

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiia Häkkinen
Sari Muikku

NAISTEN ETENEMISMAHDOLLISUUDET ESIMIESTEHTÄVIIN
YRITYS X:SSÄ

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
Puh. (013) 260 6700

Tekijät
Tiia Häkkinen, Sari Muikku

Nimeke
Naisten etenemismahdollisuudet esimiestehtäviin Yritys X:ssä

Toimeksiantaja
Yritys X Oyj

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayritys Yritys X:lle, miten se saisi lisättyä naisia esimies- ja johtotason tehtäviin niin, että naisten määrä vastaisi naisten osuutta koko henkilöstöstä. Tavoitteena oli löytää naisten urakehitystä parantavaan työhön konkreettisia keinoja. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena syksyllä 2016 ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimusotos muodostui kymmenestä toimeksiantajayrityksessä työskentelevästä johtaja- tai esimiestason tehtävissä työskentelevästä naisesta.

Tutkimustulokset osoittavat, että tasa-arvo ja diversiteetti toteutuvat Yritys X:ssä hyvin, ja naisten vähäinen osuus esimies- ja johtotasolla johtuu naisista itsestään ja vallitsevista yhteiskunnallisista stereotyyppioista. Naisten henkilökohtaisena ongelmana on itseluottamuksen puute ja tarve pysytellä mukavuusalueella. Yhteiskunnallisella tasolla Suomessa on edelleen vallalla ajatus, ettei naisia kannata pitkien perhevapaiden takia palkata, koska äitiyslomien kustannukset koituvat äidin työnantajalle. Lisäksi jakautuminen miesten ja naisten aloihin on edelleen voimakasta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Yritys X voi kannustaa naisia kehittämällä esimiestyötä ja luomalla mentorointimalleja, joilla tuetaan naisten omaa aktiivisuutta uralla etenemiseksi. Yhteiskunnallisella tasolla tärkeää on vanhempainvapaiden kustannusten jakaminen äidin ja isän työnantajien kesken ja tyttöjen rohkaiseminen hakeutumaan teknisille aloille jo varhaisessa vaiheessa uravalintoja.

Kieli
suomi

Sivuja 89
Liitteet 2

Asiasanat
tasa-arvo, yhdenvertaisuus, lasikatto, urakehitys, rekrytointi, johtaminen



THESIS
November 2016
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 6700

Authors
Tiia Häkkinen, Sari Muikku

Title
Development of Women's Career Ladder in Company X

Commissioned by
Company X Ltd

Abstract

The purpose of this thesis was to find out how the commissioning enterprise, Company X, could increase the quantity of female leaders in comparison with the share of women in the whole personnel. The goal of this study is to offer the company tools to find the ways to increase the quantity of women in leading positions.

The qualitative research was conducted by semi-structured interviews. The sample of the research comprised of ten female leaders who work in leading positions in the company. The objective was to research the views and experiences that these women have in this area.

The results of the interviews indicate that there are no substantial problems with gender equality in the Company X. By contrast, women themselves seem to have poor self-confidence and they wish to stay in their comfort zones rather than try to seek higher position in the working life. In addition, there still is a social evil in Finland which states that it is not profitable to employ women because the costs of maternity leave incur employer. Based on the literature and interviews, it can also be stated that the gender segregation still exists in Finland.

According to research results, Company X could encourage women by creating new ways of mentoring and by tutoring the superiors so that they will be able to support women with their effort to move on with their careers. At social level it is important firstly to share the costs of maternity leaves equally between the employers of both parents and secondly encourage girls to seek technical lines of education at early state.

Language

Pages 89

Finnish

Appendices 2

Keywords

equality, glass ceiling, career development, recruiting, management

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat	7
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
2.2	Tutkimusongelmat	7
2.3	Tutkimuksen rajaus ja työn rakenne	7
2.4	Toimeksiantaja.....	8
3	Naiset esimiehinä.....	9
3.1	Sukupuolten tasa-arvo	9
3.2	Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työelämässä	12
3.3	Tasa-arvoprosessi työpaikoilla.....	17
3.4	Naiset esimiehinä Suomessa.....	20
3.5	Naiset esimiehinä	23
3.6	Uralla etenemisen esteet	27
3.7	Uralla etenemistä edistävät seikat	32
3.8	Työn ja perheen yhdistäminen	36
4	Naiset esimiehinä Yritys X:ssä.....	41
4.1	Naiset esimiehinä Yritys X:ssä.....	41
4.2	Yritys X osana Naisjohtajuus -hanketta	43
4.3	Yritys X:n tasa-arvosuunnitelma	45
5	Tutkimuksen toteutus.....	47
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	47
5.2	Tiedonkeruumenetelmä ja otanta	48
5.3	Haastattelun laadinta	50
5.4	Aineiston analyysi	51
5.4.1	Litterointi	51
5.4.2	Sisällönanalyysi	52
5.5	Pätevyys, luotettavuus ja eettisyys	54
6	Tutkimustulokset.....	55
6.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä.....	55
6.1.1	Mitä tasa-arvo on?	56
6.1.2	Perhe	56
6.1.3	Naiskiintiöt	57
6.1.4	Naisten oma suhtautuminen mahdollisuuksiinsa edetä	58
6.2	Nainen ja mies johtajana	59
6.2.1	Nais- ja miesjohtajan ominaisuudet	59
6.2.2	Naisiin kohdistuvat odotukset	60
6.2.3	Esimieheksi edenneen kollegan kohtelu.....	61
6.2.4	Etenemisen esteet	62
6.2.5	Naisten toistensa auttaminen.....	63
6.2.6	Haastattelun oma eteneminen	64
6.3	Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä.....	65
6.3.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	65
6.3.2	Arvostus.....	68
6.3.3	Uralla eteneminen.....	69
6.4	Kehityskohteet	71
6.4.1	Tasa-arvon edistäminen	72
6.4.2	Käytännön toimenpiteet naisten lisäämiseksi johtotehtävissä	73
6.4.3	Etenemisen esteet ja niiden voittaminen	77

6.4.4 Tasa-arvon seuranta.....	78
7 Johtopäätökset	79
8 Pohdinta.....	84
Lähteet.....	88

Liitteet

Liite 1	Haastattelupyyntö
Liite 2	Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Nainen on ihmeellinen olento. Naisia verrataan asiayhteydestä riippuen paholaiseen tai enkeliin, kuvataan monenlaisilla adjektiiveilla kuvankauniista kurvikaasta harmaaseen pyykkilautaan. Myös eläinkunnasta löytyy vertauskuvia; naiset ovat kuin kissoja, aistikkaita ja hieman vaarallisia. Jouko Turkka kuvaa naisia kirjassaan Häpeä näin: "Naisessa on melkein kaikki samoin kuin hevosessa: tärkein viestinväline korvat, odottava, reagoiva yleissuhtautuminen ulkomaailmaan, passiivisuus lauman sisällä, puolustuskeinona pakeneminen." Siinä on jo monta naisellista ominaisuutta, mutta ei kuitenkaan vielä läheskään kaikki. Miesten ikiaikainen ongelma on, etteivät he omien sanojensa mukaan ymmärrä naisia. Olisi helppoa selittää vielä nyky-yhteiskunnassakin esiintyvät miesten ja naisten erot sanomalla, että miehet ja naiset nyt vain yksinkertaisesti ovat niin erilaisia. Mutta ovatko he? Olemmeko me?

Jotta tutkimuskysymyksemme syvin olemus saadaan esille, on ehkä syytä miettiä, mitä eroa miehissä ja naisissa ylipäätään on. Kulttuurissamme vallitsevan yleisen mies- ja naiskäsityksen mukaan miehet pystyvät käsittelemään asioita erottamalla ne itsestään, kun taas naiset henkilökohtaistavat kaiken. Siinä, missä miehet tarttuvat asioihin objektiivisesti, naiset tulkitsevat toisten ihmisten tunteita. Miehet keskittyvät yhteen asiaan kerrallaan, naiset puolestaan kuluttavat kaiken energiansa käsittelemällä aina kokonaisuuksia. Merja Kinnunen (2001, 122–123) on tutkinut paljon suomalaista työelämää ja toteaa, että kun puhutaan toimihenkilönaisista, sekä miehet että naiset liittävätkin heihin sellaisia ominaisuuksia kuin henkilökohtainen sitoutuminen, vastuuntunto, pikkutarkkuus ja kyky sietää painetta. Toimihenkilömiehistä puhuttaessa taas esiin nousevat asiakaskeisyys, vastuunkanto, ongelmien ratkaisukyky ja kokonaisuuksien hallinta.

Kun näitä ominaisuuksia tarkastellaan siinä yhteydessä, miten miehet ja naiset sijoittuvat työelämään, voidaan hieman karrikoiden todeta, että naiset tekevät asiantuntijatyötä ja miehistä tulee johtajia. Vai tuleeko? Ja miksi? Alamme olla tutkimusongelmamme juurilla.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksemme syntyi toimeksiantajamme Yritys X:n tarpeesta selvittää, millaisina Yritys X:ssä työskentelevät naiset kokevat mahdollisuudet edetä urallaan Yritys X:n palveluksessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää erityisesti, mitä esteitä naiset kokevat olevan etenemisen tai esimiestehtäviin hakeutumisen tiellä. Toimeksiantajan toiveena oli, että se pystyisi tutkimuksen avulla tekemään toimenpiteitä, joiden myötä naisten osuus esimiehistä nousee samaan kuin naisten osuus henkilöstöstä.

Tutkimusaihe on toimeksiantajallemme tärkeä aihe, johon yrityksessä on panostettu jo useiden vuosien ajan ja panostetaan edelleen tulevana vuosina. Tämän tutkimuksen tuloksen avulla haluttiin nimenomaan löytää niitä keinoja, joilla mahdolliset esteet naisten etenemisen tieltä poistetaan tai niitä ainakin pienennetään. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla Yritys X:ssä esimies- ja johtotehtävissä työskenteleviä naisia eri puolilta organisaatiota.

2.2 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyömme keskeiset käsitteet ovat naisjohtajuus ja esimiestyö sekä niihin ja uralla etenemiseen liittyvät ongelmat, kuten yritysten johdon ennakkosasenteet, naisten pärjääminen johtotehtävissä ja lasikattoilmiö. Tutkimusongelmaan liittyy keskeisesti tasa-arvo ja sen toteutuminen sekä rekrytoinnissa että työelämässä yleensä. Myös naisten omien asenteiden selvittäminen ja niiden vaikutus johtotehtäviin hakeutumiseen oli tärkeimpiä kysymyksiä.

2.3 Tutkimuksen rajaus ja työn rakenne

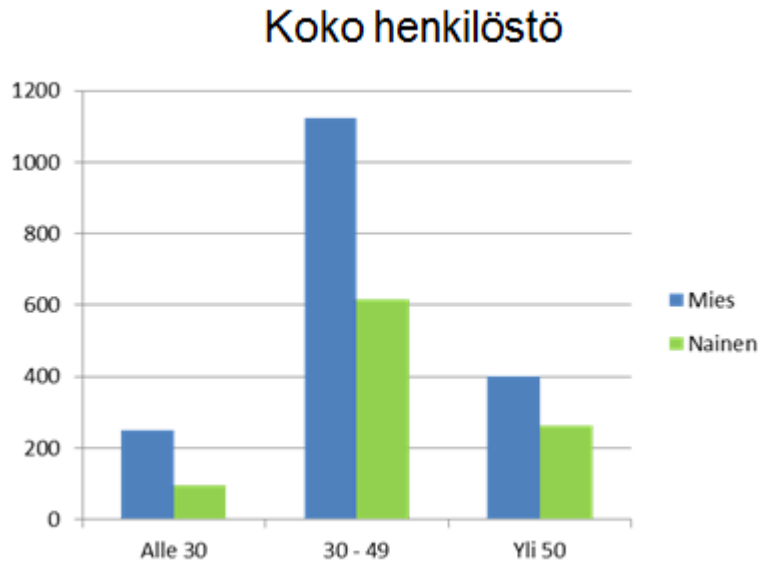
Tutkimuksemme keskittyi haastattelemaan rajattua määrää yritys X:ssä työskenteleviä naisesimiehiä. Tutkimus rajattiin koskemaan Suomen toimipisteissä

työskenteleviä naisiesimiehiä. Haastateltavat työskentelevät yrityksen eri toiminnissa, joten tutkimusta ei rajattu koskemaan vain tiettyjä yrityksen toimintoja.

Opinnäytetyömme koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat johdanto-osio, teoria sekä empiirinen osa-alue. Johdanto-osiossa käsittelemme opinnäytetyön taustatietoja; kerromme aiheestamme, toimeksiantajasta, tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tavoitteista. Teoriaosuudessa kerromme tasa-arvosta, naisista esimiehinä sekä yleisesti että Yritys X:ssä. Teoriaosa tarkastelee tasa-arvon toteutumista suomalaisessa työelämässä yleisesti ja sitä, kuinka tasa-arvoprosessi etenee työpaikoilla. Siinä kerrotaan myös naisista esimiehinä Suomessa ja tutkitaan, millaisia esteitä tai etenemistä edistäviä seikkoja muissa tutkimuksissa ja yhteyksissä on havaittu. Tutkimuksen empiirinen osa kuvailee tutkimuksen eri vaiheet ja kuvailee tutkimuksen toteutuksen ja aineiston analysoinnin. Empiirisessä osiossa pohdimme myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi esitämme tutkimustulokset ja suositukset jatkoa varten.

2.4 Toimeksiantaja

Yritys X Oyj on suomalainen informaatio- ja viestintäalan yhtiö, joka työllisti vuonna 2015 muutaman tuhat henkilöä Suomessa ja maailmalla. Tutkimuskysymyksemme näkökulma mielessämme tarkastelemme hieman ensin naisten osuutta henkilöstöstä. Koko henkilöstöstä naisten osuus oli 36,4 prosenttia (kuvio 1) ja he työskentelevät enimmäkseen asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtävissä. Yritys X:n johtoryhmässä naisia on 22,2 prosenttia ja hallituksessa 33,3 prosenttia. Yritys X:n toimiala on Tilastokeskuksen vuonna 2014 työmarkkinatilaston mukaan muutenkin miesvaltainen. Kaikista kyseisen toimialan työntekijöistä 68,6 prosenttia on miehiä ja 31,4 prosenttia naisia.



Kuvio 1. Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä Yritys X:ssä vuonna 2015. Osuudet esitetty henkilömäärinä. (Yritys X vuosikertomus 2015.)

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, miten naiset Yritys X:ssä kokevat mahdollisuudet edetä urallaan ja miten Yritys X löytää keinoja naisten työssä etenemisen edistämiseksi. Tavoite naisten lisäämiseksi johtopaikoille on kirjattu Yritys X:n yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaan vuodelle 2016. Lisäksi Yritys X on lähtenyt mukaan toiseen naisten etenemismahdollisuuksia parantavaan hankkeeseen, jonka tavoitteena on tukea monimuotoisuutta Yritys X:ssä. Kyseisessä hankkeessa on mukana kymmenen suurta suomalaista yritystä ja sen tavoitteena on saada lisää naisia johtopaikoille ja tukea naisten siirtymistä tehtäviin, joissa tällä hetkellä työskentelee enemmän miehiä. (Yritys X:n vuosikertomus 2015.) Naisten nykyistä sijoittumista esimiestehtäviin Yritys X:ssä tarkastellaan myöhemmin luvussa 4.1 Naiset esimiehinä Yritys X:ssä.

3 Naiset esimiehinä

3.1 Sukupuolten tasa-arvo

Kun sukupuolten tasa-arvoa määritellään, sitä voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta. Muodollinen tasa-arvo merkitsee, että säädökset ja ohjeet kos-

kevat miehiä ja naisia samalla tavalla. Ajatuksena on, että miehet ja naiset ovat samanlaisia ihmisiä, jolle tulee taata samanlaiset poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset oikeudet. Mahdollisuuksien tasa-arvo tarkoittaa, että miehillä ja naisilla tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet ja arvostus. Voidaan ajatella, että pelkkä muodollinen tasa-arvo ei kuitenkaan riitä takaamaan tasa-arvoa. Eriarvoisuus on tunnistettava ja tasa-arvon kannalta heikommassa asemassa olevaa on tuettava erilaisilla toimilla. Toteutunut tasa-arvo merkitsee, että eriarvoisuus on tunnistettu ja eriarvoisuutta tuottaviin rakenteisiin ja käytäntöihin on saatu aikaiseksi muutoksia. Toteutuneen tasa-arvon määrittelemiseksi tulisi tehdä sopimus siitä, millaiseen tasa-arvon tilaan ollaan pyrkimässä ja kuinka edistymistä mitataan. (Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005, 30 - 31.)

Suomessa pyritään edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa lainsäädännön avulla. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistämään tasa-arvoa ja parantamaan naisten asemaa työelämässä. Laki velvoittaa jokaisen työnantajan edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajan tulee mahdollisuuksien mukaan toimia siten, että muun muassa avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Lisäksi sen pitäisi luoda yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja tasapuoliseen tehtäviin sijoittumiseen ja kehittää työoloja sellaisiksi, että ne sopivat sekä miehille että naisille. Laki edellyttää työnantajaa myös edistämään tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa ja helpottamaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (6a §) edellyttää työnantajia, joilla on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, laatimaan vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää muun muassa selvitys yrityksen tasa-arvotilanteesta, jossa eritellään esimerkiksi naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin sekä tehdään palkkakartoitus. Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää myös suunnitelmat tarpeellisista toimenpiteistä sekä arviot aiemmin suunniteltujen toimenpiteiden toteutumisesta ja tuloksista.

Tasa-arvosuunnitelmasta tulee tiedottaa koko henkilökunnalle, myös päivittämisen yhteydessä. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (6b §) säättää tarkemmin myös tehtävästä palkkakartoituksesta. Sen avulla pyritään selvittämään, löytyykö samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten palkoista perusteettomia palkkaeroja. Mikäli eroavaisuuksia löytyy, työnantajan tulee selvittää tälle syyt ja perusteet. Mikäli hyväksyttäviä syitä ei ole, työnantajan tulee tehdä asianmukaiset korjaavat toimenpiteet.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8§) säättää tarkemmin syrjinnästä työelämässä. Työnantaja ei voi asettaa työnhakijaa heikompaan asemaan sukupuolen perusteella työhön, tehtävään tai koulutukseen valitessaan. Työnantaja ei voi asettaa työntekijää epäedulliseen asemaan muun muassa työhön ottaessaan tai koulutukseen valitessaan raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn vuoksi. Sukupuoli ei voi olla heikentävänä tekijänä myöskään palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja määriteltäessä. Sukupuoli ei voi myöskään olla peruste muun muassa irtisanomiselle tai epäedulliselle asemalle työtehtäviä jaettaessa.

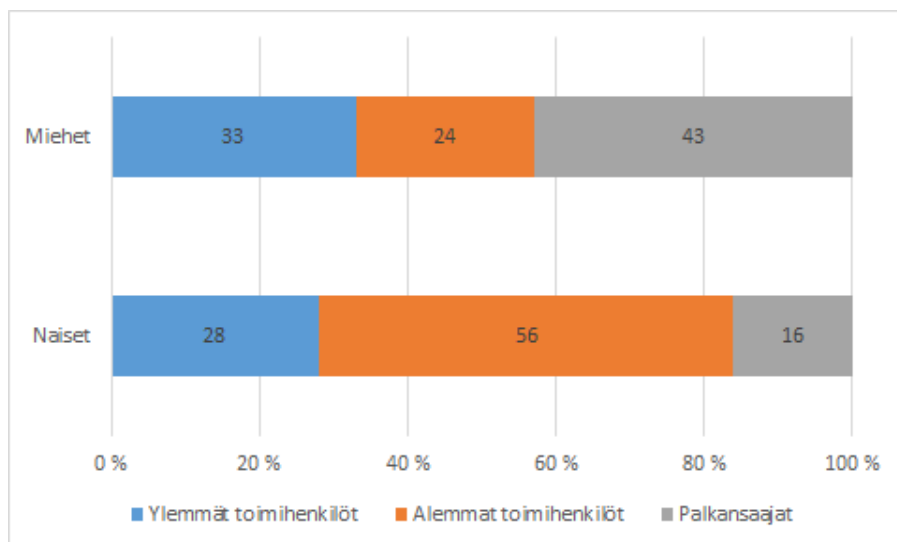
Sukupuoleen perustuva ja erityisesti naisiin kohdistuva syrjintä on Tilastokeskuksen vuonna 2013 julkaiseman Työolotutkimuksen mukaan vähentynyt Suomessa viimeisen 15 vuoden aikana. Tätä mieltä olivat sekä mies- että naispalkansaajat. Myös raskauden ja perheellisuuden vuoksi syrjintää tapahtuu nykyisin vähemmän kuin parikymmentä vuotta sitten. Merkillepantavaa tutkimuksessa on, että mitä suuremmasta työpaikasta on kyse, sitä enemmän syrjintää palkansaajien mielestä esiintyy. Naisiin kohdistuvaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää havaitaan eniten valtiosektorin (pois lukien yliopistot) työpaikoilla. Kun tarkastelemme naisten kokemaa syrjintää etenemismahdollisuuksissa, kehitys on pysynyt melko samana viimeiset kymmenen vuotta. Naiset kuitenkin kokevat eriarvoisuutta jonkin verran miehiä enemmän (taulukko 1).

Taulukko 1. Palkansaajien kokemat syrjintätilanteet työpaikalla edellisen viiden vuoden aikana. (Tilastokeskus 2014.)

		2003	2008	2013
Tiedon saannissa	Naiset	20	20	19
	Miehet	14	14	14
Työtovereiden ja esimiesten asenteissa	Naiset	20	21	19
	Miehet	10	12	12
Arvostuksen saannissa	Naiset	17	19	17
	Miehet	11	10	10
Palkkauksessa	Naiset	15	14	12
	Miehet	11	11	9
Työvuorojen jaossa	Naiset	13	13	12
	Miehet	7	7	7
Koulutukseen pääsyssä	Naiset	10	11	10
	Miehet	6	6	5
Etenemismahdollisuuksissa	Naiset	9	9	8
	Miehet	6	7	7
Työhönotossa, nimitystilanteissa	Naiset	8	7	6
	Miehet	6	5	3
Työsuhde-etujen saannissa	Naiset	6	7	6
	Miehet	4	4	5

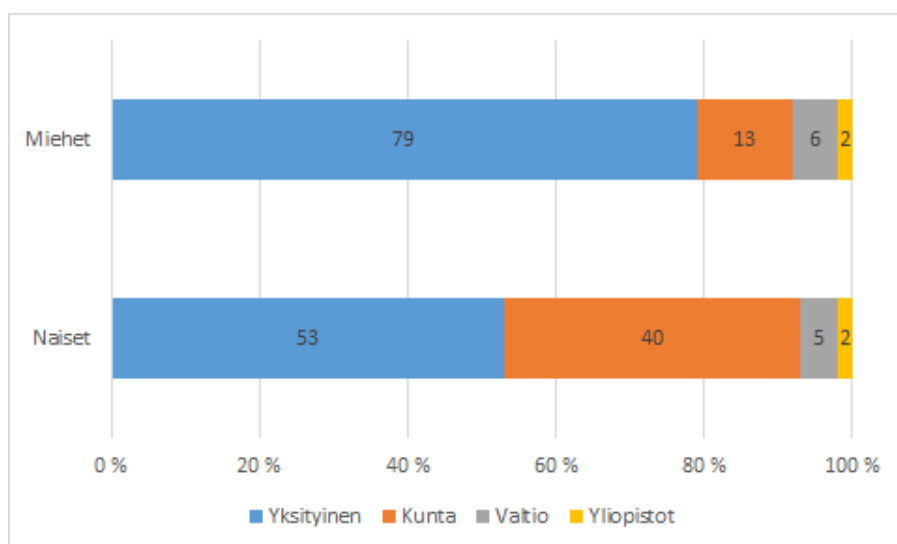
3.2 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työelämässä

Työelämässä tasa-arvo tarkoittaa sitä, että naisilla ja miehillä on samanlaiset mahdollisuudet toteuttaa tavoitteitaan työelämässä (Lehto & Sutela, 1999, 8). Vuonna 2013 tehdyn työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa palkansaajaväestö jakautui siten, että palkansaajista hienoinen enemmistö oli naisia; naisten lukumäärä oli 1 078 000 henkeä ja miehiä 1 026 000 henkeä (Sutela & Lehto 2014, 11). Työvoimatutkimuksen mukaan naisista 28 prosenttia työskenteli ylempinä toimihenkilöinä vuonna 2013 ja yli puolet toimii alemmina toimihenkilöinä (kuvio 2).



Kuvio 2. Palkansaajien sosioekonominen asema vuonna 2013. (Sutela & Lehto 2014, 15.)

Naisten ja miesten välillä on havaittavissa ero työnantajasektoreissa, sillä kunta on naisilla erittäin suuri työllistäjä; naisista 40 prosenttia työskentelee kuntasektorilla, kun miehillä vastaava luku on vain 13 prosenttia (kuvio 3).



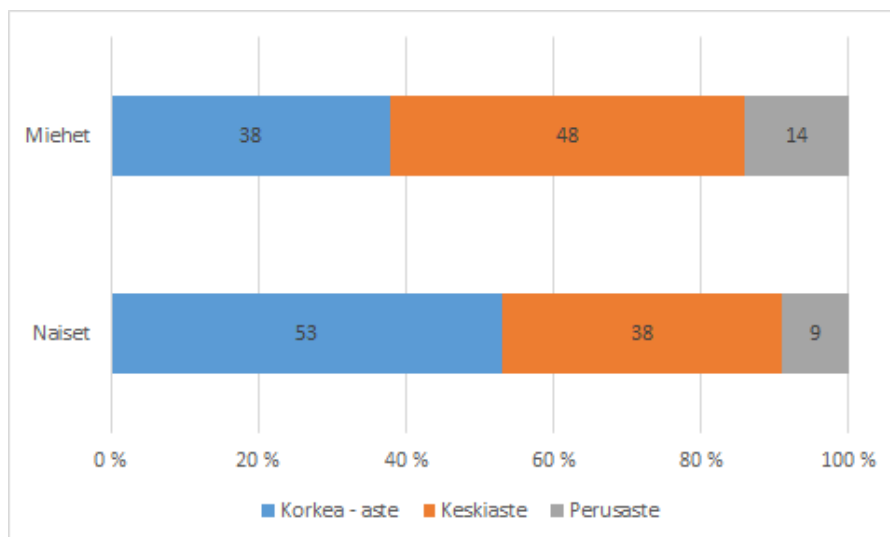
Kuvio 3. Palkansaajat työnantajasektorin mukaan vuonna 2013. (Sutela & Lehto 2014, 16.)

Selkeä ero miesten ja naisten välillä näkyy osa-aikatyötä tekevissä palkansaajissa; vuonna 2013 naisista 20 prosenttia ilmoitti tekevänsä osa-aikatyötä, kun

miesten osuus oli vain 9 prosenttia. Tutkimuksen mukaan osa-aikatyö on yleisintä palvelualoilla. Syitä osa-aikaiseen työskentelyyn on monia; opiskelu, lasten tai omaisten hoito, terveydelliset syyt tai kokoaikaista työtä ei ole ollut saatavilla. 35–44 -vuotiaista naisista 38 prosenttia ilmoitti, että lasten tai omaisten hoito on syynä osa-aikaisen työn tekoon, saman ikäryhmän miehillä yleisin syy (47 prosenttia) oli kokoaikatyön puute. EU-maihin verrattaessa Suomessa tehdään kuitenkin varsin vähän osa-aikatyötä; vuonna 2013 Suomessa naisista 19,4 prosenttia, kun EU-28 maiden keskiarvo oli 32,1 prosenttia ja vanhoissa EU15-maissa luku oli 37,9 prosenttia. Luvut kertovat, että Suomessa vallitsee kokoaikatyön kulttuuri, eikä työntekoa vähennetä lasten tai perheen vuoksi niin paljon kuin monissa Euroopan maissa. (Sutela & Lehto 2014, 34 - 35.)

