Pekka Seppänen Sähköposti: karipekkaseppanen@hotmail.com Puhelin:
044 0806943

Pääsette vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä:

https://link.webropolsurveys.com/R/ΨΨREDIRECTION_LINKΦΦ

Suomalaiset urheilujohtajat -tutkimus

PERUSTIEDOT

1. Mikä on syntymävuotenne?

2. Oletteko

Mies

Nainen

3. Millä suuralueella työskentelette?

Helsinki-Uusimaa

Etelä-Suomi

Länsi-Suomi

Pohjois- ja Itä-Suomi

Ahvenanmaa

4. Onko työnantajanne:

Valtio

Kunta tai kuntayhtymä

Yliopisto tai korkeakoulu

Lajiliitto

Muu valtakunnallinen liikuntajärjestö

Alueellinen liikuntajärjestö

Liikunnan koulutuskeskus (urheiluopisto)

Muu yleishyödyllinen yhteisö

Liikunnan yksityisen sektorin yritys (urheiluseura, liikuntayritys)

Joku muu, mikä?

5. Tässä kysymyksessä ylimmällä johdolla tarkoitetaan liikunnasta vastaavan yksikön/toimialan ylintä johtajaa.

Oletteko:

Ylin johtaja (esim. toiminnanjohtaja, liikuntatoimenjohtaja tai -sihteeri, vapaa-aikajohtaja,
liikuntayksikön johtaja)

Muussa johtavassa asemassa (esim. johtajan varahenkilö, yhteysjohtaja, viestintäpäällikkö,
erityisasiantuntija, kulttuuriasiainneuvos)

Jokin muu kuin kumpikaan edellisistä

6. Mikä on työnimikkeenne?

KOULUTUS

7. Mikä on ylin koulutuksenne?

Perusaste (peruskoulu, aikaisempi keskikoulu ja kansakoulu)

Keskiaste (ylioppilastutkinto ja ammatilliset tutkinnot)

Alempi korkea-aste (entiset opistotutkinnot, amk-tutkinnot ja yliopistojen alemmat korkeakoulututkinnot)

Ylempi korkea-aste (ylemmät amk-tutkinnot ja yliopistojen ylemmät korkeakoulututkinnot)

Tutkijakoulutusaste (lisansiaatin ja tohtorin tutkinto)

8. Mikä on ylimmän tutkintonne nimike (esim. liikuntatieteiden maisteri, kauppatieteiden tohtori)?

9. Minä vuonna valmistuitte ylimpään tutkintoonne?

LIIKUNTA-AKTIIVISUUTEEN JA -ALAAN LIITTYVÄT TAUSTATIEDOT

10. Kuinka usein harrastatte vapaa-ajan liikuntaa vähintään puoli tuntia niin, että ainakin

lievästi hengästyttte ja hikoilette?

Päivittäin

4-6 kertaa viikossa

2-3 kertaa viikossa

Kerran viikossa

2-3 kertaa kuukaudessa

Muutaman kerran vuodessa tai harvemmin

En voi vamman tai sairauden vuoksi harrastaa liikuntaa

11. Kuinka monta minuuttia kävelette tai pyöräilette työmatkoillanne?

Huom. tarkoittaa meno-

ja tulomatkaan yhteensä käytettyä aikaa.

Työskentelen kotona

Kuljen työmatkan kokonaan moottoriajoneuvolla

Alle 15 minuuttia päivässä

15-30 minuuttia päivässä

30-60 minuuttia päivässä

Yli tunnin päivässä

12. Mitä liikuntalajeja tai -muotoja harrastatte eniten (nimetkää korkeintaan kolme)?

1

2

3

13. Millä tasolla olette harrastanut liikuntaa?

Kilpaurheilua kansainvälisellä tasolla

Kilpaurheilua kansallisella tasolla

Kilpaurheilua alueellisella tai paikallisella tasolla

Harrastanut liikuntaa ilman kilpailullisia tavoitteita

En ole harrastanut liikuntaa

14. Oletteko koskaan toiminut liikunta-alalla:

Valmentajana Kyllä /En

Ohjaajana Kyllä /En

Tuomarina	Kyllä /En
Kouluttajana	Kyllä /En
Luottamushenkilönä	Kyllä /En
Muuna vapaaehtoistyöntekijänä	Kyllä /En

15. Toimitteko tällä hetkellä luottamusjohtajana liikunta-alalla?

Kyllä, monessako tehtävässä?

