

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VALERIJA FANDUL-SULIN

Naisjohtajien urakehitys rahoitus- alan yrityksessä X

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Fandul-Sulin, Valerija: Naisjohtajien urakehitys rahoitusalan yrityksessä X
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2024
Sivumäärä: 72

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation naisjohtajat olivat kokeneet etenemismahdollisuudet omassa urakehityksessään. Tarkoituksena oli tutkia naisjohtajuutta sekä naisjohtajien urapolkuja. Kehittämistyön avulla selvitettiin, miten kohdeorganisaatio oli tukenut naisjohtajuutta, mitkä tekijät vaikuttivat naisjohtajien urakehitykseen ja miten kohdeorganisaation tarjoamat tasa-arvoiset mahdollisuudet olivat näkyneet naisjohtajien urakehityksessä. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui naisjohtajuuden edistämisestä, urakehityksen kehittämisestä ja lasikattoilmiöstä.

Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, koska sen avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa naisjohtajien urakehityksestä rahoitusalan yrityksessä X. Kehittämistyössä käytettiin sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittiin naisjohtajien kokemuksia urakehityksestä ja määrällinen tutkimus tarjosi mahdollisuuden vertailla naisjohtajien kokemuksia suhteessa erilaisiin rahoitusalan tutkimuksiin. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja dokumenttianalyysiä.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että naisjohtajien urakehitys rahoitusalan yrityksessä X oli ollut tasa-arvoinen ja nousujohteinen. Kohdeorganisaatio oli tarjonnut tasavertaiset mahdollisuudet edetä uralla eteenpäin. Lisäksi kohdeorganisaation sisällä ei enää ollut havaittavissa epätasa-arvoista kohtelua naisten ja miesten välillä. Tutkitun teorian ja tutkimustulosten avulla saatiin tärkeää tietoa kohdeorganisaatiolle, jonka avulla se pystyi näkemään aikaisempien asettamien tavoitteidensa saavutukset. Tulokset tukivat sitä, että kohdeorganisaatiossa oli tehty merkittävää työtä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden eteen.

Tulevaisuudessa yrityksessä X voitaisiin tutkia, miten naisjohtajat muualla Suomessa kokevat urakehityksensä. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin selvittää, mitkä ovat olleet naisille konkreettisia ylöspäin etenemisen esteitä esihenkilö- ja johtotehtäviin, miksi urakehitys on pysähtynyt tiettyyn hierarkiatasoon ja onko siinä vaiheessa estävä lasikatto tullut vastaan vai onko urakehitys voinut pysähtyä tiettyyn tasoon naisjohtajien omasta tahdosta.

Avainsanat: naisjohtajuus, urakehitys, lasikatto, tasa-arvo

Abstract

Fandul-Sulin, Valerija: Career development of female leaders at finance company X

Master's thesis

Degree programme Management and Service Business

June 2024

Number of pages: 72

The goal of this thesis was to find out how the female leaders in the organization X had experienced opportunities for advancement in their own career development. The purpose was to study female leadership and the career paths of female executives. The thesis was used to find out how the company X had supported female leaders, what factors affected the career development, and how the equal opportunities offered by the company X had been reflected in the career development of female leaders. The theoretical framework of the thesis consisted of the promotion of female leadership, career development and the glass ceiling phenomenon.

The approach of the thesis was a case study, as it provided detailed information on the career development of female executives in company X. Both qualitative and quantitative research methods were used in the thesis. The experiences of female executives on career development were studied with the help of qualitative research. The quantitative research provided the opportunity to compare the experience of female leaders with various studies in the finance sector. Survey and document analysis were used as data collection methods.

Based on the research results, it was concluded that the career development of female leaders in company X had been equal and progressive. The company X had provided equal opportunities for advancement in careers. There was no longer any observable gender-based discrimination between women and men within the company X. The theory and research results provided valuable information for the company X, enabling it to see the achievements of previous goals. The results supported the fact that the company X had made significant progress toward diversity and equality.

In the future, company X could research how female leaders elsewhere in Finland perceive their career development. A potential topic for the further research could be to determine what concrete barriers women have faced in advancing to managerial and leadership positions, why career development has halted at a certain hierarchical level and whether at that point, a hindering glass ceiling phenomenon has been encountered or if career advancement may have stopped at a certain level due to the choices of female leaders themselves.

Keywords: female leadership, career development, glass ceiling, equality

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Kohdeorganisaation lähtötilanne	6
2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	10
2.3 Työn teoreettinen viitekehys	11
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	14
3.1 Lähestymistapa	14
3.2 Tutkimusmenetelmät	15
3.2.1 Kysely	15
3.2.2 Dokumenttianalyysi	16
4 NAISJOHTAJUUS	17
4.1 Naisjohtajien tyypilliset ominaispiirteet ja johtamiskompetenssi	18
4.2 Rahoitusalan merkittävät naisjohtajat	20
4.3 Naisjohtajuus rahoitusosalalla Suomessa 2020-luvulla	21
4.4 Naisjohtajuuden edistäminen	24
5 NAISJOHTAJIEN URAKEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ...	25
5.1 Urakehitykseen vaikuttavat tekijät	26
5.1.1 Vauhdittavat tekijät	31
5.1.2 Jarruttavat tekijät	32
5.1.3 Lasikattoilmiö ja sen tulevaisuus	33
5.2 Urakehityksen kehittäminen	35
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
6.1 Kysely	36
6.2 Tutkimusaineiston analysointi	37
6.3 Kyselyn tulokset	38
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	58
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	62
7.2 Jatkokehitysideoita	63
LÄHTEET	65
LIITE 1	69

1 JOHDANTO

On vuosi 2024 ja edelleen käydään paljon mielipiteitä sekä tunteita herättävää keskustelua naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja urakehityksen mahdollisuuksista. Aktiivista keskustelua käydään varsinkin silloin, kun aihe koskee johtamista ja esihenkilöiden asemia eri sukupuolten välillä. Jatkuvasti mediassa törmää uutisiin, joissa puhutaan nais- ja miesjohtajien välisistä epätasa-arvoista. Usein uutisten aiheet käsittelevät johtoasemia ja esihenkilöiden ansiotuloja. Lähtökohtaisesti uutisten aiheista käy ilmi, että naisia on johtotehtävissä vähemmän kuin miehiä. Tähän oletukseen tutkija on kohdannut myös omalla työpaikallaan, koska rahoitusala pidetään yleisesti ottaen melko maskuliinisena alana.

Oletusta tukee myös rahoitusalan tasa-arvoraportti, joka ilmestyi marraskuussa 2021. Vuonna 2021 suomalaiset pankit työllistivät yhteensä 20 248 kokoaikatyötä tekevää pankkilaista. Naisten osuus koko rahoitusalan kokoaikaisista työntekijöistä oli 62,3 %. Prosenttiluvuissa tapahtuu muutoksia, kun katsotaan kuinka paljon naisia sijoittui johtotason sekä esihenkilö- että asiantuntijatason työtehtäviin. Raportin mukaan johtotason tehtävissä työskenteli 531 naishenkilöä. Eli naisia oli edustettuna 44,1 %. Melkein samoja prosenttilukuja ilmeni esihenkilö- ja asiantuntijatason tehtävissä, joista naisten osuus oli 49,5 %. Rahoitusalan tasa-arvoraportista käy ilmi, että toimihenkilötasolla naisia työskenteli edelleen enemmän, kuin miehiä. Naisten osuus oli 77,5 % koko toimihenkilöntasosta. (Arvola ym., 2022, s. 6–7.) Raportin tuloksien mukaan voidaan todeta rahoitusalan olevan enemmän naispainotteinen, mutta ei kuitenkaan johto- ja esihenkilötasoilla.

Syitä naisten urakehityksen ongelmiin, etenkin naisten etenemiseen ylimpään johtoon, on etsitty monista eri tekijöistä: naisista itsestään, organisaatioista ja yhteiskunnasta (Ekonen, 2014, s. 40). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää,

miten kohdeorganisaation naishenkilöt ovat kokeneet etenemismahdollisuudet omalla johtajuusurallaan. Miten he ovat saavuttaneet tämänhetkisen asemansa? Ovatko he joutuneet rikkomaan lasikattoa vai onko heitä kohdeltu tasa-arvoisesti? Kokevatko he saaneensa tukea omassa urakehityksessä kohdeorganisaation sisällä? Mitä korkeammalle kohdeorganisaation johtoasemissa mennään, sitä enemmän näkyy eroja eri sukupuolten edustuksessa. Tarkoituksena on tutkia, miten saadaan tasattua näitä eroja ja sitä kautta edistettyä naisten asemaa johtotehtävissä.

2 TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaation lähtötilanne

Opinnäytetyön kohdeyritys on kaikissa Pohjoismaissa toimiva kansainvälinen rahoitusalan yritys X. Se on tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin pankki. Kohdeorganisaatio määrittelee itsensä henkilökohtaisena, asiantuntevana ja vastuullisena pankkina. Kyseinen rahoitusalan yritys tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman rahoituspalveluja. Palvelut ovat tarkoitettu yksityishenkilöistä aina suuryrityksiin. Kohdeorganisaatio tarjoaa asiantuntevaa ja vastuullista palvelua esimerkiksi säästämisen, asuntorahoituksen tai yritystoiminnan saralla. Sen tavoitteena on tarjota parasta asiakaskokemusta hyödyntämällä monikanavaisuuttaan, tavoitella entistä parempaa taloudellista tulosta, luoda enemmän arvoa osakkeenomistajille ja toimia koko yhteiskunnan hyväksi. (Yritys X, n.d.)

Kohdeorganisaatio harjoittaa moninaisuus- ja yhdenvertaisuuspolitiikkaa (Diversity & Inclusion policy). Tämän politiikan avulla kohdeorganisaatio varmistaa oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja osallistavan työpaikan kaikille sen työntekijöille. Lisäksi kaikkien kohdeorganisaation työntekijöiden on kunnioitettava kaikkien työntekijöiden ihmisarvoa ja monimuotoisuutta. Monimuotoisuudellaan (Diversity) kohdeorganisaatio viittaa erilaisuuden läsnäoloon

henkilöstön ominaisuuksissa, kokemuksissa ja taustoissa. Yhdenvertaisuuden (Inclusion) avulla varmistetaan, että kohdeorganisaation jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Kohdeorganisaation moninaisuus- ja yhdenvertaisuuspolitiikassa (Diversity & Inclusion policy) mainitaan erikseen eri sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja korostetaan työvoiman olevan sukupuolijakaumaltaan tasapainoista. Kohdeorganisaatio pyrkii tasapuoliseen edustukseen miesten ja naisten välillä erilaisissa työtehtävissä. Tasapuolinen jakauma naisten ja miesten välillä säilyttää monipuolisen työvoiman ja suorituskyvyn, jonka avulla kohdeorganisaatio pystyy parantamaan omaa tulostaan. Lisäksi kohdeorganisaation omissa toimintaohjeissa (Code of Conduct) mainitaan, että yritys X edistää ja arvostaa yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Toimintaohjeissa painotetaan, että kohdeorganisaatio ei hyväksy minkäänlaisia syrjinnän muotoja muun muassa sukupuolen tai sukupuoli-identiteetin perusteella. (Yritys X, n.d.-a; Yritys X, n.d.-b.)

Rahoitusalan yritys X on asettanut konkreettisia kestävänsä kehityksen tavoitteita, joiden avulla he ylläpitävät koko yhteiskunnalle tärkeitä sosiaalisia vastuita. Sen tavoitteena on, että vuoden 2025 loppuun mennessä kolmella ylimällä johtotasolla on vähintään 40 prosentin edustus kummastakin sukupuolesta. Kohdeorganisaation henkilöstölle toteutetaan vuosittain kysely, jonka teemat käsittelevät muun muassa oikeudenmukaisuutta työpaikalla. Kohdeorganisaatio haluaa, että sen henkilöstö kokee tullessaan kohdelluksi oikeudenmukaisesti sukupuolesta, sukupuoli-identiteetistä, iästä ja etnisestä alkuperästä riippumatta. Kyselyn vastauksissa oli tavoitteena saavuttaa vähintään 92 indeksin pistekeskiarvo vuoteen 2023 loppuun mennessä. (Yritys X, n.d.-c.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten naisjohtajat ovat kokeneet kohdeorganisaation moninaisuus- ja yhdenvertaisuuspolitiikan. Onko tavoitteista pidetty kiinni ja onko asetettujen tavoitteiden myötä naisjohtajille tarjoutunut parempia urakehitysmahdollisuuksia? Millaisia urakehitysmahdollisuuksia naisille konkreettisesti tarjotaan, mitä ponnisteluja se heiltä vaatii ja millaista tukea kohdeorganisaatio on siihen tarjonnut?

Huhtikuussa 2023 pidetyssä ”Johtajuus mukautuu ajassa”-tilaisuudessa yhtenä käsiteltävänä teemana oli naisjohtajuus. Kohdeorganisaatio listasi 4 syytä, miksi se on alkanut kiinnittämään enemmän huomiota naisjohtajuuteen. Ensimmäinen syy oli halu valjastaa henkilöstön koko potentiaali käyttöön. Kohdeorganisaation tavoite oli tulla paremmaksi rahoitusalan yritykseksi osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen näkökulmasta. Toinen syy oli halu alkaa muuttamaan kohdeorganisaation sisäistä yrityskulttuuria. Tilaisuudessa korostettiin kohdeorganisaation olevan naisvaltainen ala. Siitä huolimatta useammassa johtotehtävissä toimi kuitenkin mieshenkilö. Tästä syystä kohdeorganisaatio alkoi kiinnittämään huomiota kulttuurin johtamiseen, kyseenalaistamalla ja muuttamalla omia tapoja toimia. Kolmas syy oli yhteiskuntavastuun kantaminen. Rahoitusosalalla on merkittävä rooli yhteiskunnan taloudellisen toimintakyvyn rakentajana. Siksi kohdeorganisaatio haluaa varmistaa monimuotoisen työvoiman. Neljäs syy oli ymmärrys siitä, että kohdeorganisaatiolla on vielä parannettavaa sukupuolten välisen tasa-arvon ja monimuotoisen yrityskulttuurin kanssa. Tavoitteena on saada enemmän naisia ylemmän johdon tehtäviin. Sitä kautta kohdeorganisaatiolla olisi edellytys kehittyä entistä vahvemiksi toimijaksi ja se pystyisi entistä laajemmin palvelemaan monimuotoista asiakasuntaansa. (Yritys X, 2023.)

Vuonna 2013 kohdeorganisaatio alkoi tutkimaan (Yritys X, 2023) naisjohtajuuden urapolun haasteita ja lähetti 1 547 työntekijälle kyselyn naisjohtajien urakehityksestä. Kyselyn tavoite oli selvittää, miten työntekijät näkevät naisten urakehityksen ja kokevatko he erityisiä esteitä naisten uralla etenemiseen. Kyselyn lisäksi kohdeorganisaatio haastatteli 17 johtotehtävissä toimivaa naisjohtajaa, jotka työskentelivät neljällä ylimmällä johtotasolla. Kyselyn tuloksista selvisi, että 46 % naisvastaajista koki esteitä naisten urakehityksessä. Kyselyn ja haastattelujen vastausten perusteella havaittiin seuraavat asiat:

- koettiin, että miehet tyypillisesti rekrytoivat miespuolisia hakijoita
- naispuolisia roolimalleja ei tunnistettu riittävästi tai koettiin, että ne puuttuivat
- havaintoja ja kokemuksia ”miesten kerhojen” olemassaolosta

- koettiin, että naispuoliset johtajat ovat tarkemman arvioinnin ja vaatimusten kohteena

Saatujen tulosten jälkeen naisjohtajuus tunnistettiin kohdeorganisaation painopistealueeksi ja alettiin vauhdittamaan osaavien naisten tietä liiketoiminnan johtotehtäviin. Vuodesta 2013 lähtien tasa-arvoinen yrityskulttuuri on ollut kohdeorganisaation ylimmän johdon tavoite. Silloin kohdeorganisaatiossa alettiin nostamaan naisjohtajien merkitystä yrityksen johdossa ja osoittamaan keinoja tukea naisten tietä pankin johtotehtäviin. Vuonna 2017 monimuotoisuus, sukupuolten välinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisättiin kohdeorganisaation tavoitteisiin. Tarkoituksena oli lisätä molempien sukupuolten edustusta esihenkilörekrytointien loppuvaiheissa. Samana vuonna perustettiin työryhmä, joka selvitti naisten ja miesten palkkaeroja. Vuonna 2021 kohdeorganisaatiossa aloitettiin uuden monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusstrategian työstäminen, joka on ajan saatossa johtanut isoihin muutoksiin. Samalla koko toiminnalle on luotu selkeämpi rakenne asioiden edistämiseksi, erityisesti on lisätty viestintää henkilöstön keskuudessa ja tarjottu urakehityksiä tukevia koulutuksia. Vuonna 2022 kohdeorganisaatio allekirjoitti eurooppalaiset monimuotoisuussitoumukset kaikissa kuudessa maassa, jossa konserni toimii. Tulevaisuudessa kohdeorganisaation tavoite on tulla palkituksi Suomen tasa-arvoisimpana yrityksenä. (Yritys X, 2023.)

Sinnikäs sekä pitkäjänteinen työ tasa-arvon ja erityisesti naishenkilöiden urien edistämisessä näkyy kohdeorganisaation tuloksissa. Keväällä 2023 kohdeorganisaatiossa koko Suomen henkilöstöstä 60 % oli naisia, joista 51 % toimi esihenkilötehtävissä. Naisjohtajia kohdeorganisaation ylimmässä johdossa oli edustettuna 42 %. Lisäksi johtotehtäviin rekrytoidessa oli 65 % edustus molemmista sukupuolista. Nämä luvut on saavutettu tarkastelemalla kaikkia sisäisiä toimintatapoja ja prosesseja sekä tekemällä niihin tarvittavia muutoksia ja täsmennyksiä. (Yritys X, 2023.)

2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Kohdeorganisaatiossa asetetaan konkreettisia tavoitteita tasa-arvon edistämiseksi ja naisjohtajien määrän kasvuksi, mutta edelleen naisjohtajia kohdeorganisaation ylimmässä johdossa on alle puolet. Opinnäytetyön tutkimusongelma löytyi kohdeorganisaation sisällä olevista naisjohtajuuden urapolun haasteista. Haasteita on selkeästi olemassa, sillä naisjohtajuuteen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Naisjohtajien urakehitystä halutaan edistää ja siihen halutaan vaikuttaa. Kohdeorganisaation tavoitteena on tarjota tasavertaiset mahdollisuudet kehittyä uralla sukupuolesta riippumatta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaation naisjohtajat ovat kokeneet etenemismahdollisuudet omassa urakehityksessä. Tarkoituksena on tutkia naisjohtajuutta sekä naisjohtajien urapolkuja. Tavoite on tunnistaa naisjohtajien urakehityksen varrella kohtaamia ongelmia sekä haasteita ja sitä kautta löytää näihin kohtiin ratkaisut ja kehittämisehdotukset. Opinnäytetyössä selvitetään, minkälainen on ollut heidän matkansa nykyiseen työntekävään ja onko matkan varrella koettu epätasa-arvoista kohtelua tai törmätty niin kutsuttuun lasikattoon.

Tutkimusongelma on jaoteltu päätutkimuskysymyksen sekä muutamaaan alakysymykseen, jotka tukevat ja antavat laajemman ymmärryksen tutkimuksen ongelmasta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten naisjohtajat finanssialan yrityksessä X kokevat urakehityksensä?

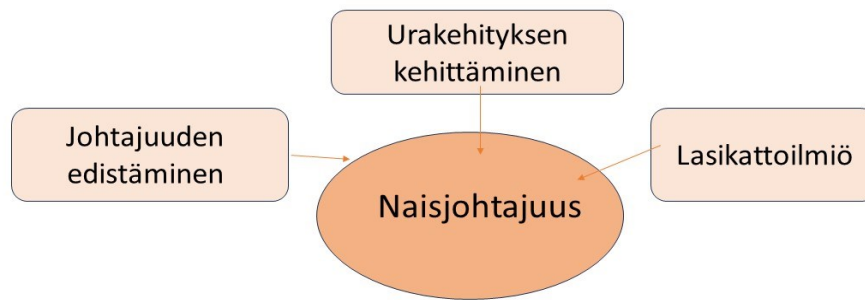
Tutkimusongelmaa tukevat alakysymykset ovat:

- Miten kohdeorganisaatio on tukenut naisjohtajuutta?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet naisjohtajien urakehitykseen?
- Miten kohdeorganisaation tarjoamat tasa-arvoiset mahdollisuudet ovat näkyneet naisjohtajien urakehityksessä?