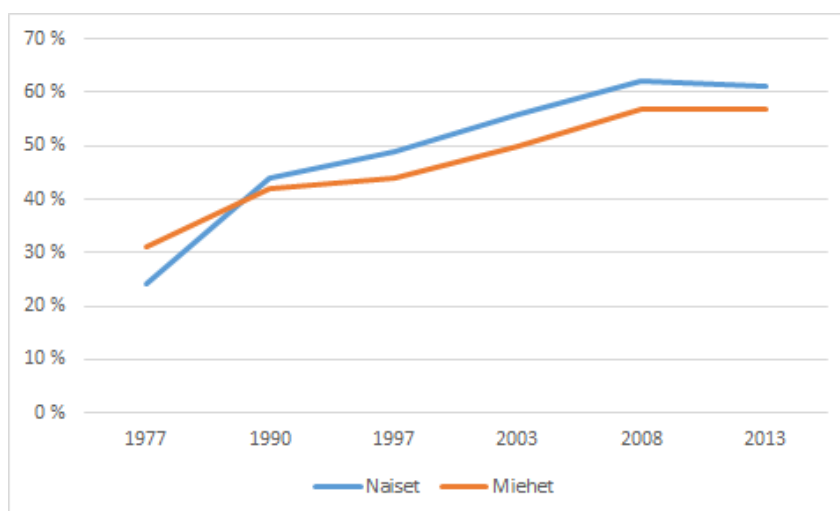
Myös määräaikaiset työsuhteet kertyvät herkemmin naisille; vuonna 2013 16 prosenttia nais- ja 8 prosenttia miespalkansaajista työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaiset työsuhteet ovat Suomessa yleisempiä kuin EU-maissa keskimäärin ja Suomessa sukupuolten välillä on muita maita suuremmat erot. Suurimmat erot ovat 25–44 -vuotiaiden joukossa, jossa määräaikaisten työsuhteiden osuus naisilla on lähes kaksinkertainen miehiin verrattuna. Määräaikaista työsuhteita on erityisen paljon yliopistoissa (43 prosenttia) ja kuntasektorilla (20 prosenttia). Syy naisten määräaikaisten työsuhteiden suuremmalle osuudelle selittyy osin työmarkkinoiden jakautumisella nais- ja miesvaltaisiin aloihin sekä naisten pitkällä perhevapailla. Perhevapaan pitäjänä on useimmiten äiti, jonka sijaiseksi palkataan usein naisvaltaisille aloille nainen. Sijaisuus onkin naispalkansaajista määräaikaisuuden perusteena 37 prosentilla, miehillä vastaava luku on 12 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014, 36 - 38.)

Palkansaajien koulutustasoa vertailtaessa naisten koulutustaso on korkeampi kuin miehillä. Naisista 53 prosenttia on suorittanut korkea-asteen koulutuksen, kun miesten vastaava osuus on 38 prosenttia (kuviot 4). Suomalaisten palkansaajien koulutustaso on korkealla tasolla verrattaessa muihin Euroopan maihin. Erityisesti naisten koulutustaso on selkeästi eurooppalaista keskitasoa huomattavasti korkeampaa. (Sutela & Lehto 2014, 18.)



Kuvio 4. Palkansaajat koulutusasteen mukaan vuonna 2013. (Sutela & Lehto 2014, 17.)

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan työnantajan maksaman koulutuksen määrä on lisääntynyt viimeisen reilun kolmenkymmenen vuoden aikana runsaasti (kuvio 5). Huomionarvoista on, että naiset ovat osallistuneet työnantajan järjestämiin koulutuksiin miehiä enemmän jo 90-luvulta saakka. Tämä ei kuitenkaan johtune siitä, että työkoulutus kohdistettaisiin erityisesti naisiin, vaan se johtunee yleisesti naisten koulutustason nopeammasta kohoamisesta. Koulutuspäivien määrässä miehet ovat kuitenkin edelleen etuasemassa, esimerkiksi vuonna 2013 miehillä oli 5,5 koulutuspäivää ja naisilla 4,7. Koulutuspäivien määrä on ollut kuitenkin laskussa; miehillä määrän lasku on ollut jyrkempää kuin naisilla. Yleisesti voitaisiin sanoa, että koulutusten kestot ovat lyhentyneet, mutta koulutusta tarjotaan entistä useammille. (Sutela & Lehto 2014, 55 - 56.)



Kuvio 5. Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen vuosina 1977–2013. (Sutela & Lehto 2014, 55.)

Työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuminen on vahvasti yhteydessä asemaan ja aiempaan koulutukseen. Työntekijäryhmästä 41 prosenttia oli osallistunut vuonna 2013 koulutuksiin, kun ylemmistä toimihenkilöistä vastaava prosentti oli 72. (Sutela & Lehto 2014, 55).

Vaikka naisilla on miehiä korkeampi koulutus, se ei ole ollut omiaan pienentämään sukupuolten välisiä palkkaeroja. Tutkimuksessa on ilmennyt, että yhtäläinen koulutus takaa suuremman palkan miehille kuin naisille yksityisellä sektorilla. Samainen tutkimus on havainnut, että naiset kuitenkin tarvitsevat miehiä korkeamman koulutuksen päästäkseen samoihin tehtäviin kuin miehet. Miesten ja naisten palkkaeroja pyrittiin kaventamaan 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan päästy, vaan naisen euro oli vuonna 2015 83 senttiä. Mikä sitten selittää naisten ja miesten välisiä palkkaeroja? Osaltaan eroa ovat kasvattaneet osa-aikatyön yleistyminen, sillä määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet kasaantuvat naisille. Eräs suurimmista syistä on työmarkkinoiden jakautuminen vahvasti naisten ja miesten ammatteihin. (Ala-Mettälä 2015.)

Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimusjohtajan Reija Liljan käsityksen mukaan noin puolet palkkaerosta johtuu juuri ammatillisesta eriytymisestä. Naisia on pikkuhiljaa hakeutunut enemmän aiemmin miesvaltaisille aloille, mutta mies-

ten hakeutuminen naisvaltaisille aloille on ollut vähäisempää. Miesvaltaisilla aloilla palkat ovat suurempia kuin naisvaltaisilla aloilla, vaikka tehtäviin vaaditaankin vastaavan tasoista koulutusta ja osaamista. Toki erilaisten töiden vertailu on hankalaa; konkreettisesti tuottavan työn arviointi on helpompaa euromääräisesti kuin vaikkapa hoiva- tai opetusalan tuottavuus. Osin palkkaeroihin vaikuttaa myös työnantajasektori, jolla palkansaajat työskentelevät. Naisia työskentelee enemmän julkisella sektorilla ja miehiä yksityisellä. Tutkimusten mukaan sektoreiden sisäiset palkkaerot ovat pienempiä kuin palkkaero keskimäärin. Mikäli verrataan puhtaasti täysin samaa työtä samassa yrityksessä tekevän miehen ja naisen palkkaa, ero on enää kolme prosenttia. (Lassila 2015.)

3.3 Tasa-arvoprosessi työpaikoilla

Tasa-arvon toteuttamiseen työpaikoilla ei ole olemassa mitään valmista mallia, vaan jokaisen yrityksen on itse haettava kyseiseen yritykseen ja sen tarpeisiin sopivin tapa. Tärkeintä on, että yrityksen johto ja muut henkilöstöryhmät sitoutuvat tasa-arvoprosessin luomiseen ja noudattamiseen. (Lavikka 2006, 225 - 226.)

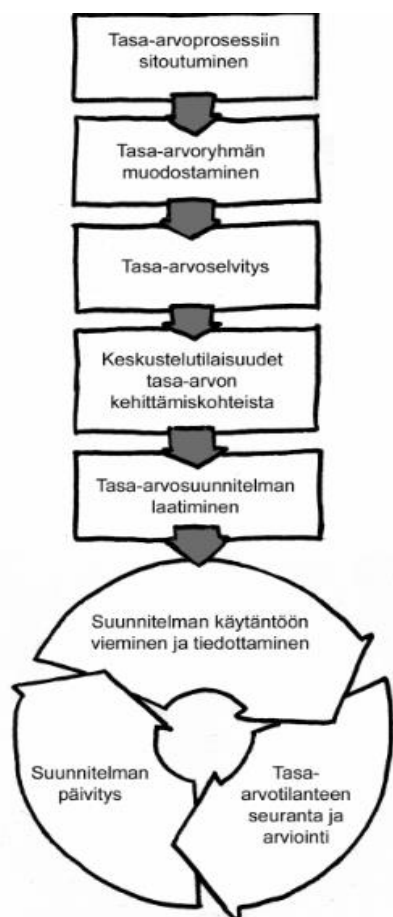
Tasa-arvo tulisi saada niin luonnolliseksi osaksi yrityksen strategiaa, että sukupuolten tasa-arvon edistäminen saadaan vietyä sisälle kaikkeen yrityksen toimintaan. Tasa-arvo tulee ottaa huomioon kaikissa päätöksissä, valmisteluissa ja toiminnan toteuttamisessa. Parhaimmillaan hyvin toteutunut tasa-arvo parantaa työilmapiiriä, lisää innovatiivisuutta ja parantaa näin myös yrityksen toimintaa ja tuloksellisuutta. (Mustakallio 2006, 7 - 28.) Erityisesti naiset kokevat tasa-arvoprosessin parantavan työnsä ja osaamisensa arvostusta (Lavikka 2006, 226).

Kuviossa 6 esitetään, miten tasa-arvoprosessi voi työpaikalla edetä. Käytännössä prosessin saaminen läpi yrityksissä voi vaatia paljon aikaa ja panostusta, koska monissa yrityksissä perinteet, historia, asenteet ja totut toimintatavat voivat jarruttaa tasa-arvoprosessin jalkauttamista. Prosessiin pitäisi pystyä sitouttamaan mahdollisimman moni työntekijä ja varsinkin yrityksen johto. Jos yrityksen johtoa ei saada sitoutumaan prosessiin, se heijastuu koko henkilöstön

asenteisiin. Johdon tehtävänä on antaa tasa-arvoprosessille legitiimi asema ja tuoda se selvästi esille yrityksen strategiassa. Tätä kautta prosessin noudattaminen onnistuu paremmin myös keskijohdon resursseja koskevissa valinnoissa ja muissa päivittäisissä toimenpiteissä. Myös työpaikan luottamushenkilöiden sitoutuminen prosessiin on erittäin tärkeää, koska heille työntekijä useimmiten ensimmäisenä uskoutuu, kun hän kohtaa ongelmia työpaikalla. (Lavikka 2006, 227 - 230.)

Tasa-arvoprosessia suunnitellessa on esitettävä ensin muutama peruskysymys; mitä tasa-arvo on ja miten se saadaan aikaiseksi. Tasa-arvo itsessään on hyvin monisyinen asia ja herättää tunteita puolesta ja vastaan. Tästä syystä keskustelun on oltava avointa myös tasa-arvoprosessia suunnitellessa. On myös kysyttävä miten prosessi tehdään, kuka sen tekee ja millä työtavalla. (Mustakallio 2006, 19.)

Parhaiten tasa-arvoprosessi etenee, kun sitä koordinoimaan perustetaan tasa-arvoryhmä. Tasa-arvoryhmässä on hyvä olla molemman sukupuolen edustajia eri yrityksen hierarkiatasoilta ja toimialueilta. Kun ryhmä on muodostettu, voidaan siirtyä prosessin seuraavalle tasolle tasa-arvoselvityksen laatimiseen. Kartoituksen tekemiseen on useita tapoja, mutta yleisin tapa on Lavikan (2006) mukaan tehdä työpaikalla henkilöstökysely ja analysoida kyselyn tulokset. Kyselyn lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen omia henkilöstötilastoja. Mustakallio (2006, 21) mainitsee hyvinä lähteinä myös tilinpäätökset, joissa henkilöstötiedot on usein eritelty varsin kattavasti. Kartoituksen tekemisen jälkeen voidaan siirtyä puimaan tuloksia henkilöstön kanssa. Tämä voidaan tehdä osastoittain tarkoitukseen varatuissa tasa-arvopäivissä tai pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Lavikka 2006, 231 - 232.)



Kuvio 6. Tasa-arvoprosessin etenemisen kaava. (Huhta ym. 2005.)

Kun pohjatyö on tehty, voidaan laatia tasa-arvosuunnitelma, johon yleensä kirjaataan myös mittarit, joilla tasa-arvon toteutumista seurataan. Suunnitelmaa on hyvä myös päivittää silloin tällöin; eikä siitä ole mitään hyötyä, ellei suunnitelmaa viedä käytäntöön ja tiedoteta siitä yrityksen sisällä kunnolla. Tasa-arvoprosessi on jatkuvaa työtä. (Lavikka 2006, 233.)

Tasa-arvosuunnitelmassa pyritään edistämään tasa-arvon toteutumista monin eri keinoin. Suomessa ammatit ovat vahvasti sukupuolen mukaan jakautuneita, silti kuitenkin valtaosa palkansaajista uskoo, että niin nainen kuin mieskin voisi hoitaa heidän työtehtäviään. Näin ollen jo rekrytointiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta yrityksen sukupuolikoostumus olisi tasaisempi. Työpaikkailmoituksissa kannattaa pysytellä mahdollisimman sukupuolineutraalina ja valittaessa palkattavaa henkilöä kriteereinä tulee käyttää pätevyyttä, kokemusta ja koulutusta. Naisten urakehitystä voi tukea monin eri tavoin. Esimerkiksi avoimet työpaikat voidaan laittaa sisäiseen hakuun ja pyritään lisäämään naisten osuutta johtoteh-

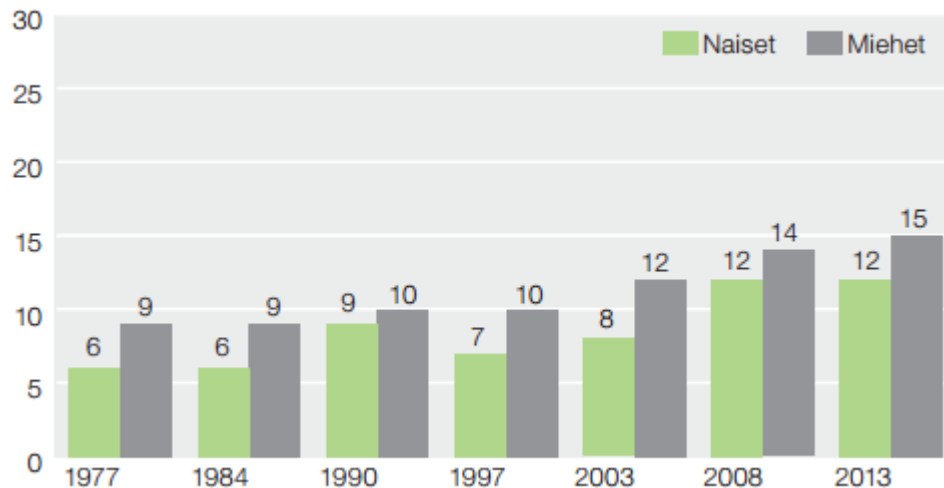
tävissä. Naisille tulee mahdollistaa osallistuminen henkilöstökoulutuksiin ja luoda urakehityssuunnitelmia. Palkkauksen tulee olla oikeudenmukaista ja tasa-
puolista. Naisten ja miesten palkoissa on oltava samapalkkaisuustavoite, koski-
en myös kaikkia henkilökohtaisia osia ja tulospalkkioita. Yrityksissä tulisi myös
muistaa, että rahapalkitsemisen rinnalla myös esimerkiksi palaute ja kehittämis-
ja vaikuttamismahdollisuudet ovat merkittäviä palkitsemismuotoja. Yhtä lailla
huomiota tulee kiinnittää myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen muun
muassa kannustamalla miehiä entistä enemmän perhevapaiden käyttöön. (Huh-
ta ym. 2005, 79 - 82.)

Tasa-arvosuunnitelmissa on kuitenkin hieman huolestuttavaa se, että kolman-
nes suomalaisista pitää työpaikkakohtaisia tasa-arvosuunnitelmia hyödyttöminä
(Tasa-arvobarometri 2014, 20). Syy tähän voi olla se, ettei niitä tunneta työpai-
koilla kovinkaan hyvin. Työolotutkimus on selvittänyt, kuinka hyvin yrityksissä
(yli 30 työntekijää) tiedetään tasa-arvosuunnitelmien olemassaolosta. Vuonna
2013 vain 26 prosenttia vastasi tietävänsä tasa-arvosuunnitelman olevan työ-
paikallaan olemassa. Tutkimus koskee vain yksittäisten vastaajien havaintoja
suunnitelman olemassaolosta; voi kuitenkin olla, että sellainen on olemassa,
mutta sitä ei ole tuotu työntekijöiden saataville ja tietoisuuteen. (Sutela & Lehto
2014, 107 - 108.)

3.4 Naiset esimiehinä Suomessa

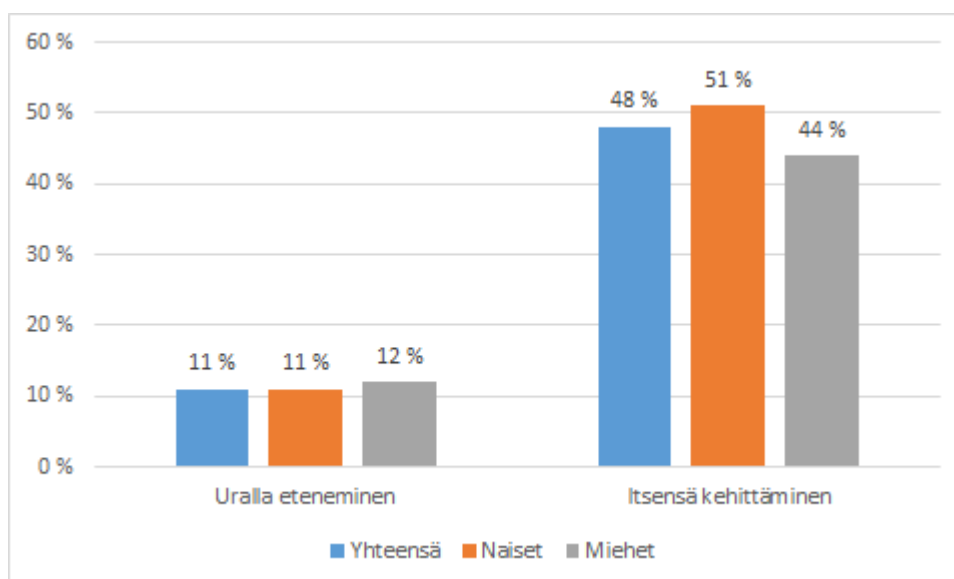
Kansainvälisenä naistenpäivänä 2015 julkaistun Grant Thorntonin toteuttaman
Women in Business -raportin mukaan ylimmän johdon naisjohtajien määrä
Suomessa on pudonnut edellisen vuoden 29 prosentista 25 prosenttiin. 30 pro-
sentilla suomalaisyrityksistä ei ole naisjohtajia lainkaan, kun edellisvuonna näin
oli vain 17 prosentilla. Hallituksissa naisten määrä on pudonnut myös 21 pro-
sentista 13 prosenttiin. Suomen suuntaus on siis huolestuttavaa, kun muualla
EU-maissa naisjohtajien määrä on selvästi kasvussa. Edellisen vuoden tutki-
muksessa naisjohtajia EU:ssa oli 17 prosenttia, kun loppuvuoden 2014 tutki-
muksessa heitä oli jo 26 prosenttia. Tutkimuksessa ilmeni myös, että naisten
eteneminen talon sisällä on vaikeaa, ja suomalaiset naisjohtajat tulevat pää-
sääntöisesti (67 prosenttia) yrityksen ulkopuolelta. (Juvonen 2015.)

Tilastojen mukaan naisten etenemismahdollisuudet esimiestehtäviin ovat kehittyneet viime vuosikymmeninä ja tilanne on parantunut jonkin verran. Tilastokeskuksen Naiset ja miehet Suomessa 2016 -tutkimuksessa kysyttiin, onko vastaajilla hyvät mahdollisuudet edetä työssään. Tutkimuksen mukaan miehet kokevat etenemismahdollisuutensa edelleen paremmiksi kuin naiset (kuvio 7).



Kuvio 7. Miehet kokevat etenemismahdollisuutensa paremmiksi kuin naiset. (Tilastokeskus 2016, 59.)

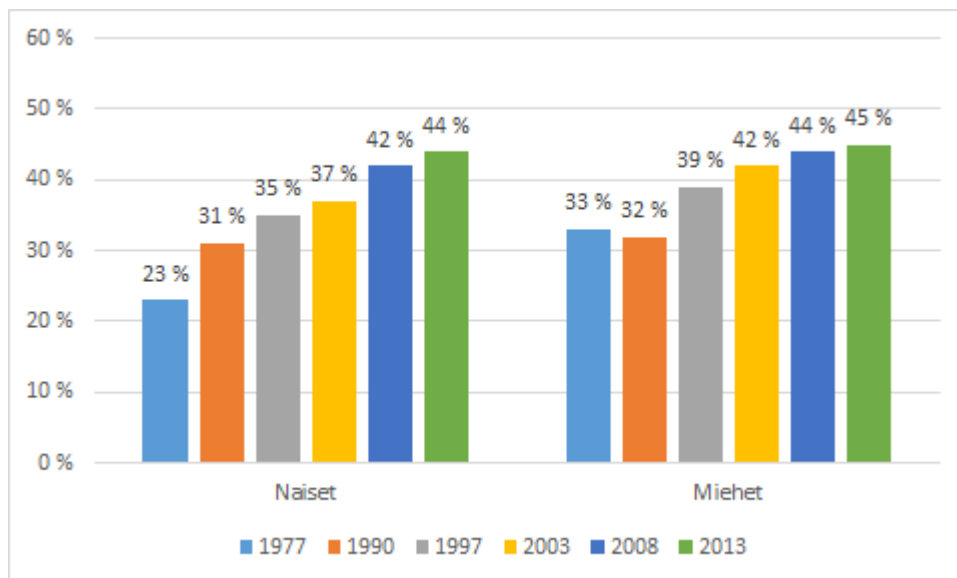
Työssäolotutkimuksen mukaan on kuitenkin ollut hieman epäselvää, miten työntekijät ovat etenemismahdollisuudet käsittäneet ja mitä ne tarkoittavat. Vuodesta 2003 eteenpäin työssäolotutkimuksessa onkin kysytty vielä erikseen, kuinka tärkeiksi työntekijät kokevat kehittymismahdollisuudet työssään ja kuinka tärkeää heille on edetä parempaan asemaan työpaikalla. Suuremmalle osalle sekä miehistä että naisista on tärkeämpää pystyä kehittymään työssään kuin nousta hierarkiassa ylöspäin. Naisilla itsensä kehittämisen tärkeys kuitenkin korostuu hieman miehiä enemmän, kun taas uralla etenemisen tärkeys on naisilla miehiä alhaisempaa (kuvio 8). (Sutela & Lehto 2014, 52.)



Kuvio 8. Naiset kokevat itsensä kehittämisen tärkeämmäksi kuin miehet, kun taas miehille on uralla eteneminen tärkeämpää. (Sutela & Lehto 2014, 52.)

Työntekijöiden näkemykset omista kehittymismahdollisuuksistaan töissä ovat olleet varsin positiivisia (kuvio 9). Erityisesti naisten näkemykset kehittymismahdollisuuksistaan ovat ajan saatossa nousseet huomattavasti; vuoden 1977 23 prosentista vuoden 2013 44 prosenttiin. Miehillä vastaava kehitys on ollut 33 prosentista 45 prosenttiin. Parhaimmat kehittymismahdollisuudet ovat tutkimuksen mukaan eri alojen erityisasiantuntijoiden töissä, heistä 55 - 70 prosenttia kokee kehittymismahdollisuutensa hyvinä. Heikoimmat kehittymismahdollisuudet työntekijöiden omien vastausten perusteella on kuljetus-, rakennus- ja prosessialan töissä, joissa prosenttiosuudet vaihtelevat 20 prosentista 30 prosenttiin. Tutkimuksen mukaan työnantajasektoreittain parhaimmat kehittymismahdollisuudet vuonna 2013 tarjosi valtio (ilman yliopistoja) (naiset 48 prosenttia, miehet 57 prosenttia), heikoimmat yksityinen sektori (naiset 43 prosenttia, miehet 42 prosenttia). Tutkimuksen mukaan kehittymismahdollisuuksien hyvinä näkeminen ei ole sidoksissa ikään eikä organisaation ominaisuuksiin. Sen sijaan korkea koulutus ja ylempien toimihenkilöiden työ vaikuttavat asiaan. Korkeasti koulutautuneiden keskuudessa tarve kehittyä edelleen on suuri, sillä 58 prosenttia heistä pitää työssä kehittymistä erittäin tärkeänä, koko palkansaajakunnassa prosenttiosuus on 48. Perusasteen suorittaneista noin joka kolmas pitää työssä kehittymistä erittäin tärkeänä. Erityisesti miehet kokevat kehitty-

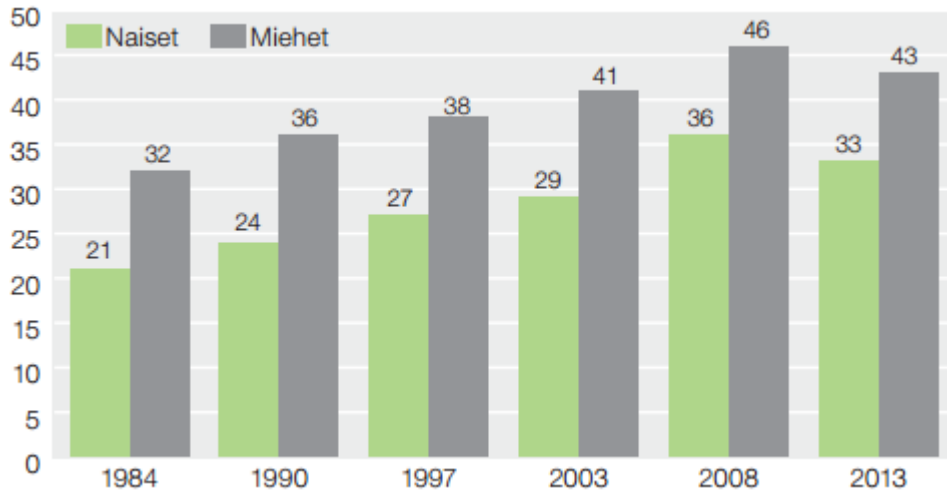
mismahdollisuutensa hyviksi suurissa organisaatioissa (yli 500 henkeä). Naisilla kehittymishalukkuus on ylipäättänsä miehiä suurempaa, erityisesti 25–34-vuotiaat naiset kokevat kehittymisen erittäin tärkeäksi. Tämän ryhmän lisäksi ylemmät toimihenkilönaiset pitävät kehittymistä erittäin tärkeänä 71 prosentin osuudella. (Sutela & Lehto 2014, 53 - 54.)



Kuvio 9. Kehittymismahdollisuudet työssä vuosina 1977–2013. (Sutela & Lehto 2014, 53.)

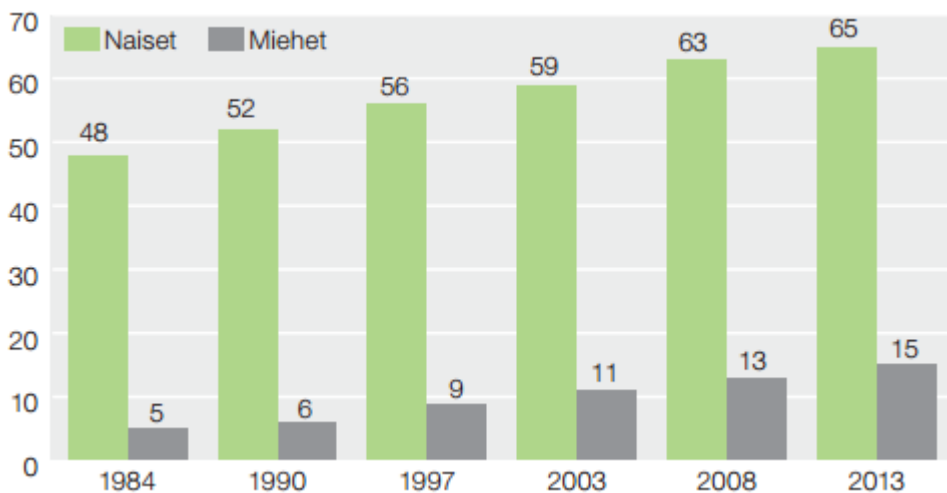
3.5 Naiset esimiehinä

Millaisia johtajia naiset sitten ovat? Tarkastellaanpa tässäkin ensin tilastotietoa. Tilastokeskuksen Naiset ja miehet Suomessa 2016 -tutkimuksen mukaan ero miesten ja naisten osuuksissa esimiehistä on pysynyt melko samana viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana. Miehiä on ollut esimiehinä koko ajan noin kymmenen prosenttiyksikköä enemmän (kuvio 10).



Kuvio 10. Miesten ja naisten osuudet esimiehistä ovat pysyneet melko samana. (Tilastokeskus 2016, 59.)

Mihin naisiesimiehet sitten sijoittuvat? Nainen on useimmiten esimies naisvaltaisessa organisaatiossa. Tämä selviää kuviosta 11, jossa kysyttiin, kuinka monen työntekijän esimies on nainen.