En

16. Liikunnan ja urheilun seuraaminen

Tässä ei tarkoiteta omien alaikäisten lasten harrastamisen seuraamista.

Mitta-asteikko:

1 En lainkaan, 2 En juuri lainkaan, 3 Satunnaisesti, 4 Usein, 5 Säännöllisesti

Käyn katsomassa urheilun sarjapelejä (esim. kotimaiset palloilusarjat)

Käyn katsomassa urheilukilpailuja (esim. suunnistus, yleisurheilu tai ralli)

Käyn katsomassa liikuntatapahtumia (esim. juoksutapahtumat, voimistelun suurtapahtumat)

Luen urheilu-uutisia painetusta tai sähköisestä mediasta (esim. HS, Kaleva, Iltasanomat)

Luen liikunnan harrastamiseen tai liikunnalliseen elämäntapaan liittyviä kirjoituksia ja lehtiä

Katson tv:stä urheilu-uutisia (esim. Urheiluruutu)

Katson tv:stä urheilua

Katson tv:stä liikunnan harrastamiseen ja liikunnalliseen elämäntapaan liittyviä ohjelmia

Keskustelen urheilusuurituksista, -tuloksista ja -tapahtumista

”kahvipöydissä” ja vapaa-ajalla

Keskustelen liikunnan harrastamisesta ”kahvipöydissä” ja vapaa-ajalla

17. Mikä seuraavista väittämistä kuvastaa parhaiten taustanne urheilujohtajana?

Taustaa johtajana työskentelystä tai työskentelystä muutoin johtamisen alalla.

Pitkä ja monipuolinen tausta liikunnan ja urheilun parissa. Urheilujohdon tehtäviin sinua on ensin pyydetty ja edelleen valittu.

Ammattipoliitikon tausta. Liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa toimiminen on enemmän harrastuspohjalta. Toiminta politiikassa ja liikunnan ja urheilun parissa tukevat toinen toisiaan

Ominaista kilpaurheilutausta ja halu jatkaa alalla kilpauran jälkeen. Sisäinen kutsumus alalla toimimiseen.

Toiminta valtionhallinnollisissa tehtävissä. Aiempaa kokemusta järjestötoiminnasta, minkä voidaan katsoa olevan työssä onnistumisen vaatimus. Poliitiikka ja poliittinen ohjaus vaikuttavat keskeisesti työssä.

Muu, mikä?

18. Mikä seuraavista väittämistä kuvasta parhaiten kasvuanne urheilujohtajaksi?

Yksilön kasvu ja kehittyminen liikunnan ja urheilun parissa lapsuudesta saakka. Urheilun sisällä eri tasojen ja tehtävien kautta tapahtuva johtajana kehittyminen kohti urheilujohtajan eliittiä

Ulkopuolisella henkilöllä tai henkilöillä on merkittävä ohjaava vaikutus urheilujohtajan uran etenemiseen ja sen suuntaan.

Sattuma tai yllättävä tapahtuma, jonka seurauksena siirtyminen urheilujohtajan uralle

Vahva halu ja tahto toimia liikunnan ja urheilun parissa sekä pyrkiminen ja haakeutuminen urheilujohtajaksi

Muu, mikä?

19. Urheilujohtamisen kompetenssit. Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia kompetensseja urheilujohtajan toimessanne?