2.3 Työn teoreettinen viitekehys

Johtamista ja sen erilaisia muotoja on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten ajan. Se kertoo siitä, että johtamisen maailma ja sen tarpeet muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. On tutkittu muun muassa uudistavaa ja valmentavaa johtamista, henkilöstöjohtamista, positiivista johtamista sekä strategista johtamista. Johtamiseen liittyviä opinnäytetöitä on lukuisia. Samaa ei voi sanoa naisjohtajuudesta. Naisjohtajuutta on tutkittu huomattavasti vähemmän, kun katsoo tätä aihetta koskevien opinnäytetöiden lukumääriä. Tutkimuksia kuitenkin on tehty esimerkiksi naisten johtajaurista erilaisissa urheilunmuodoissa, on tutkittu naisjohtajien ajatuksia lasikaton murtamisesta sekä naisjohtajuuden haasteita. Lisäksi on tutkittu, millaisia mielikuvia on naisjohtajista ja miten ne vaikuttavat naisten urakehitykseen. Jonkin verran on kirjoitettu naisjohtajuuden urapolun haasteista ja urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkija ei löytänyt yhtäkään opinnäytetyötä, joka käsittelee naisjohtajien urakehitystä nimenomaan rahoitusosalalla. Naisjohtajien uraa edistäviä tekijöitä on tutkittu huomattavasti vähemmän, koska edelleen tutkimukset keskittyvät naisjohtajien uriin liittyvien esteiden löytämiseen (Puttonen, 2006, viitattu lähteessä Ekonen, 2014, s.40).

Olemassa olevasta teoriasta käytetään nimitystä teoreettinen viitekehys. Teoreettisella viitekehyksellä viitataan käsitejärjestelmään, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyksi. Viitekehyksessä kuvataan tiettyyn aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat ja tuoreimmat tutkimustulokset. (Ojasalo, ym., 2015, s.34.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu naisjohtajuus-käsitteen ympärille. Keskeisiä käsitteitä naisjohtajuuden lisäksi ovat urakehitys ja lasikattoilmiö. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Yleisesti johtamisella viitataan toimintaan, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Johtamisen avulla on tarkoitus saada erilaiset ja eri asemassa olevat työntekijät toimimaan yhdessä työorganisaation arjessa. (Seeck, 2021, kohta Johdanto: Johtamisparadigmojen historiallinen jatkumo.) Johtajuutta voidaan tarkastella muun muassa toimintana ja tekoina, tehtävinä ja päämäärinä, tavoitteina ja arvoina sekä tuloksina ja aikaansaannoksina (Syväjärvi & Vakkala, 2012, viitattu lähteessä Hyvärinen, 2016, s.19.)

Naisjohtaja-käsitettä on vaikea määrittää ja rajata (Hyvärinen, 2016, s.26). Vaikka kyseistä termiä käytetään arkikielessä paljon, ei sille kuitenkaan löydy virallista määritelmää. Naisjohtajilla viitataan naishenkilöihin, jotka työskentelevät minkä tahansa yrityksen johto- tai esimiestehtävissä. Se, miten naisjohtajuus eroaa tavallisesta johtajuudesta, on tietynlaiset odotukset naisjohtajia kohtaan. Heikkisen (2016) väitöstutkimuksen perusteella naisjohtajilta automaattisesti odotetaan monitoimijuutta ja ylivertaista pärjäämistä monella eri elämän osa-alueella. Voidaanko todeta, että juuri näiden tiettyjen odotusten ja oletusten takia on syntynyt naisjohtaja-termi?

Suurin osa naisten johtamisuria koskevista tutkimuksesta on tapahtunut niin sanotun lasikattotutkimuksen kautta (Ekonen, 2014, s.40). Lasikatolla viitataan näkymättömään esteeseen, johon kompetenttien ja koulutettujen naisten ura katkeaa. Konkreettisesti lasikattoilmiö näkyy pienempänä palkkana kuin vastaavaa työtä tekevilla miehillä, vähemmän vastuullisina työtehtävinä ja yleisesti epätasa-arvoisempina kohteluna. Niin sanotut ”hyvä veli – verkostot” ylläpitävät lasikaton olemassaoloa. (Koivunen, 2006, s. 92–93.) Suomessa lasikatto on alkanut säröilemään hitaasti, mutta varmasti. Keskuskauppakamari (2021) raportoi, että naisten määrä sekä pörssiyritysten hallituksissa että johtoryhmissä on merkittävästi lisääntynyt koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2021 pörssiyritysten toimitusjohtajana tai johtoryhmän jäsenenä oli 25 % naisia.

Kolmas teoreettisen viitekehyksen käsite tutkimustyön teoreettisessa viitekehysessä on urakehitys ja sen kehittäminen. Uralla viitataan siihen ylennysten ja muiden ylöspäin suuntautuvien toimien sarjaan, jonka yksilö käy läpi työelämänsä aikana. Ylöspäin etenevyys ja katkeamattomuus määrittelevät menestyvän uran. Tutkimusten kautta on todettu, että naisten urat ovat katkonaisempia ja vaikeammin ennustettavia kuin miesten urakehitykset. Tähän ovat vaikuttaneet lastenhankinta ja erilaiset perheveloitteet. (Ekonen, 2011, s. 38–41.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus laajemmin tarkastella naisjohtajuuden käsitettä. Tarkemmin perehdytään naisjohtajien tyypillisiin ominaispiirteisiin ja lisäksi tarkastellaan naisjohtajuutta nimenomaan rahoitusosalalla erilaisten lukujen avulla. Teorian avulla tuodaan esille mitkä asiat naisjohtajuudessa ja heidän urakehityksessään ovat muuttuneet vuosien varrella ja mitkä asiat ovat pysyneet muuttumattomina. Löytyykö mahdollisia yhtenäisiä ja yleistettäviä tekijöitä, jotka kulkevat naisjohtajien urakehityksen mukana? Toinen teoriaosuuden pääluku käsittelee urakehitystä. Teorian avulla käsitellään urakehitykseen vaikuttavia ja jarruttavia tekijöitä. Lisäksi perehdytään lasikattoilmiöön ja sen tulevaisuuteen.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Lähestymistapa

Ennen konkreettisen tutkimusmenetelmän valintaa, pitää pohtia minkälaisella lähestymistavalla kehittämistyön aihetta alkaa viemään eteenpäin. Lähestymistavalla tarkoitetaan tapaa, jonka avulla selvitetään ja ratkaistaan kehittämistyön tutkimusongelma (Puusa & Juuti, 2020, kohta VI Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat). Lähestymistavalla ei tarkoiteta mitään tiettyä menetelmää tai tekniikkaa, vaan se liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen (Ojasalo ym., 2021, s. 36).

Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska tavoitteena on syvällisemmin sekä monipuolisemmin ymmärtää kehittämisen kohdetta ja sitä kautta tuottaa uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmällisyys. (Kananen, 2019, s. 81.) Tapaustutkimuksen tavoite on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, eli tässä tapauksessa naisjohtajien urakehityksestä sekä sen mahdollisista haasteista. Lähestymistapana tapaustutkimus auttaa kokonaisvaltaisesti ymmärtämään yritystä ja sen toimintatapoja todellisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym., 2015, s. 37, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde voidaan valita niin, että tutkittava tapaus on mahdollisimman tyypillinen tapaus. Se mahdollistaa sen, että tulokset ovat helposti siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tapauksiin. Toisaalta valittu tutkittava tapaus voi olla ainutkertainen ja poikkeuksellinen, jolloin kyseisen tapauksen tunteminen mahdollistaa ilmiön yleisten piirteiden oppimisen. Lisäksi tutkittava tapaus voi olla paljastava, mikä mahdollistaa tutkijan pääsemään kiinni ennen tutkittavaan ilmiöön. (Vilkkä ym., 2018, Osa 2, kohta Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus edellyttää aina monimenetelmällisyyttä (Kananen, 2019, s. 81). Siksi opinnäytetyössä hyödynnetään sekä määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää että laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. On suositeltavaa, käyttää useampaa menetelmää rinnakkain, koska ne parhaimmassa tapauksessa täydentävät toisiaan ja sitä kautta lisäävät varmuutta kehittämistyön tekoon. Eri menetelmiä hyödyntäen saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. (Ojasalo ym., 2015, s. 40.) Tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmiksi on valittu kysely sekä dokumenttianalyysi.

3.2.1 Kysely

Kysely on nopea ja tehokas tapa saada kerättyä tärkeää tietoa tutkimusongelman selvittämiseksi. Kyselyä voidaan pitää käytetyimpänä aineistokeruumenetelmänä. Kyselylomakkeen kysymysten laatiminen edellyttää ilmiötä selittävien teorioiden tuntemista. (Kananen, 2019, s. 80.) Kyselytutkimuksen etu on se, että suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä samanaikaisesti monia asioita. Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. (Ojasalo ym., 2015, s. 121.)

Kyselyn muoto voi vaihdella tarkoituksen ja kohderyhmän mukaisesti. Laaditut kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle, siksi pitää olla erittäin huolellinen kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa. Sanamuodot ja kysymysten muodot vaativat tarkkuutta. Ne voivat huomaamatta aiheuttaa tahattomia virheitä tutkimustuloksissa. Sanamuodot eivät saa olla häilyviä tai epämääräisiä eikä kysymykset saa olla johdattelevia, vaan niiden pitää olla yksiselitteisiä. (Valli, 2018, kohta Aineistonkeruu kyselylomakkeella.)

Opinnäytetyössä kysely toteutetaan sähköisessä muodossa, joka välitetään kohdeorganisaation naisjohtajille ja -esihenkilöille, sisäistä sähköpostia käyttäen. Kyselylomakkeessa asioita kysytään sekä valmiilla vastausvaihtoehdoilla että avoimilla kysymyksillä. Anonyymisti vastattavat kysymykset on laadittu tutkitun teorian pohjalta. Anonymiteetti ei täysin toteudu

tutkimusaineiston keruussa, koska käytetään suoria sähköpostiosoitteita. Nimettömyys kuitenkin säilyy tutkimusraportoinnissa ja se on hyvän tutkimuskäytännön edellytys. (Valli & Perkkilä, 2018, Osa 1, kohta Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa.)

3.2.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jonka avulla pyritään muuttamaan kirjalliseen muotoon muun muassa erilaisten raporttien, vuosikertomusten, lehtiartikkelien ja muistioiden verbaliset ja symboliset aineistot. Dokumenttianalyysi tarjoaa erinomaista taustatietoa tutkimukseen. Erilaiset dokumentit sisältävät monipuolista ja käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, jonka avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttianalyysi tarjoaa mahdollisuuden tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 43, 136.)

Tapaustudkimuksessa on tyypillistä käyttää erilaisia dokumentteja aineiston lähteenä. Laadullisen aineiston, kuten esitteiden, kokouspöytäkirjojen sekä muistiinpanojen ohella voi käyttää myös määrällisiä aineistoja. Määrällisiin aineistoihin kuuluvat erilaiset tilastot ja survey-aineistot. Sekä laadullisten että määrällisten aineistojen käyttö mahdollistaa sen, että tutkimustyö syventää tapauksen tietämystä. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 30–31.)

Tässä työssä dokumentteina käytetään kohdeorganisaation nettisivuja ja erilaisia muistioita, joista saadaan informatiivista lähdetietoa kohdeorganisaation tavoitteista ja toimintatavoista. Analysoimalla rahoitusalan tasa-arvoraporttia saadaan kattavaa tietoa naisjohtajien asemasta rahoitusosalalla. Tasa-arvoraportista saatuja lukuja ja kohdeorganisaation omia asettamia tavoitteita voidaan vertailla keskenään.

4 NAISJOHTAJUUS

Yleisesti johtamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka avulla päästään haluttuun päämäärään. Organisaatioiden tavoitteet siis saavutetaan johtamalla. Hyvälle johtamiselle on ominaista, että ihmisille tarjotaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, tietoa yrityksen tavoitteista, motivaatiota, hyvät työolosuhteet sekä välineet ja varmistetaan ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi. Onnistuneen johtamisen avulla ihmiset sitoutuvat organisaatioon. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1, kohta Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena.) Lyhyesti määriteltynä johtaminen on päämäärän asettamista, keinojen valitsemista tavoitteen saavuttamiseksi ja ihmisten tukemista, jotta tulosta syntyy (Lindroos & Lipponen, 2016, s. 68).

Mitä on sitten naisjohtajuus? Miksi ylipäätään eritellään naisjohtajuus tavallisesta johtajuudesta? Harvemmin missään kirjallisuudessa tai mediassa tulee vastaan miesjohtajuus-termi. Johtuuko se kenties siitä, että miesjohtajuutta pidetään johtajuuden normina ja näin ollen naisjohtajuus on jotain normista poikkeavaa? Nais-etuliitettä pidetään ristiriitaisena myös itse naisjohtajien keskuudessa. Osa naisjohtajista ajattelee sen olevan yksi keinoista väheksyä naisjohtajia ja heidän johtamistaitojaan. Toisaalta osa naisjohtajista pitää etuliitettä luonnollisena, koska siten osoitetaan, että naisia on vähemmän johtopaikoilla ja sitä pitää erikseen korostaa. Erikseen korostettu nais-etuliite kieli tietystä yllättyneisyydestä yhteiskunnan keskuudessa. Harvemmin uraa tekeviä miehiä tarkastellaan samanlaisten sukupuolilinssien läpi kuin naispuolisia henkilöitä. (Sandberg & Scovell, 2013, s. 185; Tukiainen & Villanen, 2016, s. 38.) Naisjohtajuudelle ei löydy virallista määritelmää, mutta silti sitä termiä käytetään ja korostetaan liian usein.

Suomessa keskuskauppakamarilla on ollut merkittävä rooli naisjohtajuuden edistämisessä. Naisjohtajuutta on pyritty edistämään tehokkaasti itsesääntelyn kautta. Keskuskauppakamari tekee vuosittain naisjohtajaselvityksiä, joissa kartoitetaan naisjohtajuuden tilaa Suomessa. Naisjohtajaselvitykset nostavat esiin naisjohtajien merkitystä yritysjohdossa ja lisäksi osoittavat keinoja tukea

naisten tietä yritysten johtotehtäviin. Keskuskauppakamari on lanseerannut naisjohtajille suunnatun mentorointiohjelman, jonka tarkoituksena on ollut vauhdittaa konkreettisilla keinoilla osaavien naisten tietä yhtiöiden liiketoiminnan johtotehtäviin ja pörssiyritysten hallitukseen. (Keskuskauppakamari, n.d.)

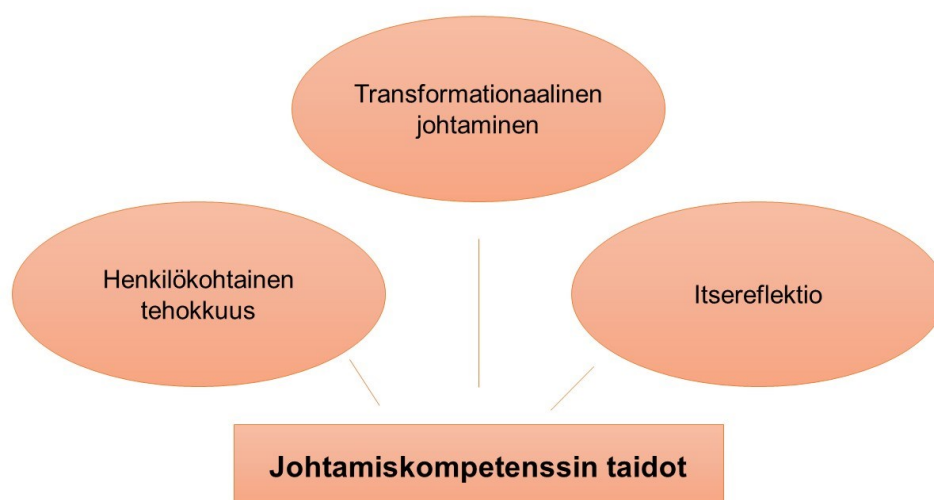
4.1 Naisjohtajien tyypilliset ominaispiirteet ja johtamiskompetenssi

Tutkimusten mukaan naisille tyypillinen johtamistapa on interaktiivinen. Naiset pyrkivät luomaan yhteisön ilmapiirin sellaiseksi, jossa alaiset kokevat itsensä tärkeiksi ja kuulluiksi. Naisjohtajille on ominaista vuorovaikutteinen johtaminen. He eivät perusta johtamistapaansa muodollisiin auktoriteetteihin. Naisjohtajat tavoittelevat positiivista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Naiset ovat johtajina enemmän joustavia sekä intuitiivisia ja heillä on kyky olla empaattinen ja lisätä työtä kohtaan enemmän kiinnostusta. He haluavat luoda tuotteliaan ilmapiirin, tukea henkilöstön itseluottamusta ja omaehtoisuutta. (Rosener, 1990; Schmidt, 1987, molempiin viitattu lähteessä Aaltio-Marjosola, 2001, s. 136–137.)

Naisjohtajat kokevat empaattisuuden olevan johtajuutensa voimavara (Martelius-Louniala, 2007, viitattu lähteessä Hyvärinen, 2016, s.29). Sosiaalisuus, empatia ja konfliktien ratkaisukyky ovat yleisesti ottaen stereotyyppisiä naisiin liitettyjä ominaisuuksia. Stereotyyppiat voivat vaikuttaa kaksitahoisesti ja niillä voi olla suora vaikutus naisjohtajien lukumäärien kasvuun. Näistä ominaispiirteistä voi olla sekä hyötyä että haittaa. Jodeinkin naisjohtajien kohdalla stereotyyppioista voi olla hyötyä ja ne edesauttavat urakasvua, mutta toisille stereotyyppiat voivat toimia esteenä urakehityksen näkökulmasta. Yllä mainitut ominaisuudet voivat vaikuttaa positiivisella tavalla naisjohtajien lisääntymiseen keskijohdossa. Sen sijaan ylimmällä johtotasolla näistä ominaisuuksista saattaa tulla jopa negatiivinen vaikutus, koska pehmeät arvot voivat vaikuttaa strategiseen johtamiseen ja visiointiin. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 140, 158.) Empatian ja intuitiivisen toiminnan avulla naisjohtajat voivat luoda tuotteliaan työilmapiirin, joka taas vaikuttaa yrityksen positiiviseen tulokseen (Frantsi, 2013, s.53).

Naisille johtajuus on integroivaa toimimista, eikä niinkään vallankäyttämisen väline. Naisjohtajat haluavat jakaa tietoa ja vaikutusvaltaa enemmän kuin miesjohtajat. Se näkyy siinä, että naisjohtajat antavat oman toimintansa lähtökohdat avoimesti muille nähtäviksi. Naisjohtajat pystyvät käyttämään omaa vaikutusvaltaa rakentavalla tavalla. Parhaiten se ilmenee siinä, että he osaavat rohkaista henkilöstöä käyttämään omaa harkintakykyä ja luovuutta. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 137–138.) Naisjohtajat nähdään usein käytännönläheisinä ja organisointikykyisinä. Esihenkilötyössä ja tiimien johtamisessa naisjohtajilla on paljon annettavaa heidän sosiaalisten taitojensa, kuuntelutaitonsa ja konfliktien ratkaisukykyänsä ansiosta. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 139.)

Yllä mainituilla tiedoilla ja taidoilla viitataan tarvittaviin valmiuksiin johtamiseen eri tehtäväalueissa. Nykyään asiasta puhutaan johtamiskompetenssin-käsitteellä. Johtamiskompetenssit ratkaisevat osittain sen, miten hyvin henkilö johtamistehtävässään onnistuu. Johtamiskompetenssissa ydintä ovat taidot. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1, kohta Johtamisen kompetenssit.) On löydetty kolme tärkeää taitoa johtamiskompetenssin kannalta, jotka keskimääräistä korkeampi tunneälykyys mahdollistaa. Yleisesti naiset ovat näissä taidoissa parempia kuin miehet. (Chamorro-Premuzic, 2020, s. 86.) Näihin tärkeisiin johtamiskompetenssin taitoihin kuuluu transformationaalinen johtaminen, henkilökohtainen tehokkuus ja itsereflektio (kuvio 2).



Kuvio 2. Johtamiskompetenssin kolme tärkeää taitoa (mukaiillen Chamorro-Premuzic, 2020, s. 86)

Transformationalisella johtamistavalla tarkoitetaan sellaista johtamistyyliä, jossa johtaja keskittyy muokkaamaan alaistensa asenteita ja uskomuksia. Tällä johtamistavalla pyritään sitouttamaan henkilöstö emotionaalisella tasolla. Sellaiset johtajat paremmin motivoivat muita, jotka pystyvät paremmin tunnistamaan ja säätelemään tunteita. Transformationaliset johtajat ovat hyviä siirtämään omat visionsa toteutuskelpoisiksi muutossuunnitelmiksi. Lisäksi he ovat hyviä tehtävänjaossa, työntekijöiden suorituksen seuraamisessa ja ohjauksessa. Transformationaliset johtajat ovat hyviä asettamaan erilaisia kannustimia ja palkitsemaan henkilöstöä. (Chamorro-Premuzic, 2020, s. 86–87.)