Kuvio 11. Naisilla on enemmän naisia esimiehinä kuin miehillä. (Tilastokeskus 2016, 60.)

Kun mies- ja naisjohtajilta kysyttiin Grant Thorntonin tutkimuksessa (2015) hyvän johtajan tunnusmerkkejä, näkemykset erosivat selvästi. Molempien mielestä kommunikointitaidot olivat tärkein ominaisuus, mutta naiset (42 prosenttia)

pitivät sitä kuitenkin miehiä (32 prosenttia) vielä tärkeämpänä. Toiseksi tärkein hyvän johtajan ominaisuus oli kyky innostaa (naiset 34 prosenttia, miehet 30 prosenttia). Kolmanneksi tärkein ominaisuus naisten mielestä (34 prosenttia) oli luottamus ja miesten mielestä positiivinen asenne (27 prosenttia).

Kun tarkastelemme sitä, mikä ominaisuus puoltasi naisia johtajiksi, 24 prosenttia naisista oli sitä mieltä, että yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky hallita monimutkaisia asioita, kun vain 18 prosenttia miehistä koki sen tärkeäksi. Tämä saattaa johtua siitä, että naisjohtajilla on enemmän kokemusta talousasioista ja he ymmärtävät paremmin vallitsevaa taloudellista epävarmuutta ja sitä, mitä vaatimuksia se asettaa johtavassa asemassa oleville. Kyky hallita monimutkaisia asioita saattaa nousta erittäin merkittäväksi asiaksi, kun halutaan turvata yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus. (Grant Thornton 2015.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan naiset ja miehet ovat hieman erilaisia esimiehinä ja työnjohtajina. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien käsityksiä oman lähimmän esimiehen ominaisuuksista ja havaittiin, että naisjohtajat ovat selvästi miehiä parempia muun muassa tuen ja rohkaisun antamisessa, kiittämisessä, innostavuudessa, tunteiden huomioon ottamisessa sekä erityisesti opiskeluun ja työssä kehittymiseen kannustamisessa. Sukupuolten välillä ei havaittu suuria eroja esimerkiksi vastuun jakamisessa, ristiriitojen sovittelussa tai tiedon jakamisessa. (Sutela & Lehto 2014, 103.)

Miksi naisia sitten pitäisi olla enemmän johtajina? Helinä Hirvikorven (2005, 19) mukaan yksinkertaisin syy on, että naiset ovat alikäytetty voimavara, jota yhteiskunta ja elinkeinoelämä voisivat hyödyntää huomattavasti nykyistä enemmän. Naiset voivat tuoda yrityksiin uudenlaisia näkökulmia, koska yritykset tarvitsevat nykyisin liikkeenjohdossaan laaja-alaisuutta ja diversiteettiä. Tämän myötä yritysten kyky analysoida erilaisia tilanteita ja ymmärtää maailmaa ylipäättään paranee, mistä puolestaan on apua erilaisiin päätöksentekotilanteisiin.

Kun halutaan enemmän naisia johtotehtäviin, niin on syytä tarkastella sitäkin, olisivatko naiset jopa parempia johtajia kuin miehet. Zach Zenger ja Joseph Folkman tekivät vuonna 2011 Yhdysvalloissa tutkimuksen, jossa pyydettiin

7280 mies- ja naisjohtajaa arvioimaan toisiaan. Lisäksi tutkijat kävivät läpi tutkimuksessa mukana olevien johtajien työstä syntyneitä suorita tulosraportteja. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan johtajien tehokkuutta ja aloitekykyä. Myös kykyä kehittää, motivoida ja inspiroida muita tutkittiin. Tutkimuksessa selvisi, että naiset ovat parhaimmillaan, kun on kyse henkilöstön kehittämisestä ja suhdetoiminnasta. Naiset päihittivät miehet myös yleisjohtamisessa olemalla miehiä tehokkaampia kaikilla johtajatasoilla (taulukko 2).

Taulukko 2. Tehokkuus yleisjohtamisessa prosentuaalisesti sukupuolen perusteella. (Zenger Folkman, 2011.)

	Male	Female
Top Management, Executive, Senior Team Members	57.7	67.7
Reports to Top Management, Supervises Middle Managers	48.9	56.2
Middle Manager	49.9	52.7
Supervisor, Front Line Manager, Foreman	52.5	52.6
Individual Contributor	52.7	53.9
Other	50.7	52.0
Total	51.3	55.1

Kun Zenger ja Folkman tarkastelivat ominaisuuksia, jotka yleensä liitetään erityisesti miesjohtajien hyviin piirteisiin, kaksi ominaisuutta nousi selvästi naisten vahvuuksiksi; aloitekyky ja tuloshakuisuus. Selkeästi miesten vahvuudeksi nousi vain yksi ominaisuus, joka oli strategisten näkökulmien kehittäminen. Tämä johtuu tutkijoiden mukaan kuitenkin yksinkertaisesti siitä, että ylin johto, joka strategisia linjauksia tekee, on edelleen hyvin miesvaltaista. (Zenger & Folkman, 2011.)

Miten naisia sitten saataisiin enemmän johtotehtäviin? Kyse on hyvin pitkälti asenteista. Vuonna 2012 julkaistussa Sosiaali- ja terveysministeriön Tasa-arvobarometrissä oli asenneväittäjä ”Yritykset ja talouselämä hyötyisivät, jos johtopaikoilla olisi nykyistä enemmän naisia”. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 prosenttia naisista, mutta vain 24 prosenttia miehistä. Hieman yllättävää on, että naisistakin 2 prosenttia on väittämän kanssa täysin eri mieltä

ja jokseenkin eri mieltä peräti 12 prosenttia. Miehet vastustavat ajatusta hieman naisia enemmän, 5 prosenttia on väittämän kanssa täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä 24 prosenttia. Kun tutkitaan tyytyväisyyttä esimiehiin, hyvin tyytyväisiä oli vuonna 2013 28 prosenttia vastaajista. Jos esimiehenä oli nainen, erittäin tyytyväisiä oli 30 prosenttia ja miesesimieheen erittäin tyytyväisiä oli 27 prosenttia. Myös vastaajien omalla sukupuolella oli merkitystä, sillä naisiesimiehen alaisuudessa työskentelevistä miehistä erittäin tyytyväisiä oli 37 prosenttia ja naisista 29 prosenttia. Miesesimiehen alaisuudessa työskentelevistä miehistä erittäin tyytyväisiä oli 29 prosenttia ja naisista 24 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014, 105.)

3.6 Uralla etenemisen esteet

Kun puhutaan naisten uralla etenemisen esteistä, törmätään väistämättä lasikatton käsitteeseen. Käsite on peräisin Yhdysvalloista vuodelta 1986, jolloin Hy-mowitz ja Schellhardt käyttivät sitä Wall Street Journaliin kirjoittamassaan artikkelissa. Lasikatolla tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka vaikuttaa pysäyttävän naisten urakehityksen ylimmän johdon alapuolelle. Lasikattoilmiötä on tutkittu laajasti heti käsitteen lanseerauksen jälkeen ja sen olemassaolo ylipäätään selittyy perinteisillä sukupuolirooleilla ja vanhanaikaisilla työkuultuureilla. Vallalla on edelleen stereotypia siitä, että hyvä johtaja on maskuliininen. Lisäksi naisjohtajuutta tukevia roolimalleja on varsin vähän ja naisten on vaikeaa päästä sisälle miesten ylläpitämiin verkostoihin. Yrityksissä on edelleen miehiä, joiden on vaikea hyväksyä esimiehekseen tai kollegakseen naista. Lisäksi naisissa itsessään on vikaa; naiset ovat huomattavasti itsekriittisempiä omien kykyjensä suhteen, eivätkä välttämättä edes pyri luomaan uraa. Naiset eivät usein saa tukea muilta naisiltakaan, vaan ovat varsinkin uransa alkutaipaleella helposti hyvin yksin. Naisten rasitteena ovat myös miehiä suuremmat perheveloitteet, joka voi johtaa riskittömyyden hakemiseen työelämässä. (Kauppinen 2006, 15 - 18.)

Grant Thorntonin Women in Business -tutkimuksen (2015) mukaan naisia motivoi johtotehtäviin hakeutumiseen eri asiat kuin miehiä. Naisia motivoi se, että he saavat tunnustusta kyvyistään ja mahdollisuuden saada parempaa palkkaa, kun taas miehiä mahdollisuus saada aikaan muutoksia yrityksen liiketoiminnassa ja

usko yrityksen tavoitteisiin. Naisten tulos selittynee sillä, että naiset joutuvat usein taistelemaan tunnustuksesta ja tasapuolisesta palkkauksesta miehiä enemmän.

Naisjohtajuutta vuonna 2015 tutkinut suomalainen hanke, jossa Yritys X oli myös mukana, kertoo, että jopa 71 prosenttia naisista uskoo heissä olevan aineista johtajaksi. Naisista 72 prosenttia on kiinnostunut keskijohdon tehtävistä, ja ylimmän johdon tehtävistäkin on kiinnostunut 51 prosenttia naisista. Toisaalta vain 30 prosenttia naisista uskoo, että heillä on miesten kanssa yhtäläiset mahdollisuudet etenemiseen. Vielä heikompi prosenttiosuus (18 prosenttia) naisista uskoo, että suomalainen johtamiskenttä on tasa-arvoinen. Halua ja intoa johtamis- ja esimiestehtäviin naisilla näyttäisi olevan, mutta usko omiin mahdollisuuksiin onkin sitten jo heikompaa. Kaikista heikoimmiksi naiset arvioivat mahdollisuutensa erityisesti teollisuudessa sekä IT- ja logistiikka-aloilla. Hankkeen mukaan suomalaisissa yrityksissä on edelleen vallalla ennakoasenteita naisten osaamista ja pätevyyttä kohtaan sekä erilaisia "hyvä veli" -verkostoja. (Hanke X 2015.)

Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimusjohtaja Reija Liljan mukaan samaan tehtävään päästäkseen naisen on oltava keskimäärin paremmin koulutettu ja vanhempi kuin mieskollegansa. Miehet etenevät urallaan helpommin kuin naiset ja naisille kasaantuu enemmän määräaikaista työsuhdetta. Lisäksi erityisesti hyvin koulutetut, vaativia töitä tekevät varttuneemmat naiset jäävät palkkakehityksessä mieskollegoitaan jälkeen. Korkeampi asema merkitsi suurempia palkkaeroja ekonomiliiton palkkavertailussa, sillä asiantuntijanaisten euro oli 90 senttiä, kun taas ylimpään johtoon kuuluvan naisen euro oli enää 77 senttiä. Tämäkin voi osaltaan karkottaa naisia havittelemasta korkeampia tehtäviä ja jättäytymään urakehityksestä. Tutkimusjohtaja Reija Liljan mukaan naisia kohdellaan työelämässä eri tavalla kuin miehiä. Monien mielestä eräs tärkeimmistä syistä ovat pitkät perhevapaat, jotka voivat vähentää naisten houkuttelevuutta työelämässä ja rekrytointitilanteessa. Liljan mukaan pitkät perhevapaat eivät ole hyväksi naisille työelämän tasa-arvon näkökulmasta. Hänen mukaansa "Urakehityksen eroista päästään vain, jos miehestä tehdään tässä mielessä yhtä riskialtis palkattava". (Lassila 2015.)

Keskuskauppakamari on tehnyt jo muutaman vuoden ajan naisjohtajaselvityksiä. Selvitysten avulla pyritään tutkimaan naisjohtajuuden senhetkistä tilaa Suomessa sekä osoittamaan keinoja, joilla naisia voitaisiin tukea kohti yritysten johtotehtäviä. Vuoden 2014 Naisjohtajaselvityksessä pohdittiin myös syitä, miksi naiset ovat vähälukuisia edustettuina liiketoimintojen johdossa. Yhtä selkeää syytä ei ollut löydettävissä, vaan taustalla on monien eri tekijöiden summa. Omalta osaltaan asiaan vaikuttavat stereotypiat, asenteet ja perinteet, mutta osaltaan myös naisten valinnat koulutuksen suhteen, liiallinen itsekriittisyys, perhe- ja työelämän yhteensovittamisen vaikeus, oman aktiivisuuden puute, vähäinen verkottuminen sekä mentorien puuttuminen. Osaltaan myös työnantajilla olisi korjattavaa omassa aloitteellisuudessaan ja valmiudessaan edistää naisten uria. Naisilla on itsellään taipumus olla ylikriittisiä oman osaamisensa suhteen, eikä naisilla ole yhtä korkeaa kunnianhimoa nousta urallaan eteenpäin kuin miehillä. (Keskuskauppakamari 2014.) Työolotutkimuksessa vuonna 2013 tutkittiin osana tasa-arvoa edistäviä toimia; onko työpaikoilla havaittu, että naisia kannustetaan hakeutumaan johtotehtäviin. Palkansaajista 37 prosenttia oli havainnut tällaisia toimia, naisista 40 prosenttia ja miehistä 33 prosenttia. Eniten kannustusta (49 prosenttia) oli havaittu työpaikoilla, joissa naisten ja miesten tekemät työt ovat samankaltaisia. Työnantajasektoreista yliopistot olivat ehdottomasta kärkeä 61 prosentilla, kun yksityissektorilla kannustus jäi 34 prosenttiin. (Sutela & Lehto 2014, 110.)

Uralla etenemistä voi haitata myös suoranainen syrjintä. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan 8 prosenttia vastanneista oli kokenut itse syrjintää tai eriarvoista kohtelua edellisen viiden vuoden aikana etenemismahdollisuuksiensa, 7 prosenttia työhönotossa tai nimitystilanteessa ja 8 prosenttia koulutukseen pääsyssä. Tutkimuksen mukaan naiset olivat kokeneet miehiä useammin syrjintää kaikissa edellä mainituissa seikoissa. Taulukosta 3 näkyy eriteltyinä syrjintää tai eriarvoista kohtelua kokeneilta, mikä on ollut heidän mielestään syynä syrjintään kyseisessä tilanteessa. Suosikkijärjestelmät olivat aiheuttaneet eniten syrjintää työhönotto- tai nimitystilanteessa sekä etenemismahdollisuuksien suhteen. Naiset olivat kokeneet syrjintää myös sukupuolensa vuoksi. (Sutela & Lehto 2014, 123 - 125.)

Taulukko 3. Eri tilanteissa syrjintää kokeneiden osuus syrjinnän syyn perusteella. (Sutela & Lehto 2014, 126.)

Tilanne	Syrjinnän syy	Kaikki %	Naiset %	Miehet %
Työhönotto- tai nimitystilanne	Suosikkijärjestelmät	2	3	1
	Sukupuoli, nainen	1	1	-
	Nuori ikä	-	-	-
	Vanha ikä	-	1	-
	Työsuhteen tyyppi	1	1	-
	Perheellisyys tai raskaus	-	1	-
	Terveystila tai vajaa-kuntoisuus	-	-	-
	Muu syy tai vaikea eritellä	1	1	1
	Etenemismahdollisuudet	Suosikkijärjestelmät	3	3
Sukupuoli, nainen		2	3	-
Nuori ikä		1	1	1
Vanha ikä		1	1	-
Työsuhteen tyyppi		1	1	1
Perheellisyys tai raskaus		-	-	-
Terveystila tai vajaa-kuntoisuus		-	-	-
Muu syy tai vaikea eritellä		2	2	2
Koulutukseen pääsy		Suosikkijärjestelmät	2	2
	Sukupuoli, nainen	1	1	-
	Nuori ikä	-	1	-
	Vanha ikä	1	1	-
	Työsuhteen tyyppi	2	3	1
	Perheellisyys tai raskaus	-	-	-
	Terveystila tai vajaa-kuntoisuus	-	-	-
	Muu syy tai vaikea eritellä	3	3	2

Yritys X halusi erityisesti selvittää, miten jo Yritys X:ssä työskentelevät naiset pääsevät etenemään talon sisällä vaativampiin tehtäviin. On eri asia tulla johtosemaan talon ulkopuolelta kuin edetä sinne talon sisältä. Talon ulkopuolelta tuleva johtaja on usein ns. yleisjohtaja, joka on hallinnon ammattilainen ja tulee usein tekemään jotain tiettyä asiaa; saneerausta, kansainvälistämistä, yrityksen toiminnan kasvattamista jne. Talon sisältä johtotehtäviin edennyt puolestaan on usein yrityksen alan asiantuntija. Mitä lähempänä johtaja on työntekijöitään, sitä enemmän häneltä vaaditaan alan substanssiosaamista. Yleisjohtajan voi olla vaikeampi saada organisaatiossa arvovaltaa varsinkin, jos hän tulee taloon täysin toiselta toimialalta. (Hirvikorpi 2005, 55 - 56.)

Naiset voivat kohdata monenlaisia hankaluuksia jo edettyään esimiestehtäviin. Kun nainen etenee johtajaksi, hän nostaa usein ns. kissan pöydälle ja pyrkii ratkaisemaan ongelmatilanteet. Tämä voi johtaa työyhteisössä monenlaisiin konflikteihin varsinkin, jos miehet eivät koe ongelmaa alun perin olleenkaan. Naiskollegat voivat olla kateellisia ja puukottaa entistä kollegaansa selkään. Siksi naisten keskinäinen solidaarisuus olisi hyvin tärkeää. (Hirvikorpi 2005, 111 - 112.)

Useat tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että kun mies menestyy, sekä naiset että miehet pitävät hänestä. Kun nainen puolestaan menestyy, hänestä ei pidä kukaan. On edelleen jossain määrin sopimatonta, että nainen menestyy ja rikkoo stereotyyppisiä odotuksia naisista. Tämä on valitettavasti suuri syy siihen, että monet naiset eivät halua edetä urallaan. Miehet saavat menestyessään muilta kannustusta, mutta naisen saadessa saavutuksistaan tunnustusta, häneen suhtaudutaan kielteisesti. Tämä on helposti havaittavissa useista pilkkanimistä, mitä vahvat naiset kautta aikojen ovat saaneet (Margaret Thatcher, Golda Meir, Indira Gandhi, Angela Merkel). Työyhteisössä menestyvä nainen saa helposti hankalan akan maineen. Kukapa haluaisi saada sellaisen lisänimen? (Sandberg 2013, 62 - 63.)

Kun tarkastellaan miesten ja naisten yleistä pärjäämistä työelämässä, miehet ja naiset kokevat sen hieman eri tavalla. Miehillä työelämässä pärjääminen on sitä, että ura on nousujohteinen ja palkkakehitys on ollut suotuisaa eli miehelle

pärjäämisen mitta on menestyminen. Naisille työelämässä pärjääminen on innostumista, oppimista, hyvää suoriutumista työtehtävistä ja hyvä työyhteisö. Naisille ominaista on vaatimattomuus ja vähäinen pyrkimys menestymiseen. Miehet pyrkivät tietoisesti eteenpäin, kun naiset päätyvät lähinnä vahingossa esimiestehtäviin. Miehellä menestyminen on omasta itsestä kumpuavaa rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta, kun taas nainen kiittelee hyvää koulutustaan ja taustaansa. Ei siis ole ihme, jos nainen usein häviää miehelle työelämässä sekä asemassa että rahassa mitattuna, koska naiselle asema ja raha eivät todellakaan tunnu olevan tärkeitä. Järvensivun kumppaneineen tekemässä tutkimuksessa vaikutti suorastaan siltä, että menestynyt nainen häpeilee menestystään ja on sen suhteen liian vaatimaton. (Järvensivu & kumpp. 2014, 262 - 267.)

Facebookin toimitusjohtaja Sheryl Sandberg kertoo kirjassaan *Lean In - Naiset ja menestymisen tahto* (2013, 48 - 49) huomanneensa, että naiset kärsivät ns. huijarisyndroomasta. Se tarkoittaa sitä, että menestyksestään huolimatta naiset tuntevat itsensä vilpillisiksi. He uskovat menestyksen tulleen syyttä ja kokevat siitä syyllisyyttä. On tapahtunut jokin virhe ja on vain ajan kysymys, kun joku huomaa, että nainen on vain huijari, jolla on rajalliset kyvyt ja taidot. Kyse on jatkuvasta itsensä aliarvioimisesta ja epävarmuudesta. Naisilla on taipumukseksi arvioida oma suorituksensa aina alakanttiin, kun taas miehet arvioivat oman suorituksensa yläkanttiin. Jos naiset aliarvioivat itseään jatkuvasti miehiseksi koetulla alalla, heidän aliarviointinsa korostuu vielä enemmän.

3.7 Uralla etenemistä edistävät seikat

Yrityksen operatiivisen johdon ajattelutapa heijastuu suoraan siihen, kuinka paljon yrityksessä on naisia esimies- ja johtotehtävissä. Varsinkin esimiehen vaikutus naisen etenemismahdollisuuksiin on erittäin tärkeässä asemassa. (Piha 2006, 117.)

Joissakin maissa naisten riittävä osuus johtotehtävissä varmistetaan kiintiöillä. Esimerkiksi Norjassa säädettiin vuonna 2003 kiintiölaki, jonka mukaan pörssiyritykset veloitetaan nimittämään hallituksiinsa 40 prosentin naisedustus. Laki oli ensin vapaaehtoinen, mutta muuttui pakolliseksi vuonna 2006. Jos kiintiö ei täy-

ty, pakkokeinona voidaan käyttää yrityksen purkamista. Samanlainen lakiesitys on vireillä myös Euroopan Unionissa. Esityksen mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa pitäisi olla naisia 40 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Mikäli sääntöjä ei noudateta, yrityksille voidaan langettaa rangaistus. Laki ei kuitenkaan koski pieniä pörssiyhtiöitä, vaan vain yhtiöitä, joilla on vähintään 250 työntekijää ja yli 50 miljoonan euron liikevaihto tai taseen loppusumma yli 43 miljoonaa euroa. Euroopan parlamentti tuki komission esitystä naiskiintiöistä lokakuussa 2013, mutta esitys ei ole vielä saanut sekä Euroopan parlamentin että neuvostossa kokoontuvien jäsenvaltioiden hyväksyntää. Vaikka jäsenvaltiot ovat asiasta varsin erimielisiä, Suomi on ilmoittanut kannattavansa kiintiötä. (Euroopan komissio 2013.) Suomessakin valtioneuvosto harkitsee asiaa parhaillaan.

Kiintiöistä ollaan kuitenkin montaa mieltä. The Economistin toimittaja Joseph Schumpeter kirjoitti marraskuussa 2015, että naiskiintiöiden takia yhtiöiden pörssikurssit laskivat Norjassa useita prosenttiyksikköjä. Kurssit eivät laskeneet suoranaisesti naisten takia, vaan siksi, koska yritysten piti kiintiölain takia muuttaa hallitustensa kokoonpanoa varsin nopeasti, mikä johti kokemuksen puutteeseen hallituksissa. Kokemattomat hallitukset ottivat liikaa velkaa ja tekivät kannattamattomia operatiivisia toimenpiteitä. Kiintiöt estivät yrityksiä palkkaamasta hallituksiinsa parhaita kykyjä. Lisäksi kiintiöt johtivat ns. "golden skirt" -ilmiöön, jossa hallituspaikat kasaantuvat samoille liiketaloudellisesti lahjakkaille naisille. Laki on johtanut siihen, että nyt naisia on kyllä saatu hallituksiin, mutta muuten naisjohtajien määrää yrityksissä ei ole saatu nostettua.

Myös Suomessa Keskuskauppakamarin naisjohtajaohjelma on listannut viisi syytä, joilla pyritään torjumaan naiskiintiöt pörssiyhtiöissä. Keskuskauppakamari luottaa enemmän itsesääntelyyn, joka sen mukaan toimii Suomessa riittävän hyvin. Tällä tarkoitetaan, että pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi on riittävän hyvä suositus ohjaamaan naisten valintaa hallituksiin. Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodiin lisättiin suositus hallitusten monimuotoisuutta koskevista periaatteista syksyllä 2015. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 23.) Keskuskauppakamarin mukaan kiintiösääntely ei kohdennu yrityskenttään oikeudenmukaisesti, vaan rajaa yritysten omistajien valtaa liikaa. Kiintiösääntely saattaisi jopa estää yhtiöiden listautumista pörssiin. Kauppakamarin mukaan Suomesta ei löydy riittävästi

tarpeeksi hyvää liiketoimintaosaamista omaavia naisia kiintiöiden täyttämiseksi. Tulevaisuudessa tilanne kuitenkin näyttää sen suhteen paremmalta, kun nyt johtoryhmissä työskentelevät naiset ovat johtoryhmissä saamansa kokemuksen myötä valmiita hallitustyöskentelyyn. (Keskuskauppakamari 2014.)

Naiskiintiöt jakavat naisten itsensäkin mielipiteitä. Joillekin olisi kauhistuttavaa olla kiintiönainen, kun jotkut taas pitäisivät sitä täysin luonnollisena. Kiintiöissä on olemassa ns. positiivisen syrjinnän vaara eli tehtävään valitaan aina vähemmistön edustaja (tässä tapauksessa nainen), eikä suinkaan pätevintä hakijaa. Monen mielestä kiintiöt ovat keinotekoinen tapa lisätä naisten määrää johtotehtävissä – johtajuuden kun pitäisi olla enemmän persoonakysymys. Kiintiöillä on varsin negatiivinen pohjavire; koetaan, että nainen tarvitsee ylimääräistä apua tullakseen valituksi ja on näin ollen itse heikko. (Piha 2006, 118 - 119.)

Menestynyt amerikkalainen liikenainen Gail Evans antaa kirjassaan ”Pelaa kuin mies, voita kuin nainen” (2006) naisille konkreettisia neuvoja uralla etenemiseen. Tärkeintä on tuoda oma halu eteenpäin pääsemisestä esille. Jos nainen vain odottaa, että joku huomaa hänen tekevän työnsä hyvin ja työnantajan palkitsevan hänet siitä automaattisesti, hän ei todennäköisesti koskaan tule saamaan ylennystä. Kysymys on siis hyvin pitkälti omasta asenteesta. Työssä pärjääminen ja siinä eteenpäin pääseminen vaatii yleensä myös sitä, että nauttii työstään. On luotettava omiin kykyihin ja vakuutettava itselleen, että kykenee menestymään. Naisten on opittava korvaamaan kysymys ”Miksi?” kysymyksellä ”Miksi ei?” Toisaalta naisten on tärkeää kysyä myös ”Miksi?”, koska Diane Ravitchin (Columbian yliopiston professori) mukaan ihminen, joka tietää *miten*, saa aina työtä, mutta ihminen, joka tietää *miksi*, tulee aina olemaan hänen esimiehensä.

Yritys X:n tekemässä naishankkeeseen liittyvässä kyselyssä joku miesvastaajista kommentoi avoimissa vastauksissa, että on miehille selkeä etu, että miehet saavat Suomen valtiolta ilmaisen johtajakoulutuksen armeija-aikana. Ei pitäisi kuitenkaan väheksyä naisten luontaisesti saamia johtamistaitoja, joita he saavat vaikkapa harrastuksissaan partiojohtajana tai perheen arkea pyörittäessään. Armeijan antama reserviupseerikoulutus ei kuitenkaan välttämättä ole aikai-

semmin kouluttanut hyviä yritys- ja henkilöstöjohtajia, mutta koulutus on suuntautunut viime vuosina enemmän arvojohtamiseen, jonka myötä sekä nuoret miehet että naiset oppivat saamaan arviointeja ja palautetta. Se on tärkeä muutos tulevia yritysjohtajia ajatellen. (Hirvikorpi 2005, 70 - 72.)

Kun mietimme sitä, miten naisia rohkaistaan hakeutumaan johtotehtäviin, työelämässä jo nyt olevat johtajat painottavat Helinä Hirvikorven (2005, 207 - 208) mukaan itsetuntoa ja tervettä ylpeyttä. Naisella on oltava halu päästä eteenpäin, ja hänen on astuttava rohkeasti esiin. Kukaan muu ei aja asiaasi, kuin sinä itse. On unohdettava turha vaatimattomuus ja uskottava itseensä. On myös ymmärrettävä, jos ei ole luonteeltaan johtajatyyppejä. Ei saa olla liian pikkutarkka ja stressaantua heti, jos jokin asia on hoitamatta. On oltava valmis kestämään epäonnistumisia. Mies ja nainen voivat olla yhtä hyviä johtajia, koska kyse on persoonasta, ei suinkaan sukupuolesta.

Edellisessä luvussa puhuttiin naisia vaivaavasta huijarisyndroomasta, joka estää naisia luottamasta omiin kykyihinsä ja näin ollen haittaa myös työelämässä menestymistä. Sandberg (2013, 54) toteaa, että tietynlainen itsesuggestio on hyvä keino yrittää päästä eroon epävarmuudesta. Taktiikan nimi on "teeskentele, kunnes tunnet sen". Jo ryhdikkäämpi ja vallasta viestivä asento lisää tunnetta vaikutusvallasta ja tulee tunne siitä, on tilanteen tasalla. Itsevarmuuden lisäksi naiset tarvitsevat kosolti lisää aloitteellisuutta ja rohkeutta tarttua uusiin eteen tuleviin haasteisiin.