Mitta-asteikko: 1 En lainkaan tärkeä - 5 Erittäin tärkeä

Kirjanpito-osaaminen

Kustannuslaskentataidot

Rahoituksen asiantuntijuus
Sponsoroinnin asiantuntijuus
Henkilöstöhallintotaidot
Materiaalin hankintataidot
Palveluiden tuottamistaidot
Varastonhallintataidot
Asiakkaidenhankintataidot
Tuotekehitysosaaminen
Jakelun organisointitaidot
Verkostoitumisen taidot
Markkinoinnin asiantuntijuus
Hinnoittelutaidot
Turvallisuusosaaminen
Tapahtuman järjestämistaidot
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot
Urheilun asiantuntijuus
Verotuksen asiantuntijuus
Juridiikkaosaaminen
Informaatiohallintataidot
Vieraiden kielten osaaminen
Itsensä johtamisen taidot
Psykologian asiantuntijuus
Sosiologian asiantuntijuus
Taloustieteen asiantuntijuus

20. Vapaa palaute kyselystä

LIITE 2 Urheilujohtajien kompetenssit

Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia kompetens-	1 = Ei tärkeä	2	3	4	5 = Tärkeä
Kirjanpito-osaaminen	8	45	95	106	28
	2,8%	16,0%	33,7%	37,6%	9,9%
Kustannuslaskentataidot	0	8	55	138	81
	0,0%	2,8%	19,5%	48,9%	28,7%
Rahoituksen asiantuntijuus	3	18	83	136	40
	1,1%	6,4%	29,6%	48,6%	14,3%
Sponsoroinnin asiantuntijuus	10	34	87	117	33
	3,6%	12,1%	31,0%	41,6%	11,7%
Henkilöstöhallintotaidot	0	3	15	72	192
	0,0%	1,1%	5,3%	25,5%	68,1%
Materiaalin hankintataidot	5	22	90	128	37
	1,8%	7,8%	31,9%	45,4%	13,1%
Palveluiden tuottamistaidot	2	7	44	118	111
	0,7%	2,5%	15,6%	41,8%	39,4%
Varastonhallintataidot	54	111	95	20	2
	19,1%	39,4%	33,7%	7,1%	0,7%
Asiakkaidenhankintataidot	3	15	64	131	69
	1,1%	5,3%	22,7%	46,5%	24,5%
Tuotekehitysosaaminen	6	25	60	132	59
	2,1%	8,9%	21,3%	46,8%	20,9%
Jakelun organisointitaidot	31	67	107	63	13
	11,0%	23,8%	38,1%	22,4%	4,6%
Verkostoitumisen taidot	0	0	4	70	208
	0,0%	0,0%	1,4%	24,8%	73,8%
Markkinoinnin asiantuntijuus	3	10	59	162	48
	1,1%	3,5%	20,9%	57,4%	17,0%
Hinnoittelutaidot	10	29	86	115	41
	3,6%	10,3%	30,6%	40,9%	14,6%
Turvallisuusosaaminen	5	33	88	95	58
	1,8%	11,8%	31,5%	34,1%	20,8%
Tapahtuman järjestämistaidot	2	16	51	107	104
	0,7%	5,7%	18,2%	38,2%	37,1%
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	54	86	82	47	11
	19,3%	30,7%	29,3%	16,8%	3,9%
Urheilun asiantuntijuus	0	7	48	92	135
	0,0%	2,5%	17,0%	32,6%	47,9%
Verotuksen asiantuntijuus	20	66	114	74	7
	7,1%	23,5%	40,6%	26,3%	2,5%
Juridiikkaosaaminen	10	45	117	97	12
	3,6%	16,0%	41,6%	34,5%	4,3%
Informaatiohallintataidot	2	8	53	147	71
	0,7%	2,8%	18,9%	52,3%	25,3%
Vieraiden kielten osaaminen	4	27	67	128	55
	1,4%	9,6%	23,8%	45,6%	19,6%
Itsensä johtamisen taidot	0	0	15	71	196
	0,0%	0,0%	5,3%	25,2%	69,5%
Psykologian asiantuntijuus	4	23	82	141	32
	1,4%	8,2%	29,1%	50,0%	11,3%
Sosiologian asiantuntijuus	3	36	93	118	30
	1,1%	12,9%	33,2%	42,1%	10,7%
Taloustieteen asiantuntijuus	5	38	121	99	18
	1,8%	13,5%	43,1%	35,2%	6,4%
Johtamistaidot	0	1	9	62	210
	0,0%	0,4%	3,2%	22,0%	74,5%
Viestintätaidot	0	0	15	94	173
	0,0%	0,0%	5,3%	33,3%	61,3%
Sosiaalisen median asiantuntijuus	2	14	77	147	41
	0,7%	5,0%	27,4%	52,3%	14,6%
Ihmissuhdetaidot	0	0	5	47	230
	0,0%	0,0%	1,8%	16,7%	81,6%
Toiminnan kehittämissäntaidot	0	0	5	86	191
	0,0%	0,0%	1,8%	30,5%	67,7%
Palveluiden kehittämissäntaidot	2	3	21	102	154
	0,7%	1,1%	7,4%	36,2%	54,6%