Henkilökohtaisella tehokkuudella tarkoitetaan kykyä selviytyä emotionaalisesti ja sosiaalisesti arkipäiväisistä vuorovaikutuksen haasteista. Henkilökohtaisessa tehokkuudessa vahva tunneäly huolehtii sinnikkyudesta ja itsehillinnän vähimmäismäärästä. Lisäksi empatialla, eli kyvyllä ymmärtää muiden tunteita ja ajatuksia, on iso rooli henkilökohtaisessa tehokkuudessa. Tutkitusti naisjohtajat ovat miesjohtajia empaattisempia. Naisjohtajilla on kyky nähdä ongelmat muiden näkökulmasta, mikä tekee heistä joustavampia ongelmanratkaisijoita samalla vähentäen heidän itsekeskeisyyttään. (Chamorro-Premuzic, 2020, s. 87–88.)

Johtamisen tasolla itsereflektiolla tarkoitetaan ymmärrystä siitä, miten itse vaikuttaa muihin ja mitä muut ajattelevat itsestä. Ymmärrys siitä, miten johtajien käytös vaikuttaa muihin ja miltä se muista vaikuttaa, on edellytys kaikenlaiselle kehitymiselle ja valmennukselle. Itsereflektion avulla naisjohtajat pystyvät paremmin omaksumaan tehokkaampia toimintatapoja ja hallitsemaan mainettaan. (Chamorro-Premuzic, 2020, s. 91–92.)

4.2 Rahoitusalan merkittävät naisjohtajat

Ensimmäinen nainen, joka nimitettiin pankinjohtajaksi, oli Esteri Heikinheimo. Vuonna 1905 hän nousi Kemijärven säästöpankin johtajaksi. Esteri Heikinheimoa pidettiin merkittävänä edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä talouselämässä. (Mörttin, 2022, s. 79.) Suomessa naisten nousu finanssialan

huipulle tapahtui vasta 1990- ja 2000-luvuilla, siihen asti naisen paikka talouselämässä oli pitkälti kassalla tai palvelutiskin takana. Esille voidaan nostaa muutamia naisia, jotka pääsivät ensimmäisinä talouselämän ylimmille portaille ja ovat siitä lähtien edistäneet naisjohtajuutta rahoitusosalalla. Vuonna 1991 tohtori Sirkka Hämäläinen nousi ensimmäisenä naisena Suomen Pankin johtokunnan jäseneksi ja heti seuraavana vuonna hänestä tuli Suomen Pankin pääjohtaja. Vuonna 2003 tohtori Anne Brunila nimitettiin valtiovarainministeriön kansantalouselämyksen ylijohtajaksi, eli Suomen talouspolitiikan pääarkkitehdiksi. Pari vuotta myöhemmin Anne Brunilasta tuli ensimmäinen nainen, josta tuli metsäteollisuuden työnantajaliiton toimitusjohtaja. Suomalaisia naisjohtajia huomioitiin myös maailmanlaajuisesti 1990-luvun lopulla. Vuonna 1998 amerikkalainen talouslehti valitsi Sari Baldaufin Euroopan tärkeimmäksi naisjohtajaksi ja vuonna 2002 Wall Street Journal antoi hänelle Euroopan menestyksekkäimmän naisjohtajan tittelin. Sari Baldauf teki merkittävän, yli 20 vuoden uran Nokian palveluksessa. (Utrio, 2006, s. 106.)

4.3 Naisjohtajuus rahoitusosalalla Suomessa 2020-luvulla

Suomessa vuoden 2020 tilastojen mukaan rahoitus ja vakuutus oli 3 suurin talouden toimiala naisjohtajien keskuudessa. Kaikista päättäjänaisista 17 % prosenttia työskenteli rahoitus- ja vakuutusosalalla. Edellä oli palvelualojen naisjohtajat 22 % osuudella sekä 43 % naisjohtajista työskenteli teollisuusosalalla. (Holtari, 2020.)

Rahoitusala pidetään perinteisesti erittäin naisvaltaisena toimialana. Vuosikymmenten ajan naisten osuus on pysytellyt noin 80 % tuntumassa. Vasta viime vuosikymmenellä miesten osuus on lähtenyt selvään kasvuun. Vuonna 2021 suomalaiset pankit työllistivät yhteensä 20 248 kokoaikaista työntekijää, joista naisia oli 12 606 ja miehiä 7 642. Taulukosta 1 käy ilmi, että vuonna 2021 naisten osuus rahoitusosalalla työskentelevistä oli 62,3 % ja miesten 37,7 %. (Arvola ym., 2021, s. 6.) Taulukon perusteella voidaan todeta, että rahoitusala ei ole tasa-arvoinen ala. Edelleen naisia hakeutuu rahoitusosalalle enemmän kuin miehiä. Edellisen 10 vuoden aikana on tapahtunut noin 10 prosentin

muutos naisten ja miesten luvuissa. (Taulukko 1.) Voidaanko olettaa, että seuraavan 10 vuoden aikana naisten ja miesten osuudet rahoitusallalla tasoittuvat ja prosenttiluvut saadaan lähemmäs 50 %?

Taulukko 1. Naiset ja miehet rahoitusallalla, kaikki tehtävätasot yhteensä vuosina 2010–2021 (Arvola ym., 2021, s. 6)

Vuosi	Miehet, %	Naiset, %
2010	26,9	73,1
2013	29,1	70,9
2017	33,3	66,7
2021	37,7	62,3

Rahoitusalan vuonna 2021 tehdyssä tasa-arvoraportissa tarkasteltiin naisten ja miesten sijoittumista eri tehtävätasolle. Tilastoissa tehtävät oli luokiteltu kolmeen eri tasoon: johto, esihenkilö- ja asiantuntijat sekä toimihenkilöt. Liiketoiminta- ja yksikönjohtajat sekä liikepankkien sivukonttorien johtajat oli luokiteltu johtotasolle. Sen sijaan pääosin vaativuusluokkaan 5.2 kuuluvat henkilöt oli sijoitettu esihenkilö- ja asiantuntijatasolle. (Arvola ym., 2021, s. 6.) Tässä opinäytetyössä tarkemmin perehdytään kahteen ylimpään tasoon.

Taulukosta 2 käy ilmi, että johtotaso rahoitusallalla on edelleen miesvaltainen. 4,2 % kaikista rahoitusalan työskentelevistä naisista työskentelee johtotasolla. Vuonna 2021 johtotason tehtävissä työskenteli yhteensä 1 205 henkilöä, joista naisia oli 531 ja miehiä 674. Naisten osuus oli 44,1 %. Merkittävä muutos on tapahtunut 10 vuodessa, jonka aikana naisten osuus johtotasolla on kasvanut huomattavasti. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Naisten ja miesten osuus johtotasolla tiettyinä vuosina aikavälillä 2010–2021 (Arvola ym., 2021, s. 7)

Vuosi	Miehet	Naiset	Yhteensä	Naisten osuus
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	%
2010	814	465	1279	36,4
2013	716	556	1272	43,7
2017	745	535	1280	41,8
2021	674	531	1205	44,1

Naisten osuus kasvaa huomattavasti, kun siirrytään esihenkilö- ja asiantuntijatasolle. 2010 vuodesta lähtien naisten osuus on ollut koko ajan 50 % tienoilla. Vuonna 2021 esihenkilö- ja asiantuntijatasolla naisia työskenteli 4 748 ja miehiä 4 844. Se oli ensimmäinen vuosi 2010 vuoden jälkeen, kun naisten osuus oli hieman alle 50 %. Vuosina 2010–2021 miesten osuus tällä tasolla on kasvanut 1 151 työntekijällä, kun taas naisia on esihenkilö- ja asiantuntijatehtäviin tullut lisää vain 640. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Naisten ja miesten osuus esihenkilö- ja asiantuntijatasolla tiettyinä vuosina aikavälillä 2010–2021 (Arvola ym., 2021, s.8)

Vuosi	Miehet	Naiset	Yhteensä	Naisten osuus
	Lkm.	Lkm.	Lkm.	%
2010	3 693	4 108	7 801	52,7
2013	4 157	4 313	8 470	50,9
2017	4 490	4 823	9 313	51,8
2021	4 844	4 748	9 592	49,5

Samalla kun naisten osuus esihenkilö- ja asiantuntijatasolla on 2010 vuodesta lähtien hieman laskenut, on samalla aikavälillä naishenkilöiden määrä johtotasolla kasvanut. Voidaan olettaa, että jonkinlaista urakehitystä on tapahtunut ja naisjohtajat ovat edenneet johtajuustasoilla ylöspäin. Nähtäväksi kuitenkin jää, milloin esihenkilö- ja johtotasolla naisjohtajia on edustettuna yli puolet.

4.4 Naisjohtajuuden edistäminen

Kun puhutaan epätasa-arvoisesta jakautumasta naisten asemasta organisaatiossa, puhutaan vertikaalisesta segregaatiosta. Vertikaalinen segregaatio tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatioiden johdossa toimii selvästi enemmän toista sukupuolta. (Kattelus & Jokinen, 2017, s. 44.) Jotta naisjohtajuutta voidaan edistää, vertikaaliseen segregaatioon on tullava muutos.

Mats Alvesson ja Due Billing esittivät, miksi naisten lukumäärän johtajina pitäisi kasvaa. Naisjohtajien määrän kasvu edistäisi sukupuolten välistä tasa-arvoa ja naiset voisivat tuoda työelämään erityistä osaamista. He nostivat 4 eriyttä, miksi kasvu olisi tärkeä: 1) yleisen tasa-arvon kehittyminen yhteiskunnassa, 2) naisten osaamisen käyttäminen myös johtajuudessa, kun se on nykyään organisaation piiloresurssi, 3) naisten erityisyys johtajina, heidän arvonsa, kokemuksensa ja käyttäytymismallinsa tulisi ottaa huomioon, sekä 4) naiset johtajina voivat rikastuttaa yritysten ja työelämän arvomaailmaa. (Lindroos ja Lipponen, 2016, s. 91–92.)

Tulevaisuudessa odotetaan naisjohtajien määrän kasvua rahoitusalan johtotehtävissä. Professori Sami Vähämaan tutkimushankkeiden mukaan naisjohtoiset pankit ovat taloudellisesti vakaampia ja vastuullisempia kuin miesjohtoiset pankit. Se johtuu siitä, että naisjohtajat käyttävät päätöksenteossaan konservatiivisempia päätöksentekomalleja ja strategioita. Vähämaan tutkimushankkeiden tulosten mukaan naisjohtajat alentavat pankkien riskisyyttä vakavaraisuuden ja luotonantokäytäntöjen kautta. Naiset onnistuvat parantamaan valvontakulttuuria sekä pankkien vastuullisuutta, koska he toteuttavat konservatiivisempia luotonantokäytäntöjä. Sen kautta pankille syntyy vähemmän

luottotappioita. Naisjohtajat pääomittamat pankkeja paremmin kuin miehet. Isommassa kuvassa naisjohtajien määrän lisääminen hyödyntää sekä pankkeja, edistämällä pankin hyvää eettistä mainetta, että laajemmin koko yhteiskuntaa. (Alkkiomäki & Hällund, 2023.)

5 NAISJOHTAJIEN URAKEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Ura on moniulotteinen asia, jota voidaan tarkastella sekä subjektiivisen että objektiivisen merkityksen avulla. Subjektiivisessa merkityksessä korostuu urakehitys, jossa yksilö elämänsä aikana oppii ja kehittää itselleen ammatti-identiteettiä oman uraorientaationsa perustalta. Siinä korostuu henkilön oma kokemus. Subjektiivisessa merkityksessä kokemus määrittää sen, miten ura koetaan. Esimerkiksi henkilön erilaiset elämänvaiheet, ura- ja ikäkriisit sekä oma tuntuma omasta urakehityksestä vaikuttavat kokemuksen muovautumiseen. Objektiivisen merkityksen kautta ura korostuu työelämän näkökulmasta. Siinä korostuu uran polunomaisuus ja se toimintamalli, jota toteutetaan työelämässä. Objektiivisen merkityksen avulla voidaan tehdä urat vertailukelpoisiksi kaikissa yritysympäristöissä. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 187.)

Tutkimukset osoittavat, että naisten urakehitys laahaa perässä. Joka viides nuori nainen on huolissaan omista tulevaisuuden ura- ja työelämänäkymistään. Urakehityksen laahaamiseen ja yleiseen huoleen vaikuttaa niin kutsuttu ”urajarru”. Tällä kyseisellä ”urajarrulla” viitataan perhe-elämään ja pieniin lapsiin. Naisten urakehitys saattaa pysähtyä jopa 5–10 vuodeksi vain sen takia, että työnantaja pidättäytyy mahdollistamasta urakehitystä kotona olevien pienten lasten takia. Urakehitys saattaa pysähtyä tutun oletuksen takia. Edelleen oletetaan, että äidit jäävät hoitamaan sairasta lasta tai mieluummin tukevat miehensä urakehitystä. (Mäkynen, 2024.)

Naisilla on tapana murehtia liikaa asioita etukäteen. Sen sijaan, että keksitään ja rakennetaan omalle urakehitykselle erilaisia esteitä, pitää edessään nähdä uusia mahdollisuuksia. Naisten etenemistä uralla helpottaa jo uran alkuvaiheessa saadut erilaiset vastuutehtävät, koska ne antavat kokemusta johtamisesta ja ennen kaikkea itseluottamusta sekä varmuutta omasta tekemisestä. Naiset pystyvät rohkeammin hakemaan vaativampia työtehtäviä, kun he eivät ole liian itsekriittisiä ja heillä on valmius kokeilla omia rajojaan. (Kuistiala, 2019, s. 124.) On myös olemassa monia syitä, joiden takia urakehityksen kannalta otolliset tehtävät ja ylennykset menevät sivu suun. Yhtenä syynä pidetään naisten haluttomuutta osoittaa omia kykyjään ja vahvuuksiaan. Naiset usein tyytyvät pienempiin saavutuksiin. Toiseksi naiset epäröivät avata suutaan kokouksissa ja tuoda esille omia näkemyksiä tietyistä asioista. Lisäksi naiset tekevät niin uutterasti töitä, että unohtavat vaalia pitkäaikaisen menestyksen kannalta välttämättömiä suhteita. (Frankel, 2011, s.23.)

5.1 Urakehitykseen vaikuttavat tekijät

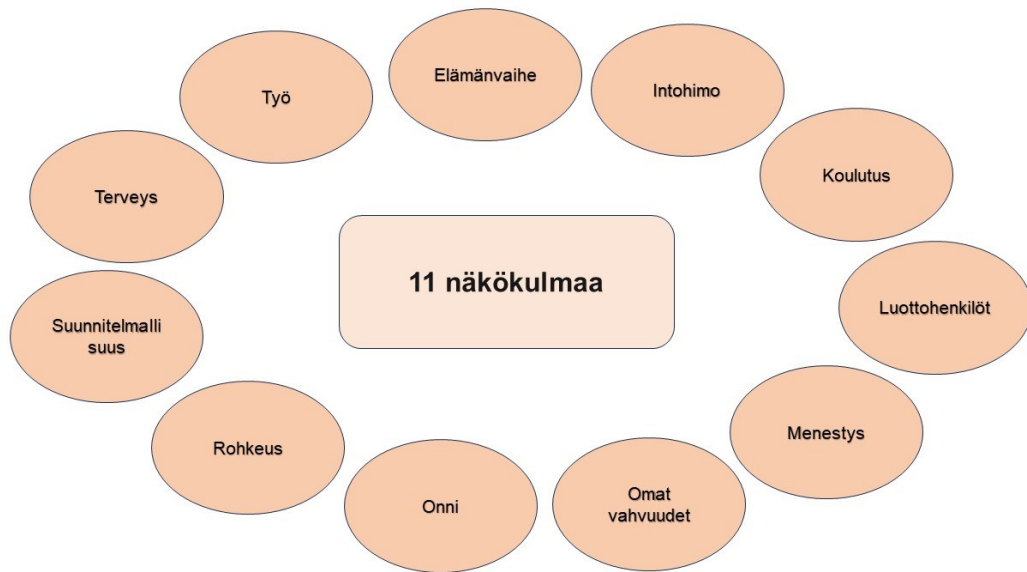
Uran huipulle pääsee vain, jos on halua ottaa tilaa ja käyttää vaikutusvaltaa. Liiallinen ujostelu ja vaatimattomuus ei edesauta ylimpään johtoon pääsemistä. (Kuistiala, 2019, s. 23.)

Urakehitykseen vaikuttavat henkilön sukupuoli, ikä, persoonallisuus sekä ura-ankkuri. Ura-ankkurilla viitataan ammatilliseen minäkuvaan, jolla on suuri vaikutus uran muovautumiseen. Ura-ankkuri koostuu omista taidoista, motiiveista ja tarpeista sekä arvoista ja asenteista. Lisäksi yksilön omalla kehittämällä uraetenemisstrategialla ja erilaisilla selitysmalleilla, luovuudella sekä sosiaalisilla taidoilla on iso merkitys urakehityksessä. (Kattelus & Jokinen, 2017, s. 24, 242.)

Esille voidaan nostaa muutamia tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten etenemiseen uralla ja joihin naiset voivat itse vaikuttaa: oma halu, tietoiset valinnat sekä rohkeus. Nämä kolme tekijää kulkevat käsi kädessä ja täydentävät toisiaan urakehityksen polulla. Jotta voi harkita omaa urakehitystä ja miettiä

omaa etenemistä työtehtävissä, on oltava rohkea. Pitää olla rohkeutta ottaa ensimmäisiä askelia kohti uutta ja tuntematonta. Vaatii rohkeutta ottaa tiimivastuita tai haastavampia keskijohdon vastuutehtäviä. Uudet työtehtävät ja sitä kautta tulevat haasteet tuntuvat pelottavilta ja epämukavilta. Itsensä haastaminen epämukavuusalueella ja uusien haasteiden vastaanottaminen vaatii halua ja rohkeutta. Tietoisilla valinnoilla on myös merkittävä vaikutus urakehityksessä. Naisten on hyvä tiedostaa mitä he haluavat urallaan saavuttaa ja kyetä toimia sen mukaisesti. Jokaisen on tehtävä oma valinta, tyytyykö nykyiseen asemaansa työpaikalla vai tavoitteleeko urallaan jotain uutta. Tietoiset valinnat ovat uuden oppiminen sekä jatkuva ammattitaidon kehittäminen. (Kuistiala, 2019, s. 139–141.) Rohkeus, riskinotto, isojen palojen haukaus kerralla, virheiden teko ja onnenpotkut – nämä ovat vain murto-osa tekijöistä, joilla on kokonaisvaltainen vaikutus urakehitykseen. Jotta uralla voi kehittyä, on tunnettava omat vahvuusalueet ja jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan. (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Lukijalle.) Lepistö-Johanssonin (2009, viitattu lähteessä Ekonen, 2014, s.56) väitöskirjan tutkimuksessa sattumalla, onnella ja kohtalolla oli naisjohtajien mielestä keskeinen vaikutus heidän uransa rakentamisessa.

Kivitie ja Sallinen Simard (2020, kohta Pitäisikö lähteä?) teoksessaan Suominaiset maailmalla kertovat rohkeista naisista, jotka uskalsivat lähteä maailmalle luomaan omaa uraa. He nostivat esille 11 näkökulmaa, jotka kannattaa muistaa ennen lähtöä (kuvio 3). Tutkijan mielestä nämä 11 näkökulmaa voi ottaa huomioon ennen isojen päätösten tekemistä, muun muassa miettiessään urakehityksen edistämistä.



Kuvio 3. 11 näkökulmaa, jotka kannattaa muistaa ennen lähtöä (mukaillen Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Pitäisikö lähteä)

Alla tarkoitus käsitellä nämä 11 näkökulmaa pintapuolisesti, jokainen näkökulma yksitellen (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Pitäisikö lähteä):

- 1) Elämänvaihe – Oma elämänvaihe kannattaa ottaa huomioon, kun asetetaan itselleen tavoitteita. Pitää tehdä asioita, jotka ovat juuri tässä hetkessä toteutettavissa. Ei kannata vertailla itseään muihin eri elämäntilanteessa oleviin. Tässä näkökulmassa on hyvä muistaa, ettei kaikkea voi eikä tarvitse saavuttaa koko ajan.
- 2) Intohimo - On tärkeä oppia seuraamaan omaa intohimoaan ja sisäistä ääntään. On tärkeä tehdä asioita, jotka herättävät meissä onnellisuuden ja kiitollisuuden tunteita. Intohimon avulla on mahdollisuus saavuttaa hulluimmatkin tavoitteet.
- 3) Koulutus – Opiskelun avulla rakennetaan siltaa nykyisten ja tulevaisuuden taitojen välillä. Opiskelu kehittää omaa osaamista uudelle tasolle.