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkaisi vuonna 2007 Naiset huipulle! -hankkeen toimenpidesuosituksen, jotka ovat naisten urakehityksen edistämiseksi tänäkin päivänä varteenotettavia toimenpiteitä. Tässä niistä muutamia:

1. Yhtiön hallitus sitoutuu strategisella päätöksellä palkkaamaan aina parhaat resurssit sukupuolesta riippumatta.
2. Nimetään vastuhenkilö edistämään monimuotoisuutta.
3. Monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan jo rekrytointivaiheessa.
4. Uran alkuaikana naisia rohkaistaan ottamaan vastaan vaativia tehtäviä.

5. Nuorten ajatusmaailmaan pyritään vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

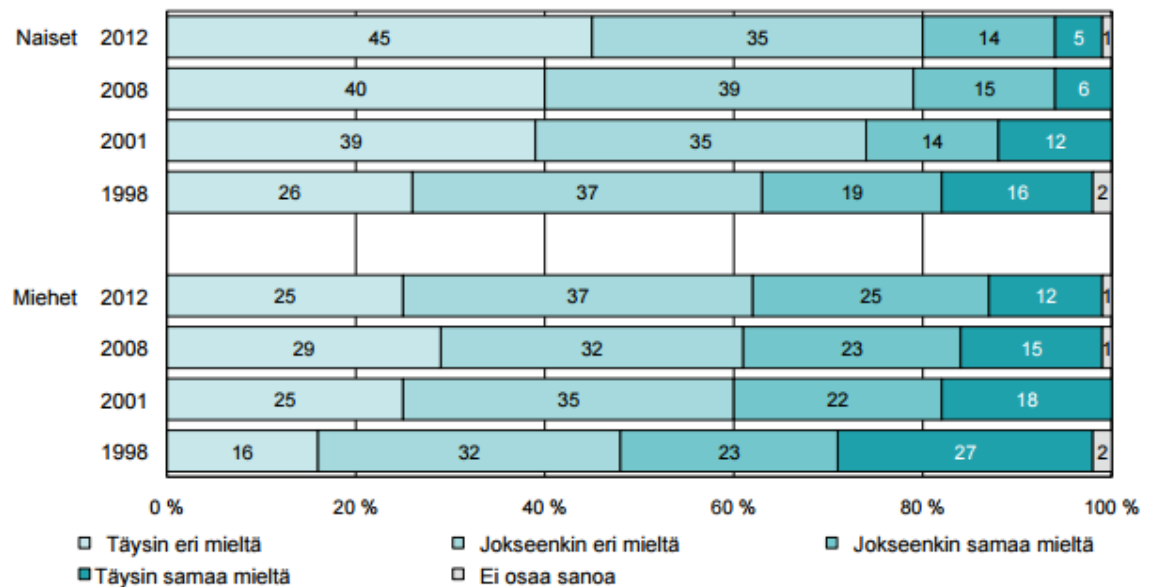
Kerromme myöhemmin, millaista koulutusta Yritys X suunnittelee järjestävänsä, jotta naiset rohkaistuisivat hakeutumaan johtotehtäviin. Erilaisilla koulutuksilla voidaan todellakin edistää naisten etenemistä yrityksissä. Marilyn Clarke toteaa tutkimuksessaan "Advancing women's careers through leadership development programs" vuodelta 2011, että erilaisten nimenomaan naisille suunnattujen koulutusohjelmien avulla tosiaanakin on mahdollista edistää naisten etenemistä ylemmän johdon paikoille. Clarken tutkimus koski Australiassa järjestettyä koulutusohjelmaa The High Impact of Women in Leadership, jonka tavoitteena oli saada lisää naisia erityisesti valtionhallinnon työpaikoille vuoteen 2014 mennessä. Koulutus kesti puoli vuotta ja siihen osallistui 14 naista, puolet julkisen ja puolet yksityisen sektorin keskijohdosta. Ohjelmaan osallistuneet naiset saivat koulutuksesta erityisesti itseluottamusta ja kykyä käsitellä monimutkaisia kokonaisuuksia. Vertaistuen myötä naiset oppivat paljon toisiltaan, verkostoituivat keskenään ja oppivat luomaan verkostoja muidenkin tahojen kanssa. Se on kuitenkin totta, että tällaisista koulutuksista suurimman hyödyn saavat ne, jotka ovat muutenkin työorientoituneita ja haluavat urallaan eteenpäin, eikä välitöntä vaikutusta uralla etenemiselle automaattisesti ole kaikille. Koulutuksesta hyötyivät enemmän ne, joilla oli jo ennestään hieman esimieskokemusta, kun taas aivan uransa alussa olevat tai kokeneemmat konkarit kokivat saadun hyödyn pienemmäksi. (Clarke 2011, 498 - 515.)

3.8 Työn ja perheen yhdistäminen

Tilastojen (Tasa-arvobarometri 2012) mukaan suomalaiset ovat varsin yksimielisiä (60 prosenttia) siitä, että työnantajien pitäisi kannustaa enemmän miehiä käyttämään heille lain mukaan kuuluvia perhevapaita. Tasa-arvobarometrin mukaan sekä miehet että naiset ovat sitä mieltä, että miesten tulisi osallistua enemmän lasten kasvatukseen. Eri mieltä on naisista vain 11 prosenttia ja miehistä 10 prosenttia. Hämmäntävää kuitenkin on, että täysin samaa mieltä olevien osuudet ovat pienentyneet edellisestä mittauksesta (vuonna 2008) naisten osalta peräti 10 prosenttiyksikköä ja miehilläkin 9 prosenttiyksikköä. Tutkimustu-

lostien mukaan asenteet ovat muuttumassa konservatiivisimmiksi ja miehille on entistä sallitumpaa pysyttäytyä lasten kasvatuksessa taka-alalla ja päävastuun lapsista hoitaa nainen.

Miehen osallistumista perheen hoitamiseen tukee kuitenkin väittämä siitä, että miehellä olisi ensisijainen vastuu perheen toimeentulosta – sekä naisten että miesten asenteet ovat muuttuneet viimeisen 15 vuoden aikana ja yhä harvemmin pidetään miestä ensisijaisesti vastuullisena perheen toimeentulosta. Vuonna 2012 naisista 19 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja miehistä 37 prosenttia. Miesten asenteet muuttuvat tässä kuitenkin naisten asenteita hitaammin (kuvio 12).



Kuvio 12. Miehillä on edelleen ensisijainen vastuu perheen toimeentulosta. (Tasa-arvobarometri 2012, 25.)

Tasa-arvobarometrin luvut ovat siis hieman ristiriitaisia, mutta edellä kuvatut luvut saattavat kuitenkin osaltaan selittää sitä, että naiset edelleen pitävät valtaosan perhevapaista. Toisena selittävänä tekijänä on se, että miehet kokevat perhevapailla jäämisen naisia vaikeammaksi varsinkin yksityissektorin miesvaltaisilla aloilla. Tasa-arvobarometrin mukaan 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikoilla ei kannusteta riittävästi miehiä käyttämään perhevapaita. Miesten vanhempainvapaille myönteisiä työpaikkoja oli julkisella sektorilla 70 prosenttia ja yksityisellä 55 prosenttia. Sitä, onko kyse vain työnantajien asen-

teista vai myös miesten ja naisten omista asenteista, tutkimus ei kuitenkaan kerro. (Tasa-arvobarometri, 2012.)

Faktalukuina tarkasteltuna miesten perhevapaat (kotona asuu alle 18-vuotiaita lapsia) ovat lisääntyneet jatkuvasti, vuoden 1990 33 prosentista vuoden 2013 75 prosenttiin. Työnantajasektorilla tai sosioekonomisella asemalla ei ole tähän asiaan suurtakaan vaikutusta (Sutela & Lehto 2014, 163). Vaikkakin miesten pitämät perhevapaat ovat yleistyneet, ne ovat pääsääntöisesti kestoaltaan edelleen lyhyitä, alle kuukaudesta kahteen kuukauteen. Yli puoli vuotta perhevapaalla olleita miehiä oli vastaajista 9 prosenttia (Sutela & Lehto 2014, 164). Työolotutkimus tutki tasa-arvon edistämistoimien yleisyyttä ja yksi näistä toimituksista on juuri miesten kannustaminen perhevapaiden käyttöön. Kannustaminen perhevapaiden käyttöön on yleistynyt pikkuhiljaa; vuonna 2003 vastanneista 15 prosenttia oli sitä mieltä, että miehiä kannustetaan perhevapaille. Vuonna 2013 vastaava prosenttiosuus oli 20 (Sutela & Lehto 2014, 110). Samaisessa tutkimuksessa selvitettiin myös työnantajien suhtautumista perhevapaille jäämiseen. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että äitien jääminen pidemmälle perhevapaalle tai jommankumman vanhemmista jääminen kotiin hoitamaan sairasta lasta hoituu helposti. Tulosten mukaan sekä naiset että miehet olivat sitä mieltä, että perhevapaalle jääminen on helpompaa naisille kuin miehille, erityisesti pidemmille perhevapaille tai osa-aikatyöhön. (Sutela & Lehto 2014, 163 - 164.)

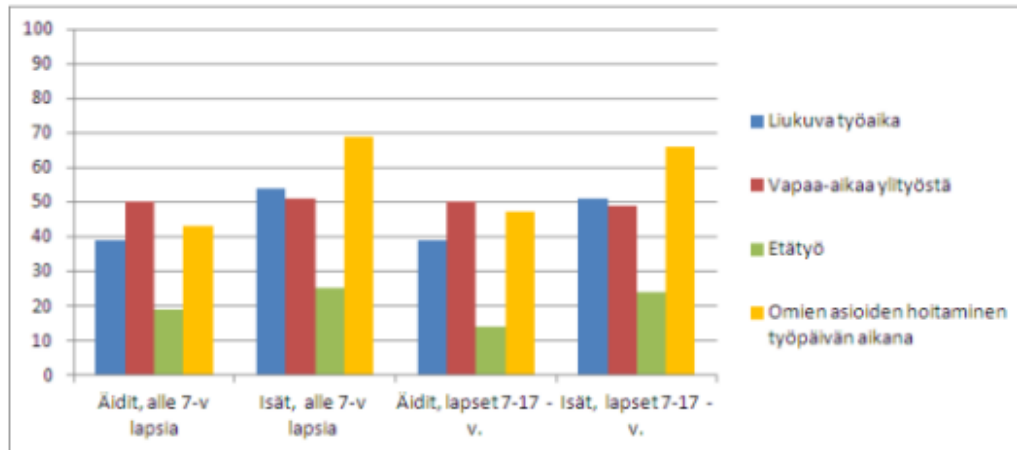
Miesten ja naisten elämäntilanne silloin, kun lapset ovat pieniä, eroaa tutkimusten mukaan muutenkin. Monille uran rakentaminen on tuolloin kiihkeimmillään, ja erityisesti miehet tekevät pitkiä työpäiviä. Jos tarjous uralla etenemiselle avautuu, harvempi mies kieltäytyy siitä siinä pelossa, että tarjous ei tule toistumaan. Naisilla ylenemisen tarjoukset voivat kuitenkin mennä täysin ohi äitiyden takia. Siitä huolimatta täytyy muistaa, että kyse on lopulta aina henkilökohtaisista valinnoista, eikä mikään periaatteessa ole mahdotonta. (Piha 2006, 26.)

Suomalainen järjestelmä antaa kaikesta huolimatta naisillekin hyvät mahdollisuudet tehdä uraa työelämässä. Meillä on subjektiivinen päivähoito-oikeus, kouluissa lapset saavat yhden lämpimän aterian päivässä ja mahdollisesti välipalankin, jos päivä on pitkä. Äitiysloma kestää 10 kuukautta ja myös isän on mah-

dollista jäädä kotiin siihen saakka, kun lapsi täyttää kolme vuotta. Naisen ei ole pakko uupua työpaikalla ja kotona tehtyjen töiden takia, koska tarjolla on paljon mm. siivouspalveluita. Toisaalta meillä ei ole totuttu käyttämään kodin siivouspalveluita siinä määrin, kuin muualla Euroopassa keskimäärin tehdään. Suomalainen uraäiti pesee pitkän työpäivän jälkeen vielä pyykkiä ja siivoaa kotia, kun Euroopassa on itsestänselvyys hoitaa nämä asiat ostopalveluna. (Hirvikorpi 2005, 45.)

Kotitalousvähennys on Suomessa suunniteltu osittain juuri sitä varten, että Suomessakin uranaiset helpottaisivat kotityötaakkaansa ostamalla palveluita esimerkiksi siivousfirmoilta. Ulkopuolisten palveluiden käyttämiseen pitäisikin kannustaa perheitä vielä enemmän, koska se samalla lisää palvelualojen työpaikkoja ja kansantalous voi hyvin. Tätä kuitenkin hankaloittaa se, että palveluiden käyttäminen kotitalousvähennyksestä huolimatta maksaa melko paljon ja Suomessa johtajien – niin mies- kuin naisjohtajienkin – palkkataso on pienempi kuin muualla maailmassa. (Piha 2006, 74 - 75.)

Suomessa työnantajalla on lakisääteinen (Tasa-arvolaki 6.2 §) velvollisuus helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista, joka on helpointa toteuttaa kiinnittämällä huomiota erilaisiin työjärjestelyihin. Tällaisia järjestelyjä ovat esimerkiksi osa-aikatyö ja etätyö. Työterveyslaitoksen (2015) määritelmässä etätyöllä tarkoitetaan yhdessä työnantajan kanssa sovittua mallia, jossa työ tehdään osittain kotona tai työnantajan eri toimipaikoissa, työkohteissa, työmatkoilla tai asiakastapaamisissa asiakkaiden kiinteistöissä. Etätyö on määritelmän mukaan ”kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä, joka sisältää kolme elementtiä: ajallisen jouston, jouston työn tekemisen paikassa sekä tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä muihin”. Kun erilaisia työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä on tutkittu erilaisissa eurooppalaisissa vertailuissa, Suomi on sijoittunut hyvin, vaikka käytännöt eivät olekaan vielä kovin yleisiä suomalaisissa yrityksissä. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen vuosina 2012 - 2014 teettämän Lapsiperhekyselyn tulosten perusteella vain pieni osa vastanneista voi tehdä etätyötä (kuviokuva 13). Äideistä etätyötä voi tehdä vain joka viides.



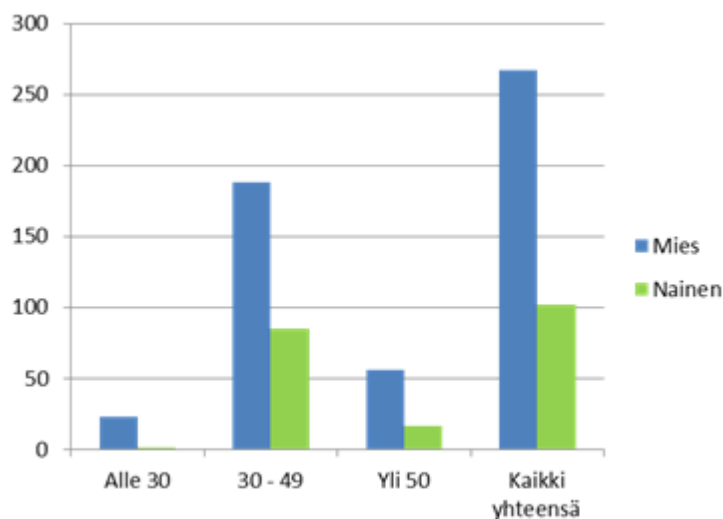
Kuvio 13. Perheiden käytössä olevat käytännöt työn ja perheen yhdistämiseksi. (THL 2014.)

Työterveyslaitos ja Väestöliitto tekevät jatkuvaa työtä erilaisten joustojen saamiseksi suomalaisille työpaikoille, jotta perheiden työhyvinvointia saataisiin lisättyä. Työterveyslaitoksen “TOP10 – Parhaat työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen” -listauksen mukaan joustavuus työajoissa ja etätyömahdollisuudet ovat kaksi tärkeintä keinoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamisessa. Etätyön yleistymisen eteen on kuitenkin tehtävä töitä, ja siihen voi kannustaa työpaikan ohjeistuksella, panostamalla etätyön mahdollistamiseen teknisesti ja kouluttamalla lähiesimiehiä, jotta heidän positiivinen suhtautumisensa etätyöhön lisääntyy. Onnistuakseen etätyö vaatii työnantajalta ja työntekijältä keskinäistä luottamusta ja siihen päästään vain keskustelemalla työpaikoilla avoimesti etätyön tuomista mahdollisuuksista ja kouluttamalla esimiehiä. Työterveyslaitoksen mukaan etätyöstä on työntekijän saamien työn joustavuussetujen lisäksi selkeitä etuja myös työnantajalle. Tutkimusten mukaan etätyössä työteho ja työn tuottavuus paranevat, työntekijöiden työura pitenee paremman jaksamisen myötä eikä työnantajan tarvitse investoida niin paljon työtiloihin. Lisäksi etätyö on selkeä rekrytointivaltti ja se edistää yrityksen ympäristövastuullisten toimenpiteiden toteuttamista. Toki etätyössä on myös omat haasteensa. Työntekijän voi olla vaikeampi irrottautua työstä, mikä voi joissain tapauksissa johtaa liialliseen kuormittumiseen. Kotona työtilat eivät välttämättä ole kovin hyvät tai ergonomiset ja lisäksi työskentelystä voi aiheutua työhuone- tai energiakuluja. Jatkuvasti kotona ollessaan työntekijä voi myös liikaa eristyä työyhteisöstään ja kokea yksinäisyyttä. (Työterveyslaitos 2015.)

4 Naiset esimiehinä Yritys X:ssä

4.1 Naiset esimiehinä Yritys X:ssä

Vuonna 2015 Yritys X:n 346 esimiehestä naisia oli 97 henkilöä (29 prosenttia) ja miehiä 249 henkilöä (kuvio 14). Viimeisimmän (elokuu 2016) listauksen mukaan esimiehiä oli kaikkiaan 372 henkilöä, joista naisia oli 102 henkilöä (27 prosenttia) ja miehiä 270 henkilöä.



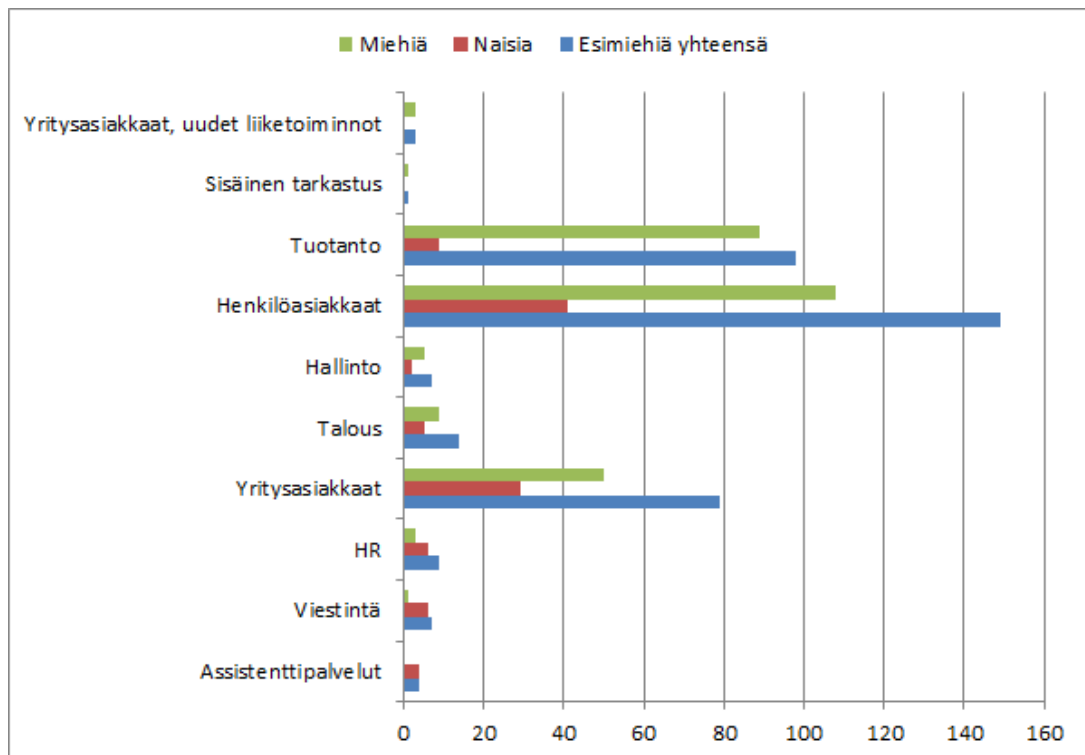
Kuvio 14. Miesten ja naisten osuudet esimiehistä Yritys X:ssä vuonna 2015.

Hallinto- ja johtotehtävissä naisia oli vuonna 2014 vain 4,3 prosenttia (taulukko 4.) Vuoden 2015 vuosikertomuksen mukaan tilanne on lähes ennallaan, hallituksessa oli vain yksi nainen vähemmän kuin edellisvuonna. Yksiköiden johtoryhmissä naisten prosenttiosuus vuonna 2015 oli jo hieman suurempi, naisia oli 40,5 prosenttia.

Taulukko 4. Ikä- ja sukupuolijakauma Yritys X:n hallinto- ja johtoryhmissä sekä koko henkilöstössä. (Yritys X:n vuosikertomus 2014.)

	Naisten määrä	< 40	40-50	> 50	Yhteensä
X:n Johtoryhmä	2	0	5	4	9
Hallitus	3	0	1	6	7
Yksiköiden johtoryhmät	33	12	46	21	79
Yritysvastuun johtoryhmä	4	2	6	2	10
Koko henkilöstö	967	1275	789	614	2 678

Kun tarkastellaan elokuun 2016 tilanteen perusteella naisesimiesten osuutta yksiköittäin, suhteessa miesesimiesten määrään eniten naisesimiehiä toimii assistenttipalveluissa, jossa kaikki esimiehet ovat naisia. Toiseksi eniten heitä on viestinnässä (86 prosenttia) ja kolmanneksi eniten HR-yksikössä (67 prosenttia). Yrityksen kaksi henkilöstömäärältään suurinta yksikköä ovat henkilöasiakasyksikkö, jossa naisia on esimiehistä 28 prosenttia ja yritysasiakasyksikkö, jossa naisten osuus esimiehistä on 37 prosenttia. Kuviossa 15 näkyvät sekä nais- ja miesesimiehet henkilömäärinä.

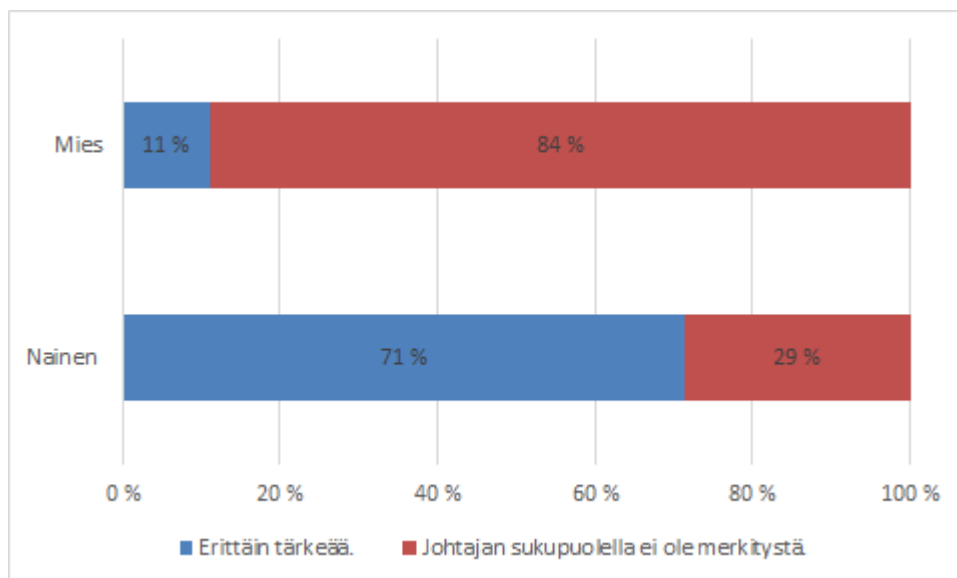


Kuvio 15. Yritys X:n esimiehet yksiköittäin elokuussa 2016. (Yritys X.)

Tilastossa erottuu hyvin miesvaltaisena yksikkönä tuotanto, jossa 98 esimiehestä naisia on vain yhdeksän henkilöä. Tämä voi osittain selittyä sillä, että tuotannon työ painottuu tekniikkaan, joka on jo koulutusaloilla miesvaltainen ala. Tämän epätasapainon korjaamiseksi pitäisi siis saada enemmän naisia hakeutumaan teknisten alojen koulutusohjelmiin.

4.2 Yritys X osana Naisjohtajuus -hanketta

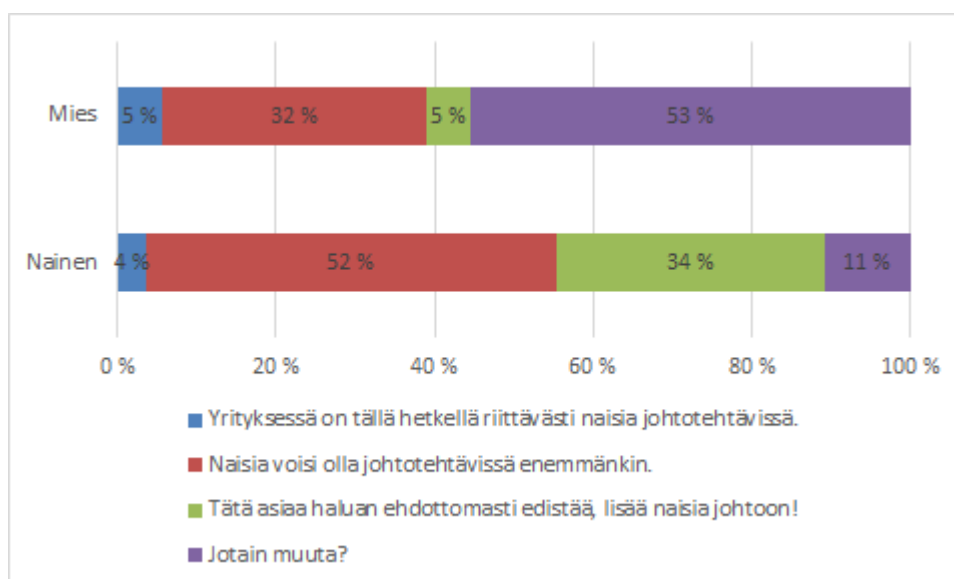
Luvussa 2.4 viittasimme jo hankkeeseen, johon Yritys X osallistui yhdessä kymmenen muun suuren yrityksen kanssa vuonna 2015. Hankkeessa tutkittiin naisjohtajuutta ja esteitä tiellä naisjohtajaksi. Yritys X:n henkilökunnalle tehtiin kyselytutkimus, jossa tiedusteltiin joitakin asioita liittyen naisjohtajuuteen ja -esimiehiin. Kyselytutkimukseen vastasi 75 henkilöä, joista miehiä oli 19. Yksi kysymyksistä oli ”Kuinka tärkeänä pidät sitä, että johtotehtävissä on sekä naisia että miehiä?”. Miehistä 11 prosenttia vastasi sen olevan erittäin tärkeää, kun naisista samoin vastasi 71 prosenttia (kuvio 16). 84 prosenttia miehistä vastasi, että johtajan sukupuolella ei ole merkitystä. Naisista näin vastasi 29 prosenttia.



Kuvio 16. Miesten ja naisten näkemykset siitä, onko johtajan sukupuolella merkitystä. (Yritys X 2015.)

Tutkimuksessa valitsemaansa mielipidettä voi myös täydentää avoimeen kohtaan. Miesten avoimista vastauksista nousi esiin erityisesti seikka, että johtajan sukupuolella ei ole merkitystä, vaan taidot ja pätevyys tulisivat olla ratkaisevat seikat. Myös naisten antamista avoimista vastauksista nousi esille sama seikka; sukupuoli ei saisi ratkaista vaan pätevyys. Naisten vastauksista oli kuitenkin löydettävissä myös viitteitä siitä, että miehillä on taipumus palkata miehiä johtotehtäviin ja naiset joutuvat tekemään enemmän töitä ja kouluttautumaan pidemmälle päästäkseen samaan asemaan. Naisten vastausten perusteella suurempi määrä naisjohtajia toisi Yritys X:n johtoon monipuolisempaa näkemystä asioihin.