LIITE 3 Riippumattomien otosten Mann-Whitney U -testi sukupuolen mukaan

	N	Standardoitu testimuuttuja	p-arvo
Kirjanpito-osaaminen	278	.465	.642
Kustannuslaskentataidot	278	-.330	.742
Rahoituksen asiantuntijuus	276	.975	.329
Sponsoroinnin asiantuntijuus	278	-3491	.000
Henkilöstöhallintotaidot	278	-.053	.958
Materiaalin hankintataidot	278	1212	.225
Palveluiden tuottamisentaidot	278	2141	.032
Varastonhallintataidot	278	-.340	.734
Asiakkaidenhankintataidot	278	-.879	.379
Tuotekehitysosaaminen	278	-.227	.820
Jakelun organisointitaidot	277	-1059	.290
Verkostoitumisen taidot	278	.995	.320
Markkinoinnin asiantuntijuus	278	1701	.089
Hinnoittelutaidot	277	.220	.826
Turvallisuusosaaminen	275	3419	.001
Tapahtuman järjestämistaidot	276	1234	.217
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	276	-661	.508
Urheilun asiantuntijuus	278	-3107	.002
Verotuksen asiantuntijuus	277	-2230	.026
Juridiikkaosaaminen	277	-2558	.011
Informaatiohallintataidot	277	.424	.672
Vieraiden kielten osaaminen	277	1510	.131
Itsensä johtamisen taidot	278	2671	.008
Psykologian asiantuntijuus	278	-2028	.043
Sosiologian asiantuntijuus	276	-.096	.924
Taloustieteen asiantuntijuus	277	-1505	.132
Johtamistaidot	278	-1750	.080
Viestintätaidot	278	2862	.004
Sosiaalinen median asiantuntijuus	277	2592	0.10
Ihmissuhdetaidot	278	-.043	.966
Toiminnan kehittämisentaidot	278	1954	.051
Palveluiden kehittämisentaidot	178	2452	.014

LIITE 4 Riippumattomien otosten Kruskal-Wallis -testi sektorien mukaan

Kun $p < .05$ laskettu merkitsevyys erot sektorien välillä: julkinen (J), yksityinen (Y), kolmas (K) sektori