- 4) Luottohenkilöt – On opeteltava pyytämään luottohenkilöiltä palautetta tekemisistäsi omaa suoritusta parantaakseen. Luottohenkilöitä voi olla oma puoliso, perhe, ystävät ja kollegat. Omia ajatuksia ja unelmia on hyvä jakaa muiden kanssa, sen sijaan että jää niiden kanssa yksin jumiin. Yhteistyössä ja verkostoitumisessa on voimaa.
- 5) Menestys – Menestyminen on saavuttamien asioiden kautta syntynyt onnellisuuden tunne. On kuitenkin muistettava, ettei menestys synny ilman epäonnistumisia. Virheitä ei saa pelätä. Kun virheistä opitaan, päästään lähemmäs sitä mitä tavoitellaan.
- 6) Omat vahvuudet – Omien vahvuuksien tunnistaminen on taitolaji. Toisille se on itsestäänselvyys, kun taas toisille hitaan prosessin tulos. Suositellaan jokaisen ottamaan aikaa omien vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden tunnistamiseen.
- 7) Onni – Onnellisuus on jokaisen omassa päässä, kuten menestyskin. Siksi on opeteltava tiedostamaan ne asiat, jotka tuovat onnea. Oman onnen määrittämisessä ei kannata vertailla itseään muihin.
- 8) Rohkeus – Elämässä usein vaaditaan rohkeutta. Rohkea ihminen uskaltaa sanoa mitä mieltä oikeasti on, panee vastaan vääryyden edessä ja osaa puolustaa omaa kantaansa.
- 9) Suunnitelmallisuus – Omien unelmien ja päämäärien tavoittelussa pitää olla realistinen. Jotta omat tavoitteet toteutuvat, pitää ottaa askeleita niitä kohden. On hyvä olla suunnitelmallinen, analyttinen ja jopa kriittinen omaa tekemistä kohtaan. Isoja päätöksiä tehdessä on hyväksyttävää pysähtyä ja kuunnella omia ajatuksia. Vasta sitten tehdään isoja elämää ja uraa koskevia päätöksiä.
- 10) Terveys – Karsimme usein omasta terveyden huollosta, kun elämä täytyy liian monesta kilpailevasta päämäärästä. Pienilläkin teoilla voi olla merkittävä vaikutus meidän hyvinvointiimme.

11) Työ – Toiset haaveilevat urasta, jossa on vapautta sekä vastuuta ja sopivasti kaaosta. Toiset taas haaveilevat selkeistä raameista, säännöistä ja normeista. Jokainen on oma persoona, eikä kaikille sovi samanlainen työ. Siksi jokaisen on hyvä tuntea itsensä sekä vahvuutensa ja sitä kautta kehittää osaamista sen ympärille.

Ruotsalainen kauppatieteiden maisteri Gunilla Arhen on tutkinut, minkä tyyppiset naiset menestyvät työelämässä ja miten he onnistuvat yhdistämään johtajaroolin ja naisroolinsa. Tutkimusten ja monien haastattelujen kautta hän on pystynyt erottelemaan uraa vauhdittavat ja jarruttavat tekijät (taulukko 4).

Taulukko 4. Gunilla Arhen - Uraa vauhdittavat ja jarruttavat tekijät (Jabe, 2007)

Uraa vauhdittavat tekijät	Uraa jarruttavat tekijät
voimakas sisäinen tarve pärjätä	impulsiivisuus
tottumus ottaa vastuuta jo nuoresta pitäen	epävarmuus vaikeiden päätösten tekemisessä
realistinen minäkuva	liika puhuminen
positiivinen elämänasenne	huono kritiikin sietokyky
usko omiin kykyihin	liiallinen sitoutuminen työtovereihin
kyky saavuttaa tavoitteet	
innostuneisuus	
kyky kommunikoida	
taito kannustaa työtovereita	
joustavuus	
kokonaisuuksien hahmottaminen	
kyky nähdä mahdollisuuksia vaikeissakin tilanteissa	
vahva, kannustava äiti	
tasa-arvoinen mies	

Arhenin mukaan menestyneille johtajanaishenkilöille on tyypillistä äärimmäinen mahdollisuussuuntautuneisuus. He ajattelevat, että elämä on täynnä mahdollisuuksia. Nämä naiset uskovat itseensä, jaksavat kilpailla ja sitä kautta pääsevät pitkälle omassa urakehityksessä. Haastatteluista käy ilmi, että menestyneillä naisjohtajilla on selkeä visio omasta elämästä. He tietoisesti pyrkivät eteenpäin niin elämässä kuin työuralla. Uraa vauhdittavana tekijänä pidetään myös kykyä saavuttamaan omat tavoitteet. Johtajanaiset omaavat erityisen kyvyn tarttua uusiin tilaisuuksiin ja heille on ominaista käyttää avautuvat mahdollisuudet heti hyväksi. (Jabe, 2007, s. 48–53.)

5.1.1 Vauhdittavat tekijät

Uraa vauhdittaviksi tekijöiksi voidaan nostaa onnistumisen ja samalla myös epäonnistumisen tunteet. Onnistuminen ja ammattitaito luovat itsevarmuutta omassa tekemisessä. Onnistuminen ja kerrytetty ammattitaito antaa itseluottamusta omaan pärjäämiseen haasteellisissakin tilanteissa. Epäonnistuminen on myös yksi vauhdittavista tekijöistä urakehityksessä, vaikka epäonnistumisista seuraakin usein vastoinkäymiset. Naiset kuitenkin uskaltavat rohkeasti käyttää vastoinkäymiset voimavarana ja osaavat keskittää energiansa uusien väylien muokkaamiseen. (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Suomalaisten hyvät lähtökohdat.) Kyky osata luopua täydellisyyden vaateesta ja hyväksymään virheet osaksi elämää auttavat käsittelemään uran varrella kohtaamia epäonnistumisia. Lisäksi ymmärrys siitä, ettei kaikkea tarvitse osata ja epäonnistumisia ei voi ennakoida, vauhdittaa naisjohtajien etenemistä uralla. (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 169).

Naisjohtajan uralle perheen voidaan edelleen useasti virheellisesti arvioida olevan suurempi taakka kuin se tosiasia on (Heikkinen, 2016). Näin ei kuitenkaan ole. Tärkeäksi vauhdittavaksi tekijäksi voidaan nostaa läheisten antama tuki. Naisille on tärkeää, että puoliso ja perhe ovat tukemassa ja rohkaisemassa muutoksen kanssa. Tasapainoinen ja toista arvostava parisuhde antaa voimia. Lisäksi myös kotoa tai lähisuvusta tuleva malli rohkeasta ja aikaansaavasta naisesta vauhdittaa monien naishenkilöiden urakehitystä. Kun on ollut mahdollisuus seurata rohkeaa esimerkkiä omia lahjoja ja vahvuuksiaan kunnioittavasta naisesta, on naishenkilöillä hyvät edellytykset kasvaa ja edetä uralla tai ylipäätään elämässä mihin tahansa. (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Suomalaisten hyvät lähtökohdat.) Naisroolimallien puute on merkittävä este naisten uralla menestymiselle (Catalyst, 2003, viitattu lähteessä Ekonen, 2014, s.42).

Koulutusta pidetään suomalaisten naisten supervoimana tiellä kohti tasavertaisia mahdollisuuksia työelämässä (Mörttinen, 2022, s. 13). Taito puhua omista saavutuksistaan ja koulutustaustastaan sekä kyky tuoda omaa erityislaatuisuutta esille nostavat omaa kilpailukykyä suurilla työmarkkinoilla. Jotta

eteneminen uralla olisi helpompaa, on opittava olemaan sanavalmis, puhumaan itsestään ja omista töistään sekä pidettävä niitä itse kiinnostavina. Naisien pitäisi enemmän opetella asettamaan itsensä samalle viivalle muiden henkilöiden kanssa ja kilpailuttaa omia kykyjä ja taitoja. Myyvä, ytimekäs ja pätevä ilmaisukyky vie pitkälle urakehityksessä. (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Intohimosta itseluottamukseen).

5.1.2 Jarruttavat tekijät

On tutkittu, että naiset ovat kriittisempiä itseään kohtaan kuin miehet (Kattelus & Jokinen, 2017, s.44). Useimmiten esteet uran etenemiselle ovat kuitenkin pään sisäisiä. Suurimpana esteenä oman menestyksen tiellä on usein epäily omaa osaamista kohtaan. (Kivitie & Sallinen Simard, 2020, kohta Suomalaisien hyvät lähtökohdat). Naiset jatkuvasti epäilevät omaa ammattitaitoaan ja vähättelevät omaa osaamistaan ilman pätevää syytä. Kivitie ja Sallinen Simard (2020, kohta Intohimosta itseluottamukseen) kirjoittavat, että ujous ja osittainen turha nöyristely voivat tulla menestystarinoiden esteeksi.

Liiallinen varmistelu voi olla monen uran kompastuskivi. Naisilla on taipumus miettiä asioita liikaa ja ylianalysoida. Naiset miettivät liikaa, voivatko he ottaa vastaan aluksi haastavalta tuntuvaa työtehtävää ja täyttävätkö he kaikki hakukriteerit. Naiset kuvittelevat, että kaikki pitäisi osata ja tietää jo etukäteen. Naisien pitäisi muuttaa ajattelutapaa siihen, että työtä oppii tekemällä. (Kuistiala, 2019, s. 23.)

Urakehitystä voi jarruttaa myös kyvyttömyys tehdä päätöksiä. Kyvyttömyys tehdä päätöksiä johtuu pelosta. Varsinkin uudet ja tuntemattomat asiat pelottavat. Uuden asian lopputulos pelottaa, koska ei voida ennustaa, miten lopulta käy. Hyppy tuntemattomaan pelottaa. Mutta se, ettei ihmiset tee varsinaista päätöstä, on itsessään myös päätös. (Kormilainen & Niemelä, 2018, kohta Virsi 8: Voita tekemisen esteet ja pelot.) Siksi naisia vahvasti kannustetaan poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja vaihtamaan tutut työympyrät uusiin haasteisiin. Naisille on ominaista pysyä samoissa työtehtävissä liian pitkään,

koska he pelkäävät vastaanottaa liian haasteellisia tehtäviä. Yleensä naisen jättävät harkitsematta uuden työtehtävän hakemista, koska heillä ei ole 100 % varmuutta siitä, että he täyttävät kaikki työhön kohdistuvat odotukset. (Frankel, 2011, s.154.)

Lisäksi naisten urakehitykseen voi vaikuttaa perhevastuut, kotityöt sekä vanhempainvapaiden epätasainen jakautuminen perheen sisällä. (Kattelus & Jokinen, 2017, s. 44.) Elokuussa 2022 astunut voimaan perhevapaaudistus pyrkii tulevaisuudessa vaikuttamaan epätasaiseen vanhempainvapaiden jakautumiseen. Perhevapaaudistuksen myötä vanhempainvapaapäivien määrä kasvaa ja niiden käytön joustavuutta lisätään. Tarkoituksena on lisätä työelämän ja vanhempien tasa-arvoa ja huomioida paremmin erilaiset perhemuodot. (Valtioneuvosto, 2022.)

5.1.3 Lasikattoilmiö ja sen tulevaisuus

Työelämän hierarkkisissa rakenteissa on taso, johon naiset törmäävät työuralaan suhteellisen nopeasti ja jota heidän on suhteellisen vaikea ylittää. (Kattelus & Jokinen, 2017, s. 39.) Tätä tasoa kutsutaan lasikatoksi. Lasikatto on oma ilmiö, joka nousee esiin naisjohtajien urakehityksen keskustelussa. Lasikatolla viitataan niihin näkymättömiin esteisiin, jotka vaikeuttavat naisten etenemistä organisaatiohierarkiassa (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 42). Lasikaton rikkominen voi olla erittäin vaikeaa ja ajoittain jopa mahdotonta, koska itse kattoa ei pysty näkemään. Naiset kuitenkin tuntevat lasikaton, kun siihen joskus törmäävät. Ja useimmiten naiset törmäävät lasikattoon silloin, kun eteneminen urapolulla pysähtyy näkymättömiin esteisiin. (Mörttinen, 2022, s. 7.)

Lasikattoilmiöstä puhutaan usein naisten työuria koskevissa tutkimuksissa. Ei ole olemassa yhtä syytä tai tekijää, joka konkreettisesti vaikuttaa naisten lasikattoon. Lasikaton syyt voivat löytyä esimerkiksi sukupuolten välisistä suhteista. Naiset eivät välttämättä markkinoi omaa osaamista riittävästi verrattuna miehiin. Miehet verkostoituvat helpommin kuin naiset ja käännteentekijä uran etenemisen kannalta voi olla nimenomaan puuttuvat verkostot, jotka olisivat

merkityksellisiä urakehityksessä. Lisäksi kielteisillä asenteilla ja ennakkoluuloilla voi olla vaikutusta naisten toimintatapoihin. Nämä voivat vaikuttaa muun muassa riskinottoon. Miehet ovat tunnetusti uskaliaampia ottamaan riskejä kuin naiset. (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 42–43.)

Siinä, missä miehet kehuskelevat itseään ja omaa huippuosaamistaan, naiset epäroivät omia taitojaan ja eivät usko itseensä. Miehet uskovat itseensä 100 % ja viestivät siitä avoimesti, samalla kun naiset jättävät uusien työtehtävien hakemisen väliin, koska he eivät täytä työpaikkailmoituksen kaikkia vaatimuksia. Jotta lasikatto rikkoutuu, naisten on entistä enemmän ja rohkeammin tuotava esiin omia kykyjä ja vahvuuksia. (Jabe, 2007, s. 24.)

Lasikattoja pyritään rikkomaan erilaisten direktiivien avulla. Kesäkuussa 2022 EU-komissio ilmoitti, että sopu pörssiyrityksiä koskevasta direktiivistä EU-parlamentin ja jäsenmaiden välille on saavutettu. Direktiivin tavoitteena on parantaa vähemmän edustetun sukupuolen edustajien asemia pörssilistattujen yhtiöiden johtoryhmissä. Tavoitteena on, että vähemmän edustetun sukupuolen edustajien osuus nousee vähintään 33 prosenttiin. Direktiivi määrää listattuja yhtiöitä informoimaan kerran vuodessa johtoryhmiensä sukupuolijakaumista. Jos yllä mainittua tavoitetta ei saavuteta, on yhtiöiden esiteltävä suunnitelmat sen toteuttamiseksi. Direktiivin taustalla on Euroopan unionin näkemys siitä, että naiset ovat aliedustettuina korkean tason tehtävissä ja kehitys sukupuolijakaumassa on ollut hidasta. EU:n yhtenäinen tavoite on saavuttaa parempi sukupuolitasapaino kaikissa pörssiyrityksissä. Direktiivin on määrä astua voimaan 30. kesäkuuta 2026. Direktiivi ei kuitenkaan tule koskemaan pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää. (Latvakoski, 2022.)

Naiset, jotka ovat jo murtaneet lasikattoja, auttavat jatkuvasti tasaamaan sukupuolijakaumaa johtavilla paikoilla. Heidän ansiostaan koko työkuulttuuri on muutoksen keskellä. Samalla epäkohtiin puuttumisesta on tullut helpompaa. (Mörttinen, 2022, s. 12.) Näin ei ole aina ollut. Lasikaton olemukseen on kuulunut se, että työssä ja elämässä kokemusta saaneet naiset on siirretty syrjään ja lasikaton murtamishaaste on annettu uutta sukupolvea edustaville nuorille vasta-aloittelijoille. Nuoret naiset uskovat omiin kykyihinsä ja särkevänsä

lasikaton, kunnes he huomaavat olevansa keski-ikäisiä naisia, joita urakehitystä jarruttavat tekijät ovat ohjanneet pois vallan sisäpiiristä. Näin pieni ympyrä sulkeutuu ja siten jälleen kerran uuden nuoren sukupolven on oltava valmiina taisteluun lasikattoa vastaan. (Lindroos & Lipponen, 2016, s. 91.)

Tulevaisuudessa lasikatto poistuu kokonaan, kun naista voi seurata nainen missä tahansa virassa. Lasikatto ei poistu sillä, että ollaan tyytyväisiä yhteen naisjohtajaan. Naisia tarvitaan siihen, että he voivat valita seuraajanaisia uusiin johtotehtäviin. Lisäksi lasikatto murtuu, kun naisten oma henkinen lasikatto poistuu. Naiset asettavat itselleen turhia rajoja, joita myöhemmin eivät uskalla puhkaista. Kun henkinen lasikatto poistuu, alkaa lasikattoja murtumaan dominoefektillä. (Kuistiala, 2019, s. 128.)

5.2 Urakehityksen kehittäminen

Oman urakehityksen kehittäminen vaatii realistista käsitystä omista kyvyistä, kehittämiskohteista ja persoonallisuudesta. Henkilöllä on oltava selvä näkemys omasta urakehityksestä. (Kattelus & Jokinen, 2017, s. 144.) Vaikuttavin ja tärkein päätös oman urakehityksen kannalta on vastata myöntävästi ensimmäiseen vastuulliseen tehtävään, kun sellainen eteen tarjoutuu (Kuistiala, 2019, s. 35). Usein naisten ura törmää rekrytoinnin vanhakantaisiin asenteisiin, rekrytointikäytäntöjen epäkohtiin ja naisten omaan vaatimattomuuteen (Lindroos & Lipponen, 2016, s. 91).

Jokaisen on kuitenkin otettava itse suurin vastuu omasta osaamisen kehittämisestä. Se mahdollistaa myös oman urakehityksen. Kaikilla on aina vapaus valita sen hetkisessä tilanteessa tekoja, jotka lisäävät tai heikentävät todennäköisyyttä suotuisalle urakehitykselle. Työnantaja on lähinnä mahdollistajan roolissa työntekijöiden urakehityksessä. Työnantaja voi tukea työntekijöiden kasvun polulla, mutta lähtökohtaisesti tärkeimmät valinnat ja vastuu jäävät aina työntekijälle itselleen. Vastuun ottaminen omasta urakehityksestä edellyttää usein oman vapaa-ajan käyttämistä opiskeluun. Usein merkittäviä urakehityksiä tapahtuu, kun henkilö investoi omaa aikaa. Kun tutkitaan urakehitystä

ilmiönä, pystymme havaitsemaan, että jokainen urallaan edennyt on tehnyt kovasti töitä omalla ajallaan. Tämän takana on ollut oma halu ja kiinnostus uusia asioita kohtaan. Kun henkilö opiskelee oman innostuksen ohjaamana, eikä työnantajan pakottamana, etenee hän uralla muita nopeammin ja todennäköisemmin (Aho, 2019, s. 50–52.)

On muistettava, että työura voi johtaa henkilökohtaisesti vaihdellen, minne tahansa suuntaan: ylös, alas, sivulle tai ulos (Järvensivu, 2010 s.279). Se on jokaisesta itsestään kiinni, mihin suuntaan omaa uraamme lähdemme vie-mään.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Kysely

Kyselyn vastaajiksi valittiin kaikki kohdeorganisaation naisjohtajat, jotka työskentelevät Personal Banking:n liiketoiminta-alueella Uudellamaalla. Kyseinen rajaus tehtiin kohdeorganisaation pyynnöstä. Kutsu kyselyyn lähetettiin kohdeorganisaation 36 naisjohtajalle ensimmäisen kerran 11.03.2024 käyttämällä kohdeorganisaation sisäistä sähköpostia. Kysely (Liite 1) toteutettiin Microsoft Forms-lomaketta käyttäen ja se liitettiin linkkinä sähköpostiviestiin. Naisjohtajille lähetettiin toinen muistutusviesti 19.03.2024, jossa pyydettiin heitä vastaamaan kyselyyn, mikäli he eivät jostain syystä ole ehtineet vielä vastaamaan.

Kysely rakentuu monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Avointen kysymysten tarkoitus on saada vastaajien tarkempaa näkemystä kyseisestä aiheesta. Ne tarjoavat mahdollisuuden laajentaa vuorovaikutusta naisjohtajien kanssa kyselyn muodossa. Avoin kysymys tukee edellistä monivalintakysymystä. Monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä on yhteensä 24. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot jakautuvat asteikoin

1–5, jossa 1 on ”en koe/en ole” ja vastausvaihtoehto 5 tarkoittaa ”kyllä koen/kyllä olen”.