Tutkimuksessa kysyttiin myös “Mitä mieltä olet naisjohtajuuden tilasta Yritys X:ssä?”. Naisista 52 prosenttia vastasi, että naisia voisi olla johtotehtävissä enemmänkin (kuvio 17). Miehillä vastaava osuus oli 32 prosenttia. Naisista 24 prosenttia vastasi haluavansa lisää naisia johtoon ja haluavansa myös edistää asiaa jollain lailla. Miehistä 5 prosenttia vastasi samoin. Naisista 4 ja miehistä 5 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä on jo riittävästi naisia johtotehtävissä. Miehistä yli 50 prosenttia valitsi vaihtoehdon “Jotain muuta?”. Jotain muuta vastanneet olivat perustelleet vastaustaan pääosin sillä, että sukupuolella ei ole merkitystä, vaan pätevyydellä ja osaamisella.



Kuvio 17. Naisjohtajuuden tila Yritys X:ssä. (Yritys X 2015.)

Tutkimuksessa oli kysytty vastaajien näkemyksiä konkreettisista toimenpiteistä, joilla naisten uramahdollisuudet paranisivat jatkossa ja naisia olisi tulevaisuudessa aiempaa enemmän johtotehtävissä. Erilaisia ehdotuksia ja näkemyksiä oli tullut kaikkiaan yli 60. Esiin nousseita seikkoja olivat muun muassa kannustus ja rohkaisu siihen, että naiset hakeutuisivat johtotehtäviin, tasapuolinen mahdollisuus urakehitykseen sitä haluaville naisille, palkkauksen tasa-arvoisuus sekä yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet. Esille nousi myös mentorointi ja coachaus, joilla saataisiin rohkaistua ja ohjattua naisia urallaan eteenpäin. Vastauksissa toivottiin myös yleistä asennemuutosta, jolla tavoitellaan parempaa tasa-arvoa. Eräässä vastauksessa kiteytettiin asia hyvin: "Rohkaista, avartaa ilmapiiriä, tehdä asiat neutraaliksi – sukupuolella ei pitäisi olla merkitystä."

Tutkimus selvitti myös millaiseen pieneen tekoon vastaaja voisi itse sitoutua edistääkseen mahdollisimman monimuotoista johtamista yrityksessä. Moni vastaajista koki jo tekevänsä jokapäiväisessä työssään tällaisia tekoja. Esiin nousseita asioita olivat kannustus, innostus, kehuminen ja tiedon jakaminen. Moni vastasi kohtelevansa ihmisiä yksilöinä, ei sukupuolen mukaan, niin johtamisessa, arvostuksessa, tukemisessa kuin kunnioituksessakin; tärkeänä pidettiin tasa-arvoista toimintaa ja hyvän esimerkin näyttämistä. Naisvastaajilla nousi esille "positiivinen yhteistyö kanssasisarien kanssa" eli tuettaisiin, mentoroitaisiin ja kannustettaisiin naisia.

Kyseisen hankkeen perusteella Yritys X tekikin jo toimenpiteitä tavoitteenaan naisten suhteellisen määrän lisääminen esimies- ja johtotehtävissä ja toimenpiteet kirjattiin yrityksen tasa-arvosuunnitelmaan.

4.3 Yritys X:n tasa-arvosuunnitelma

Kuten jo luvussa 3 totesimme, työnantajan, jolla on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, tulee laatia tasa-arvosuunnitelma vähintään joka toinen vuosi. Yritys X on laatinut oman suunnitelmansa vuonna 2005 ja päivittänyt sitä viimeksi joulukuussa 2015. Suunnitelma on tuolloin käsitelty yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoryhmässä. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaan on kirjattu Yritys X:n arvoiksi asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja

yhteistyö. Vuoden 2015 tasa-arvototeumaa tarkastellessa selviää, että Yritys X:ssä oli havaittu, että saman vaatavuustason tehtävistä miehille ja naisille maksettavissa palkoissa esiintyi eroja. Palkantarkistusprosesseja muutettiin tuolloin niin, että samoja tehtäviä tekevien henkilöiden tiimejä tarkastellaan kokonaisuuksina palkkojen suhteessa. Toteumaan on kirjattu myös Urakartan käyttöönotto koko yhtiössä. Urakartalla on tarkoitus tuoda näkyvyyttä urakehitysmahdollisuuksiin ja kasvattaa motivaatiota sekä henkilöstö- ja asiakastytyvyyttä.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman olemassaolosta mainitaan Yritys X:n HR:n edustajan mukaan esimieskoulutuksissa työturvallisuudesta ja työterveydestä kertomisen yhteydessä, mutta sitä ei käydä kuitenkaan kokonaisuudessaan tarkemmin läpi. Lisäksi dokumentti on löydettävissä yrityksen intranetistä.

Yritys X:ssä vuonna 2015 tehdyn henkilöstötutkimuksen mukaan henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu toteutuu yrityksessä erittäin hyvin. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että naiset kokevat tilanteen edelleen jonkin verran huonommaksi kuin miehet. Naiset kokevat tasa-arvon toteutumisen huonommaksi esimiehen oikeudenmukaisuudessa, mahdollisuudessa olla työyhteisössä oma itsensä ja mahdollisuudessa tuoda esille omia näkemyksiä.

Vuodelle 2016 tasa-arvosuunnitelmaan on kirjattu tavoitteeksi monimuotoisuuden lisääminen erityisesti lisäämällä naisten suhteellista osuutta Yritys X:n esimies- ja johtotehtävissä. Elokuussa 2015 esimiehistä 72 prosenttia oli miehiä ja 28 prosenttia naisia. Rekrytointitilanteissa vuonna 2015 Yritys X:ään hakeneista naisia oli 33,9 prosenttia ja palkatuista 18,9 prosenttia (taulukko 5).

Taulukko 5. Miesten ja naisten osuudet rekrytoinneista Yritys X:ssä vuonna 2015.

	naisia	%	miehiä	%	yhteensä
Toimihenk.	39	31	87	69	126
Ylemmät th	12	39	19	61	31
Johtaja	1	8	12	92	13
Yhteensä	52	31	118	69	170

Naisia pyritään saamaan lisää esimies- ja johtotehtäviin käynnistämällä esimiestyötä käsittelevä uravalmennus ja kehittämällä rekrytointikäytäntöjä niin, että vuonna 2018 naisten ja miesten osuus esimiestason tehtävissä olisi 50/50. Uravalmennus on käytännössä sitä, että järjestetään kaksi kertaa vuodessa kaikille avoimia koulutuksia, joissa kerrotaan esimiestyöstä ja oiotaan mahdollisia vääriä ennakkokäsityksiä. Tarkoitus on myös vastata kysymyksiin esimiestyöstä sekä kertoa, kuinka esimiestehtäviin on mahdollista edetä. Valmennukseen valitaan naisia 70 prosenttia ja miehiä 30 prosenttia. Rekrytointia pyritään kehittämään niin, että koulutetaan esimiehiä ottamaan naisnäkökulma huomioon ja lisäksi siten, että rekrytointitilanteissa haastattelijana olisi aina mukana vähintään yksi nainen.

Yritys X:ssä siis on tahtoa ja suunnitelma edistää naisten etenemistä esimiestehtäviin. Tämän tutkimustyön tarkoitus on tukea Yritys X:ää sen pyrkimyksissä tavoitteisiin pääsemisessä.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimuksia on monia erilaisia, riippuen mitä ja miten tutkitaan sekä kuinka saatuja vastauksia aiotaan analysoida. Onkin vaikeaa kuvata yksiselitteisesti kvalitatiivista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

2009, 162.) Selkeitä yhteisiä ja tyypillisiä piirteitä on kuitenkin olemassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellista elämää. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä ajatuksia on, että todellisuus on moninainen, eikä kaikkia asioita voi mitata määrällisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään ja paljastamaan tosiasioita, eikä vain todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on tiedon keruun keskipisteessä; tutkijan tehtävänä on luottaa omiin havaintoihinsa sekä haastateltavan kanssa käytyihin keskusteluihin. Tutkimusten avulla pyritään saamaan tutkittavien näkökulmat esille. Tutkimusten haastateltavat valitaan usein tarkoituksenmukaisesti ja kukin tapaus on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyöhömmme valitsimme menetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä määrällisen ja numeerisen tiedon sijaan katsoimme tärkeämmäksi ihmisten ai-dot kokemukset tutkimusongelman tiimoilta. Laadullisen tutkimuksen avulla uskoimme saavamme parhaiten selville kohderyhmän näkökulmat selville. Lähtökohtaisesti voimme ajatella, että jokainen haastateltava on kokenut asiat omalla tavallaan, omasta näkökulmastaan. Kokemamme todellisuus on moninainen, mutta tutkimuksen avulla pyrimme löytämään yhteisiä piirteitä haastateltavien vastauksista.

5.2 Tiedonkeruumenetelmä ja otanta

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsimme tutkimukseemme haastattelun. Kun tarkoituksena on saada selville ihmisten ajatuksia tai toimintatapoja, selkeintä ja yksinkertaisinta on kysyä asiasta heiltä itseltään. Haastattelussa haastattelija esittää suullisesti kysymyksiä tutkittavasta aihealueesta haastateltavalle. Haastattelu voi tapahtua kasvotusten tai vaikkapa puhelimitse. Haastattelun kiistaton etu on sen joustavuus; koska haastattelija on vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, hänen on mahdollista muun muassa oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja toistaa kysymys tarvittaessa. Haastateltaessa haastattelija voi samalla tehdä havaintoja muun muassa haastateltavan käyttäytymisestä ja asenteesta tai siitä, kuinka asioihin vastataan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 - 73.)

Haastattelun heikkona puolena voidaan pitää sen vaatimaa aikaa; pintapuolisiin puolen tunnin haastatteluihin ei tutkimustarkoituksessa kannattane edes ryhtyä. Haastatteluun valmistautuminen vaatii myös aikaa ja suunnitelmallisuutta. Haastateltavat saattavat joskus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia sekä tulkita ja turvata omia asemiaan vastauksillaan. Haastattelijan tehtäväksi jääkin vastausten tulkitseminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 206 - 207.)

Haastattelun etuna voidaan pitää myös korkeaa vastausprosenttia. Haastattelut sovitaan yleensä hyvissä ajoin etukäteen, joka useimmiten takaa sen, että haastattelut saadaan tehtyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Usein pohditaan, kuinka suuri aineiston koko on tutkimukseen sopiva ja riittävä. Asiaan vaikuttaa useimmiten käytössä olevat resurssit, sillä haastatteluihin, aineiston käsittelyyn ja analysointiin kuluu runsaasti aikaa ja maksullisissa tutkimuksissa rahaa. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri löytämään tilastollisia yleistyksiä, vaan pikemminkin kuvailemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta aineiston kokoa suurempi merkitys lienee haastateltavilla henkilöillä. Haastateltavien valinta voidaan tehdä tarkoituksenmukaisesti eli valitaan haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla katsotaan olevan riittävästi kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. On tutkimuksen tekijän päätettävissä, kuinka hän valitsee sopivimmat ja tarkoituksenmukaisimmat haastateltavat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 - 86.)

Yritys X toimitti meille tutkimusta varten listauksen kaikista esimiehistään. Listasta suodatettiin siten, että jäljelle jäivät aktiivisessa palveluksessa olevat naisiesimiehet. Listalta valittiin satunnaisesti naisia päällikkö- ja johtajatasolta maantieteellisesti eri puolilta Suomea ja eri Yritys X:n tulosyksiköistä siten, että ehdokkaita oli lopulta 18 henkilöä, vähintään yksi jokaisesta tulosyksiköstä. Halusimme saada haastateltavaksi henkilöitä eri yksiköistä, jotta saisimme tutkimuksemme näkökantoja mahdollisimman monipuolisesti. Henkilöstömäärältään suurimmista henkilö- ja yritysasiakasyksiköstä ehdokkaita oli kummastakin useampia.

Haastattelupyynnöt (liite 1.) lähetettiin 16.9.2016 sähköpostitse ensin kymmelle naiselle. Saatteessa pyydettiin vastaamaan viestiin viikon kuluessa, jotta

itse haastattelusta voidaan sopia mahdollisimman pian. Heti ensimmäiseen viestiin tuli yhdeksän myöntävää vastausta, ja vastanneiden kanssa sovittiin haastatteluajat joko sähköpostitse tai puhelimitse. Kymmenettä vastausta ei tullut määräajassa, joten lähetimme vielä yhden haastattelupyynnön listallamme seuraavalle kandidaatille, ja hänen kanssaan haastattelu järjestyi. Yksi jo aiemmin sovittu haastattelu peruuntui, eikä haastateltavan kanssa saatu sovittua uutta aikaa, niin lähetimme vielä yhden haastattelupyynnön, johon saimmekin hyväksyvän vastauksen ja viimeinenkin haastattelu saatiin järjestymään. Aikataulujen kanssa oli hieman soviteltavaa, mutta haastattelut saatiin kuitenkin pidettyä reilun kuukauden kuluttua ensimmäisten haastattelupyyntöjen lähettämisestä.

Haastatteluja tehtiin siis kaiken kaikkiaan kymmenen, ja haastateltuja naisiesimiehiä oli vähintään yksi jokaisesta tulosityksiköstä. Henkilöstömäärältään suurimmista henkilöasiakasyksiköstä haastateltuja oli kolme ja yritysasiakasyksiköstä kaksi. Tuotannosta, joka tilastossa erottuu vähäisimmällä naisiesimiesmäärällään, haastattelimme myös kaksi naisiesimiestä. Haastatteluista kaksi toteutettiin face-to-face haastatteluina. Aikataulujen yhteensovittamisen sekä pitkien välimatkojen vuoksi loput haastatteluista tehtiin (8 kpl) Yritys X:n Skype-järjestelmän kautta tai puhelimitse.

5.3 Haastattelun laadinta

Haastattelutyyppejä on erilaisia, ja valitsimme tähän tutkimukseen teemahaastattelun. Teemahaastattelussa edetään teemojen mukaan, jotka on etukäteen valittu ja niihin on pohdittu tarkentavia kysymyksiä. Voidaankin puhua puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Erimielisyyttä aiheen tiimoilta on aiheuttanut se, tarvitseeko jokaiselta haastateltavalta kysyä kaikki kysymykset, samassa sanamuodossa ja samassa järjestyksessä. Teemahaastattelun kysymysten tulee olla tarkoituksenmukaisia ja niillä tulee pyrkiä löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Laadimme haastattelua varten puolistrukturoidun teemahaastattelurungon (liite 2), joka sisälsi viisi teemaa:

1. taustatiedot
2. tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä
3. nykytilanne toimeksiantajayrityksessä
4. nainen ja mies johtajana
5. kehityskohteet toimeksiantajayrityksessä

Jokaisesta teemasta esitettiin 3 - 10 kysymystä, joilla pyrittiin löytämään jokaiselta haastateltavalta näkemyksiä siitä, miksi tilanne Yritys X:ssä tällä hetkellä on sellainen, kun on, ja miten sitä olisi mahdollista korjata.

Haastattelurunko esitettiin, jotta saimme selville onko kysymysten asettelussa virheitä tai epäloogisuutta. Samalla arvioimme myös haastattelun kestoa, jolloin pystyimme ilmoittamaan myös haastateltaville haastattelun arvioidun keston. Ennen varsinaisia haastatteluja kysymykset hyväksyttiin Yritys X:n edustajalla. Haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

5.4 Aineiston analyysi

5.4.1 Litterointi

Ensimmäinen työvaihe haastattelujen jälkeen, oli aineiston litterointi. Useimmiten on tarkoituksenmukaisinta kirjoittaa tallennettu laadullinen aineisto kirjalliseen muotoon, jotta sen hallinta ja analysointi olisi helpompaa. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta, tutkija voi joutua miettimään tuleeko esimerkiksi kaikki sanat kirjoittaa kaikkine äänneineen tai murteella, jos haastateltava puhuu jotakin murretta. Tarkkuus riippuu paljolti siitä, mitä kyseisellä tutkimuksella tutkitaan. Mikäli analyysin kohteena on ihmisten vuorovaikutus ja/tai kielenkäyttö, litteroinnin tulee olla tarkempi. Mikäli näin ei ole, litteroinnin voi tehdä siten vapaammin, kuitenkin niin, että kaikki puhutut virkkeet ja lauseet kirjoitetaan ylös. Joskus tutkija voi poimia litteroidessaan talteen vain tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat eli litteroida valikoiden. Tällöin jotain oleellista materiaalia voi kuitenkin jäädä ulkopuolelle, joten varminta onkin tehdä

litterointi mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Litterointiin tulee varata riittävästi aikaa. Litteroinnin nopeuteen vaikuttaa tarkkuuden lisäksi se, kuinka paljon, selvästi tai nopeasti haastateltavat puhuvat. Haastattelut voi numeroida juoksevalla numeroinnilla aineistoa litteroidessa helpottamaan aineiston jatkokäsittelyä ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyötämme varten teimme kymmenen haastattelua, jotka litteroimme pian haastattelujen jälkeen. Koska tutkimuksemme ei käsittele vuorovaikutusta tai kielellisiä seikkoja, päätimme tehdä peruslitteroinnin, jolloin kirjoitimme ylös haastateltavan vastaukset sanatarkasti. Yksittäiset äännähdykset, toistot ja turhat täytesanat jätimme pois. Mikäli haastateltava puhui murretta, kirjoitimme annetut vastaukset enemmänkin yleiskielellä, jotta haastattelujen luettavuus olisi mahdollisimman helppoa. Numeroimme haastattelut juoksevasti ja tallensimme ne kaikki omiksi tiedostoikseen.

5.4.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää sekä väljänä teoreettisena kehyksenä, mutta myös yksittäisenä metodina. Tutkija Timo Laine on esittänyt laadulliselle analyysille rungon, jota Tuomi ja Sarajärvi ovat kirjassaan "Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi" hieman muokanneet. Ensimmäinen vaihe on tehdä päätös, mikä aineistossa kiinnostaa. Käytännössä jo tutkimusongelma tai tutkimustehtävä määrittää, mikä juuri tässä aineistossa on kiinnostavaa ja tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Kerätyssä aineistossa voi olla paljonkin mielenkiintoisia asioita, joita ei alun perin ole tullut edes ajatelleeksi. On kuitenkin erittäin tärkeää, että keskittyy niihin asioihin, joita lähti alun perin tutkimaan. Mikäli tutkimuksen aikana tulee esille muuta mielenkiintoista materiaalia, se tulisi malttaa jättää suosiolla toiseen tutkimukseen. Näin tutkimuksen validius säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 - 92.)

Omaa tutkimustamme ohjaili tutkimusongelmamme; pyrimme selvittämään millaisia esteitä Yritys X:ssä työskentelevät naiset kokevat uralla etenemiselleen. Tutkimusongelmaan liittyivät keskeisesti muun muassa yrityksen johdon ennak-

koasenteet, naisten pärjääminen johtotehtävissä, tasa-arvo ja sen toteutuminen kyseisessä yrityksessä sekä naisten omien asenteiden selvittäminen.

Toisena vaiheena laadullisen tutkimuksen analyysissa on jo luvussa 5.4.1 esitellyt litterointi. Litteroitu aineisto käydään läpi ja siitä erotetaan sekä merkitään aineisto, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Tämän tutkimuksen kannalta tarpeeton aineisto tulee jättää pois. Merkitty aineisto kerätään yhteen ja otetaan erilleen muusta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Litteroimme kerätyn tutkimusaineiston omiksi tiedostoikseen. Merkitsimme haastatteluihin mielestämme keskeiset seikat korostamalla ne.

Kolmantena vaiheena tulee päättää kuinka aineistoa käsitellään, sitä voidaan esimerkiksi luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto on luokittelu, jossa aineistosta määritellään eri luokkia ja laskeetaan, kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy tutkimusaineistossa. Teemoittelussa on keskeisintä, mitä kustakin teemasta on sanottu, esiintymismäärällä ei välttämättä ole suurta merkitystä. Käytännössä teemoittelussa pilkkotaan saatu aineisto ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaisesti. Mikäli aineistonkeruu on perustunut teemahaastatteluun, tutkimusaineiston pilkkominen on kohtalaisen helppoa, sillä haastattelu on teemoitettu ja on jo itsessään jäsentänyt aineiston. Tyypittelyn tarkoituksena on ryhmitellä saatu aineisto tyyppeihin, joukko tiettyä, samaa teemaa koskevia näkemyksiä tiivistetään yleistyukseksi tai tyyppiesimerkiksi. On myös tärkeää päättää, etsitäänkö aineistosta yhtäläisyyksiä vai eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Päädyimme teemoitteluun, sillä olimme tehneet haastattelut puolistrukturoidulla teemahaastattelurungolla, jonka perusteella pystyimme nostamaan jo esiin keskeisiä teemoja. Valitsimme pääteemoiksi ensin haastattelurungon teemat eli tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä, nainen ja mies johtajana, nykytilanne toimeksiantajayrityksessä sekä kehityskohteet. Näiden pääteemojen alle muotoilimme esitettyjen kysymysten mukaisesti alakäsitteitä, joita oli aluksi muun muassa naisten suhtautuminen omaan osaamiseensa, naiskiintiöt, etenemisen esteet ja esimiesten suhtautuminen. Näiden pääteemojen ja alakäsitteiden alle siirsimme litteroidusta aineistosta korostettuja merkintöjä, jotta

saimme kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen siirrettyä yhteen tiedostoon. Kun kaikki merkinnät oli saatu siirrettyä, aloimme etsiä materiaalista yhtäläisyyksiä, mutta toisaalta myös selkeästi esille nousevia eroavaisuuksia.

Viimeisenä vaiheena laadullisen tutkimuksen analyysissa on kirjoittaa yhteenve-to (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Pelkkä tulosten analysointi ei riitä, vaan saatuja tuloksia tulisi myös pyrkiä selittämään ja tulkitsemaan. Tulkinnassa pohditaan ja selkiytetään analyysissa esille nousseita merkityksiä monella eri tasolla. Olisi tärkeää pohtia esimerkiksi sitä, onko tutkija itse vaikuttanut esimerkiksi kielenkäytöllään aineistonkeruuvaiheessa saatuihin tuloksiin tai onko tutkija ymmärtänyt haastateltaviaan riittävän hyvin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.)

5.5 Pätevyys, luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta arvioidaan erilaisin perustein, joista yksi on pätevyys eli validius. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimusmenetelmällä on tutkittu juuri sitä, mitä pitikin. Joskus saadut tulokset eivät kuitenkaan vastaa niihin kysymyksiin, joita haluttiin tutkia. Kvalitatiivisten tutkimusten osalta pätevyys ei välttämättä ole niin yksinkertaisesti selitettävissä, sillä kvalitatiivinen tutkimus on usein tapausiltaan ainutlaatuinen ja haluaa kuvata esimerkiksi tapahtumia. Pätevyyttä voi arvioida esimerkiksi vertailemalla sopivatko kuvaukset ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat yhteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Toimeksiantajan kanssa tehtiin opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantosopimus, joka toisaalta takasi tutkimuksen tekijöille pääsyn sovittuun aineistoon ja toisaalta linjasi työn luottamuksellisuutta. Luotettavuus pyrittiin saavuttamaan tarkastelemalla tutkittavaa aihetta objektiivisesti ja pohtimalla onko tutkittava aineisto riittävän suuri, jotta tuloksista voidaan tehdä suurempaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tutkimusongelmaa juuri tässä kyseisessä yrityksessä ja olla yleistettävissä tähän kyseiseen organisaatioon. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen tulee kuvata tarkoin kaikilta vaiheiltaan; tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös aineistonkeruun olosuhteet tulisi kuvata sekä perusteluja muun muassa luokittelulle ja tulosten tulkinnalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Eettisyys saavutettiin takaamalla haastateltavien anonyymiys ja suojaamalla heidän yksityisyytensä tutkimusprosessin aikana ja sen jälkeen. Haastatteluihin osallistuttiin vapaaehtoisesti ja haastattelujen tallentamisesta kerrottiin haastateltaville etukäteen.

6 Tutkimustulokset

Haastateltavat olivat esimiesasemassa olevia naisia Yritys X:n eri organisaatioista ja eri organisaatiotasoilta. Mukana oli sekä Director-nimikkeellä olevia johtajia että ns. White-Collar -työntekijöitä, joiden nimikkeenä oli jonkin osaston tai tiimin päällikkö. Esimieskokemusta haastateltavilla oli parista vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Alaisia haastateltavilla oli yhdestä kuuteensataan henkilöä, joten skaala oli siinäkin mielessä varsin laaja. Haastateltavien keski-ikä oli 44,6 vuotta ja keskimääräinen työssäoloaika Yritys X:ssä oli 15,1 vuotta. Haastateltavien pohjakoulutus vaihteli suuresti, pääsääntöisesti korkein tutkinto oli tekniikan tai liiketalouden alalta. Kolmella vastaajista korkein tutkinto oli toiselta asteelta, muiden tutkinnot olivat ylemmän tai alemman tason ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkintoja. Haastatteluissa kävi esille, että kaikki ovat suorittaneet Yritys X:ssä lisäkoulutuksia muun muassa johtamisesta.

Valtaosa vastaajista on työskennellyt Yritys X:ssä jo vuosia. Kuusi heistä on aloittanut asiantuntijatehtävistä ja edennyt ajan myötä talon sisällä vaativampiin tehtäviin. Neljä haastatelluista oli tullut suoraan johtotehtäviin Yritys X:n ulkopuolelta.

6.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

Haastattelumme ensimmäisessä teemassa halusimme selvittää haastateltavien näkemyksiä tasa-arvosta ja sen tilasta työelämässä nykypäivänä. Teemassa pyrimme selvittämään myös haastateltavien näkemyksiä, kuinka he arvelevat naisten itse suhtautuvan omaan pätevyyteensä ja mahdollisuuksiinsa nousta

esimieheksi. Kysyimme lisäksi, kuinka perheen perustaminen haastateltavien mielestä vaikuttaa naisten etenemismahdollisuuksiin ja millainen asenne haastateltavilla on naiskiintiöihin.

6.1.1 Mitä tasa-arvo on?

Ensimmäisenä halusimme selvittää, mitä haastateltavat pitävät tasa-arvona työelämässä ja millainen tasa-arvoinen työpaikka olisi. Vastauksien pääpiirteet kiteytyvät hyvin erään haastateltavan vastauksessa:

“Mulle se tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan ihmisiä ja kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti, oli se sitten ikään, sukupuoleen, persoonallisuuteen tai mihin tahansa liittyviä tekijöitä eli kaikki on samalla viivalla.”

Vastauksissa korostui, että tasa-arvona työelämässä pidetään sitä, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet ja oikeudet työskentelyyn, etenemiseen sekä itsensä toteuttamiseen taustoista riippumatta. Osaksi tasa-arvoa koettiin, että samasta työstä tulee saada sama palkka ja toisaalta myös se, että kaikille on samat vaatimukset. Yhden vastaajan mielestä työntekijöitä tulee kuitenkin kohdella yksilöinä, eikä tasapäistää kaikkia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nimissä. Eräs vastaajista koki, että Suomessa yhteiskunta on asettanut naiset ja miehet epätasa-arvoiseen asemaan. Naisen palkkaaminen voidaan katsoa taloudelliseksi riskiksi erityisesti pienissä yrityksissä, mikäli nainen on sellaisessa iässä, että jälkikasvu voi olla vielä tulossa. Ratkaisuna tilanteeseen vastaaja näki sen, että äitiysloman kulut saataisiin puolitettua naisen ja miehen työnantajan kesken.

6.1.2 Perhe

Perhe-teemassa selvitimme haastateltujen näkemyksiä siitä, vaikuttaako perheen perustaminen naisten mahdollisuuksiin edetä uralla. Tähän kysymykseen oli monenlaisia näkemyksiä; osan mielestä perheen perustaminen ei heikennä etenemismahdollisuuksia, osan mielestä hieman ja osan mielestä taas paljon.

Osa vastaajista katsoi, että kyseessä on yhteiskunnallinen ongelma, koska äitiysvapaiden kustannukset koituvat naisen työnantajan maksettavaksi ja naisen palkkaaminen voi tällöin olla yritykselle taloudellinen riski. Naisen palkkaaminen voi olla erityisen suuri riski pienille ja keskisuurille yrityksille, joista uralla eteneminen useimmiten alkaa.

“Ja kyllä mun mielestä yritysmaailmassa myös vielä elää sellaista ajatusmaailmaa, että jos on tietyn ikäinen nainen, niin vaikkei ääneen sano, kuitenkin mietitään, että kannattaako tota nyt valita tähän. Siitä voi tulla äiti...”