	N	p-arvo	J-Y	J-K	Y-K
Kirjanpito-osaaminen	282	.132			
Kustannuslaskentataidot	282	.232			
Rahoituksen asiantuntijuus	280	.119			
Sponsoroinnin asiantuntijuus	281	.000	.028	.000	1.000
Henkilöstöhallintotaidot	282	.013	1.000	.010	.996
Materiaalin hankintataidot	282	.000	.177	.000	1.000
Palveluiden tuottamisentaidot	282	.001	.003	.049	.198
Varastonhallintataidot	282	.072			
Asiakkaidenhankintataidot	282	.577			
Tuotekehitysoosaaminen	282	.292			
Jakelun organisointitaidot	281	.154			
Verkostoitumisen taidot	282	.662			
Markkinoinnin asiantuntijuus	282	.462			
Hinnoittelutaidot	281	.020	.019	.762	.141
Turvallisuusosaaminen	279	.000	.000	.001	1.000
Tapahtuman järjestämistaidot	280	.001	.040	.004	1.000
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	280	.000	.000	.000	1.000
Urheilun asiantuntijuus	282	.762			
Verotuksen asiantuntijuus	281	.001	.003	.097	.131
Juridiikkaosaaminen	281	.145			
Informaatiohallintataidot	281	.327			
Vieraiden kielten osaaminen	281	.000	.001	.000	1.000
Itsensä johtamisen taidot	282	.033	1.000	.028	.745
Psykologian asiantuntijuus	282	.563			
Sosiologian asiantuntijuus	280	.105			
Taloustieteen asiantuntijuus	281	.409			
Johtamistaidot	282	.000	.823	.000	.661
Viestintätaidot	282	.125			
Sosiaalinen median asiantuntijuus	281	.083			
Ihmissuhdetaidot	282	.113			
Toiminnan kehittämisentaidot	282	.043	.219	.511	.043
Palveluiden kehittämisentaidot	282	.000	.001	.029	.085

LIITE 5 Riippumattomien otosten Kruskal-Wallis -testi koulutusasteen mukaan

Kun $p < .05$ laskettu merkitsevyys erot sektorien välillä: perus- tai keskiaste (P), alempi korkea-aste (A), ylempi korkea- tutkijakoulutusaste (Y)

	N	p-arvo	P-A	P-Y	A-Y
Kirjanpito-osaaminen	279	.008	.834	1.000	.005
Kustannuslaskentataidot	279	.137			
Rahoituksen asiantuntijuus	277	.711			
Sponsoroinnin asiantuntijuus	278	.176			
Henkilöstöhallintotaidot	279	.347			
Materiaalin hankintataidot	279	.000	1.000	.225	.000
Palveluiden tuottamisetaidot	279	.004	.292	1.000	.003
Varastohallintataidot	279	.005	1.000	1.000	.003
Asiakkaidenhankintataidot	279	.155			
Tuotekehitysosaaminen	279	.862			
Jakelun organisointitaidot	278	.808			
Verkostoitumisen taidot	278	.004	.021	.002	.776
Markkinoimien asiantuntijuus	278	.654			
Hinnoittelutaidot	278	.352			
Turvallisuusosaaminen	276	.003	.030	1.000	.009
Tapahtuman järjestämistäidot	277	.000	1.000	.423	.000
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	277	.102			
Urheilun asiantuntijuus	278	.807			
Verotuksen asiantuntijuus	278	.267			
Juridiikkaosaaminen	278	.550			
Informaatiohallintataidot	278	.832			
Vieraiden kielten osaaminen	278	.001	.178	1.000	.001
Itsensä johtamisen taidot	278	.007	1.000	.523	.006
Psykologian asiantuntijuus	278	.968			
Sosiologian asiantuntijuus	277	.863			
Taloustieteen asiantuntijuus	278	.418			
Johtamistäidot	278	.163			
Viestintätaidot	278	.030	.504	.054	.241
Sosiaalinen median asiantuntijuus	277	.315			
Ihmissuhdetaidot	278	.478			
Toiminnan kehittämisetaidot	278	.376			
Palveluiden kehittämisetaidot	278	.023	.018	1.000	.061

LIITE 6 Riippumattomien otosten Kruskal-Wallis -testi koulutuksen mukaan

Kun $p < .05$ laskettu merkitsevyys erot koulutustaustan mukaan: liikunta (L), kaupallinen (K), muu (M)