Kysely jakautuu 3 osaan. Kyselyn ensimmäisen osan (kysymykset 1–4) tarkoitus on kerätä naisjohtajista taustatietoa. Tarkemmat taustatiedot liittyvät ikään, koulutustaustaan sekä työskentelyvuosiin kohdeorganisaatiossa. Lopuksi naisjohtajaa pyydetään kertomaan omasta urapolustaan kohdeorganisaatiossa. Toinen osa (kysymykset 5–21) on rakennettu teoretietoa hyödyntäen. Teemoja, joita kyselyn toinen osa käsittelee ovat seuraavat:

- tasa-arvoiset mahdollisuudet urakehityksessä
- kohdeorganisaation tarjoama tuki esihenkilöasemaan pääsemisessä
- ulkopuolinen tuki urakehityksessä
- tuen saaminen nykyisessä esihenkilötehtävässä
- esihenkilötyön merkityksellisyys
- esihenkilötyön haasteellisuus
- arvostuksen tunne
- tasa-arvoinen kohtelu esihenkilönä

Kyselyn viimeinen osa (kysymykset 22–24) sisältää kolme avointa kysymystä: ”Mitä naisjohtajuus sinulle merkitsee?”, ”Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi esihenkilötyössäsi?” ja ”Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi urakehityksen kannalta?”. Kolmen viimeisen avoimen kysymyksen tarkoitus on antaa vastaajille mahdollisuus vapaasti ilmaista omat mielipiteensä ja ajatuksensa.

6.2 Tutkimusaineiston analysointi

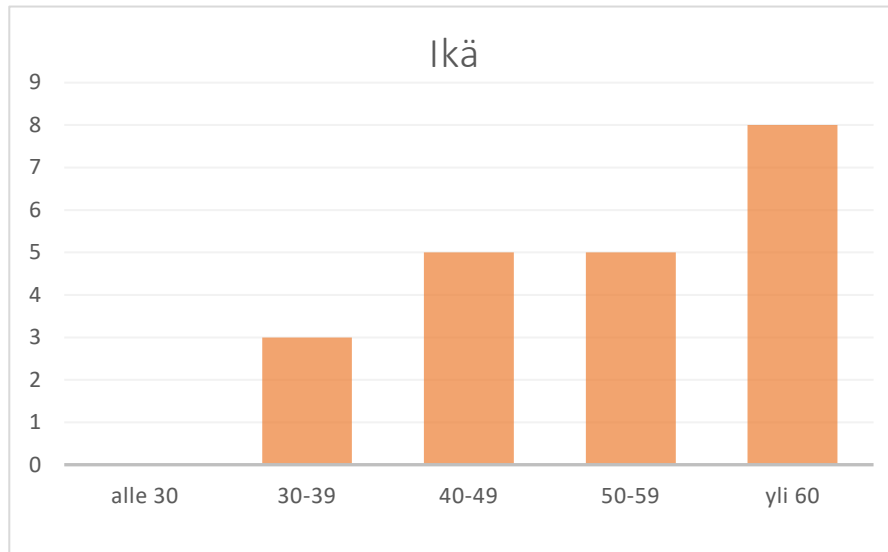
Tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Koko tutkimusaineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin päämäärä on päätyminen onnistuneisiin tulkintoihin. (Puusa & Juuti, 2020, kohta IV Laadullisen aineiston analysointi.)

Kyselyn monivalintakysymysten vastauksia analysoitiin pylväskuvioiden avulla. Pylväskuvioiden avulla voidaan esittää muuttujien tunnuslukuja toisistaan erillisinä pylväinä, ja ne kuvaavat havaintojen määrää tietyssä luokassa (Vilkka, 2021a, Osa 3 Analyysin askelmerkit, kohta Tulosten esittäminen). Pylväskaavioiden avulla saatiin selvästi näkyville, miten vastaukset jakautuivat eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Täysin avoimia kysymyksiä suositellaan sisällyttämään kyselylomakkeeseen, kun niiden käyttöön on painava syy (Ojasalo, ym., 2015, s.132). Tässä tapauksessa kyselyn avoimet kysymykset tukivat monivalintakysymyksiä. Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen oli samaan teemaan liittyvä avoin kysymys. Avoimet kysymykset antoivat naisjohtajille paremman mahdollisuuden perustella omaa asemaansa ja jakaa kokemuksiaan monipuolisemmin. Ne tarjosivat tilaisuuden ilmaista omia näkemyksiään ja ajatuksiaan, joita ei välttämättä ilmaista monivalintakysymyksissä. Tämä lisäsi kyselyn syvyyttä ja monipuolisuutta, samalla antaen arvokasta tietoa naisjohtajien ajatuksista. Lisäksi avoimet kysymykset voivat auttaa tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita ja parannusehdotuksia.

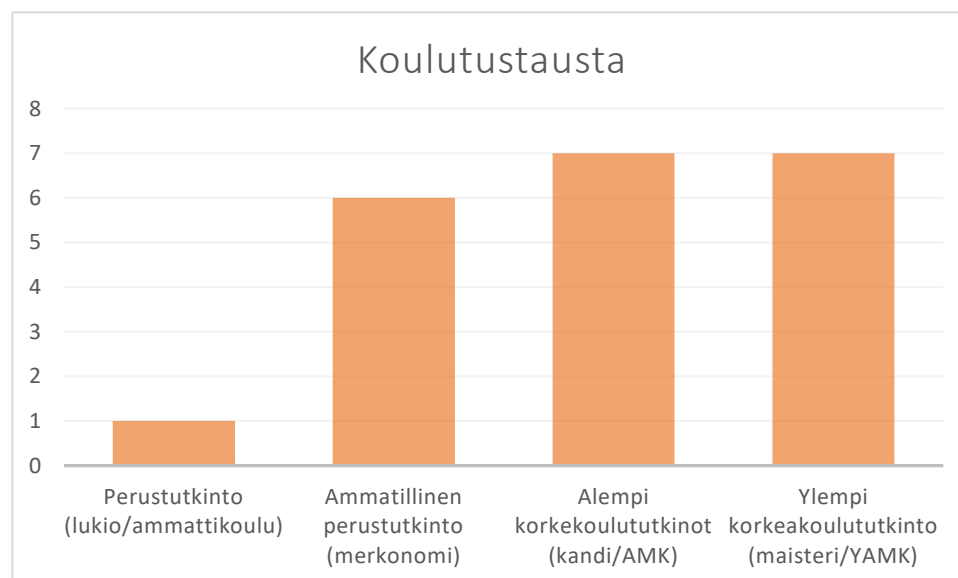
6.3 Kyselyn tulokset

Naisjohtajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn kahden viikon ajan 11.3.2024-22.3.2024. Kysely lähetettiin yhteensä 36 naisjohtajalle ja vastauksia saatiin 21 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 58,3 %. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien ikää. Kuviosta 4 voi nähdä, että suurin osa naisjohtajista ovat yli 40-vuotiaita. Vastaajista noin 14 % on 30–39-vuotiaita. Kyselyyn vastanneista 8 naisjohtajaa on yli 60-vuotiaita, joka on 38 % kaikista vastanneista. 40–49-vuotiaita ja 50–59-vuotiaita on saman verran. Molemmissa ikähaarukoissa on 5 naisjohtajaa ja heidän osuutensa kaikkien vastanneiden kesken on 24 %/ikähaarukka.



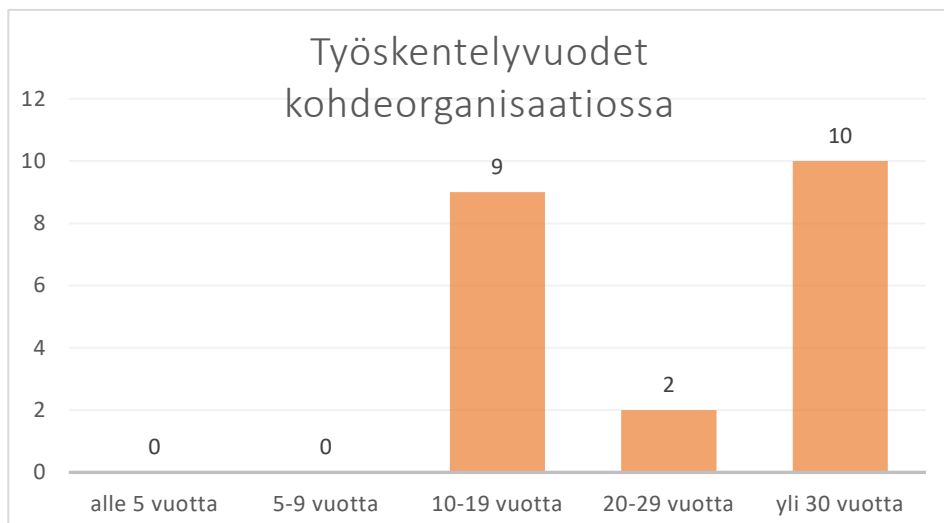
Kuvio 4. Vastaajan ikä? (n=21).

Toinen kysymys käsitteli naisjohtajien koulutustaustaa. Kuten kuviosta 5 näkyy, vain yhdellä vastaajista on suoritettu pelkästään perustutkinto. Ammatillisen tutkinnon on suorittanut 29 % vastaajista. Alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon on suorittanut yhteensä 67 % vastaajista, jakautuen tasaisesti molempien korkeakoulututkintojen välillä. 7 naisjohtajaa on suorittanut alemman korkeakoulututkinnon ja saman verran on käynyt ylemmän korkeakoulututkinnon.



Kuvio 5. Koulutustausta? (n=21).

Kysymyksessä kolme on tarkoitus selvittää, kuinka kauan naisjohtajat ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa. Lähes puolet vastaajista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli 30 vuotta. Toiseksi eniten työskentelyvuosia on kertynyt 9 naisjohtajalla. Heidän osuutensa on 43 % kaikista vastaajista ja heille on kertynyt työskentelyvuosia kohdeorganisaatiossa 10–19 vuotta. Yksikään naisjohtajista ei ole työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle 10 vuotta. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työskentelyvuodet kohdeorganisaatiossa? (n=21).

Kysymys neljä on avoin kysymys, jossa pyydettiin tarkemmin kertomaan naisjohtajien urapolusta kohdeorganisaatiossa. Avoimeen kysymykseen tuli 21 vastausta. Suurimmasta osasta vastauksista löytyi samankaltaisuuksia urapolkujen etenemisvaiheista. Aikoinaan pankkiura on alkanut kassahenkilönä työskentelystä, jonka jälkeen on siirrytty palveluneuvojan työtehtäviin. Siitä ura on jatkunut henkilökohtaisen pankkineuvojan roolissa, josta osalla matka on jatkunut asiantuntijatehtäviin. Näistä tehtävistä on edetty asuntorahoituspäällikön rooliin ja sitä kautta konttori- tai toimipaikanjohtajaksi. Alla muutaman naisjohtajan kertomus urapolun kehityksestä suurin lainauksin:

Aloitin noin 13,5 v. sitten kassakonttorissa ja sieltä olen edennyt niin henkilö- kuin yritysasiakaspuolen eri tehtävistä esihenkilöksi.

Olen aloittanut kassatoimihenkilönä ja sitten saanut aina uusia tehtäviä ja vastuita. Olen ollut palveluneuvoja, henkilökohtainen

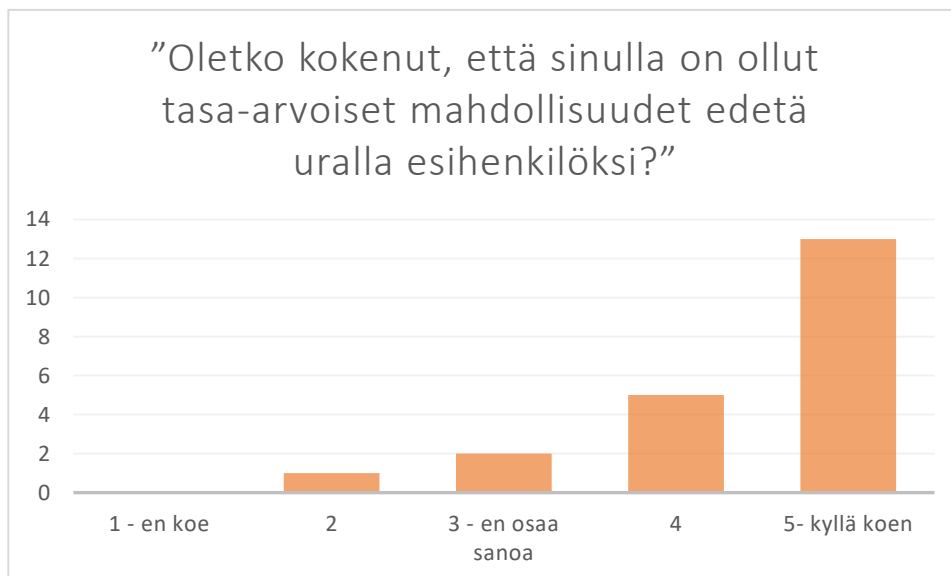
pankkineuvoja, Selektia-asiantuntija, palvelupäällikkö, apulaisjohtaja, konttorinjohtaja, asuntorahoitusjohtaja ja toimipaikanjohtaja.

Olen tullut kesäapulaiseksi, sitten nevojana ja asiantuntijana eri tehtävissä. Sen jälkeen edennyt palvelupäälliköksi ja myöhemmin eri tehtäviin johtajaksi.

Olen aloittanut kassasta, siitä edennyt palveluneuvojaksi sekä Henkilökohtaiseksi nevojaksi. Olen ollut pankkiuran alussa myös yrityspuolella. Henkilökohtaisen pankkineuvojan aikana minulle heräsi kiinnostus esimiestyöhön ja sen kautta tehtiin suunnitelma esimiehen kanssa.

Kassatoimihenkilönä aloitin (1 v),> neuvoja> vaativampia neuvotehtäviä (luotot) > HPN tehtävässä 6v > esihenkilönä 16v. Pankissa Tänä vuonna 40v.

Kysymys viisi käsittelee tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä uralla esihenkilöksi. Kysymys on: ”Oletko kokenut, että sinulla on ollut tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla esihenkilöksi?” Kaikista vastaajista 62 %, eli 13 naisjohtajaa koki, että heillä on ollut tasa-arvoisia uramahdollisuuksia edetä esihenkilön tehtäviin. 2 vastaajasta 10 % vastausosuudella ei osannut sanoa, onko heillä ollut tasa-arvoiset mahdollisuudet vai ei. Vain 1 naisjohtaja on kokenut, että hänellä ei ole ollut täysin tasa-arvoiset etenemismahdollisuudet. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Oletko kokenut, että sinulla on ollut tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla esihenkilöksi? (n=21).

Kysymyksessä kuusi pyydettiin tarkemmin kertomaan tasa-arvoisista mahdollisuuksista edetä uralla esihenkilöksi. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 17 kappaletta. Vastauksissa selkeästi korostui tasa-arvoiset mahdollisuudet. Vastauksista käy ilmi, että kollegoiden sekä esimiesten kannustus ja tuki on edesauttanut tasa-arvoista urakehitystä. Naisjohtajat kokevat, että tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla esihenkilöksi on enemmän kiinni omasta persoonasta ja omista näytöistä, ei niinkään kiinni sukupuolesta. Tässä muutamia kommentteja suorin lainauksin:

Tasa-arvoiset ja jopa paremmat kuin mieskollegoilla, omat näytöt ovat merkittävin tekijä. Palautteen saaminen ja rehellinen itse-reflektio sekä aitous korostuvat, kun puhutaan tasa-arvosta haku-prosessissa.

Minua on aina silloinen esihenkilö kannustanut miettimään urapolkua ja sparraillut seuraavaa askelta.

Kollegoiden sekä esimiesten tuki ollut aina. Esimies aina pyytänyt hakemaan eteenpäin. Esimiehet uskoneet kykyihin.

Olen kokenut. Tosi paljon on itsestä ja omista näytöistä kiinni se miten olen edennyt esimiestehtäviin. Olen määrätietoisesti aina pyrkinyt myynnillisiin tavoitteisiin ja ylittämään minulle annetut tavoitteet. Osallistuin myös mielelläni ns. ylimääräisiin projekteihin ja pilotteihin.

Oma työmaine on varmasti se tärkein tuki ja hyvät esihenkilöt, jotka ovat sitä arvostaneet ja halunneet palkata vaativampiin tehtäviin.

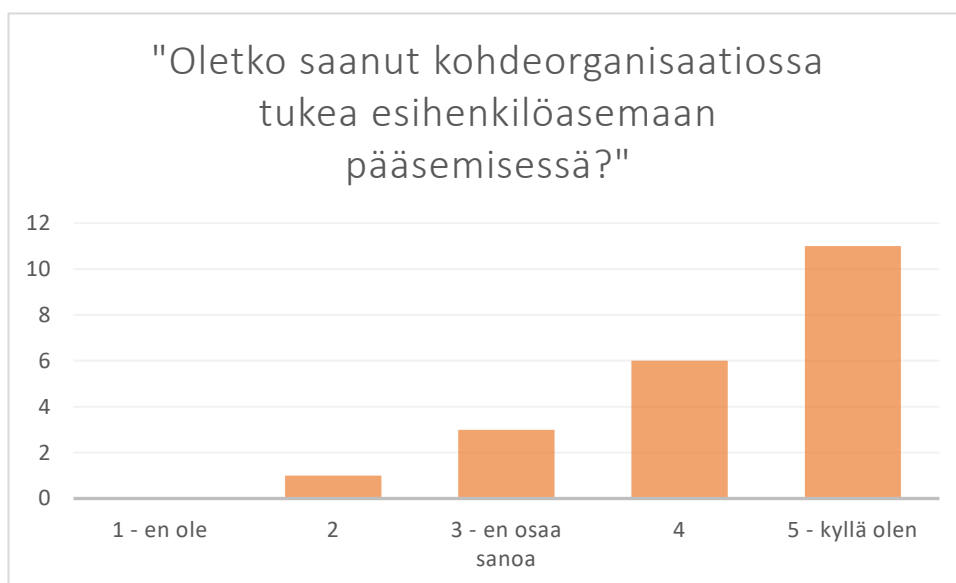
Vastauksissa myös koettiin, ettei ole ollut tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä uralla. Alla muutamia suoria lainauksia vastauksista:

Olen itse ottanut tehtävistä selvää ja rohkeasti hakenut uusia toimia. Koen, etten ole sinänsä saanut erityistä tukea tai kannustusta etenemiseen.

Aikaisemmin koin, että en päässyt hakemaani tehtävään, vaikka minulla oli kokemusta tehtävästä.

Usein nuoret miehet menevät kyllä jonossa ohi.

Kysymys seitsemän liittyy tuen saamiseen: "Oletko saanut kohdeorganisaatiossa tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä?" Yli puolet vastaajista, eli 52 % naisjohtajista kokevat, että ovat saaneet kohdeorganisaatiossa tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä. 6 naisjohtajaa kokee, että ovat saaneet melkein täyden tuen. Heidän osuutensa on 29 % kaikista vastanneista. 14 % vastanneista eivät osanneet ottaa kantaa kysymykseen, kun taas 1 naisjohtaja kokee, ettei ole saanut tarpeeksi tukea kohdeorganisaatiolta esihenkilöasemaan pääsemisessä. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Oletko saanut kohdeorganisaatiossa tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä? (n=21).

Kysymys kahdeksan on tarkentava kysymys, liittyen tuen saamiseen kohdeorganisaatiossa. Vastaajilta pyydettiin tarkempaa tietoa siitä, millaista tukea he ovat saaneet kohdeorganisaatiossa esihenkilöasemaan pääsemisessä. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 21 kappaletta. Isoimmaksi tekijäksi nousee vastaajien esihenkilöiltä saatu tuki ja kannustus. Esihenkilöt ovat tarjonneet erilaisia mahdollisuuksia laajentaa omaa osaamistaan ja tarjottu erilaisia opiskelua ja lisäkoulutusmahdollisuuksia. Naisjohtajien oma tuloksellinen työskentely on edesauttanut tuen saamista.

Olen saanut organisaatiolta tukea opintojen (YAMK) suorittamiseksi, esihenkilöltä sain tukea ja tehtäviä, jotka edesauttoivat esihenkilöksi siirtymistä, lisäksi esihenkilö ohjasi suorittamaan

valmennuksen, joka oli kohdennettu potentiaalisille tuleville esihenkilöille.

On aina kannustettu hakemaan tehtävää.

Olen saanut tukea ja kannustusta esihenkilöiltäni. Kehityskeskusteluissa asiaa on otettu esille ja myös kerrottu avoimista paikoista sekä kannustettu hakemaan + toimittu suosittelijana. Olen myös saanut esihenkilöiltäni sparrailuapua haastatteluun.

Sparrausta, valmennuksia, työtehtäviä.

Organisaatiossa olen saanut tukea mm potential leader valmennuksessa, siellä tehtiin oma kehityssuunnitelma ja palautetta harjoitteista.