Mikäli naisia ei uskalleta tässä vaiheessa palkata, nainen voi jäädä heti uransa alkuvaiheessa uralla etenemisessä jälkeen. Suomessa perhevapaat ovat pitkiä ja naiset käyttävät oikeuttaan pitää perhevapaita enemmän. Pitkistä vapaista aiheutuu se, että nainen jää urakehityksessä väkisinkin ainakin hetkellisesti jälkeen ja joutuu kuromaan kasvanutta välimatkaa umpeen. Toisaalta monet vastaajista olivat sitä mieltä, että naisen mahdollisuuksiin vaikuttaa paljon myös se, kuinka nainen itse priorisoi asiat. Voi olla, että nainen kokee tärkeämmäksi perheen ja siten tietoisesti välttää ottamasta isompia haasteita työelämässä vastaan. Työn ja perheen yhteensovittaminen lähtee usein koko perheen arvoista ja valinnoista, kuinka arki organisoidaan toimivaksi.

6.1.3 Naiskiintiöt

Naiskiintiöihin ja niiden tarpeellisuuteen suhtauduttiin kohtalaisen kielteisesti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaamisen ja pätevyyden tulisi ratkaista valinnat ja naiskiintiöiden katsottiin pahimmillaan jopa vähentävän kaikkien naisten arvostusta. Useimmat sanoivat, etteivät missään tapauksessa haluaisi tulla valituiksi tehtävään vain kiintiön perusteella, vaan kiintiön perusteella valinta koettiin säälipisteeksi.

“...mun mielestä ne naiskiintiöt pahimmillaan laskevat kaikkien naisten arvostusta.”

“...mun mielestä tehtäviin tulee valita aina pätevin henkilö.”

“Minusta se on ihan kamala asia. Kiintiönaisena jossakin oleminen ei olisi minkään arvoista.”

Asia nähtiin kuitenkin monisyisenä eikä siihen ollut helppoa vastata kyllä tai ei. Kun asiaa pohdittiin laajemmin yhteiskunnallisella tasolla, naiskiintiöt esimerkiksi hallitustasolla nähtiin kuitenkin hyväksyttävänä. Naiskiintiöihin turvautuminen katsottiin tarpeelliseksi, jos naisia ei saataisi millään muulla tavoin yritysten johtotehtäviin eikä vanhahtavaa ajattelumallia muutoin rikotuksi. Parin vastaajan mielestä kiintiöt parhaimmillaan kannustaisivat naisia ottamaan johtajaroolia rohkeammin, jonka myötä johtoryhmät tulisivat heterogeenisemmiksi ja sitä kautta tasa-arvovaikutus leviäisi helpommin myös muuhun organisaatioon.

“Siinä kohtaa kiintiönaiset ehkä joo, jos tuntuu että ei muuten saa rikotua sitä ajattelumallia, et pitää olla jonkun tietynlainen.”

“Se voisi edesauttaa naisten etenemistä, se voisi edesauttaa tasa-arvoisempaan suuntaan, jos olisi kiintiöitä.”

6.1.4 Naisten oma suhtautuminen mahdollisuuksiinsa edetä

Kysyimme haastateltavilta, kuinka he näkevät naisten itse suhtautuvan omaan ammattitaitoonsa tai pätevyyteensä esimies- tai johtotehtäviin. Vastauksissa tuli selkeästi esille, että naiset vähättelevät omia taitojaan ja aliarvioivat kykyjään. Naiset voivat olla epävarmempia kuin miehet ja vaativat itseltään enemmän. Naisilla tuntuu usein olevan ajatuksena, että asiat täytyy hallita täydellisesti, ennen kuin voi sanoa osaavansa jotakin. Miehillä vastaavaa toimintaa ei ollut havaittu, vaan miehet luottavat enemmän itseensä ja omiin taitoihinsa, vaikka ne eivät täydellisiä olisikaan. Ehkä edellä mainituista syistä johtuen naiset ovatkin arempia ja heiltä puuttuu rohkeutta ottaa vastuuta ja uusia haasteita vastaan, vaikka syvällä sisällään itse tietäisivät olevansa päteviä tehtävään. Naiset myös asettavat herkemmin toisten edut omiensa edelle ja esimerkiksi perheen ja uran yhteensovittaminen voidaan kokea haastavaksi. Naiset voivat itse kokea, että heidän tulisi toimia esimiehenä tai johtajana kuten mies – eli asettua toisten muovaamiin stereotypioihin.

“...vaikka kokee että osaamista ja kykyä on, niin ei välttämättä haasteisiin tartuta, koska se voi sitten tarkoittaa sitä, että se joltakin, esimerkiksi lähimmäiseltä, pois.”

“...naisilla on ehkä vähän tämmösiä stereotyyppioita johtamisesta, et tavallaan sellainen kokemus, et jos musta nyt tulee esimies tai johtaja, niin mun pitäisi osata käyttäytyä samalla tavalla kuin joku mies, joka on aikaisemmin ollut tässä tehtävässä...”

6.2 Nainen ja mies johtajana

Haastattelumme toisessa teemassa halusimme tietää, millaiset haastateltaviemme näkemykset ovat siitä, eroavatko naisten ja miesten johtamistyyli toisistaan. Kysyimme lisäksi, millaisia odotuksia esimiesasemassa oleviin naisiin yleensä työelämässä kohdistuu ja miten naiset kohtelevat esimieheksi edennyttä kollegaansa. Pureuduimme tässä teemassa myös varsinaiseen tutkimuskysymykseemme eli etenemisen esteisiin ja siihen, miten sitä yleisesti ottaen voisi edistää. Kysyimme haastateltaviltamme myös heidän omasta urakehityksestään.

6.2.1 Nais- ja miesjohtajan ominaisuudet

Erään haastatellun esimiehen mielestä naisia vaivaa sama epävarmuus johtajana ollessa, mikä heitä estää alun perinkin hakeutumasta johtajaksi. Naiset hakevat helposti muiden suosiota ja hyväksyntää, kun miehet puolestaan toimivat itsevarmasti ja itsenäisesti. Vastauksissa tuli selkeästi esille, että naiset toimivat luontevammin henkilöstöjohtajina kuin miehet – naiset ottavat johtamisessaan huomioon sekä omat että alaistensa tunteet, kun taas miesten mielestä tunteet eivät kuulu työpaikalle. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että miehetkin alkavat nykypäivänä ymmärtää, että tunnejohtaminen on olennainen osa esimiestyötä ja esimiehen on laitettava itsensä likoon tunteisiin liittyvissä asioissa. Moni haastateltu koki kuitenkin, että miesten johtamistyyli on suoraviivaista asijahtamista, ei niinkään henkilöstöjohtamista. Miesten koettiin myös olevan joissakin asioissa naisia häikäilemättömpiä.

“Naiset tuntevat alaisensa paremmin, jolloin sä oikeesti ymmärrät ihmisten motiiveja, et miten sä ohjaat kutakin ihmistä ja mitä kukin ihminen tarvii.”

“Naisilla on ehkä joissain tilanteissa parempi kyky kohdata ihmiset ihmisinä ja ottaa huomioon inhimillisiä asioita, toisaalta se tekee välillä siitä naisten johtamisesta heikompaa siinä mielessä, että tää maailma on kuitenkin kylmä ja kova, tarkoitus on kuitenkin tehdä bisnestä, se ei sit saa häiritä sitä...”

Haastatellut mainitsivat naisten vahvuutena kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen toiminnasta. Naiset uskaltavat antaa alaisilleen valtaa ja vastuuta sekä ohjaavat alaisiaan kehittymiseen ja etenemiseen. Vastaaajien mielestä naiset ovat johtajina jämäkempiä ja kurinalaisempia, kun taas miehet ottavat asiat löysemmin rantein. Eräs haastatelluista totesi olleensa jo nuorena aloittelevana esimiehenä miehiä huomattavasti jämämpi johtaja. Selkeänä heikkoutena naisten johtamistyyliässä eräs vastaajista näki naisten taipumuksen ottaa asiat liian henkilökohtaisesti. Toisaalta osa vastaajista koki, ettei esimiestyö tai johtaminen ole kiinni sukupuolesta, vaan kyseessä on enemmänkin persoonakysymys.

“Mä oon sitä mieltä että suurin osa johtajista johtaa sillä omalla persoonallaan.”

“Mutta ei se ole mikään... hakattu kiveen, että jos on nainen esimiehenä, että hän olisi valmentava, kannustava, modernimpi johtaja. Ei se aina todellakaan oo niin. Että kyllä nainen voi olla myös ei-moderni ja sitä epätasa-arvoa edistävä siinä missä mieskin.”

6.2.2 Naisiin kohdistuvat odotukset

Kun kysyimme haastateltavilta siitä, kohdistuuko heihin erilaisia odotuksia siksi, että he ovat naisia, valtaosa oli sitä mieltä, että heihin kohdistuu aivan samantyyppisiä odotuksia kuin miespuolisiin kollegoihinkin.

“En mä sillä naiseudellani johda.”

“Se on enemmänkin se persoona, et minkälainen persoona oot, eikä se, että mikä sun sukupuoli on.”

Eräs haastatelluista totesi, että hänen päinvastoin odotetaan toimivan samalla tavalla kuin miestenkin, muun muassa hänen substanssiosaamisensa on oltava vähintään samalla tasolla kuin miespuolisilla kollegoilla, vaikka teknisellä alalla ollaankin. Helpotuksia naisille ei siis anneta, eivätkä naiset niitä haluakaan. Parissa kommentissa todettiin, että miesvaltaisessa talossa naisten odotettiin sopeutuvan vallitsevaan miehiseen keskustelutapaan, vaikka naiset välillä joutuivatkin kohottelemaan kulmakarvojaan keskustelun luonteen vuoksi. Esille tuli myös se, että naisten vaatimukset toisia naisia kohtaan ovat kovemmat kuin miesten odotukset ja näin ollen naisten pitäisi pärjätä tehtävässä paremmin kuin miesten.

6.2.3 Esimieheksi edenneen kollegan kohtelu

Kysyimme tämän teeman alla myös siitä, miten naiset suhtautuvat esimieheksi edenneeseen entiseen kollegaansa. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että etenemiseen suhtaudutaan luontevasti, eikä asiaan kiinnitetä erityistä huomiota, mutta esille tuli myös, että naiset voivat olla toisilleen kateellisia ja puukottaa toisiaan selkään sen sijaan, että kannustaisivat toisiaan eteenpäin ja tukisivat toisiaan esimiestyössä.

“Saan miehiltä parempaa tukea ja tsemppausta kuin naisilta.”

“Naisilla voi olla enemmän sellasta selkään puukottamista kuin miehillä --- jos joku on lyönyt puukon kylkeen niin kyllä se on ollut nainen.”

Haastatellut naiset toivoivat, että kampittaminen ja selän takana puhuminen lopetettaisiin ja naiset verkostoituisivat keskenään vastakkainasettelun asemesta. Välttämättä asian ei tarvitse edes olla sukupuolisidonnaista, vaan erään vastaajan sanoin yrityksessä voitaisiin ylipäätään kohdella toinen toisiamme arvostavammin. Useassa vastauksessa kuitenkin todettiin, että miehet osaavat tukea sekä toisiaan että naispuolisia esimiehiä paremmin. Miehillä tuntuisi olevan paitsi parempi kyky verkostoitua, mutta myös kannustaa toisiaan enemmän. Yksi vastaajista muistutti siitä, että esimieheksi edenneen on osattava ottaa vanhoihin kollegoihin nähden esimiesrooli antamatta mahdollisten ystävyyssuhteiden haitata esimiestyötä.

6.2.4 Etenemisen esteet

Kaikissa haastatteluissa nousi selkeästi esille, että naisten suurin etenemisen este ovat naiset itse, koska naisilta puuttuu rohkeus uskoa itseensä, omaan osaamiseensa ja mahdollisuuksiinsa. Naiset ovat itselleen liian armottomia ja vaativat itseltään liikaa. Naisten toivottiinkin luottavan enemmän itseensä ja omiin kykyihinsä. Kun itseluottamus on kunnossa, myös muut uskovat ja luottavat kykyihin enemmän.

“... ei pitäs kärsii mistään epävarmuudesta eikä mistään kiltin tytön syndroomasta, et kaikki pitää tehdä täydellisesti.”

Työelämässä vallitsevat edelleen perinteiset roolimallit, miehet hakeutuvat teknisille aloille ja naiset hoiva-aloille. Tästä voi aiheutua sukupuoleen kohdistuvaa stereotypiaa; nainen voi kokea, että hänen täytyy todistaa olevansa ainakin yhtä hyvä kuin mies, usein jopa parempi. Nämä seikat korostuvat miesvaltaisilla aloilla. Toisaalta tällainen kokemus voi olla myös henkilön itsensä muovaama, eikä ulkopuolisilta vastaavia odotuksia tule.

“...naissukupuoleen liittyvää stereotypiaa, onko nainen yhtä älykäs, onko nainen yhtä osaava, voiko nainen olla tietyllä toimialalla yhtä hyvä asiantuntija kuin mies eli tällainen perinteinen jaottelu: tekniikka/hoiva-ala.”

Haastatellut mainitsivat tässä kohden myös perheen; työn ja perheen yhteensovittaminen voi olla joillakin aloilla hankalaa varsinkin, jos naisella ei ole työelämän ulkopuolella mitään tukiverkostoja, eikä työnantaja tue perheellisiä työntekijöitä esimerkiksi sallimalla etätöitä. Uralla etenemistä haittaavat lisäksi perhevapaista työnantajille aiheutuvat kustannukset – naisia ei yksinkertaisesti haluta palkata. Lisäksi asioiden priorisoiminen perheen ja työn välillä voi olla äidille tunnetasolla hankalaa, mistä syystä nainen voi tarkoituksella viivyttää etenemistään, eikä hakeudu vaativampiin tehtäviin, jotta perheelle jää enemmän aikaa.

“Kun mulla on paikkoja auki, niin hyvin harvoin niihin hakee naisia.”

Naisten pääsyä johto- ja esimiestehtäviin hidastaa erään haastateltavan mielestä myös se, millainen sukupuolijakauma yritysten johdossa tällä hetkellä on:

“Päätöksentekopaikoilla on kuitenkin hyvin pitkälti miehet. Jotka sitten suosivat sitä tuttuutta ja valitsevat paikkoihin toisia miehiä.”

Pari haastateltavaa mainitsi naisten selkeänä esteenä työelämässä etenemiselle sen, etteivät naiset useimmiten ole käyneet armeijaa. Miehet verkostoituvat keskenään jo armeija-aikoina ja yhteinen koettelemus yhdistää heitä myöhemminkin elämässä erityisellä tavalla. Kukapa nainen ei olisi joskus kokenut ulkopuolisuuden tunnetta, kun miehet alkavat muistella armeija-aikojaan?

“... henkilökohtaiselle epä mukavuusalueelle joutuminen se armeija on, ne on niinku sellasii työvälaineitä joita nuoret miehet saa.”

Toki tänä päivänä naisetkin voivat käydä armeijan, mutta tässä tutkimuksessa tutkimatta jää, saavatko naiset siitä etua työelämässä etenemiselle.

6.2.5 Naisten toistensa auttaminen

Kun kysyimme haastateltavilta, ovatko he omalla toiminnallaan edistäneet naisten etenemistä joko aikaisemmassa tai nykyisessä tehtävässään, noin puolet vastaajista kertoi toimineensa niin.

“Olen edistänyt täälläkin, tavoitteena naisten urien pönkittäminen.”

Toinen puoli vastaajista kertoi kuitenkin hakevansa aina pätevyyttä ja parasta henkilöä riippumatta siitä, onko hakija tai eteenpäin kannustusta tarvitseva henkilö mies tai nainen.

“... no ainakin sillä tavalla, että koulutan ja ohjaan kaikkia, niin naisia kuin miehiä ottamaan vastuuta ja sitä kautta saamaan meriittiä itselleen.”

Huomiomme kiinnittyi siihen, että pätevää henkilöä autetaan mielellään uralla eteenpäin, olipa hän sitten kumpaa sukupuolta tahansa. Henkilön on mahdollista kehittää omaa ammattitaitoaan, hänellä on mahdollisuus kouluttautua, hakea laajempaa vastuuta ja verkostoitua.

6.2.6 Haastatellun oma eteneminen

Halusimme tietää myös, miten haastateltavien oma eteneminen uralla oli tapahtunut ja osaavatko naiset kertoa syytä sille, miksi he olivat onnistuneet pääsemään eteenpäin. Vastauksissa korostuivat sellaiset ominaisuudet kuin uskallus ja halu ottaa vastuuta, oma-aloitteisuus, itseluottamus, rohkeus olla oma itsensä, positiivinen ajattelu, joustavuus ja ennakkoluulottomuus. Toisaalta esille nousi myös, että aina kaikki ei välttämättä suju niin kuin on suunnitellut, mutta virheensä täytyy osata myöntää ja jatkaa sen jälkeen eteenpäin; täytyy tunnistaa se tosiasia, että kukaan meistä ei ole täydellinen.

“Mulla on nähtävästi tarve hypätä epämukavuusalueelle ja ajatella aina positiivisesti...”

“...ottanut vastaan niitä mitä on tullu erilaisia haasteita ja rohkeesti vaan mennyt, tehnyt parhaansa ja hyväksynyt sen että aina ei mee putkeen...”

Myöskään substanssiosaamista, sopivaa koulutusta ja aikaisempaa työkokemusta ei voi väheksyä. Toisaalta täytyy muistaa, että lisäkoulutusta voi aina saada, eikä uusia haasteita kannata vieroksua sen vuoksi, jos jokin asia ei ole täysin hallussa. Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen sekä verkostoituminen ja yhteistyökyky koettiin tärkeäksi:

“... pystyt tekemään tulosta ja selkeästi pystyy niitä omia vahvuuksiaan vahvistamaan ja verkottumaan ja sitä kautta pääsee taas etenemään.”

Kaikki haastatellut kertoivat olevansa sitkeitä ja kovia tekemään töitä, jopa ympäripyöreitä päiviä, ja he kaikki aidosti pitävät siitä, mitä tekevät. Miesvaltainen ala oli opettanut sopeutumiskykyä ja turha naisellinen heikkous oli karsiutunut pois jo varhaisessa vaiheessa työuraa.

“... pojat ovat minut niin hyvin kouluttaneet sinä aikana, kun olin niin pitkään ainoana tyttönä, niin sitä joutui riisumaan itestään jotakin sellaista ehkä – kaikki semmonen heikkous.”

He kertoivat olevansa tunnollisia ja pyrkivät joka päivä tekemään parhaansa. Lähes kaikki korostivat hyvää ihmistuntemusta ja tiimityön tärkeyttä:

“... ja on sit tietyllä tavalla yhteistyökykyinen ja on hyvät verkostot ja pystyy ylläpitämään verkostoja, koska nehan liittyy tieteenki siihen, miten niitä tavoitteita saavutetaan, koska yksin ei tässä firmassa tee kukaan yhtään mitään.”

Suurin osa vastaajista ei ollut tietoisesti hakeutunut urallaan eteenpäin, vaan heille on tarjottu mahdollisuutta saada lisää vastuuta ja he ovat rohjenneet haastaa itsensä ja tarttuneet tilaisuuteen ennakkoluulottomasti.

“Eli ihan vaan et on ottanut vastaan niitä mitä on tullu erilaisia haasteita ja rohkeesti vaan mennyt, tehnyt parhaansa ja hyväksynyt sen että aina ei mee putkeen mut sit vaan pyyhittää lumet takista ja jatketaan matkaa.”

6.3 Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä

Tässä teemassa siirryimme tutkimaan erityisesti Yritys X:ää ja halusimme selvittää millainen tilanne toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä. Teemassa keskustelimme muun muassa tasa-arvon toteutumisesta eri näkökannoista katsotuna, arvostusasioista sekä naisten etenemismahdollisuuksista juuri tässä kyseisessä yrityksessä.

6.3.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Haastateltavat katsoivat, että yhdenvertaisuus yrityksessä toteutuu pääpiirteissään hyvin, jopa erittäin hyvin. Osasta vastauksia kävi kuitenkin ilmi, että usein naiset toimivat yrityksessä naisille perinteisissä rooleissa kuten esimerkiksi tuki-funktioissa. Toisaalta esille nousi myös se, että naiset voisivat ottaa rohkeammin vastuuta ja edetä sitä kautta vaativampiin liiketoimintavastuisiin. Tosiasia yrityksessä kuitenkin on, että ala on miesvaltainen ja naisia ei välttämättä ole edes hakijoiden joukossa.

“Johtoryhmässä on nää perinteiset roolit on naisilla, kaikki muut on miehiä.”

“Riippuu todennäköisesti aika paljon siitä missä työskentelet.”

“...materiaaliakaan ei oo niin paljoa, ei oo naisia niin paljoo mistä ottaa.”

Haastateltavat itse katsoivat tulleen kohdelluiksi yhdenvertaisena miesten kanssa, tosin muutama vastaaja kertoi, että joissakin tilanteissa he olivat kokeneet, että sukupuoli oli vaikuttanut siihen kuinka heille puhuttiin. Toisaalta he eivät olleet jättäytyneet tilanteeseen, vaan olivat pyrkineet puuttumaan asiaan. Samalla kuitenkin mietittiin, onko kyse ollut sukupuolesta vai enemmänkin jonkun ihmisen tyylistä tai persoonasta, kuinka hän puhuttelee kaikkia ihmisiä. Yhdenvertaisuutena voitiin myös ajatella, että sukupuolta ei tulisi sen enempää korostaakaan.

“Mä en oo naisjohtaja, mä oon johtaja.”

“...mulle on tullut sellainen tunne että nyt jos mä oisin mies, niin mulle ei sanottais noin...”

“Oon kyl aina nostanut kissan pöydälle tai tehny omia ratkaisuja sillä perustein.”

Rekryointitilanteessa tasa-arvon katsottiin toteutuvan pääasiallisesti hyvin. Rekrytoidessa osaaminen ratkaisee eikä sukupuolella ole merkitystä.

“En oo miettinyt, että otanko naisen vai miehen.”

Yrityksessä on olemassa ohjeistus, jonka mukaan rekrytoinnit tulee tehdä tasa-arvoisesti ja etsiä tehtävään parasta osaajaa. Toisaalta mietittiin, ovatko kaikki rekrytoijat valveutuneita ohjeistuksien suhteen ja toisaalta joitakin asioita voidaan tehdä alitajuisesti ilman, että asiaa itse sen kummemmin tiedostaa. Esille nousi myös näkökanta, että miehet saattavat olla taipuvaisia palkkaamaan miehen, koska tämä toimii samalla tyyllillä ja toisaalta nainen saattaa väheksyä omaa osaamistaan haastattelutilanteessa. Lisäksi haastetta aiheuttaa oikeastaan koko toimialaa koskeva ongelma; naisia ei ole koulutautunut tai kouluttautumassa riittävästi alalle, joka on selkeästi miesvaltainen. Matemaattiset aineet eivät perinteisesti ole kiinnostaneet naisia yhtä paljon kuin miehiä, ja mikäli ei ole edes hakijoita, on naisten määrää esimies- ja johtotehtävissä vaikeaa kasvattaa.

“Ei ehkä toteudu juuri sen takia, että meillä on välillä sellaisia rekrytointeja, joissa meillä on hakijoina vaan pelkkiä miehiä, jolloin joudutaan välillä vähän keinotekoisestikin miettimään, että miten me saataisiin naisia edes tähän kisaan mukaan.”

“Tavallaan vikaa on molemmissa päissä sekä hakijoissa että niissä jotka rekrytoi.”

Kuinka tasa-arvo sitten otetaan huomioon Yritys X:n johtamisessa? Tähän aiheeseen saimme hyvin erilaisia vastauksia. Osa vastaajista koki, että tasa-arvoa on myös se, ettei sukupuoleen liittyvistä asioista puhuta liikaa, eikä niitä tietoisesti nosteta sen enempää esille. Osan mielestä tasa-arvoa ei taas oteta riittävästi esille esimerkiksi esimies- ja johtamiskoulutuksissa. Toisaalta koettiin, että tasa-arvo on yrityksessä niin itsestäänselvyys, ettei siitä erikseen tarvitsikaan puhua. Yleisesti katsottiin, että tasa-arvoasiat otetaan hyvin huomioon ja johtoryhmissä sekä naiset että miehet saavat yhtä lailla puheenvuoron. Tosin haastateltujen mielestä naisia voisi olla johtoryhmissä entistä enemmän. Yrityksessä onkin käytössä muun muassa mentorointiohjelma nuorille naisjohtajille. Yrityksessä oli viime vuosien aikana selkeästi panostettu esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmiin; mietitty mitä halutaan saavuttaa ja kuinka nämä asiat olisi saavutettavissa. Lisäksi oli pohdittu mitä tasa-arvon toteutumisen eteen voisi tehdä vielä paremmin ja otettu mukaan myös muita näkökulmia tasa-arvoon kuin vain sukupuoli.

Tasa-arvoon liittyen keskustelimme, ovatko naiset ja miehet tasa-arvoisessa asemassa, jos heillä on perhettä. Pääasiallisesti haastatellut naiset kokivat, että perhe ei aseta naisia ja miehiä eriarvoiseen asemaan. Vastauksissa nousi kuitenkin esille se tosiasia, että nainen on se, joka synnyttää lapsen ja yleensä jää pidemmälle perhevapaalle. Naisen työnantajan maksettavaksi jäävät äitiysloman kulut. Tämä nähtiin suurempana yhteiskunnallisena ongelmana, mutta selkeästi uhkana naisen urakehitykselle. Yritys X on kuitenkin niin suuri yritys, että esimerkiksi äitiyslomakustannukset ovat vain marginaalinen osa kuluja, joten vastaajat uskoivat, että perhe tai sen perustaminen ei ole riski kyseisessä yrityksessä.

“Saattaa vaikuttaa nuorten naisten etenemiseen uralla, uhka siitä, että kohta se on äitiyslomalla.”

“Vääristymä kaiken kaikkiaan, että lähtökohtaisesti vähän karrikoidusti lapsen tekemisen kustannukset maksaa naisten työpaikat.”

Vastaajien mielestä myös miehet ovat alkaneet pitää viime vuosina enemmän isyysvapaita tai ovat poissa töistä sairaan lapsen vuoksi. Nykyisin ei enää ole automaatio, että äiti jää kotiin hoitamaan sairasta lasta, vaan myös vaikkapa korkeammassa asemassa oleva mieskin voi jäädä kotiin. Yritys X:ssä on hyvät etätyömahdollisuudet, jotka mahdollistavat paremmin myös työn ja perheen yhdistämisen. Katsottiinkin, että on jokaisesta perheestä itsestään kiinni, miten he yhdistävät vanhempien työt ja perhe-elämän ja kuinka tasa-arvoiseksi he sen rakentavat.

“Se lähtee enemmänkin niin, et se on sen perheen oma valinta, että miten tasa-arvoiseksi he sen perhe-elämän rakentaa.”

“Perhe itse asiassa koetaan tärkeäksi arvoksi.”

6.3.2 Arvostus

Halusimme selvittää, kuinka naisesimiesten tai -johtajien omat esimiehet ovat heihin suhtautuneet, ja onko naisten ja miesten suhtautumisessa havaittavissa eroavaisuuksia. Pääasiassa haastateltavat olivat tyytyväisiä omiin esimiehiinsä ja heidän toimintaansa, eikä sukupuolella katsottu olevan merkitystä; ennemminkin ajateltiin kyseessä olevan persoonat. Yksi vastaajista totesi, että yrityksen johtajat ovat aitoja. Esimiehet koettiin pääasiassa kannustaviksi, palautetta antaviksi sekä uusia haasteita tarjoaviksi. Osa vastaajista oli kuitenkin kokenut myös hieman toisenlaista kommunikointia, jota ei itse pitänyt niinkään asiallisena. Osa myös katsoi, että itsekään ei voi olla kovin herkkähiäinen. Toisaalta osan mielestä miesten kanssa oli helpompi tehdä töitä, sillä he tukivat ja tsemppasivat enemmän.

Haastatellut kokivat yksimielisesti, että heidän työtänsä arvostetaan. He eivät olleet juurikaan kokeneet miesten ja naisten arvostuksessa eroavaisuutta.

“Naisia ja miehiä arvostetaan yhtä lailla. Arvostus tulee siitä, mitkä taidot ja kyvyt sulla on, ei siitä ootko pitkä vai pätkä, lyhyt vai laiha, mies vai nainen, et se on ihan yhdentekevää.”