	N	p-arvo	L-K	L-M	K-M
Kirjanpito-osaaminen	273	.437			
Kustannuslaskentataidot	273	.481			
Rahoituksen asiantuntijuus	271	.442			
Sponsoroinnin asiantuntijuus	273	.40	.034	1.000	.106
Henkilöstöhallintotaidot	273	.239			
Materiaalin hankintataidot	273	.261			
Palveluiden tuottamisentaidot	273	.138			
Varastonhallintataidot	273	.348			
Asiakkaidenhankintataidot	273	.433			
Tuotekehitysosaaminen	273	.304			
Jakelun organisointitaidot	272	.581			
Verkostoitumisen taidot	273	.047	.041	1.000	.109
Markkinoinnin asiantuntijuus	273	.394			
Hinnoittelutaidot	272	.150			
Turvallisuusosaaminen	270	.019	.015	.791	.114
Tapahtuman järjestämistaidot	271	.346			
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	271	.002	.012	.019	.734
Urheilun asiantuntijuus	273	.000	.593	.000	.479
Verotuksen asiantuntijuus	272	.692			
Juridiikkaosaaminen	272	.497			
Informaatiohallintataidot	272	.696			
Vieraiden kielten osaaminen	272	.357			
Itsensä johtamisen taidot	273	.660			
Psykologian asiantuntijuus	273	.109			
Sosiologian asiantuntijuus	271	.088			
Taloustieteen asiantuntijuus	272	.243			
Johtamistaidot	273	.474			
Viestintätaidot	273	.880			
Sosiaalinen median asiantuntijuus	272	.678			
Ihmissuhdetaidot	273	.409			
Toiminnan kehittämisentaidot	273	.673			
Palveluiden kehittämisentaidot	273	.979			

LIITE 7 Riippumattomien otosten Kruskal-Wallis -testi ikäluokittain

Kun $p < .05$ laskettu merkitsevyys erot ikäluokittain

	N	p-arvo	Alle 35 - 35-44	Alle 35 - 45-54	Alle 35 - Yli 54	35-44 - 45-54	35-44 - Yli 54	45-54 - Yli 54
Kirjanpito-osaaminen	282	.610						
Kustannuslaskentataidot	281	.622						
Rahoituksen asiantuntijuus	280	.014	1.000	.480	1.000	.148	1.000	.012
Sponsoroinnin asiantuntijuus	281	.723						
Henkilöstöhallintotaidot	282	.115						
Materiaalin hankintataidot	282	.116						
Palveluiden tuottamisetaidot	282	.104						
Varastonhallintataidot	282	.639						
Asiakkaidenhankintataidot	282	.322						
Tuotekehitysosaaminen	282	.338						
Jakelun organisointitaidot	281	.540						
Verkostoitumisen taidot	282	.490						
Markkinoinnin asiantuntijuus	282	.968						
Hinnoittelutaidot	281	.412						
Turvallisuusosaaminen	279	.167						
Tapahtuman järjestämistaidot	280	.030	.142	.034	.857	1.000	1.000	.478
Kiinteistöhuollon ja rakentamisen taidot	280	.037	.040	.695	.108	.722	1.000	1.000
Urheilun asiantuntijuus	282	.418						
Verotuksen asiantuntijuus	281	.424						
Juridiikkaosaaminen	281	.164						
Informaatiohallintataidot	281	.203						
Vieraiden kielten osaaminen	281	.065						
Itsensä johtamisen taidot	282	.439						
Psykologian asiantuntijuus	282	.482						
Sosiologian asiantuntijuus	280	.396						
Taloustieteen asiantuntijuus	281	.348						
Johtamistaidot	282	.000	.392	.000	.000	.008	.015	1.000
Viestintätaidot	282	.876						
Sosiaalinen median asiantuntijuus	281	.004	.825	.022	.007	.510	.183	1.000
Ihmissuhdetaidot	282	.404						
Toiminnan kehittämisetaidot	282	.874						
Palveluiden kehittämisetaidot	282	.207						