Minulla on ollut monta esihenkilöä, jotka ovat kannustaneet kohti uutta uraa. Lisäksi minulle on monessa eri vaiheessa uraa tarjottu uusia haasteita. Tämä on mahdollistunut sillä, että olen tehnyt tavoitteellisesti töitä kussakin roolissa mitä olen tehnyt.

Erilaisia mahdollisuuksia laajentaa osaamista. Opiskelun mahdollistaminen oman työn ohella ja pankin tuella.

Sparrailua kollegoilta, hyvät myyntitulokset aiemmissä rooleissa tukeneet sitä, että saa mahdollisuuden näyttää kykynsä kehittyä myös esihenkilöasemaan

Osa vastauksista viittasi siihen, että naisjohtajat eivät kokeneet saaneensa erityistä tukea kohdeorganisaatiolta esihenkilöasemaan pääsemisessä. Osa kokee vahvasti sen, että itse piti olla aktiivinen ja tehdä kovasti töitä, jotta he pääsevät työskentelemään esihenkilöasemaan.

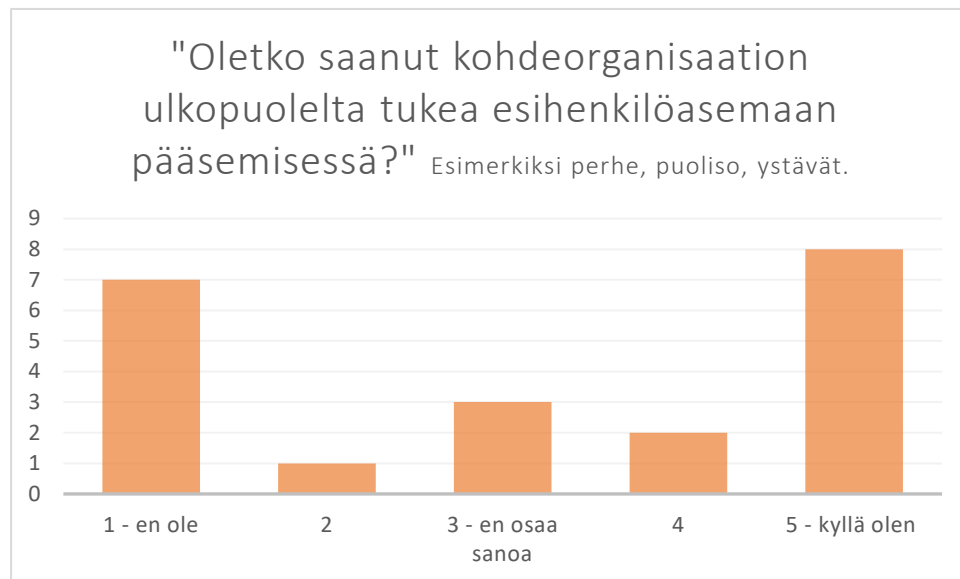
En juurikaan.

Erytystä tukea on koe saaneeni, tosin olen ollut jo johtajana kauan. Nykyisin tukea saa huomattavasti enemmän.

En alkuun, ja siksi sinne pääsemisessä kesti. Itse piti olla aktiivinen ja tehdä kovasti töitä.

Kysymyksessä yhdeksän naisjohtajilta kysyttiin ”Oletko saanut kohdeorganisaation ulkopuolelta tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä?”. Ulkopuolisella tuella tarkoitettiin esimerkiksi perhettä, puolisoa tai ystäviä. Tämän kysymyksen vastauksissa on eniten hajontaa. Kuten kuviosta 9 voi nähdä, 38 %

vastaajista eli 8 naisjohtajaa kokee, että ovat saaneet ulkopuolista tukea oman urakehityksen kannalta. Samaan aikaan seitsemän naisjohtajaa 33 % osuudella on sitä mieltä, etteivät ole saaneet erityistä tukea kohdeorganisaation ulkopuolelta omaan uraetenemiseen. Loput kuusi vastausta sijoittui näiden kahden ääripään välille. 14 % vastaajista on neutraali näkemys ulkopuolisen tuen saamisesta.



Kuvio 9. Oletko saanut kohdeorganisaation ulkopuolelta tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä? Esimerkiksi perhe, puoliso, ystävät. (n=21).

Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaajia konkreettisemmin kertomaan, millaista ulkopuolista tukea he ovat saaneet esihenkilöasemaan pääsemisessä. Vastauksissa vahvasti nousee esille puolison sekä ystävien tuki. Naisjohtajat, jotka vastasivat kieltävästi kysymykseen yhdeksän, kirjoittivat tuen puutteesta myös avoimeen kysymykseen. Alla muutamat suorat nostot vastauksista:

Puoliso ja äiti kannustanut aina uskomaan itseensä.

Sekä puoliso, että ystävät ovat tukeneet, tsempanneet, eli pääasiassa henkistä tukea.

Mieheni on tukenut urasuunnitelmiani koko ajan ja kannustanut hakeutumaan uusiin tehtäviin.

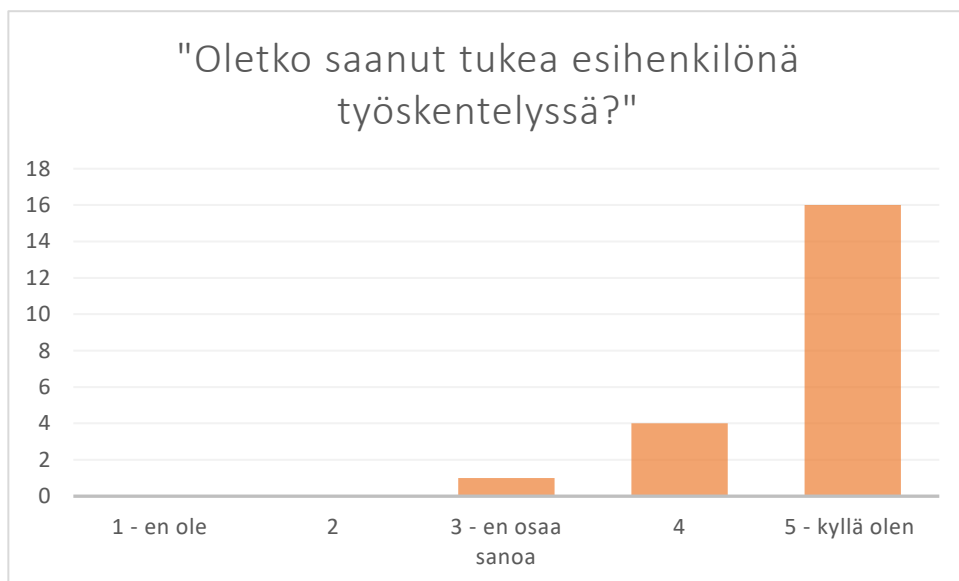
En ole saanut varsinaista tukea, paitsi omalta perheeltä.

Perheen tuki ja muut ulkoiset sidosryhmät, kuten alumnitoiminta jne.

Jonkin verran olen jutellut perheen, ystävien ja puolison kanssa. Enemmän kuitenkin koen hyötyä olleen esimerkiksi sparrailusta työkavereiden kanssa, jotka myös hakeutuneet/hakeutumassa esihenkilörooleihin.

En saanut tukea, mutta en koe, että olisin sitä tarvinnutkaan.

Kysymys 11 on: "Oletko saanut tukea esihenkilönä työskentelyssä?" Lähes kaikki naisjohtajat yksimielisesti kokevat, että ovat saaneet tukea heidän nykyisissä esihenkilötehtävissään. 76 %, eli 16 naisjohtajaa, kokevat, että saavat täyden tuen. Vain yksi vastaajista ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Yksikään vastaajista ei kokenut, että tuen saaminen olisi puuttunut heidän asemassaan. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Oletko saanut tukea esihenkilönä työskentelyssä? (n=21).

Kysymyksessä 12 on tarkoitus yksityiskohtaisemmin saada tietää, millaista tukea naisjohtajat ovat saaneet esihenkilönä työskentelyssä. Vastauksista nousee esille selkeästi 3 teemaa: esihenkilövalmennukset, keskustelut oman esihenkilön kanssa ja kollegoiden tuki.

Erityisesti kollegoilta suunnattomasti tukea. Omilta esihenkilöiltä jonkin verran tarvittaessa.

Kursseja ja koulutusta, sparrikeskustelut, esihenkilön tuki ja apu, palaute ja kannustus.

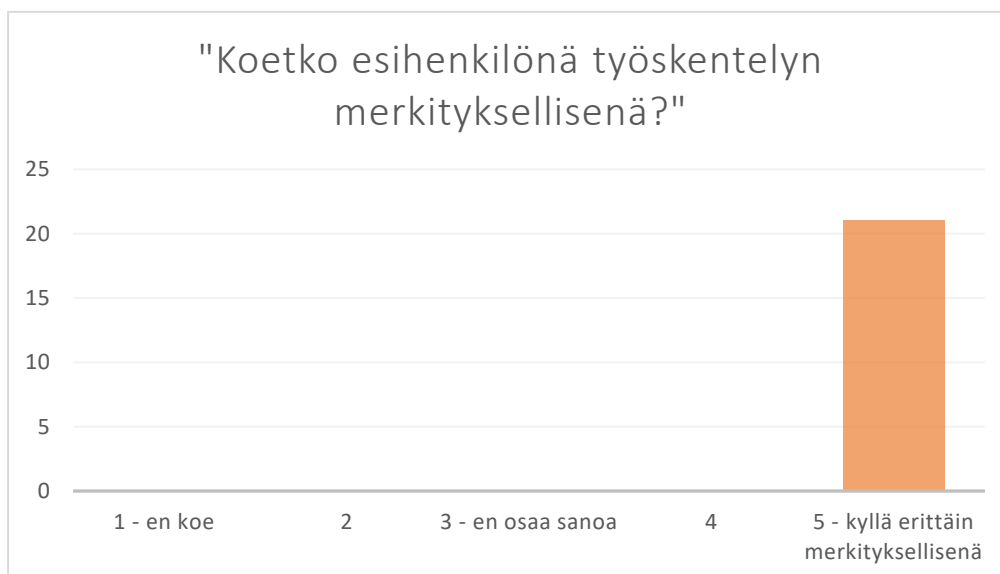
Oma esihenkilö on tukenut ja toiminut monessa kohtaa sparraajana ja palautteenantajana.

Eniten olen saanut tukea omalta toimipaikanjohtajalta. Voin kysyä häneltä apua mihin vain tilanteeseen. Lisäksi tukea esim. myynninjohtamiseen saan esihenkilökollegoilta. HR on isona apuna henkilöstötilanteisiin liittyvissä asioissa.

Omalta esihenkilöltä kehittymispalautetta, kollegoilta vinkkejä, valmennusta ja tietysti omilta tiimiläisiltä palautetta.

Luottamus, vastuu, rehellinen palaute (hyvä ja rakentava), uudet hankkeet, joissa annettu täysi vetovastuu. Oma esihenkilö aina tukena, kun tarvitsee, mutta suurin asia on luottamus ja tilan saaminen.

Kysymys 13 käsittelee esihenkilötyön merkityksellisyyttä: ”Koetko esihenkilönä työskentelyn merkityksellisenä?” Kuviosta 11 käy selkeästi ilmi, että kaikki naisjohtajat 100 % kokevat oman työnsä esihenkilönä erittäin merkityksellisenä.



Kuvio 11. Koetko esihenkilönä työskentelyn merkityksellisenä? (n=21).

Kysymyksessä 14 naisjohtajia pyydettiin mainitsemaan 3 asiaa, jotka luovat merkityksellisyyden tunnetta. Lähes poikkeuksetta kaikissa vastauksissa nousee esille ihmisten kehittyminen, tiimin sisäiset onnistumiset sekä yhteisten

tavoitteiden saavuttaminen. Merkityksellisyyden tunnetta tuo myös naisjohtajien vaikutusmahdollisuudet erilaisiin tekijöihin, joiden avulla esimerkiksi tiimi pääsee tavoitteisiin ja samalla tiimin jäsenet voivat edetä urallansa eteenpäin. Alla muutaman naisjohtajan laajemmat vastaukset:

Kun omat tiimiläiset ovat onnistuneet omissa tavoitteissaan, pääsevät urapolullaan eteenpäin ja saan heiltä sellaista palautetta, että olen omalta osaltani tukenut heitä.

Auttaa toisiaan kehittymään ja tuomaan esiin neuvojien potentiaalin, tiimin onnistuminen, tiimiltä saatu suora palaute.

1. tiimiläisten onnistumiset ja kehittyminen 2. oma kehittyminen 3. tulokset, jotka tulevat edellisten kautta.

1) saa vaikuttaa asioihin ja pääsee päättämään asioista 2) saa vapautta valita ja järjestää asioita 3) saa olla ihmisten kanssa tekemisissä ja tehdä tulosta heidän kanssaan.

Tiimin yhteisen hengen luominen Tavoitteiden saavuttaminen Tiimiläisten auttaminen onnistumaan.

Omien joukkojen onnistuminen aiempaa paremmin Vaikutusmahdollisuus asioihin, olosuhteita parantaen Oma ja tiimiläisten kehittyminen.

Ihmisten kehittäminen – paremmat asiakaskokemukset – tuloksellisuus.

Tiimiläisten kehittyminen, tiimiläisten onnistuminen työssään, kiitokset tiimiläisiltä ja omalta esihenkilöltä.

Kysymyksessä 15 haluttiin tiedustella, kokevatko naisjohtajat työskentelyn esihenkilönä haastavana. Vain 2 naisjohtajaa, eli 10 % kaikista vastaajista, kokee ettei esihenkilönä työskentely ole haastavaa. 38 % naisjohtajista kokee työskentelyn esihenkilönä melko haastavana, kun taas 24 % vastaajista kokee esihenkilötyöskentelyn haastavana. 3 vastaajaa ei osannut sanoa, onko esihenkilön työ haastavaa vai ei. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Koetko esihenkilönä työskentelyn haastavana? (n=21).

Kysymyksen 16 avulla on tarkoitus saada tarkempaa tietoa, miksi esihenkilönä työskentely koetaan haastavana. Naisjohtajia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa, jotka tekevät työstä haastavaa. Haasteiksi nousevat jatkuvat muutokset ja kehitykset organisaation sisällä, haastavat henkilöstöasiat ja riittämättömyyden tunne. Lisäksi useampi naisjohtaja kokee, että työtunteja on liian vähän, mutta on jatkuva kiire ja aikataulut ovat tiukkoja. Henkilöstöasioissa haastavana koetaan tiimin motivoituminen, hyvän yhteishengen ylläpitäminen sekä henkilöstön sisällä olevat ristiriitaiset tilanteet.

Kaikille ei voi kumartaa, arvostelun kohteeksi joutuminen – viestinnän vaikeus (kaikki tulkitsevat viestit omalla tavallaan, neutraalius ja suoruus) – yksilöiden henkilökohtaisen elämän haasteet, jotka väistämättä näkyvät työssä ja niiden käsitteleminen.

Joskus voi olla riittämättömyyden tunnetta, koska aika ei tahdo riittää kaikille, usean paikkakunnan tiimissä myös fyysinen saataavuus on joskus haaste, oman ajan käyttöä täytyy jatkuvasti hallita.

1. haastavat henkilöstötilanteet 2. Tilanteet muuttuvat lennosta ja monesti on haasteita kalenterinhallinnan kanssa (työajan riittämättömyys ja sitä kautta oma riittämättömyys) 3. Haasteet luovat myös mahdollisuuksia ja suurimpana oma ihmisenä ja johtajana kasvaminen. Koskaan muulloin kuin esihenkilöuran aikana ei ole tarvinnut katsoa yhtä paljon peiliin ja miettiä, että miksi tein noin ja mitä olisin voinut tehdä paremmin.

1) aikataulut ovat usein kireitä ja lähes aina on kiire 2) kaikki ei ole motivoituneita työstään eivätkä siten anna parastaan 3) joskus täytyy tehdä vaikeita ja ikäviä päätöksiä.

Kaikessa työssä on joskus haasteita: viestintä, motivaatiotekijöiden löytäminen ja niihin oikealla tavalla vaikuttaminen.

Ihmisten erilaisuus on rikkaus, mutta myös välillä tuo työhön haasteita. Jokaiseen tiimiin mahtuu yksi negatiivinen henkilö. Tämä syö välillä voimavaroja.

Haasteellisia tilanteita on ollut ja tulee olemaan. En koe sitä ylimääräisenä haasteena vaan kuuluu toimenkuvaan.

- jokainen tiimiläinen on oma erilainen persoonansa ja tiimi on saatava toimimaan yhdessä samaan suuntaan – työn tulokset saavutetaan tiimiläisten kautta – jatkuva muutos ja kehitys tuo uusia haasteita koko ajan.

Työ on vaativaa, koska siinä yhdistyy asioiden ja ihmisten johtaminen samanaikaisesti. Lisäksi se edellyttää taitavia ihmissuhdetaitoja kohdata erilaiset ihmiset erilaisine tarpeineen. Myös taitoa osata vaatia ihmisiltä muutosta tarvittaessa.

Tulee olla valmis antamaan myös kehittävää palautetta, ja olla rehellinen tiimiläiselle, että mitä odottaa. Tulee olla valmis kohtaamaan erilaisia tunteita/vastareaktioita.

Kysymys 17 käsittelee arvostuksen tunnetta: ”Koetko olevasti arvostettu omassa asemassasi?” Kuten kuvioista 13 selviää, 16 naisjohtajaa kokee olevansa arvostettu nykyisessä asemassaan. Heidän osuutensa on 76 % kaikista vastaajista. 14 % naisjohtajista kokee olevansa melko arvostettu esihenkilönä. Vain 1 naisjohtaja kokee, ettei saa ansaitsemaansa arvostusta.



Kuvio 13. Koetko olevasi arvostettu omassa asemassasi? (n=21).

Kysymyksessä 18 naisjohtajia pyydettiin tarkemmin kertomaan, miten oman asemansa arvostus näkyy. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 20 kappaletta. Arvostus näkyy tiimin luottamuksessa ja palautteessa. Naisjohtajat kokevat, että heidän mielipiteellensä on merkitystä. Tiimin sisällä vallitseva avoin ilmapiiri, jossa käydään rehellistä ja rakentavaa keskustelua, luo arvostuksen tunnetta.

Tiimin antamasta palautteesta ja henkilöstötyytyväisyydestä, sekä oman esihenkilön antama palaute.

Minulta kysytään, minua lähestytään, mielipiteelläni on merkitystä.

Saan tehdä päätöksiä ja vastata oman alueeni asioista. Minua kuunnellaan ja minut otetaan huomioon.

Saan kiitosta yhteishengen luomisesta ja henkilöstön huomioimisesta. Saan myös kiitosta tiimien hyvistä tuloksista ja paneutumisista asioihin, ja ideoista hoitaa tiimien tavoitteiden saavuttamiset.

Luottamus, avoin rehellinen keskustelu. Ammattitaito. Osa tiimiä.

Nykyinen esihlö arvostaa minua ja tiimiläisiltä saan palautetta, hyvää ja kehittävää. Tämä kuvaa avointa ilmapiiriä joka tuo arvostusta.

Saan tehdä työtäni itsenäisesti ja minuun luotetaan. Saan apua tarvittaessa ja myös ehdotuksiani henkilöstötyytyväisyyden / työn kehittämisen kannalta kuunnellaan.

Oman esihenkilön palautteesta, johtoryhmän palautteesta, oman tiimin palautteesta.

Kysymys 19 on: ”Koetko saavasi tasa-arvoista kohtelua esihenkilönä kohdeorganisaatiossasi?” Vastauksia tuli yhteensä 21 kappaletta. 71 % vastanneista kokee, että kohdeorganisaation sisällä heitä on esihenkilönä kohdeltu tasa-arvoisesti. 24 % kokee, että lähes aina saavat tasa-arvoista kohtelua ja vain 1 vastaajista ei osannut ottaa kantaa tasa-arvoiseen kohteluun. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Koetko saavasi tasa-arvoista kohtelua esihenkilönä kohdeorganisaatiossasi? (n=21).

Kysymys 20 on tarkentava kysymys tasa-arvoiseen kohteluun liittyen kohdeorganisaation sisällä. Naisjohtajilta haluttiin saada tietää, miten tasa-arvoinen kohtelu näkyy. Tähän kysymykseen tuli 17 avointa vastausta. Vastauksista käy ilmi selkeästi, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja kaikille tarjotaan samanlaiset mahdollisuudet sukupuolesta riippumatta.

Minulla on täysin samat mahdollisuudet kuin mieskollegoilla, minun mielipiteelläni on merkitystä ja saan asioita aikaan palautteen kautta.

Kaikkia kohdellaan samalla tavalla.