Arvostuseroa oli hieman eri toimintojen välillä, liiketoimintoja arvostetaan vastaajien kokemuksen mukaan eniten, jota kaikki tukifunktiot tukevat, jotta yritys tekee parasta mahdollista tulosta. Toisaalta naiset ovat vahvemmin edustettuina juuri tukifunktioissa ja miehiä on enemmän liiketoiminnoissa. Havaittavissa on vieläkin vanhakantaista ajatusmaailmaa miesten teknisyydestä ja naisten täytyy osoittaa pystyvänsä vähintään samaan, jopa enempään kuin miehet teknisellä alalla. Jokaisen tulee osoittaa omat taitonsa ja kyvykkyytensä sekä arvostaa itse omaa työtään ja työpanostaan.

“Miehet nostavat enemmän omaa onnistumistaan esille, joten naisetkin voisivat enemmän nostaa omia onnistumisiaan. Sitten jos nostaa niitä esille, niin aivan varmasti sit en usko, että siinä olisi eroa siinä tasapuolisuudessa, että miten ne onnistumiset sitten huomioidaan.”

“...arvostus syntyy ehkä enemmän niistä tekemisistä, et mitä sä oot saanut aikaan, kuinka paljon sä oot pystynyt viemään tätä yhtiöä eteenpäin tai yhtiön liiketoimintaa kuin että oot sä mies tai nainen tai miten sä johdat.”

6.3.3 Uralla eteneminen

Kysyimme, pitäisikö naisia olla enemmän esimiehinä Yritys X:ssä. Monet vastaajista katsoivat, että naisten määrää olisi syytä saada lisätyksi, ihan jo senkin vuoksi, että yrityksen esimiehistöön ja johtajistoon saataisiin diversiteettiä aikaiseksi. Katsottiin, että diversiteetti, ei pelkästään sukupuolten, vaan myös muun muassa eri kansalaisuuksien ja ikäryhmien, saa aikaan parempaa tulosta ja erilaisia näkökantoja asioihin.

“...moninaisuuden lisääminen vaikuttaa liiketulokseen.”

“Et kyllä siinä varmaan vissi totuus on että kun on erilaisia ajattelijoita, erilaisella taustalla olevia ihmisiä, eri lähtökohdista ajattelevia ihmisiä, niin se lopputulos on sit himpun parempi, kun siinä tulee huomioitua enemmän asioita, kun mitä jos on vaan homogeeninen porukka joka samalla taustalla miettii samaa asiaa, sieltä tulee sitten putkesta ulos sitä samaa.”

Esiin nousi myös vahvasti näkemys, että vaikka naisten määrää tulisi saada lisättyä, rekrytointien täytyy kuitenkin pysyä oikeudenmukaisina ja valintojen tapahtua osaamisen perusteella niin, että paras hakija tulee valituksi. Samalla esille nousi jälleen se seikka, ettei naisia ole hakemassa kovinkaan paljoa avoimiin tehtäviin, joten naisten määrän lisääminen esimieheksi ja johtajiksi voi olla haastavaa.

“Mistä niitä (naisia) saadaan, jos siellä on sit viis miestä tulossa, jotka *haluaa* tehdä sitä asiaa. Naisissa itsessään pitäisi tapahtua suuri muutos.”

Jotkut vastaajista kokivat, että on aivan sama ovatko esimiehet naisia tai miehiä, samalla pohtien tuottaako tällainen asia yritykselle minkäänlaista lisäarvoa.

“En oikein tiedä miksi pitäisi, koska tärkeintä on, että esimies on hyvä johtaja riippumatta sukupuolesta.”

Uralla etenemisen esteisiin haastateltavat eivät olleet Yritys X:ssä juurikaan itse törmänneet. Katsottiin, että uralla etenemistä estää oikeastaan vain osaamisen ja mahdollisesti rohkeuden puute. Joissakin toiminnoissa haastavaksi koettiin, että toiminto voi olla niin erillään muista toiminnoista, että siitä siirtyminen toiseen voi olla vaikeaa. Osa haastateltavista toivoikin enemmän vaihtomahdollisuuksia toimintojen välille.

Keskustelimme myös millaisiksi haastateltavat kokivat naisten etenemismahdollisuudet yrityksessä, onko esimerkiksi kaikilla yhtäläiset mahdollisuudet päästä koulutuksiin ja tuetaanko yrityksessä riittävästi naisia eteenpäin urallaan. Suurin osa vastaajista katsoi, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset oikeudet päästä koulutuksiin, oppimista tuetaan ja työssään saa oppia jatkuvasti uutta. Toisinaan kuitenkin kiire voi estää osallistumisen koulutuksiin.

“... tää on sellanen talo, missä pystyt koko ajan oppimaan uusia asioita siinä omassa työssäsi joka päivä.”

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että sukupuoleen liittyvistä asioista ei tulisi tässäkään asiassa liikaa korostaa, ettei tule turhaa naiset/miehet vastakkainasette-

lua. Toisaalta naisilta myös peräänkuulutettiin enemmän rohkeutta ja aktiivisuutta sekä halua päästä koulutuksiin ja halua päästä urallaan eteenpäin.

“Suurin ongelma on just siinä että kuinka paljon naiset tuo itse itseään esille ja uskovat itse omaan itseensä ja siihen osaamiseensa ja tekemiseensä.”

Vastaajat uskoivat, että yrityksessä on hyviä ja osaavia naisia töissä, mutta he eivät jostain syystä tuo tai eivät osaa tuoda itseään riittävästi esille. Toisinaan koulutuksiinkin joutuu etsimällä etsimään, kenet siihen laitetaan osallistumaan, samalla kuitenkin halutaan, että osallistujien joukossa on myös naisia.

“Meillä on tosi hyviä naisia täällä töissä, mutta he eivät vaan jotenkin pääse esille.”

Kyvykkäitä naisia yrityksestä löytyy, mutta vastaajien mukaan he eivät välttämättä osaa tuoda itseään riittävän hyvin esille. Eräs vastaaja totesi, että “Esimiehen tehtävä on rohkaista, tukea ja ohjailta henkilö parhaaseen mahdolliseen tehtävään, jotta ne henkilöt, jotka haluaa eteenpäin, myös pääsisivät”. Haastattelujen perusteella Yritys X:ssä kannustetaan henkilöstöä hankkimaan lisää koulutusta, luomaan verkostoja ja hakeutumaan vaativampiin tehtäviin. Henkilöstöä tuetaan myös silloin, kun kaikki ei ole mennyt aivan suunnitelmien mukaan.

“Kyl mä koen, että täällä on sellaista sparrausta.”

6.4 Kehityskohteet

Viimeisessä teemassa kysimme vielä haastateltavilta, mitä kehityskohteita he itse tunnistavat Yritys X:n tasa-arvoasioihin liittyen ja mitä konkreettisia keinoja heidän mielestään tulisi tehdä naisten etenemismahdollisuuksien parantamiseksi.

6.4.1 Tasa-arvon edistäminen

Haastatellut kaipasivat enemmän avointa keskustelua tasa-arvosta yleensä ja sitä kautta tietoisuuden lisäämistä diversiteetin tärkeydestä. Jo sen muistaminen, että Yritys X:ssä pitäisi kaikkien työntekijöiden käyttäytyä K-tyylin mukaan, jolla tarkoitetaan työtovereiden kunnioittamista ihmisinä ja kollegoina, auttaisi avoimen ilmapiirin saavuttamista. Eräs vastaajista toivoi, että yleinen keskustelukulttuuri muotoutuisi neutraalimpaan suuntaan, jolloin sukupuoli ei edes korostuisi. Tasa-arvon tärkeyden tiedostaminen lisää hyvää asenneilmastoa, jota kautta hyvä johtaminen ja kannustaminen tulevat luontevaksi ja jokapäiväiseksi osaksi esimiestyötä. Esimiesten koulutus nähtiin tärkeänä, koska tällä hetkellä esimieskoulutuksissa ei puhuta tasa-arvon edistämisasiosta ollenkaan.

“Esimiesvalmennuksissa voisi tuoda esiin, että oikeasti ollaan edistämässä tasa-arvoa...”

Koulutuksen kautta esimiehet varmasti rohkeammin tukisivat ja kannustaisivat päteviä alaisiaan eteenpäin ja osaisivat ottaa tasa-arvoasiat paremmin huomioon rekrytoidessaan uusia työntekijöitä. Tätä voisi edistää sekin, että rekrytoimassa olisi aina sekä mies että nainen.

“Mies odottaa jotain ja nainen odottaa jotain, niin ehkä siitä vois saada jotain hyvää syntymään, jos siellä olis jo haastattelemassa molempia sukupuolia.”

Eräs haastatelluista totesi, että myös työntekijöille voisi järjestää valmennuksia, jotta he luottaisivat omiin kykyihinsä ja omaan osaamiseensa. Koulutuksen kehittämisen tarve lähtee jo yhteiskunnalliselta tasolta siitä, että ammatillisessa koulutuksessa tunnistetaan, millaista tietotyöosaamista yrityksissä tulevaisuudessa tarvitaan. Tyttöjä pitäisi enemmän kannustaa teknisille aloille, jotta tasa-arvo myös työelämässä tällä hetkellä varsin miesvaltaisilla aloilla paranisi. Toisaalta yksi haastatelluista oli sitä mieltä, ettei teknisen osaamisen puute ole Yritys X:ssä etenemisen este. Toinen haastateltu ei nähnyt minkäänlaisia ongelmia tasa-arvon toteutumisessa, niin kehittämisen tarveakaan ei hänen mielestään näin ollen ole. Haastatellut naiset olivat ylipäätään varsin yksimielisiä siitä,

että sukupuoli ei ole Yritys X:ssä etenemisen este, vaan syyt löytyvät jostain muualta:

“Ehkä olis hyvä tietää niiltä, joista tuntuu siltä, että on epätasa-arvoista eikä pääse etenemään, onpa sitten mies tai nainen, et lähtee tarkemmin kattoon, että mitkä ne on ne juurisyyt, jos sieltä kuitenkin löytyy se halu lähtee kehittymään ja sitä kautta eteenpäin. Et mikä se on se oikee este. Koska mä en usko, että se sukupuoli on sitten se este ollenkaan.”

Hyvänä keinona tasa-arvon edistämisessä haastatellut näkivät sen, ettei perhevapailta olevia ihmisiä unohdeta, vaan heihin pidetään yhteyttä. Se helpottaisi töihin paluuta esimerkiksi pitkältä äitiyslomalta ja hoitovapaalta. Perhevapailta töihin palaavan ihmisen pitäisi myös tietää, mihin tehtävään hän palaa, koska tällä hetkellä työtehtävä voi vaihtua perhevapaan aikana:

“Ja sitten toi äitiysloma-asia eli ihmisellä olisi varmuus, mihin tehtävään palaa, niin mä uskon että se ennen kaikkea tällaiseen työnantajamielikuvaan vaikuttava asia.”

Haastatellut pitivät myös työn joustavuutta tärkeänä. Työnantajan vastuuta työntekijän lähipiirin hyvinvoinnista korostettiin myös, koska hyvinvoiva työntekijä levittää hyvinvointia myös lähipiiriinsä.

6.4.2 Käytännön toimenpiteet naisten lisäämiseksi johtotehtävissä

Kysyimme haastateltavilta vielä, mitä käytännön toimenpiteitä sitten naisten lisäämiseksi esimiestehtävissä pitäisi tehdä, jotta Yritys X:n tavoite saavutettaisiin. Yritys X:n tasa-arvosuunnitelma oli suurimmalle osalle haastatelluille vieras dokumentti, monikaan haastatelluista ei ollut sitä lukenut; muutama ei ollut koskaan kuullut siitä. Tätä seikkaa silmällä pitäen tietoisuuden lisäämistä toivottiin kautta linjan. Tietoisuuden myötä lisääntyä kannustaminen ja rohkaiseminenkin.

Haastatellut haluavat ohjata naisia urapolkuihin, joilla päästään liiketoiminnan ytimeen, ja kertoa naisille, mitä osaamista heillä täytyy olla pystyäkseen hoitamaan vaativia esimiestehtäviä, koska substanssiosaaminen koettiin tärkeäksi. Tällä hetkellä haastatellut kokivat ongelmaksi naisten saamisen sisälle taloon,

eli rekrytointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja kertoa suoraan hakutoimistoille, että olisi kiva, jos hakijoissa olisi myös naisia, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot ja halukkuutta edetä uralla. Kun naisia on talossa enemmän, heitä on helpompi kasvattaa sisäisesti vaativampiin tehtäviin erilaisten mentorointi- ja coachausohjelmien kautta. Sisäisissä rekrytoinneissa yksi haastatelluista havaitsi parantamisen varaa:

“... enemmän ehkä häiritsee se, että aina niitä rekryjä ei ole auki, vaan joku saa ylennyksen jossakin niin, että sitä paikkaa ei koskaan tuu auki. Sinne valitaan sitten – en tiedä, kuka sen aina milloinkin valitsee, mutta selkeesti valitaan henkilö, ilman että annetaan edes mahdollisuuksia haakea.”

Sen lisäksi, että kaikki paikat laitetaan sisäisesti auki kaikkien haettavaksi, rekrytointi-ilmoituksissa pitäisi haastateltujen mielestä kiinnittää huomiota ilmoitusten sisältöön. Tällä hetkellä ilmoituksissa haetaan haastateltujen mukaan kaikkien alojen huippuasiantuntijoita, joka karkottaa osan hakijoista, eli pitäisi enemmän keskittyä siihen, mitä osaamista juuri siinä tehtävässä tarvitaan ja kertoa ilmoituksessa myös siitä, että tehtävään valitulle annetaan tehtävän hoitoa edellyttävä perehdytys. Erään vastaajan mukaan erityisesti ulkoa rekrytoitaessa olisi tärkeää tuoda esille enemmän ihmisyyttä ja korostaa ihmisen kokonaisvaltaisuutta. Yritys X mielletään usein teknologiataloksi, miesten alaksi, jolloin ihmisyyttä korostamalla voitaisiin vaikuttaa työnantajakuvaan. Lisäksi jo rekrytointivaiheessa olisi hyvä tuoda esille, että yrityksessä on tarjolla erilaisia urapolkuja. Naisten olisikin hyvä alkaa jo uran varhaisessa vaiheessa miettiä millaista urapolkua olisi itse halukas kulkemaan ja mitä se vaatii.

Esimiehiä haettaessa pitäisi erään haastatellun mukaan kiinnittää enemmän huomiota henkilöstöjohtamisen osaamiseen, eikä siihen, millainen substansiosaaminen tehtävään vaaditaan. Henkilöstöjohtamisen osaamista voisi testata erilaisilla testeillä hakuprosessin aikana.

Jo työssä olevien etenemistä voi haastateltavien mukaan parantaa tehtävänkierrolla, johon voi pyrkiä kertomalla toiveistaan esimiehelle tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Ne ovat muutenkin hyvä foorumi kertoa esimiehelle mahdollisista etenemishaluista. Keskustelujen tulisi olla mahdollisimman avoimia, jotta

työntekijällä on aidosti mahdollisuus kertoa toiveistaan ja näkemyksistään. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että tehtävänkiertoa voisi hyödyntää nykyistä enemmän ja tuoda tätä mahdollisuutta enemmän esille. Tällä tavalla voitaisiin kannustaa ihmisiä rohkeasti hakemaan uusia haasteita myös muista toiminnoista, ja samalla saataisiin uusia näkemyksiä eri toimintoihin.

“Eri toimintojen; tuotannon, liiketoimintojen, tukitoimintojen tasa-arvo, ehkä niistä raja-aitoja ja sitä semmosta työnkiertoa niiden raja-aitojen välillä...”

Tasa-arvosuunnitelmassa on jo olemassa työkaluja niin naisten kuin miestenkin urien kehittämissuunnitelmia varten (Urakartta) ja vuodelle 2016 on kehitetty Uravalmennus-malli, jonka tavoitteena on kasvattaa naisten suhteellista määrää yrityksen esimies- ja johtotehtävissä. Myös näiden käyttö jokapäiväisessä työssä tuntuu olevan vähäistä tai niistä ei tiedetä paljoakaan.

“Urakartat on jo käytössä, mutta ei niitä kauheen hyvin oo osattu sisäisesti lanseerata --- en usko et jos menis kysyy ihan keltä tahansa että mitä nää on, ni mä väitän et aika moni ei tietäis niistä yhtään mitään.”

Muutama haastatelluista ei ollut kuullut termiä Urakartta ollenkaan, joten niiden esille tuominen koettiin selkeäksi kehityskohteeksi. Tasa-arvosuunnitelmassa mainitut konkreettiset keinot naisten auttamiseksi uralla eteenpäin kaipaavat vielä tunnetuksi tuomista, koska erään haastateltavan mielestä ne olivat tässä vaiheessa vielä sanahelinää.

“En oo koskaan kuullut puhuttavan urakartasta, että ei ainakaan oo kovin hyvin käytössä jos on. Kehityskohde että tuotaisiin näitä esille.”

“Esimieskoulutuksissa ne on käyty läpi --- niitä kyllä pitäis promota, tuoda enemmän esille.”

Hyvänä keinona naisten sparraamiseksi eräs haastateltava mainitsi menestyskertomusten esille tuomisen:

“Ihmiset kaipaavat ehkä vielä enemmän niitä tarinoita, tuodaan esille että tällaista tapahtuu, paikkoja voi hakea ja niihin paikkoihin myös valitaan ihmisiä.”

Tällaiset tarinat voisivat kannustaa naisia ottamaan mallia muista naisista ja olemaan itse aktiivisempia, koska moni haastateltu oli sitä mieltä, että mikään eteenpäin työntäminen, koulutus, valmennus tai muu ei auta, jos naisilla itsellään ei ole motivaatiota edetä. Muutaman vastaajan mielestä kuitenkin on hyvin vaikeaa pelkällä koulutuksella opettaa johtamista, jos henkilöllä ei ole synnynäisiä ominaisuuksia johtajaksi ja halua edetä sellaiseksi.

“... kuka nainen lähtis valmennukseen, että minua valmennetaan, että mä uskaltaisin hakee esimiestöihin. Että tuntuis vähän oudolta, että voiko ihmisestä tehdä esimiestä kouluttamalla, jos ei ole valmis siihen...”

Jos luontaista johtajuutta ei ole, ja rohkeus puuttuu, mutta haluja edetä kuitenkin olisi, luonteva reitti monen vastaajan mielestä olisi valita potentiaalia omaavat henkilöt ikään kuin kasvamaan isompiin saappaisiin mentoroinnin kautta ja sitä kautta saada naisia enemmän liiketoiminta- ja myyntivastuuseen. Apua on myös osattava ottaa vastaan.

“Ympäristö todella nostaa ja auttaa ja tukee, että kunhan vaan se henkilö on valmis hyppäämään siihen, että häntä autetaan ja tuetaan.”

Tärkeää haastateltujen mielestä on, että naiset tuovat oman kyvykkyytensä, pätevyytensä ja halunsa kehittyä esille nykytehtävässään, jotta heitä on helppo suositella eteenpäin. Naisten tulee itse olla aktiivisia sekä oppimisen että kehittymisen suhteen, jotta he voivat päästä siirtymään vaativampiin tehtäviin ja omalta osaltaan olla vaikuttamassa Yritys X:n menestykseen.

Kaikki edellä mainittu vaatii kuitenkin ainakin yhtä asiaa. Haastatellut korostivat naisten keskinäisen yhteistyön merkitystä, jotta naisten osuus johtotehtävissä saataisiin kasvamaan.

“Naisten keskinäinen yhteistyö tärkeää, että me naiset pidämme toistemme puolia ja autamme sitä siskoa eteenpäin, enemmän kuin se, että ollaan se kampittava osapuoli.”

6.4.3 Etenemisen esteet ja niiden voittaminen

Suurimmaksi esteeksi naisten etenemiselle haastatellut nimesivät naiset itse eli sen, mitä naisilla on korviensa välissä; miten naiset kokevat oman osaamisensa ja tilanteensa. Naisia pitäisi tukea ja kannustaa arjessa tapahtuvan viestinnän avulla, joka käytännössä voisi olla esimerkiksi coachausta, sparrausta ja mento- rointia. Naisiin tulisi saada valettua uskoa ja rohkeutta, jotta he uskaltaisivat luottaa itseensä enemmän ja ottaa vastaan uusia haasteita.

“Rohkaistais naisia uskaltamaan kokeilemaan ja uskaltamaan ottamaan sen karsean riskin että luottaisit itseesi ja omaan osaamiseesi ja siihen että sä voit pärjätä oikeesti.”

Ratkaisuksi pari vastaajaa tarjosi substanssiosaamisen kehittämistä siten, että linjaorganisaatioiden asiantuntijatehtäviin valittaisiin enemmän naisia. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien sisäisesti avoinna olevien paikkojen pitäisi olla kaik- kien haettavissa. Jotkut haastatellut kokivat myös, että johtamiskykyä pitäisi arvostaa enemmän kuin substanssiosaamista, kun valitaan henkilöitä esimies- tehtäviin. Tämän varmistamiseksi rekrytoinnin yhteydessä tulisi tehdä testit ha- kijan johtamiskyvyistä.

Esimiehet ja kollegat voivat ohjata päteviä naisia hakeutumaan avoinna oleviin mielenkiintoisiin tehtäviin. Tästä syystä erityisesti esimiesten tietoisuutta tulisi lisätä, sanoo eräs haastatelluista:

“... ylimmässä johdossa jo ymmärretäänkin ainakin jollain tavalla, mut siis että myös siellä keskijohdossa pitäisi ymmärtää, se että mitä hyötyä meillä on siitä, että on diversiteettiä täällä ja eri tavalla ajattelevia ja eri tavalla toimivia ihmisiä...”

Johdon ohella myös HR-osasto voisi pyrkiä muokkaamaan naisten ajatus- ja asennemaailmaa siihen suuntaan, että naiset osaisivat kysyä “Miksi ei?” mietti- essään olisiko heistä esimiehiksi. Tekniselle organisaatiolle tekee erään vastaa- jan mielestä vain hyvää vaihtaa osaamista ja tuoda uutta ajattelua naisnäkö- kulman kautta tai kokonaan eri organisaatiosta:

“... et pystyykö tavallaan benchmarkkaamaan niiden erilaisten organisaatioiden hyviä käytäntöjä, et miten joku tehtävänkierto toimii tai haastattelemaan niitä naisiesimiehiä erityyppisissä organisaatioissa et löytyykö sieltä jonkinlaisia hedelmiä poimittavaks tohon...”

Ulkoiseen rekrytointiin eräs haastateltu antoi neuvon, että rekrytoinneissa pitäisi korostaa ihmisyyttä eli ottaa keskiöön se, että Yritys X:ssä saat olla ihminen, vaikka teknisestä talosta onkin kysymys. Tällä pyrittäisiin vaikuttamaan positiivisesti työnantajakuvaan. Myös tietynlainen työpaikan promotoiminen perheystävällisenä yrityksenä voisi tuottaa tulosta.

“Mut jos vielä enemmän promottais sitä että hei sulla on mahdollisuus tehdä töitä joustavasti ja sä voit tehdä, niinkuin meillä lukee siellä tasa-arvosuunnitelmassakin, että voit tehdä vaativiakin tehtäviä vaikka sulla olis se perhekin. Että se ei tietyllä tavalla ole este.”

Rekrytointi-ilmoituksissa olisi parin haastatellun mukaan hyvä kiinnittää myös siihen, mitä osaamista oikeasti avoinna olevassa tehtävässä tarvitaan:

“Kiinnitettäisiin huomiota rekrytointi-ilmoituksissa oleviin vaatimuksiin, nyt liian pitkä lista ominaisuuksia, joita ei välttämättä ko. tehtävän hoidossa tarvita.”

6.4.4 Tasa-arvon seuranta

Kun kysyimme haastatelluilta sitä, miten tasa-arvon toteutumista heidän mielestään pitäisi seurata, yksinkertaisimmaksi keinoksi he mainitsivat silkan tilastollisen faktatiedon - kuinka paljon naisia esimiesasemassa on, millaisissa esimies- tai johtotehtävissä heitä on ja kuinka paljon tehtäviin hakeneita naisia on. Tärkeää olisi seurata myös sitä, miten rekrytoinnit ovat toteutuneet, onko rekrytointitilanteessa varmistettu, onko rekrytoitu paras osaaminen vai voisiko valintaa ohjata jokin sukupuolirajoite. Seurantaa lukujen kehityksestä voisi tehdä vaikka kvartaaleittain.

Yritys X:ssä tehdään neljä kertaa vuodessa voimavarakysely ja kerran vuodessa henkilöstötutkimus, joissa tasa-arvon toteutumisen seuranta on jo tehtykin.

Näiden vastausten seuranta voisi muutaman haastatellun mielestä vielä kehittää.

Palkkatasa-arvon seuraaminen on myös tärkeä asia, kuten eräs vastaajamme totesi:

“Sit tää palkkatasa-arvo on toinen, et pystytäänkö me oikeesti sanomaan et me arvostetaan niitä naisia yhtä paljon kuin miehiä ja me maksetaan samanlainen korvaus siitä tehdystä työstä kuin miehille.”

Määrällisen mittauksen asemesta tai lisäksi eräs vastaaja ehdotti laadullista mittaria:

“... että mitä ne sanoo ne naiset jotka meillä tulee valituiksi näihin tehtäviin ja toisaalta ne naiset jotka ei edes halua. Et tavallaan mikä on se este miksi ei kiinnosta, tai miksi ei halua tai miksi ei päässyt tai...”

Lähtökohtaisesti Yritys X:n naiset kuitenkin otantamme perusteella toivoivat, että kaikesta tasa-arvohössötyksestä huolimatta yritykseen palkattaisiin parasta osaamista, ei ns. kiintiönaisia.

7 Johtopäätökset

Tehtyjen haastattelujen perusteella vaikuttaa vahvasti siltä, että tasa-arvo toteutuu Yritys X:ssä hyvin, eivätkä yrityksessä mahdollisesti esiintyvät naisten etenemiseen liittyvät ongelmat liity varsinaisesti tasa-arvoon, vaan ennemminkin naisia itseään vaivaavaan epävarmuuteen ja rohkeuden puutteeseen.

Yritys X tuntuu siis onnistuneen tasa-arvotyössään jo hyvin, koska haastatellut olivat tasa-arvon toteutumiseen tyytyväisiä ja kokivat, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä ja kehittää itseään. Myös palkkatasa-arvon toteutuminen on yrityksessä oikeilla jäljillä siitä huolimatta, että miesten palkat ovat hivenen naisten palkkoja korkeammat. Aina kuitenkin löytyy parannettavaa. Yksi haastatelluista kiteyttikin osuvasti:

“Yritys X:ssä ollaan hyvässä vaiheessa tasa-arvokysymysten suhteen. Niistä puhutaan tosissaan ja sillä tavalla positiivinen vipinä näissä asioissa.”

Haastattelujen aikana tuli monta kertaa esille, että liiallinen tasa-arvosta hössötäminen saattaa myös kääntyä itseään vastaan. Jos naisten ja miesten eroavaisuuksia korostetaan liikaa, se voi aiheuttaa turhaa vastakkainasettelua sukupuolten välille. Parasta olisikin, että tasa-arvotyö tapahtuu luonnollisena osana jokapäiväistä toimintaa ja keskustelukulttuuri olisi mahdollisimman neutraalia ja avointa. Tasa-arvon toteutuminen lähtee paljolti ylhäältäpäin; kuinka esimies/johtaja kohtelee alaisiaan, kuinka rekrytoinnit hoidetaan ja kuinka henkilöstöä kannustetaan. Keskeistä olisikin saada esimiehet ymmärtämään diversiteetin tärkeys ja toimimaan sen mukaisesti. Yrityksessä on jo olemassa ohjeistukset esimerkiksi rekrytointien suhteen, mutta olisi hyvä aika ajoin varmistaa, ovatko rekrytoinnit tehdyt niiden perusteella. Esille nousi myös ajatus, että sekä hakijoissa että haastattelijoissa tulisi olla molempien sukupuolien edustajia. Näin rekrytointiin saataisiin enemmän erilaisia näkökantoja ja objektiivisuutta. Myös esimieskoulutuksissa voisi olla aiheellista muistuttaa tasa-arvon tärkeydestä ja oman toiminnan merkityksestä koko työyhteisölle.