Tasapuolisena kohteluna miesten ja naisten välillä.

Ei ole sellaisia tilanteita, joissa tasa-arvoa pitäisi miettiä.

Olen yksi muista ja minulla on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muilla.

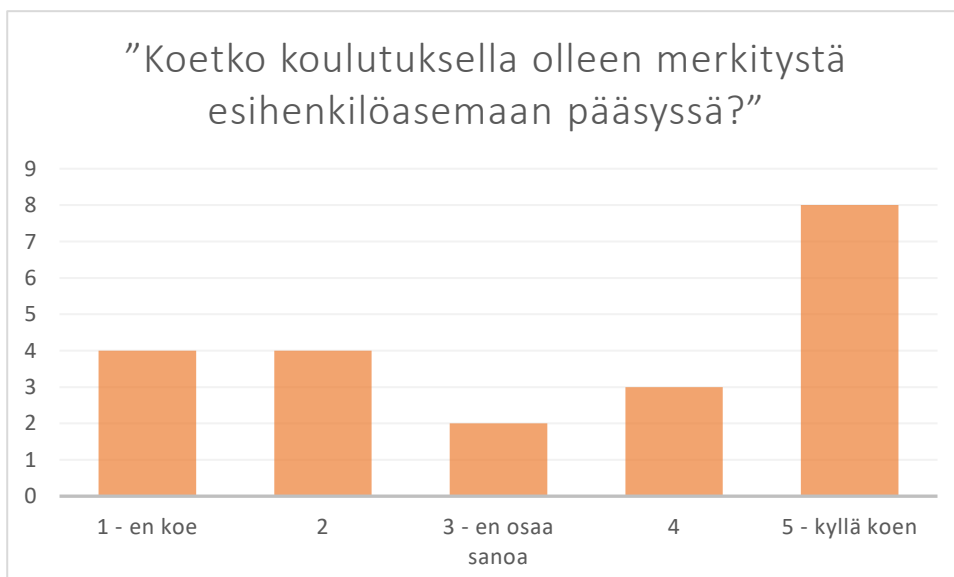
Tasa-arvo on lähtökohta. En pohdi sellaisia asioita enää arjessa. Toisin oli esim. 90-luvulla.

Koen että olen yksi tasa-arvoinen osa meidän asiakasalueen esihenkilöverkostoa. En missään vaiheessa ole kokenut, etteikö minua olisi kohdeltu muutoin kuin tasa-arvoisesti.

Esihenkilö jakaa huomiota tasaisesti, kokoukset ja kahdenkeskeiset palaverit kaikille kalenterissa, ei suosi ketään.

Tässä tehtävässä koen olevani tasa-arvoinen, mutta jos hakisin tästä ylöspäin niin en välttämättä. Myös palkan osalta ajattelen, että tienaan vähemmän kuin esim. mieskollegat.

Viimeinen monivalintakysymys käsittelee koulutuksen merkitystä. Kysymys 21 on: ”Koetko koulutuksella olleen merkitystä esihenkilöasemaan pääsyssä?” Kuten kuviosta 15 voi havaita, vastauksissa on ollut paljon hajontaa. Osa naisjohtajista, 38 % osuudella, on kokenut, että koulutuksella olisi ollut iso merkitys esihenkilöasemaan pääsyssä. Samanaikaisesti 19 % on sitä mieltä, että koulutuksella ei ollut mitään merkitystä esihenkilöasemaan pääsyssä. 2 naisjohtajista ei osannut sanoa, onko koulutuksella ollut merkitystä vai ei.



Kuvio 15. Koetko koulutuksella olleen merkitystä esihenkilöasemaan pääsyssä? (n=21).

Kyselyn kolme viimeisintä kysymystä ovat avoimia ja niiden avulla on tarkoitus saada laajempi käsitys siitä, mitä esimerkiksi naisjohtajuus merkitsee kyselyyn vastanneille. Lisäksi kysytään ominaisuuksista, joita naisjohtajat kokevat tärkeiksi omassaan esihenkilötyössään tai mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä urakehityksen kannalta.

”Mitä naisjohtajuus sinulle merkitsee?” on 22 kysymyksenä. Siihen saatiin yhteensä 20 vastausta. Tähän kysymykseen saatiin avoimia ja rehellisiä vastauksia. Toistuvina teemoina on tasa-arvoisuus, ylpeys omasta asemastaan sekä sukupuolen merkityksettömyys. Naisjohtajat eivät halunneet korostaa nimenomaan naisjohtajuuden merkitystä, vaan enemmänkin johtamista ylipäätään.

Tulevaisuutta, tasa-arvoisuutta, aitoutta ja empaattisen jämäkkää johtamista.

Se, että sukupuolella ei ole merkitystä asemaani vaan kokemuksella ja näytöilläni.

Minulle se ei ole eri asia kuin johtajana mies. Tehtävään tulee valita aina paras vaihtoehto, sukupuoleen katsomatta. Johtajuus sinänsä tarkoittaa minulle sitä, että olen tässä roolissa ja tästä roolista tulee selviytyä.

Olen ylpeä naisjohtaja. Se merkitsee paljon. Mikään ei ole itseltään selvää. Töitä on tehtävä saavuttaakseen aseman.

Sinänsä en koe merkitystä onko johtaja mies vai nainen, vaan sillä on merkitystä, miten toimii. Toki aikaisemmin miehillä oli helpompaa päästä johtajaksi, sen vuoksi naisjohtajuus on tärkeää. Erityisesti naisten pitäisi saada paremmin palkattuja paikkoja enemmän. Palkkatasossa miesten ja naisten ero näkyy vieläkin, ainakin pitkään töissä olleilla.

En oikeastaan erottele nais/miesjohtajuutta.

Mielestäni sukupuolella ei ole merkitystä johtamisessa, ei ole olemassa nais- tai miesjohtajuutta. Ylpeä olen siitä, miten johdossa on tänä päivänä paljon naisia. Tuntuu, että lasikatot ovat särkyneet.

Itse haluaisin ajatella, että oltaisiin joskus niin tasa-arvoisessa maailmassa että ei pitäisi puhua erikseen naisjohtajuudesta. Tähän on varmasti vielä matkaa, mutta koen että ainakin omassa

firmassani minut on valittu tehtävääni osaamiseni perusteella, eikä sukupuoleni. Toivon että näin tehdään myös miehiä valitessa.

Naiseus tuskin eroaa miesten johtamisesta kovinkaan paljon. Ehkä naisille on luonnostaan helpompaa olla empaattisia, mutta kyllä se miehiltäkin sujuu.

Huippua, että naiset johtavissa asemissa on kasvava trendi. Naisen empatiakyky ja pehmeys saa rehoittamaan. Ajattelu on toisenlaista miehillä, naiset ovat sosiaalisempia.

On tärkeää, että naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla myös esihenkilöasemaan. Naisilla on tärkeää rooli toimia roolimallina myös muille naisille, jotka unelmoivat naisjohtajuudesta.

Koen arvokkaana, ja koitan aina nostaa muiden naisjohtajien työtä näkyväksi.

Kysymys 23 on: ”Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi esihenkilötyössäsi?” Vastauksia tuli 21 kappaletta. Seuraavat ominaisuudet toistuivat usein vastauksissa: empaattisuus, avoimuus, ongelmanratkaisukyky, valmius kehittää itseään, pitkäjänteisyys sekä kärsivällisyys. Hyvät viestintä- ja keskustelutaidot koetaan tärkeiksi esihenkilötyössä.

Rehellisyys, aitous, hyvä itsetunto, itsereflektiotaidot, nopeus ja päättäväisyys, hyvät viestintätaidot.

Halu ja kyky auttaa muita onnistumaan (valmentavan johtamisen kautta), kyky organisoida ja priorisoida omaa työtä, kyky omatoimiseen toimintaan, tiedonhakuun ja ongelmanratkaisuun.

Viestintätaidot, kyky tehdä päätöksiä, tunneäly, tavoitteellisuus, vastuullisuus.

Empatia, sinnikkyys, johdonmukaisuus, luotettavuus.

Kuuntelun ja empaattisuuden taito. Rohkeus ottaa puheeksi ja taitavuus käydä dialogia. Näkemyksellisyys. Viestintätaidot.

Energisyys ja innostuneisuus. Tasapuolisuus. Valmennustaidot. Täytyy aidosti olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Hyvinvoivat ihmiset tekevät myös hyvää tulosta. Uudistumiskyky.

Esim. kuunteleminen, empatia, suunnan näyttäminen, tasapuolisuus, tavoitteellisuus, sinnikkyys.

Hyvät ihmissuhdetaidot, kyky nähdä vastapuolen näkemykset, uskallus vaatia mutta myös rohkaista, kehua ja kannustaa. Kyky tiimiyttää ihmiset ja auttaa ihmisiä kehittymään omalla uralla. Hyvät valmennustaidot. Kyky iloita aidosti tiimiläisten onnistumisista.

Tulee olla valmis kehittämään itseään, ja tuntea itsensä hyvin, mitkä ovat omat vahvuudet ja mitkä kehityskohteet.

Pitkä pinna, pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys tuloksia ei saa yhdessä yössä aikaiseksi. Hyvä kuuntelija, rehellinen palautteen antaja. Verkostoituja. Yksin ei saa koskaan jäädä vaan pitää hakea tukea esihenkilöltä sekä kollegoilta. Pitää olla myös armollinen itselle sekä myös tiimille.

Pitää auttaa haluta muita onnistumaan. Tässä tarvitaan todella paljon kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Täytyy osata auttaa ja johtaa erilaisia persoonia ja pystyä muuttamaan ja mukautumaan itse, ihmiset oppivat ja ottavat ohjeita vastaan eritavoin. Koen, että tässä työssä tulee olla myös tavoitteellinen.

Kyselyn viimeinen kysymys on: "Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi urakehityksen kannalta?" Avoimia vastauksia tuli yhteensä 20 kappaletta. Urakehityksen kannalta tärkeiksi ominaisuuksiksi koetaan päämäärätietoisuus, yhteistyökyky, tavoitteellinen menestyminen, sitoutuneisuus nykyiseen työtehtävään, aktiivisuus, tunneäly sekä rohkeus. Omalla aktiivisuudella ja sinnikkyydellä on merkittävä vaikutus urakehitykseen.

Yhteistyökyky, ulospäin suuntautuneisuus, tavoitteellisuus ja halu onnistua.

Ensisijaisesti tavoitteiden mukainen työskentely ja hyvä menestyminen nykyisessä työssä on paras käyntikortti. Lisäksi yhteistyö yli tiimi- ja toimipaikkarajojen, verkostoituminen, oma aktiivisuus ja mahdollisuuksien mukaan hakeutuminen, esim. esihenkilön tuuraustehtäviin.

Osoittaa hyviä taitoja ja sitoutumista jo nykyisessä tehtävässä, koska uskon, että se toimii ponnahduslautana seuraaville tehtäville. Aktiivisuutta ja asioihin tarttumista sekä oman mielipiteen kertomista. Näkyvillä oloa, jotta nimi jää positiivisesti mieleen. Miettimistä millainen rooli sinulla on nykyisessä tiimissä ja entä jos joku heistä on joskus sinun alaisuudessasi niin minkälaisen kuvan

haluat antaa heille. Olemalla "firman nainen" eli toimimalla jo nyt kuin olisit seuraavan roolisi "arvoinen".

Osaaminen, oikeudenmukaisuus, esiintymistaito, joustavuus, yhteistyökyky.

Tavoitteellisuus, kyky tehdä päätöksiä, viestintä, tunneäly, vastuullisuus.

Rohkeus, sinnikkyys, itseluottamus, välillä sivuaskeleet voivat auttaa eteenpäin menemisessä.

Jokaisessa tehtävässä on oltava nöyrä oppiakseen sen ja samaan aikaan kunnianhimoinen, jotta menestyy. Olet niin hyvä kuin mitä olet juuri nyt eli joka päivä täytyy lunastaa odotukset ja tehdä työnsä niin hyvin kuin osaa. Riittävän monipuolinen kokemus kannattaa kartuttaa, jotta voi edetä urallaan.

Halu ja kiinnostus tehdä enemmän kuin oma rooli. Positiivisuus ja luottamus tulevauusteen sekä itseensä.

Sitoutuneisuus, pitkäjänteisyys, ammattitaitoinen ja sosiaalinen kaikissa muodoissaan, iloinen ja positiivinen, osaa puhua myös vaikeista asioista, kiittää.

Pitää olla sopivasti itsekäs, ja tämän on oppinut kantapään kautta. Kukaan ei huomaa sun hyvää työtä, se pitää itse tuoda esiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimustyön päätehtävänä on vastata päätutkimuskysymykseen ja avata tutkimuksen ongelman olennaiset asiat. Tutkimustyön analysoiduista tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesiä avulla kootaan yhteen tutkimuksen pääseikat, jotka antavat kirkkaat vastaukset tutkimuksessa asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym., 2008, s. 225.) Lähtökohtaisesti monimene-
telmätutkimuksessa edellytetään, että tutkija itse ymmärtää, mitä tutkimustyön määrälliset ja laadulliset tiedot merkitsevät ja mistä ne oikeasti kertovat. Tämän ymmärryksen kautta tulokset saavat yhteyden sekä aiempaan tieteelliseen keskusteluun että olemassa olevaan todellisuuteen. (Vilkkä & Mankki, 2024, luku 5, kohta Integroiva tulosraportointi narratiivisesti ja visuaalisesti.) Johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen sekä luotettavuutta että pätevyyttä. Lopuksi esitetään jatkokehitysideoita uudelle tutkimustyölle.

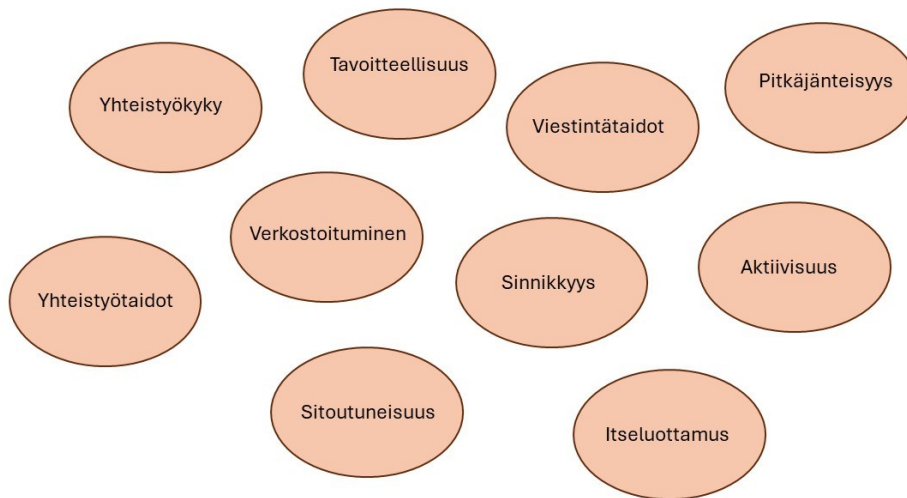
Tämän tutkimustyön päätutkimuskysymys oli, miten naisjohtajat finanssialan yrityksessä X kokevat urakehityksensä. Päätutkimuskysymykseen haettiin vastausta perehtymällä sekä teoriaan että empiiriseen tietoon. Empiirinen tieto muodostui finanssialan yrityksessä X työskenteleville naisjohtajille lähetetyn kyselyn vastauksista. Vertailemalla teorian tietoa ja empiiristä tietoa, pystyi näkemään yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten ja tämän tutkimustyön välillä. Päätutkimuskysymystä tukivat kolme alakysymystä:

- Miten kohdeorganisaatio on tukenut naisjohtajuutta?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet naisjohtajien urakehitykseen?
- Miten kohdeorganisaation tarjoamat tasa-arvoiset mahdollisuudet ovat näkyneet naisjohtajien urakehityksessä?

Ensimmäinen alakysymys oli: Miten kohdeorganisaatio on tukenut naisjohtajuutta? Keskeiseksi asiaksi nousi naisjohtajien omilta esihenkilöiltä saatu tuki ja kannustus. Lisäksi kohdeorganisaatio on tarjonnut erilaisia valmennuksia, jotka ovat mahdollistaneet naisjohtajien pääsyn esihenkilötehtäviin. Samalla on tarjottu erilaisia mahdollisuuksia laajentaa omaa osaamistaan uusien työhaasteiden kautta. Osa vastaajista kuitenkin kokivat, etteivät he saaneet erityistä tukea aloittelevina naisjohtajina. Heidän mielestään itse piti tehdä aktiivisesti ja tavoitteellisesti töitä sen eteen, että saavuttaa naisjohtajan aseman.

Nykyisissä johtaja-asemissa olevat naiset kokivat, että suurin tuki kohdeorganisaation sisällä tulee omilta esihenkilökollegoilta.

Toisen alakysymyksen avulla selvitettiin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet naisjohtajien urakehitykseen. Kuvio 16 selviää, mitkä ominaisuudet ovat olleet naisjohtajien mielestä merkityksellisiä oman urakehityksen kannalta. Lisäksi hyvänä ”käyntikorttina” pidettiin tavoitteellista menestymistä nykyisissä työtehtävissä.



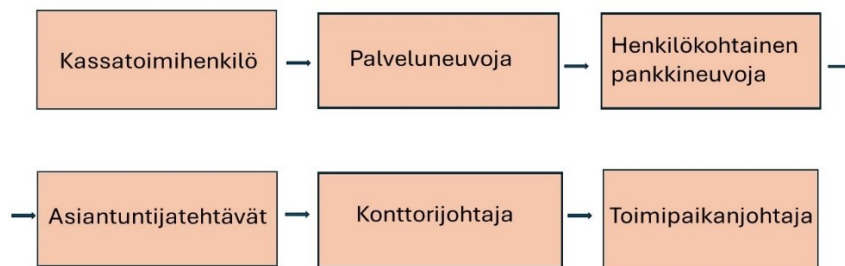
Kuvio 16. Merkitykselliset ominaisuudet naisjohtajien urakehityksen kannalta.

Myös naisjohtajat erilaisista kansainvälisistä finanssialan organisaatioista ovat nostaneet esille tekijöitä, jotka mahdollistavat naisia johtamaan ja menestymään miesvaltaisissa työympäristöissä. He nostavat esille verkostoitumisen tärkeyden, itsensä puolustamisen taidon ja kyvyn korostaa omia onnistumisiinsa sekä menestyksiään. Naisjohtajat kannustavat muita naisia investoimaan itseensä ja omaan kehitykseensä, koska uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen voi viedä uran seuraavalle tasolle ja tarjoaa mahdollisuuden vaikuttamiseen. (Feinstein, 2023.)

Kolmas alakysymys antoi vastauksen siihen, miten kohdeorganisaation tarjoamat tasa-arvoiset mahdollisuudet ovat näkyneet naisjohtajien urakehityksessä. Lähes kaikki kyselyyn vastanneista naisjohtajista kokevat saaneensa tasa-arvoista kohtelua kohdeorganisaation sisällä. Naisjohtajat vahvasti kokivat, että heillä on täysin samanlaiset mahdollisuudet kuin mieskollegoilla. Tasa-arvoiset mahdollisuudet näkyvät myös tasapuolisena kohteluna miesten

ja naisten välillä. Tässä on tapahtunut selkeä muutos viimeisen 10 vuoden aikana kohdeorganisaatiossa. Vuonna 2013 tehdyssä sisäisessä kyselyssä naisjohtajat kokivat, että miehet tyypillisesti rekrytoivat miespuolisia hakijoita. Silloin oli vahvasti kokemuksia ja havaintoja ”miesten kerhojen” olemassaolosta. Lisäksi naisjohtajat kokivat, että he ovat tarkemman arvioinnin ja vaatimusten kohteena. (Yritys X, 2023.)

Alakysymysten avulla saatiin paljon tutkittua tietoa, joiden avulla lähdettiin selvittämään myös päätutkimuskysymyksen vastausta. Perehtymällä kyselyn kaikkiin vastauksiin, voidaan todeta, että lähes kaikilla naisjohtajilla on ollut hyvät ja tasavertaiset mahdollisuudet edetä uralla eteenpäin. Monella naisjohtajalla on ollut samanlainen kehityskaari urakehityksessään. Työskentely kohdeorganisaatiossa on aloitettu kassatoimihenkilönä ja siitä erilaisten työtehtävien kautta edetty esihenkilötehtäviin (kuvio 17).