Yritys X:n tekemiä toimenpiteitä enemmän tasa-arvon toteutumista katsottiin haittaavan yhteiskunnan asettamat puitteet. Esille nousivat vahvasti äitiyslomat ja se tosiasia, että äitiyslomien kustannukset kaatuvat nykypäivänä kokonaisuudessaan äidin työnantajan maksettaviksi. Tästä syystä nainen voidaan nähdä potentiaalisena taloudellisena riskinä yritykselle ja sen vaikutus on sitä suurempi, mitä pienemmästä yrityksestä on kysymys. Yritys X:n katsottiin kuitenkin olevan niin iso yritys, etteivät esimerkiksi äitiyslomat ole siellä ongelma. Pientä epäilystä oli kuitenkin siitä, että potentiaalinen äitiys voi joissakin tapauksissa vaikuttaa rekrytointitilanteissa myös Yritys X:ssä. Valtaosa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että äitiys ja perhe eivät haittaa naisen etenemistä. Yritys X:ssä on mahdollista yhdistää perhe ja työ niin, että nainen voi halutessaan elää täyttä elämää ja nauttia sekä perheestä että työstä. Tätä helpottaa huomattavasti etätönn mahdollisuus, jonka tekemiseen työntekijöitä rohkaistaan kiittävästi Yritys X:ssä. Juuri äidit hyötyvät etätönnä kaikkein eniten perhe-elämää silmällä pitäen, kun äiti voi olla läsnä esimerkiksi pienen lapsen koulupäivän

jälkeisten tuntien aikana, vaikka tekeekin samalla töitä. Etätö on mainio tapa naisille myös helpottaa ruuhkavuosia yhdistämällä työtä ja perhe-elämää joustavilla työskentelytavoilla, jotta naisten osaaminen ei jää varjoon ainakaan yrityksen joustamattomien työtapojen takia.

Toinen yhteiskunnallinen eroavaisuus naisten ja miesten välillä on asevelvollisuuden suorittaminen. Armeijassa miehet joutuvat epämuikavuusalueelleen selviytymään isossa joukossa, jossa heidän tulee itse keksiä keinot, miten tulla toimeen toisten kanssa. Miehet luovat jo siellä verkostojaan, joista on hyötyä myöhemmin myös työelämässä. Naisilta tällainen verkostojen luomisen mahdollisuus puuttuu. Haastatteluissa nousikin useita kertoja esille, että naiset ovat selkeästi miehiä huonompia verkostoitumaan.

Kolmanneksi yhteiskunnalliseksi ongelmaksi koettiin myös se, että työelämä jakaantuu edelleen voimakkaasti naisten ja miesten aloihin. Vallitsevan stereotypian mukaan naiset hakeutuvat hoiva-ammatteihin ja miehet teknisille aloille. Jakautuminen tyttöjen ja poikien leikkeihin ja ammatteihin tapahtuu jo varhaisessa vaiheessa, joten vanhakantaisten toimintamallien murtaminen jo alasteiässä olisi tärkeää. Poikia voisi kannustaa opiskelemaan enemmän humanistisia aineita, kun taas tytöt tulisi saada kiinnostumaan enemmän matemaattisista aineista. Näin saataisiin naisista potentiaalista materiaalia myös teknisten alojen esimies- ja johtajatasolle. Nykypäivänä tilanne on usein vielä se, että hakijoiden joukossa ei välttämättä ole yhtään naista. Kyse on siis laajemmasta ongelmasta, joka ei koske yksin vain Yritys X:ää.

Mitä naiset itse voisivat sitten tehdä edistääkseen etenemistä? Ensimmäisenä ja tärkeimpänä; naisten pitäisi löytää usko itseensä ja rohkeus ottaa uusia haasteita vastaan. Myös Keskuskauppakamarin (2014) Naisjohtajaselvityksessä nousi esille hyvin samantyyppiset asiat; naiset ovat liian itsekriittisiä ja oma aktiivisuus on miehiä heikompaa. Naisten pitäisi päästä irti ajatuksesta, että heidän täytyy olla täydellisiä ja hallita jokainen pienikin yksityiskohta. Täytyisi olla hivenen armollisempi itselleen, eikä epäonnistumista tulisi pelätä, vaan hyväksyä, että kukaan meistä ei ole täydellinen ja virheitä tapahtuu kaikille joskus. Naisten tulisi myös ymmärtää, että heidän ei tarvitse toimia ja johtaa samalla

tavoin kuin miehet, koska jokainen ihminen on yksilö ja jokaisen tulisi johtaa omalla persoonallaan, eikä pyrkiä taipumaan johonkin valmiiksi luotuun muotiin. Turha vertailu miehiin tulisi lopettaa.

Mutta ovatko kaikki naisten etenemisen esteenä olevat asiat vain naisten itselleen luomia vaateita vai onko todellakin niin, että työelämässä naisen tulee edelleen todistaa olevansa yhtä hyvä ja pätevä kuin mies? Tilastojen mukaan todellisuus kuitenkin on, että naisilla on nykypäivänä korkeampi koulutus ja silti heitä on vähemmän johtajina kuin miehiä. Lisäksi heidän palkkansa on pienempi kuin miesten. Onko tässäkin kyseessä koko yhteiskuntaa vaivaava ongelma? Haastattelujemme perusteella Yritys X:ssä naiset kokevat pääsääntöisesti heitä kohdeltavan sekä arvostettavan yhdenvertaisena miesten kanssa ja heihin kohdistuvat odotukset ovat pääasiallisesti samanlaisia kuin miehillä. Esille nousivat ennemminkin ihmisten persoonallisuuserot, jolloin jokainen johtaa omalla tyylillään. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että miehet osaavat tukea ja tsemppata sekä toisiaan että naisia paremmin. Miehet luovat myös helpommin verkostoja ja pystyvät tukeutumaan niihin tarvittaessa. Tässä naisten tulisi ehdottomasti ottaa oppia miehiltä. Naisilla on myös taipumusta turhaan kateuteen ja toisten naisten kampittamiseen. Onko kyseessä sitten sama täydellisyystaivottelu, joka voi tehdä naisesta jo muutoinkin epävarmemman? Voi olla, että apua ja tukea ei haluta pyytää toiselta, koska silloin joutuu myöntämään, ettei ole täydellinen. Olisi kuitenkin erittäin tärkeää, että naiset voisivat tukeutua myös toisiinsa.

Kun muistamme, että naisia on teknisillä aloilla jo muutenkin kohtuullisen vähän, yrityksen kannattaa pitää kiinni yrityksessä olevista, pätevistä naisosaajista. Tiedämme myös, että naiset ovat vaatimattomia ja saattavat jäädä miesten jalkoihin. Tästä syystä Yritys X:n kannattaisi panostaa naisiin, joilla vaikuttaa olevan potentiaalia vaativiin esimies- ja johtotehtäviin. Haastattelujemme vastaajat olivat sitä mieltä, että Yritys X:ssä on töissä paljon päteviä naisia, mutta he eivät vain jostain syystä saa tuotua itseään esille. Esimiesten kannattaisi olla hereillä työntekijöiden toiveiden ja urahaaveiden suhteen; tähän tarkoitukseen tavoite- ja kehityskeskustelut ovat oiva foorumi. Myös urakartta työväliseen tulisi ottaa paremmin ja laajemmin käyttöön. Kun uratavoitteet ovat selvillä, voi-

daan määrätietoisesti pyrkiä eteenpäin ja saadaan valittua parhaimmat keinot, joilla tavoitteeseen pyritään. Oivia työkaluja ovat muun muassa mentorointi, coachaus ja sparraus. Nämä ovat konkreettisia keinoja, joilla naisten itsevarmuutta voidaan kehittää ja he voivat kasvaa talon sisällä tulevaisuuden esimieheksi ja johtajiksi.

Kuten kappaleessa 3.5 todettiin, useat tutkimukset puoltavat sitä, että naiset ovat yhtä hyviä, elleivät jopa parempia johtajia kuin miehet. Siitä huolimatta naisissa asuvaa potentiaalia ei haluta tai osata hyödyntää. On mahdollista, että uusia johtajia palkkaava yritysjohto ei ole koskaan tullut ajatelleeksi, että naiset ovat aivan yhtä hyviä johtajia kuin miehetkin. Naiset saavat organisaation tekemään parhaansa pitämällä lahjakkuudet talossa, kehittämällä asiakastytyvyyttä ja tuottavuutta. Tästä syystä olisikin syytä saada syrjintä ja soviniismi loppumaan pyrkimällä tietoisesti vähentämään niitä organisaatioissa. Ylimielisyyteen ei ole enää varaa, totesivat Zenger & Folkman naisjohtajia koskevassa tutkimuksessaan vuonna 2011.

Yritys X on panostanut tasa-arvoasioihin jo pitkään ja luonut monia hyviä työkaluja tasa-arvon parantamiseksi yrityksessä. Tasa-arvoasioiden tietoisuuden jalkauttaminen yrityksen sisällä on kuitenkin joiltain osin jäänyt "paperille"; osalle esimerkiksi tasa-arvosuunnitelma oli täysin tuntematon dokumentti. Teoriaosiossa esitellyt aiemmat tutkimuksetkin osoittavat, että tasa-arvosuunnitelmat koetaan usein hyödyttömiksi ja niitä ei tunneta työpaikoilla kovinkaan hyvin. Tästä voimme päätellä, että tiedottaminen ja tasa-arvosta puhuminen on erittäin tärkeää ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kun tasa-arvo on yrityksessä jokapäiväinen asia, siihen myös suhtaudutaan luontevasti, eikä sitä koeta höttötykseksi, joka vahingoittaa naisia sen sijaan, että edistäisi naisten asemaa yrityksessä. Tasa-arvosuunnitelman laittaminen vain yrityksen intranetin sivulle ei välttämättä ole riittävä toimenpide, vaan esimiehet tulisi velvoittaa itse tutustumaan dokumenttiin ja lisäksi velvoittaa kertomaan tasa-arvosuunnitelmasta alaisilleen esimerkiksi jonkun tiimipalaverin yhteydessä. Tiedottamiseen tulisi panostaa myös siitä syystä, että kaikkien toimintojen tulisi olla yhtä lailla tietoisia esimerkiksi tasa-arvoon liittyvistä asioista kuin vaikkapa mahdollisuudesta työnkiertoon. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että osa toiminnoista tiesi jo-

tain ja toinen osa jotain, eli tieto oli pirstaloitunut jonnekin matkan varrella. Tiedottamisella ei ole merkitystä, jos tieto hautautuu paperipinon väliin tai sisäisen verkon uumeniin. Tässä kohtaa täytyisi muistaa painottaa esimiesten vastuuta ottaa vastaan annettu informaatio, käydä se läpi ja levittää tarpeellinen tieto koko työyhteisöön. On jokaisesta esimiehestä itsestään kiinni kuinka hän haluaa tiedottaa asioista eteenpäin, mutta tärkeintä olisi, että tieto ja sen tuomat mahdollisuudet tulisivat kaikkien saataville.

Tasa-arvon ilosanoman organisaatioon jalkauttamisen jälkeen on tärkeää seurata sitä, onko tehdyistä toimenpiteistä ollut hyötyä, onko naisia enemmän esimiehinä kuin ennen. Tähän selkein mittari on tilastollinen kappalemääräinen fakta siitä, millä organisaation tasoilla naisia työskentelee ja minkä verran. Myös sitä voisi tutkia, miten esimiestehtäviin hakeutuneet, mutta jostain syystä valitsematta jääneet naiset ovat kokeneet rekrytointi- ja haastattelutilanteet. Niistä voisi saada arvokasta tietoa siitä, onko itse hakuprosessissa jotain parannettavaa.

Sen lisäksi, että naiset luottaisivat itseensä ja omiin kykyihinsä, on tärkeää muistaa, että naiset kannustaisivat myös toisiaan eteenpäin uralla, eivätkä väheksymällä ja arvostelemalla toisiaan estäisi toistensa menestymistä. Entinen USA:n ulkoministeri Madeleine Albright (Women in the World Summit, 2012) on todennut: "Helvetissä on erityinen paikka naisille, jotka eivät auta muita naisia." Ei hullumpi neuvo meille kaikille.

8 Pohdinta

Toivomme, että tämä opinnäytetyö tukee Yritys X:ää sen pyrkimyksissä lisätä naisesimiesten määrää lähivuosina ja antaa työhön konkreettisia työkaluja.

Opinnäytetyön prosessi oli varsin nopea, aloimme tehdä opinnäytetyötä täysipainoisesti vasta elokuussa 2016 ja kolme kuukautta myöhemmin koimme olemme valmiita. Olemme monimuoto-opiskelijoita, joten työn, opiskelun ja va-

paa-ajan yhdistäminen tuntui ajoittain haastavalta. Kirjoittaminen tuntui kuitenkin sujuvan helposti sitten, kun siihen löytyi aikaa. Lähdeaineistoa löytyi riittävästi ja laajalta alueelta, joten meidän piti pitää jatkuvasti tutkimuskysymys mielessämme, jotta tutkimus ei lähde liikaa sivuraiteille.

Opinnäytetyömme aihe oli laaja ja jopa jollain tavalla hankala, koska liikuimme alueella, joka voi olla joillekin naisille hyvin henkilökohtainen ja kipeäkin asia. Emme tienneet haastatteluja aloittaessamme, mitä tulisimme kuulemaan, millaisiin ongelmiin tulisimme törmäämään ja millaisen yhteyden saisimme haastattaviimme. Tästä syystä haastavinta oli löytää oikeat kysymykset haastatteluihin. Meidän piti miettiä, mitkä asiat meidän pitäisi tietää, jotta pystymme muodostamaan Yritys X:n tilanteesta mahdollisimman kattavan kuvan ja sitä kautta antamaan panoksellemme yritykselle hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa jatkotoimenpiteitä varten. Haastattelukysymyksiä tuli melko paljon, ja haastatteluiden loppupuolella huomasimme, että moni asia tuli käsiteltyä jo aiemmin, mutta saimme kuitenkin niiden avulla arvokasta tietoa siitä, miten haastatellut naisjohtajat ja -esimiehet kokevat naisten nykytilanteen Yritys X:ssä ja mitä he tekisivät naisten etenemismahdollisuuksien parantamiseksi.

Tulosten analysointi oli melko työlästä, koska haastattelumateriaalia oli paljon ja sieltä piti löytää ne kultajyvät, joihin koko Yritys X:n tilanne tiivistyy. Haastatteluista saatu materiaali piti osata tulkita juuri niin, kun haastateltu oli tarkoittanut asian kertoa, joten objektiivisuus piti pyrkiä säilyttämään koko ajan. Se oli tärkeää tutkimuksemme luotettavuuden ja pätevyyden kannalta, ja mielestämme onnistuimme siinä hyvin. Vaikka toinen meistä työskentelee myös itse Yritys X:ssä, koemme, että onnistuimme säilyttämään objektiivisuuden koko tutkimusprosessin ajan, toki yrityksen tuntemuksesta olikin hyötyä monessa kohdassa. Vaikka olemme myös itse naisia, pyrimme suhtautumaan tutkimusaiheeseen neutraalisti ja kiihkottomasti koko prosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että tulosten analyysiosiossa yksittäiset sitaatit haastatteluista on sijoitettu muokkaamattomana siihen asiayhteyteen, missä se on haastattelussa sanottu.

Motivaatiomme opinnäytetyön tekemisessä oli koko ajan korkealla, eikä epätoivo vallannut missään vaiheessa. Ainoastaan epätietoisuus teoriaosuuden riittävydestä ja tekstin ymmärrettävyydestä aiheutti pientä epävarmuuden tunnetta siinä vaiheessa, kun työstimme tekstiä itsenäisesti. Saimme kuitenkin ohjaajaltamme vihreää valoa ja pääsimme analysoimaan haastatteluja, mikä sujuikin sitten mukavasti.

Tutkimuksemme yhteydessä heräsi myös lisäkysymyksiä, joihin emme tämän opinnäytetyön puitteissa enää voineet paneutua, mutta joiden tutkimisesta Yritys X voisi saada lisää arvokasta tietoa keinoista, joilla se voisi kehittää yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista toiminnassaan. Haastatellut toivat esille sen, että miehet saavat nuorina suorittamastaan armeijasta selkeästi etua työelämässä. Olisi mielenkiintoista tutkia, hyötyvätkö armeijan käyneet naiset siitä samalla tavalla työelämässä, vai hakeutuvatko armeijassa johtajakoulutuksen saaneet naiset johtajan uralle Puolustusvoimissa, jolloin heidän osaamisensa ei ole yksityisen sektorin työnantajien käytössä.

Toinen lisäselvitystä kaipaava asia voisi olla sen tutkiminen, miten esimiestehtäviin hakeutuneet, mutta jostain syystä valitsematta jääneet naiset ovat kokeneet rekrytointi- ja haastattelutilanteet. Niistä voisi saada tärkeää tietoa siitä, onko itse hakuprosessissa jotain parannettavaa. Tällainen tutkimus olisi kohtuullisen helppo toteuttaa Yritys X:n HR-osaston toimesta haastattelemalla hakijoita rekrytoinnin jälkeen. Naisten etenemiseen liittyviä esteitä voisi tutkia myös lähettämällä kaikille Yritys X:ssä työskenteleville naisille hierarkian tasosta riippumatta kysely, jossa kysyttäisiin, kuinka moni on kiinnostunut esimiestyöstä, onko vastaaja joskus pyrkinyt esimiestehtävään, millaisia esteitä heidän mielestään naisten etenemiselle on, onko esimies tukenut heitä, mitä mieltä he ovat mahdollisuuksista edetä Yritys X:ssä ja niin edelleen. Tällä tavalla olisi mahdollista tavoittaa niitä naisia, jotka taistelevat uralla etenemisiongelmiensa kanssa paljon todennäköisemmin, kuin ne jo urallaan eteenpäin päässeet naiset, joita haastattelimme tätä tutkimusta varten. Antamalla vastaajille mahdollisuuden vastata kyselyyn nimettömänä on helppo uskoa, että naiset vastaisivat rehellisesti ja kaunistelematta tilannettaan. Yksi erittäin mielenkiintoinen näkökulma olisi myös Yritys X:ssä työskentelevien miesten katsantokanta siihen, mitä mie-

het ajattelevat tällaisista asioista. Kokevatko he tasa-arvon samalla tavalla kuin naiset, ovatko he mielestään liian rentoja esimiehinä ja tässä tutkimuksessa saatuja vastauksia hieman karrikoiden kehoja henkilöstöjohtajia.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia haastatteluihimme osallistuneita naisia. Jaksoitte vastata kysymyksiimme asiallisesti ja ystävällisesti kaiken arkisen kiireen keskellä. Panoksenne oli erittäin tärkeä osa tätä tutkimusta, sillä ilman teitä emme olisi tänään tässä opinnäytetyömme viimeisessä lauseessa.

Lähteet

- Ala-Mettälä, H. 2015. Naisten ja miesten väliset palkkaerot kasvaneet. Yle. http://yle.fi/uutiset/naisten_ja_miesten_valiset_palkkaerot_kasvaneet/7851851. 31.8.2016.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2015. Hallinnointikoodi. <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>. 20.11.2016.
- Baker, K. 2012. Women in the World Summit: Fearless Women Taking On the World. <http://www.thedailybeast.com/articles/2012/03/12/women-in-the-world-summit-fearless-women-taking-on-the-world.html>. 10.9.2016.
- Clarke, M. 2011. Advancing women's careers through leadership development programs. Employee Relations. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01425451111153871>. 18.10.2016.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. 2007. Naiset huipulle! Helsinki: Taloustieto Oy. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf. 18.9.2016.
- Euroopan komissio. 2013. Lehdistötiedote. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-943_fi.htm. 18.9.2016.
- Evans, G. 2006. Pelaa kuin mies, voita kuin nainen. Helsinki: Readme.fi.
- Folkman, J. & Zenger, J. 2012. Are women better leaders than men. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>. 18.10.2016.
- Grant Thornton. 2015. Women in business: the path to leadership. http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf. 14.8.2016.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa - naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T., Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes.
- Juvonen, A. 2015. Naisjohtajia yhä vähemmän. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/naisjohtajia-yha-vahemman/ypsjV8WX>. 14.8.2016.
- Kauppinen, K. 2006. Lasikaton monet sävyt ja särmät. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Tekijät ja Kirjapaja Oy.
- Keskuskauppakamari. 2012. Keskuskauppakamarin teesit. Viisi syytä torjua pörssiyritysten naiskiintiöt. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/viisi-syyta-torjua-porssiyhtioiden-naiskiintiot.pdf>. 18.9.2016.

- Keskuskauppakamari. 2014. Naiset ottavat vastuuta johtoryhmässä - Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2014. <http://naisjohtajat.fi/files/2016/05/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf>. 1.9.2016.
- Kinnunen, M. 2001. Luokiteltu sukupuoli. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa - arvosta. 609/ 1986.
- Lassila, A. 2015. Miksi naiset tienaa vähemmän kuin miehet? Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/kuukausiliite/a1419912162357>. 31.8.2016.
- Lavikka, R. 2006. Tasa-arvosta lisäarvoa. Akat aidan tekee, miehet käyvät mitaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Tekijät ja Kirjapaja Oy.
- Lehto, A-M & Sutela, H. 1999. Tasa-arvo työoloissa. Helsinki: Tilastokeskus.
- Mustakallio, S. 2006. Tasa-arvosuunnittelu oppilaitoksissa ja työorganisaatioissa. <http://slideplayer.biz/slide/1988365/>. 17.11.2016.
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Saara-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 16.10.2016.
- Sandberg, S. 2013. Lean In - Naiset ja menestymisen tahto. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Tasa-arvobarometri. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69944/URN_SBN_978-952-00-3370-5.pdf?sequence=1. 18.10.2016.
- Sutela, H. & Lehto, A - M. 2014. Työolojen muutokset 1977 - 2013. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. 28.7.2016.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Lapsiperheiden palvelut ja hyvinvointi 2014. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/vaestotutkimukset/lapsiperhekysely/tuloksia/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen-tyopaikoilla>. 18.10.2016. Kuvio 13.
- Schumpeter, J. 2014. A Nordic Mystery. <http://www.economist.com/news/business/21632512-worlds-most-female-friendly-workplaces-executive-suites-are-still-male-dominated>. 18.9.2016.
- Tilastokeskus. 2014. Työolotutkimus. Työpaikoilla ilmenevä syrjintä. http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/02/tyoolot_2013_02_2014-05-15_kat_001_fi.html. 23.8.2016.
- Tilastokeskus. Naiset ja miehet Suomessa 2016. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201600_2016_16132_net_p2.pdf. 3.11.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turkka, J. 1994. Häpeä. Helsinki: Otava.
- Työterveyslaitos. 2015. Kansallinen etätyöpäivä. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>. 18.10.2016.
- Työterveyslaitos. 2015. Työ ja perhe-elämä. TOP10 - Parhaat työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. <http://www.ttl.fi/partner/tyojaperhe/sivut/top10.aspx>. 18.10.2016.
- Yritys X. 2015. Tasa-arvosuunnitelma 2015. Yritys X:n intranet. 17.11.2016.
- Yritys X. 2014. Vuosikertomus 2014. Yritys X:n web-sivut. 15.11.2016.
- Yritys X. 2015. Vuosikertomus 2015. Yritys X:n web-sivut. 15.11.2016.

Haastattelupyyntö

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelemme Joensuussa Karelia-ammattikorkeakoulussa kolmatta vuotta liiketaloutta. Olemme tekemässä tradenomin tutkintoomme liittyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on naisten uralla etenemismahdollisuudet ja niihin liittyvät esteet Yritys X:ssä.

Monimuotoisuuden lisääminen ja erityisesti naisten suhteellisen osuuden lisääminen Yritys X:n esimies- ja johtotehtävissä on kirjattu Yritys X:n yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman tärkeimpiin tavoitteisiin vuodelle 2016. Tutkimuksemme tarkoituksena on löytää keinoja, joilla monimuotoisuutta voidaan lisätä Yritys X:ssä.

Toimeksiantajan toiveen mukaisesti teemme tutkimuksen henkilöhaastatteluin ja toivomme, että suostut haastateltavaksemme tämän tärkeän asian tiimoilta ja annat samalla arvokasta tutkimusaineistoa opinnäytetyötämme varten. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää millaisia esteitä naiset kokevat uralla etenemisessään, ovatko esteet erilaisia kuin miehillä ja mitä Yritys X:ssä voitaisiin tehdä näiden esteiden voittamiseksi. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Yritys X:ssä, jotta naisesimiesten määrä saataisiin vastaamaan naisten lukumäärää koko henkilöstöstä.

Haastatteluun osallistuminen vie aikaa 1 - 2 tuntia. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä yksittäisiä vastauksia voi tunnistaa tutkimustuloksista.

Toivomme Sinun vastaavan tähän viestiin mahdollisimman pian, kuitenkin 23.9.2016 mennessä, jotta voimme sopia haastatteluajan. Haastattelu tehdään mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisesti, mutta myös Skype tai oppilaitoksemme Adobe Connect -virtuaalihuone ovat käytettävissämme. Haastattelut nauhoitetaan jälkikäsitteilyä varten.

Kiitämme etukäteen yhteistyöstänne, jokainen vastaus on tärkeä!

Haastattelupyyntö

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Sari Muikku

p. xxx xxxxxx

sari.muikku@edu.karelia.fi

Tiia Häkkinen

p. xxx xxxxxx

tiia.hakkinen@edu.karelia.fi

Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- Ikä
- Koulutus
- Asuinpaikka
- Kuinka kauan olet ollut Yritys X:n palveluksessa, missä asemassa?
- Onko sinulla alaisia? Minkä verran?
- Ovatko alaisesi miehiä vai naisia? Missä suhteessa?

2. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

- Mitä mielestäsi tarkoittaa tasa-arvo työelämässä? Millainen olisi mielestäsi tasa-arvoinen työpaikka?
- Miten arvioisit naisten itse suhtautuvan omaan ammattitaitoonsa tai pätevyteensä esimies- tai johtotehtäviin?
- Heikentääkö perheen perustaminen naisten mahdollisuuksia edetä uralla?
- Mitä mieltä olet naiskiintiöistä?

3. Nainen / mies johtajana

- Millaisia naiset ovat mielestäsi johtajina/esimiehinä? -> (verrattuna miehiin)
- Kohtelevatko naiset alaisiaan eri tavalla kuin miehet? Miten?
- Odotetaanko sinun toimivan jotenkin eri tavalla johtajana, koska olet nainen?
- Miten naiset kohtelevat johtajaksi edennyttä kollegaansa?
- Millaisia uralla etenemisen esteitä arvelisit naisilla olevan työelämässä?
- Oletko itse edistänyt naisten mahdollisuuksia edetä johtajana ollessasi? -> jos, niin miten?
- Miten sinä olet edennyt johtajaksi? / Mitkä katsot olevan ne syyt, että olet edennyt esimiesasemaan? (koulutus, kannustus, tms.)

Teemahaastattelurunko

4. Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä

- Miten miesten ja naisten yhdenvertaisuus mielestäsi toteutuu Yritys X:ssä?
- Oletko omasta mielestäsi tullut aina kohdelluksi yhdenvertaisena miesten kanssa Yritys X:ssä?
- Millaisiin uralla etenemisen esteisiin olet itse törmännyt Yritys X:ssä?
- Miten miespuoliset esimiehet ovat suhtautuneet sinuun? Entä naispuolisten esimiesten suhtautuminen?
- Toteutuuko tasa-arvo mielestäsi rekrytointitilanteissa? -> Miksi ei/Miten se toteutuu?
- Miten tasa-arvo otetaan huomioon Yritys X:n johtamisessa?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan?
- Oletko havainnut eroja miesten ja naisten arvostuksessa?
- Pitäisikö mielestäsi olla enemmän naisia esimiehinä? Miksi pitäisi olla/miksi ei pitäisi?
- Millaisiksi koet naisten etenemismahdollisuudet Yritys X:ssä? -> esim. koulutukset, kannustimet, esimiehen tuki, kollegoiden tuki
- Ovatko naiset ja miehet tasa-arvoisessa asemassa, jos heillä on perhettä? Oletko itse kokenut perheen uralla etenemisen esteeksi?

5. Kehityskohteet

- Miten tasa-arvoa voisi mielestäsi Yritys X:ssä edistää? Mitä mieltä olet naiskiintiöistä (Yritys X:n tavoitteena 50/50)? Tarvitaanko niitä mielestäsi?
- Miten naisia saataisiin hakeutumaan enemmän Yritys X:n johtotehtäviin? -> Voisiko sen ottaa huomioon jo rekrytinnissa?
- Millaisia tasa-arvosuunnitelmassa mainitut kannustimet voisivat mielestäsi olla? ("Esimiehet ja työtoverit kannustavat henkilöstöä siirtymään vaativampiin tehtäviin")
- Ovatko tasa-arvosuunnitelmassa määritellyt käytännön toimenpiteet mielestäsi toteutuksessa? Miten niiden käyttöönottoa voisi edistää?

Teemahaastattelurunko

(“Urakartta/Uravalmennus -> Malli tuo näkyvyyttä urakehitysmahdollisuuksista, kasvattaa motivaatiota, innostusta, henkilöstytytyväisyyttä ja asiakastytytyväisyyttä.”)

- Mitkä sinun mielestäsi ovat suurimmat esteet naisten etenemiselle Yritys X:ssä ja miten esteistä päästäisiin eroon?
- Miten tasa-arvon toteutumista tulisi mielestäsi mitata/seurata?