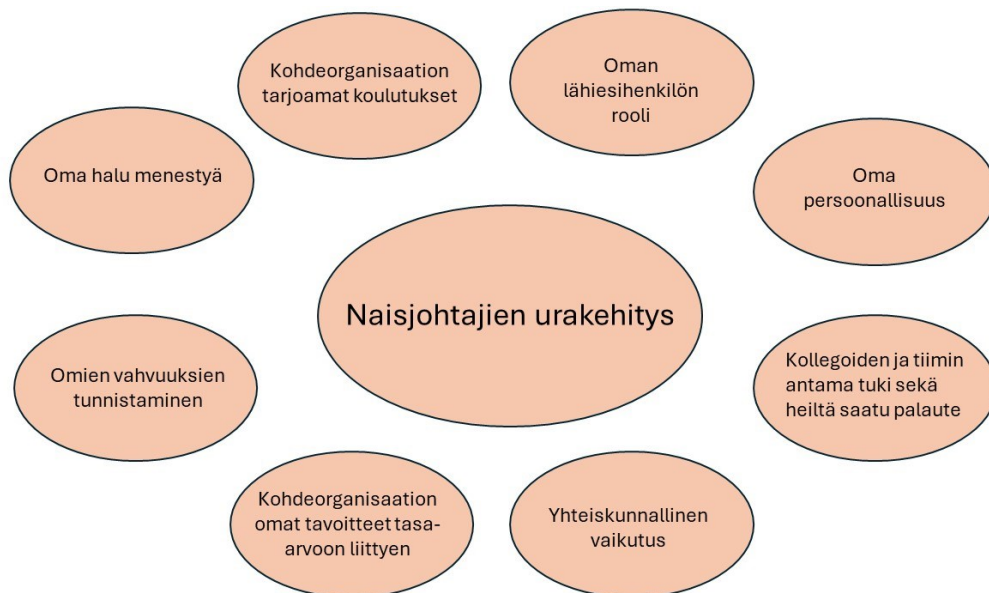


Kuvio 17. Naisjohtajien tyypillinen urakehityspolku kohdeorganisaatiossa.

Vuoden 2023 tilastojen mukaan kohdeorganisaatio oli sinnikkäällä ja pitkäjänteisellä työllään saavuttanut kehitystä naishenkilöiden urien edistämiseksi. Keväällä 2023 kaikista esihenkilötehtävissä toimivista johtajista oli 51 % naisia. Naisjohtajia kohdeorganisaation ylimmässä johdossa oli edustettuna 42 %. (Yritys X, 2023.) Yllä mainittuja tilastoja tukee tämän tutkimustyön tulokset. Lähtökohtaisesti kohdeorganisaation naisjohtajat kokivat urakehityksensä positiivisena ja myönteisenä. Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin on varmasti vaikuttanut myös se, että naisilla on kasvanut tietoisuus tasa-arvosta ja monimuotoisuudesta. Nykypäivänä monet organisaatiot pyrkivät lisäämään naisten edustusta johtotehtävissä tiedostaen, että monimuotoiset johtoryhmät voivat tuoda mukanaan erilaisia näkökulmia ja edistää parempaa

päätöksentekoa. Tämä ehdottomasti avaa uusia mahdollisuuksia naisjohtajille etenemisessä ja vaikuttaa myönteisesti heidän urakehitykseensä.

Naisjohtajien urakehitykseen ei voi vaikuttaa pelkästään kohdeorganisaatio ja sen sisällä asetetut tavoitteet. Urakehitykseen vaikuttavat myös pitkälti sisäiset tekijät, kuten oma persoonallisuus, motivaatio ja ylipäättään halu menestyä omalla urallaan. Kuviossa 18 näytetään esimerkkejä tekijöistä, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Samat tekijät ovat nousseet esille läpi tutkimustyön niin teorian osuudessa kuin empiirisen tutkimuksen vastauksissa.



Kuvio 18. Naisjohtajien urakehitykseen tyypillisesti vaikuttavat tekijät

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatio X on menossa kehityksessä oikeaan suuntaan. Tämä tutkimus hyödyttää kohdeorganisaatiota antamalla vahvistuksen sille, että 10 vuoden aikana on saatu aikaan merkittäviä muutoksia naisjohtajien asemassa. Hyödyntämällä tässä tutkimuksessa toteutettua kyselyä, organisaatio voi selvittää, miten naisjohtajien asema koetaan valtakunnallisesti. Esimerkiksi voisi selvittää, onko naisjohtajien urakehityksessä eroavaisuuksia Uudenmaan alueen ulkopuolella. Mikäli eroavaisuuksia ilmenee, voisi seuraavaksi selvittää, mitä toimenpiteitä kohdeorganisaation pitää toteuttaa, jotta päästään samanlaisiin tuloksiin, kuin tässä tutkimustyössä.

Rahoitusala on yleisesti pidetty miesvaltaisena alana. Tämä tutkimus osoittaa sen, että naisjohtajien kasvanut määrä on edistänyt tasa-arvoa rahoitus-alalla. Tämä tieto on hyödyllinen myös yhteiskunnan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia inspiraationa ja kannustimena nuorille naisille haakeutua rahoitusalan ammatteihin. Tulosten myötä he näkevät, että kaikilla, sukupuolesta riippumatta, on tasavertaiset mahdollisuuden menestyä rahoitus-alalla. Tutkimus voi edistää yleistä yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta osoittamalla, että kaikilla pätevillä henkilöillä, sukupuoleen katsomatta, tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet menestyä ja edetä uralla. Tutkija toivoo, että aihe herättää yhteiskunnallista keskustelua alasta riippumatta.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Jokaisessa tutkimustyössä pyritään arvioimaan tehdyn työn luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaus-tulokset ovat toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa nimenomaan sitä, että se kykenee antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsijärvi ym., 2008, s. 226.) Tutkimustyön, jossa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Luotettavuutta lisää se, ettei epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. (Vilka, 2021b, luku 7, kohta Laadullisen tutkimuksen arviointi.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Mitä tarkemmin tutkija pystyy selostamaan aineiston tuottamisen olosuhteet, sitä luotettavampi tutkimus on. (Hirsijärvi ym., 2008, s. 227.) Tässä tutkimuksessa ei ole tiedossa tarkkoja olosuhteita, joissa naisjohtajat ovat vastanneet kyselyyn. Kysely lähetettiin kaikille samanaikaisesti ja kaikilla oli 2 viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Sitä ei kuitenkaan tiedetä, millaisessa ympäristössä ja mielentilassa naisjohtajat ovat kyselyyn vastanneet. Tutkimuksen luotettavuutta on saattanut heikentää myös satunnaisvirheet. Satunnaisvirheitä voi syntyä esimerkiksi silloin, kun vastaaja muistaa kysymykseen vastatessaan jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija. (Vilka, 2021b, luku 7, kohta Määrällisen tutkimuksen arviointi.)

Reliabiliteetin lisäksi myös tutkimuksen validiteetilla, eli pätevyydellä, on iso merkitys tutkimuksen kokonaisarvioinnissa. Validiuksella tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym., 2008, s. 226.) Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Se tarkoittaa sitä, että kaikkien tutkittavien on ymmärrettävä kyselylomake ja siinä esitetyt kysymykset samalla tavalla. Tulokset saattavat vääristyä, jos vastaajat eivät ajattelekaan kuten tutkija on ajatellut heidän ajattelevan. Tutkimuksen pätevyyttä lisää myös se, miten onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet kyselylomakkeeseen. (Vilkka, 2021b, luku 7, kohta Määrällisen tutkimuksen arviointi.)

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä ajatella, että kaikki ihmiset ja heidän vastauksensa ovat ainutlaatuisia, eikä näin ollen voi olla täysin samanlaista ja täysin verrattavissa olevaa tapausta. Siksi perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja ei voi käyttää tapaustutkimuksessa. (Hirsijärvi ym., 2008, s. 227.) Nykypäivänä keskustelu naisjohtajien urakehityksestä on kuitenkin ajan-kohtainen ilmiö. Siksi yleisellä tasolla tämän tutkimuksen vastaukset voivat olla päteviä ja samaistuttavia toimialasta riippumatta. Kyseisen tapaustutkimuksen tutkimuskohteen valinta on mahdollistanut sen, että tulokset ovat helposti siirrettävissä myös toisiin samankaltaisiin tapauksiin (Vilkka ym., 2018, Osa 2, kohta Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä). Tämän työn tärkeämpänä tavoitteena on ollut vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja tutkittavan ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa lukijalle mahdollisuuden ajatella toisin (Vilkka, 2021b, luku 7, kohta Laadullisen tutkimuksen arviointi).

7.2 Jatkokehitysideoita

Naisjohtajuutta ja naisten urakehitystä on tutkittu melko vähäisesti kotimaisilla liiketoiminta-alueilla. Kuten tutkimustyön teoria ja rahoitusalan raporttien luvut osoittavat, naisjohtajien urakehityksessä edelleen on haasteita. Naisjohtajia on vähemmän kuin miesjohtajia niin ylimmillä johtotasoilla kuin esihenkilö- ja asiantuntijatasoilla. (Arvola ym., 2021, s. 7–8.) Jos tällaista ongelmaa ei olisi,

kohdeorganisaatio ei olisi erikseen asettanut tavoitteita naisjohtajien määrän kasvulle. Tästä johtuen kohdeorganisaation tavoitteissa on lisätä entisestään tasavertaisuutta ja moninaisuutta esihenkilötehtävissä. Konkreettinen tavoite on, että vuoteen 2025 loppuun mennessä kolmella ylimmällä johtotasolla on vähintään 40 prosentin edustus kummastakin sukupuolesta. (Yritys X, n.d.-c.) Jatkotutkimusaiheena tämän tutkimuksen pohjalta voisi selvittää, mitkä ovat olleet naisille konkreettisia ylöspäin etenemisen esteitä esihenkilö- ja johtotehtäviin, miksi urakehitys on pysähtynyt tiettyyn hierarkiatasoon ja onko siinä vaiheessa estävä lasikatto tullut vastaan vai onko urakehitys voinut pysähtyä tiettyyn tasoon naisjohtajien omasta tahdosta.

Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko nais-etuliitettä mahdollista poistaa, kun puhutaan johtajuudesta vai onko ylipäättään tarvetta erikseen korostaa naisjohtajuutta. Millä tekijöillä olisi vaikutusta tähän ja millaisten muutostekijöiden avulla olisi mahdollista saavuttaa tämä neutraalisuus johtamisen termissä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä itse rekrytointiprosessiin. Voisiko tulevaisuudessa rekrytointiprosessi toteuttaa niin, että rekrytoitavan sukupuoli ei paljastuisi missään vaiheessa valintoja tehdessä? Sukupuolta enemmän tulisi olla vaikutusta nimenomaan koulutustaustalla, kokemuksella ja hakijan omalla persoonalla.

Joka tapauksessa, olivat jatkotutkimusideat mitkä tahansa, tasa-arvon lisääminen erilaisissa johtoasemissa edistäisi organisaatioiden sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Se tarjoaisi kaikille tasavertaiset mahdollisuudet menestyä sukupuolesta riippumatta. Siksi jokainen tutkimus, joka tehdään naisjohtajista ja heidän urakehityksestään alasta riippumatta, vie yhteistä päämäärää epätasa-arvon vähentämiseksi eteenpäin. Kaikki muutokset alkavat tapahtumaan silloin, kun niitä tutkitaan ja niistä keskustellaan.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. (2001). Naiset, miehet ja johtajuus. Wsoy.

Aho, A. (2019). Kirjanpitiästä konsultiksi: pääkirja. Alma Talent.

Alkkiomäki, T. & Hällund, M. (6.3.2023). Naisjohtajat tuovat vakautta pankkeihin. Vaasan yliopisto. [Naisjohtajat tuovat vakautta pankkeihin | Vaasan yliopisto \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi/naisjohtajat-tuovat-vakautta-pankkeihin)

Arvola, K., Höykinpuro, T., Davidjuk, M., Hietakangas, S., Kaitosuo, J., Koskinen, J., Paananen, J., Ylönen, V., Fanta, M., Lauren, J., Martin, K., Pennanen, E. & Tuominen, H. (2022). Rahoitusalan tasa-arvoraportti 2022. Ylemmät Toimihenkilöt YTN. [rahoitusalan-tasa arvoraportti-2022.pdf \(ytn.fi\)](https://www.ytn.fi/rahoitusalan-tasa-arvoraportti-2022.pdf)

Chamorro-Premuzic, T. (2020). Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä? Vastapaino.

Ekonen, M. (2011). Naisten johtamisurien moninaisuus korkean teknologian toimialalla. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.), Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus (s.38-46). Hanken School of Economics. [Microsoft Word - NASTA-FINALBOOK-JAN2-sid 14 korr.doc \(helsinki.fi\)](https://www.hanken.fi/sites/default/files/2011-12/Microsoft%20Word%20-%20NASTA-FINALBOOK-JAN2-sid%2014%20korr.doc)

Ekonen, M. (2014). Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. [Women and men middle managers' career narratives in the high technology \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/jyu/etj/2014/01/01/women-and-men-middle-managers-career-narratives-in-the-high-technology)

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. [Microsoft Word - julkaisu 2014 tapaustutkimus taittoon alkuper%c3%a4inen p%c3%a4ivitys2511024-1.docx \(helsinki.fi\)](https://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/julkaisu/2014-tapaustutkimus-taittoon-alkuperainen-paivitys2511024-1.docx)

Feinstein, M. (17.4.2023). Miten naiset voivat johtaa ja menestyä miesvaltaisessa ympäristössä? Salesforce. Netprofile. <https://news.cision.com/fi/netprofile/r/miten-naiset-voivat-johtaa-ja-menestya-miesvaltaisessa-ymparistossa-c3751718>

Frankel, L. (2011). Kiltti tyttö ei pääse pomoksi. 101 tapaa hävitä miehelle. Talentum.

Frantsi, P. (2013). Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. [Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/jyu/etj/2013/01/01/johtajuutta-etsimassa-naislahijohtajan-identiteettitarinan-rakentuminen-siivoustoimialalla)

Heikkinen, S. (2016). Puolison rooli nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa. Työelämän tutkimus. Haettu 24.10.2023 osoitteesta [Puolison rooli nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa - pdf \(journal.fi\)](https://www.tutkimuskeskus.fi/tyoelaman-tutkimus/puolison-rooli-nais-ja-miesjohtajien-urilla-suomessa)

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. (13.-14., osin uudistettu painos). Tammi

Holtari, S. (18.10.2020). Tällaisia ovat yritysten päättäjänaiset: Koulutus ja toimiala kertovat vahvan uran rakentamisesta. Talouselämä.

Hyvärinen, S. (2016). Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia [väitöskirja, Lapin yliopisto]. [Hyvärinen Sanna ActaE 189 pdfA.pdf \(ulapland.fi\)](#)

Jabe, M. (2007). Vauhtia uralle nainen: opas lasikaton rikkomiseen. Kirjapaja.

Järvensivu, A. (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere University Press. [Jarvensivu Tapaus tyoelama.pdf \(tuni.fi\)](#)

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kattelus, R. & Jokinen, T. (2017). Uraopas. Työelämän lyhyt oppimäärä. Gaudamus.

Keskuskauppakamari. (12/2021). Naisten pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Naisjohtajakatsaus. Haettu 25.10.2023 osoitteesta [Naisjohtajakatsaus 03-2021.pdf \(kauppakamari.fi\)](#)

Keskuskauppakamari. (n.d.). Naisjohtajaohjelma. Haettu 9.5.2024 osoitteesta [Naisjohtajaohjelma - Keskuskauppakamari](#)

Kivitiie, E. & Sallinen Simard, E. (2020). Suominaiset maailmalla. Otava.

Koivunen, H. (2006). Lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa P. Lipponen (toim.), Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: nainen työelämässä (s. 92-93). Kirjapaja.

Kormilainen, V. & Niemelä, J. (2018). Vikisijän virsikirja: lopeta valittaminen, aloita tekeminen. Kauppakamari.

Kuistiala, A. (2019). Johtajanaiset. Alma Talent.

Latvakoski, O. (9.6.2022). Nyt se tapahtuu: Sukupuolikiintiöt pörssiyritysten hallitukseen – ”Korkea aika rikkoa lasikatto”. Kauppalehti.

Lindroos, P. & Lipponen, P. (2016). Naisen 9 työelämää. Kirjapaja.

Mäkynen, M. (7.3.2024). Naisten urakehitys laahaa urajarrun takia. Ammattiliitto Pro. [Naisten urakehitys laahaa urajarrun takia | Ammattiliitto Pro \(proliitto.fi\)](#)

Mörttinen, M. (2022). Ensimmäiset uraa uurtaneita naisia Suomesta. Into Kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos). Sanoma Pro.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Sandberg, S. & Scovell, N. (2013). Lean in: naiset ja menestymisen tahto. WSOY.

Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin (6.painos). Gaudeamus.

Tukiainen, M. & Villanen, J. (2016). Huippunaiset: menestystarinoita. Kauppa-kamari.

Utrio, K. (2006). Suomen naisen tie: pirtistä parlamenttiin. Tammi.

Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos). PS-kustannus.

Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos). PS-kustannus.

Valtioneuvosto. (13.1.2022). Perhevapaa uudistus astuu voimaan elokuussa 2022. Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/perhevapaa-uudistus-astuu-voimaan-elokuussa-2022>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilka, H. & Mankki, V. (2024). Johdatus monimenetelmä tutkimukseen. Santalahti.

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). PS-kustannus.

Vilka, H., Saarela M. & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos). PS-kustannus.

Yritys X. (4/2023). Johtajuus mukautuu ajassa [konferenssiesitelmä]. Hämeenlinnan Rotary Klubi.

Yritys X. (n.d.). Keitä olemme. Haettu 22.8.2023 yrityksen X verkkosivuilta

Yritys X. (n.d.-a). Diversity & Inclusion Policy. Haettu 2.10.2023 yrityksen X verkkosivuilta.

Yritys X. (n.d.-b). Code of Conduct. Haettu 2.10.2023 yrityksen X verkkosivuilta.

Yritys X. (n.d.-c). Our sustainability targets. Haettu 29.8.2023 yrityksen X verkkosivuilta.

LIITE 1

Naisjohtajien urakehitys rahoitusalan
yrityksessä X

* Required

1. Taustakysymykset: *

IKÄ

*alle*30

30 – 39

40 – 49

50 – 59

*yli*60

2. Koulutustausta: *

Perustutkinto(lukio/*ammattikoulu*)

Ammatillinenperustutkinto(*merkonomi*)

Alempikorkeakoulututkinto(*kandi/AMK*)

Ylempikorkeakoulututkinto(*maisteri/YAMK*)

3. Työskentelyvuodet kohdeorganisaatiossa *

alle 5 vuotta

5-9 vuotta

10-19 vuotta

20-29 vuotta

yli 30 vuotta

4. Urapolkusi kohdeorganisaatiossa *

Millainen on ollut urapolkusi?

5. Oletko kokenut, että sinulla on ollut tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla esihenkilöksi?

*

en koe

kyllä koen

6. Oletko kokenut, että sinulla on ollut tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla esihenkilöksi?

Millaista tukea?

7. Oletko saanut kohdeorganisaatiossa tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä? *

en ole ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä olen

8. Oletko saanut kohdeorganisaatiossa tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä?

Millaista tukea?

9. Oletko saanut kohdeorganisaation ulkopuolelta tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä? *

Esimerkiksi perhe, puoliso, ystävät.

en ole ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä olen

10. Oletko saanut kohdeorganisaation ulkopuolelta tukea esihenkilöasemaan pääsemisessä?

Millaista tukea?

11. Oletko saanut tukea esihenkilönä työskentelyssä? *

en ole ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä olen

12. Oletko saanut tukea esihenkilönä työskentelyssä?

Millaista tukea?

13. Koetko esihenkilönä työskentelyn merkityksellisenä? *

en koe ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ koen erittäin merkityksellisenä

14. Koetko esihenkilönä työskentelyn merkityksellisenä?

Mainitse 3 asiaa, mitkä luo merkityksellisyyden tunnetta.

15. Koetko esihenkilönä työskentelyn haastavana? *

en koe ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä koen

16. Koetko esihenkilönä työskentelyn haastavana?

Mainitse 3 asiaa, miksi työ on haastavaa.

17. Koetko olevasi arvostettu omassa asemassasi? *

en koe ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä koen

18. Koetko olevasi arvostettu omassa asemassasi?

Miten arvostus näkyy?

19. Koetko saavasi tasa-arvoista kohtelua esihenkilönä kohdeorganisaatiossasi? *

en koe ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä koen

20. Koetko saavasi tasa-arvoista kohtelua esihenkilönä kohdeorganisaatiossasi?

Miten tasa-arvoinen kohtelu näkyy?

21 Koetko koulutuksella olleen merkitystä esihenkilöasemaan pääsystä? *

en koe ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ kyllä koen

22. Mitä naisjohtajuus sinulle merkitsee?

23. Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi esihenkilötyössäsi?

24. Minkälaiset ominaisuudet koet tärkeäksi urakehityksen kannalta?

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms