



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

**Mia Salonpää**

**NAISTYÖNTEKIJÄN JA TYÖYMPÄRISTÖN VUOROVAIKUTUSSUHDE**

**URAKEHITYKSEN NÄKÖKULMASTA**

**CASE: ITELLA VIESTINVÄLITYS, PALVELUTUOTANTO**

Pro gradu -tutkielma

Johtamisen ja Kansainvälisen liiketoiminnan koulutusohjelma

Elokuu 2013

|   |                        |  |                   |
|---|------------------------|--|-------------------|
| Yksikkö<br>Johtamisen ja Kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö  |                        |  |                   |
| Tekijä<br>Salonpää Mia  |                        | Työn valvoja<br>Laari-Salmela S. yliopistonlehtori |                   |
| Työn nimi<br>Naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhde urakehityksen näkökulmasta Case: Itella Viestinvälitys, palvelutuotanto  |                        |  |                   |
| Oppiaine<br>Johtaminen  | Työn laji<br>Pro gradu | Aika<br>Elokuu 2013                                | Sivumäärä<br>80+1 |
| Tiivistelmä<br><p>Tutkimuksen aiheena on naisesimiesten urakehitys. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhdetta urakehityksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Itella Viestinvälitys. Aihe on ajankohtainen ja pohjautuu havaintoon, jonka mukaan organisaation operatiivisella tasolla työskentelee vähän naisesimiehiä. Tutkimuksen motiivien taustalla on halu selvittää, onko Itellan toiminnassa tai organisaatorakenteessa tekijöitä, joiden vuoksi naiset eivät hakeudu esimiestehtäviin, vai onko kyse enemmän työntekijöiden henkilökohtaisista valinnoista ja ominaisuuksista.</p> <p>Tutkimuksen tapauksena on naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhde. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, millainen on naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhde. Tutkimus myös pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat naistyöntekijän työmotivaatioon ja uramotiiveihin.</p> <p>Tutkimuksen kirjallisuusosuudessa tarkastellaan uran määritelmää ja millaisia teorioita urakehitykselle on esitetty. Teoriaosuudessa myös tarkastellaan työmotivaation käsitettä ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilön työmotivaatioon. Teoreettinen viitekehys on rakennettu urakehitystä hidastavista organisatorisista tekijöistä, urakehitystä tukevista organisatorisista tekijöistä ja henkilökohtaisista tekijöistä, joiden on kirjallisuudessa esitetty vaikuttavan naisten urakehitykseen. Näitä tekijöitä tarkastellaan naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavina tekijöinä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta Itellan Viestinvälityksen palvelutuotannossa työskentelevää naisesimiestä. Yksi haastattelu suoritettiin kasvotusten ja viisi muuta puhelimitse. Tutkimuksen strategiana toimii tapaustutkimus ja tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin tekijöitä, joilla oli vaikutus naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen. Työympäristössä havaittiin erilaisia tekijöitä, joilla oli suoranainen tai piilevä vaikutus naisen työmotivaatioon ja uramotiiveihin. Tutkimuksessa myös havaittiin työmotivaation ja uramotiivien olevan yhteydessä uralla etenemiseen.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että naisilla on mahdollista edetä organisaatiossa. Henkilökohtaiset tekijät ja henkilön valinnat säätelevät henkilön tahtoa edetä urallaan. Organisaatiokulttuuri ja organisatoriset tekijät voivat jonkin verran hidastaa tai rajoittaa etenemistä. Itella-konserni voi hyödyntää tutkimustuloksia tukemaan naisten urakehitystä ja kannustamaan nuoria naisia hakeutumaan esimiesuralle organisaatiossa.</p> |                        |  |                   |
| Asiasanat<br>Naiset, esimiestyö, työura, työmotivaatio.   |                        |  |                   |
| Muita tietoja   |                        |  |                   |

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja loppua kohden uuvuttava. Aihevalinnassani onnistuin hyvin, koska aihe on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja haastava. Onnistunut aihevalintani on, pieniä repsahduksia lukuun ottamatta, pitänyt omaa motivaatiotani yllä hyvin. Viisi vuotta sitten olin aloittamassa korkeakouluopintojani ja nyt valmistuminen jo hämmöttää. Aika on vierähtänyt yllättävän nopeasti ja viimeisen vuoden olen työstänyt tätä valmistumiseni kannalta tärkeintä ja viimeisintä työtä. Tässä se nyt on, vihdoinkin ja viimein. Minä tein sen, vaikka välillä luottamus omiin kykyihini heitteli rajusti.

Tämä tutkielma ei olisi valmistunut aikataulussa ilman tukiverkoston läsnäoloa. Perheeni ja työkaaverini ovat saaneet nähdä hyvät ja huonot hetkeni tätä tutkielmaa tehdessäni. Näin ollen haluan kiittää perhettäni, ystäviäni, työkavereitani, ohjaajaani sekä Itellan työyhteisöä erilaisista tavoista, joilla olette minua tukeneet viimeisen vuoden aikana tätä tutkielmaa tehdessäni. Erityiskiitos vielä äidille kaikesta saamastani tuesta!

Oulunsalossa 13.8.2013

Mia Salonpää

# SISÄLLYS

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>JOHDATUS AIHEESEEN</b> .....  | <b>9</b>  |
|          | <b>2.1 Ura käsitteenä</b> .....  | <b>9</b>  |
|          | <b>2.2 Urakehityksen näkökulmia</b> .....                              | <b>10</b> |
|          | <b>2.3 Motivaatio</b> .....  | <b>14</b> |
|          | 2.3.1 Määritelmä .....   | 14        |
|          | 2.3.2 Motivaatioteoriat.....   | 15        |
|          | 2.3.3 Työmotivaatio .....  | 17        |
| <b>3</b> | <b>NAISTEN URAKEHITYS JA URALLA ETENEMINEN</b> .....                   | <b>20</b> |
|          | <b>3.1 Urakehityksen tarkastelun tasot</b> .....                       | <b>21</b> |
|          | <b>3.2 Urakehitystä hidastavat organisatoriset tekijät</b> .....       | <b>22</b> |
|          | <b>3.3 Urakehitystä tukevat organisatoriset tekijät</b> .....          | <b>26</b> |
|          | <b>3.4 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus</b> .....                 | <b>29</b> |
| <b>4</b> | <b>TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT</b> .....                           | <b>32</b> |
|          | <b>4.1 Tutkimusstrategia</b> .....                                     | <b>32</b> |
|          | <b>4.2 Itella Viestinvälitys tutkimuksen kohdeorganisaationa</b> ..... | <b>33</b> |
|          | <b>4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi</b> .....                          | <b>36</b> |
| <b>5</b> | <b>URAN KEHITTYMINEN VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA</b> .....                  | <b>39</b> |
|          | <b>5.1 Uran kehittyminen Itellalla</b> .....                           | <b>39</b> |
|          | <b>5.2 Esimiestyön houkuttelevuus</b> .....                            | <b>41</b> |
|          | <b>5.3 Näkemykset urakehitysmahdollisuuksista</b> .....                | <b>44</b> |
|          | 5.3.1 Urakehityksen mahdollistajat .....                               | 47        |
|          | 5.3.2 Itella tukee urakehitystä .....                                  | 48        |
|          | <b>5.4 Urakehityksen hidasteita</b> .....                              | <b>50</b> |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 5.4.1 Lasikatto.....               | 52        |
| 5.4.2 Naisten urahaluttomuus ..... | 55        |
| 5.4.3 Perhe .....                  | 56        |
| <b>5.5 Työmotivaatio.....</b>      | <b>57</b> |
| <b>5.6 Tulosten merkitys.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>       | <b>63</b> |
| <b>LÄHDELUETTELO .....</b>         | <b>69</b> |
| <b>LIIITTEET.....</b>              | <b>80</b> |

## 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu-tutkielman aiheena on naisesiemiesten urakehitys. Naisjohtajia on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana ja kirjallisuudesta löytyy useita tutkimuksia naisten urakehityksestä (Marlow, Marlow & Arnold 1995, Kirchmeyer 1998, Oakley 2000, Jackson 2001, Kottke & Agars 2005, Knörr 2011, Servon & Visser 2011). Naisjohtajia on tutkittu monesta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi naisten johtamistyyliä ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Eagly & Carli 2003, Psychogios 2007), uralla etenemisen esteitä (Wentling 1996, Eyring & Stead 1998), etenemisen vaikutuksia terveyteen (Nelson & Burke 2000) ja sukupuolten välisiä palkkaeroja (Jordan, Clark & Waldron 2007).

Naisjohtajuuden historiaa tarkasteltaessa naisten ainoana keinona päästä johtavaan asemaan oli joko periä yritys vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan tai avioitua yrittäjän kanssa. Keskustelu ja tutkimus naisjohtajuudesta sai suosionsa 1960-luvulla Yhdysvalloissa, josta keskustelu rantautui Suomeen 1970-luvun alussa. (Vanhala 2003.) Kiinnostuksen kohteeksi osoittautui naisten soveltuminen johtajiksi, ja myöhemmin pyrittiin selventämään nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytymiseen liittyviä eroavaisuuksia. (Lämsä 2003.) Vuosituhannen vaihteen jälkeen on keskusteltu esimerkiksi naisten uran ja perheen yhdistämisestä (esim. Guillaume & Pochic 2009, Välimäki & Lämsä 2009, Hoobler, Lemmon & Wayne 2011, Daugherty 2012) ja sukupuolten välisestä tasa-arvoisuudesta organisaatioissa (esim. Piderit & Ashford 2003, Kottke & Agars 2005, Bible & Hill 2007, Daugherty 2012).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia naisesiemiesten urakehitystä Itellan Viestinvälityksen palvelutuotannon liiketoiminta-alueella. Tutkimuksen aihe sai alkunsa oman havaintoni pohjalta. Työskentelen Itellalla osa-aikaisena postityöntekijänä Oulun postikeskuksessa. Postikeskuksessa havaitsin, ettei siellä ole naisesiemiehiä. Vuoroesiemiehillä kuitenkin on niin sanotut ”varamiehet”, jotka hoitavat esimerkiksi sijaisuudet, mutta heidän en kuitenkaan katsonut toimivan esimiesvirassa. Tutkimuksen piilevänä motiivina on kiinnostus tutkia, miksi Itellalla työskentelee niin vähän naisesiemiehiä. Voisiko kyseessä olla jonkinlainen ilmiö, joka selittäisi naisesiemiesten

vähäisyyden? Aihealuetta tutkittuani ja työtovereideni innoittamana päädyin tutkimaan naisesiemiesten urakehitystä yhdistämällä siihen motivaation merkityksen. Motivaation katsoin olevan mielenkiintoinen lisäys urakehitystä tulkitsemaan, koska tarkoituksena oli myös selvittää naisten motiiveja esimiestyöhön ryhtymiselle. Tarkoituksena oli tutkia, ovatko Itellan esimiestehtävät houkuttelevia ja voisiko naisten vähäinen määrä selittyä sillä, että esimiestehtäviä ei koeta mielekkäiksi.

Tutkittavaksi ilmiöksi muodostui naisesiemien ja työympäristön vuorovaikutussuhde. Tutkimuksen päättökysymys muotoutui muotoonsa: **Millainen on nais-työntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhde?** Lisätutkimuskysymyksellä, **mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja uramotiiveihin**, halusin tutkia tarkemmin niitä organisatorisia tekijöitä, joilla on vaikutusta naisten motivaatioon. Lisätutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää naisten motiiveja esimiestyöhön ryhtymiselle ja mitkä tekijät pitävät työmotivaatiota yllä heidän tapauksessaan.

Tutkimuksen yhteys aikaisempiin tutkimuksiin käy ilmi uralla etenemisen esteiden ja näiden esteiden näkemysten kautta. Kirjallisuudessa on esitetty laajasti erilaisia etenemisen esteitä kuin myös etenemistä edistäviä tekijöitä. Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan tutkimaan, onko näitä esteitä havaittavissa Itellalla. Tutkimuksissa on laajalti esitetty, miten organisaatiot pystyvät tukemaan naisten urakehitystä. Tässä tutkimuksessa pyritään havaitsemaan näitä urakehitystä avustavia tekijöitä. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan niitä tekijöitä, jotka joko tukevat tai hidastavat naisten urakehitystä. Aikaisemmat tutkimukset eivät ole tarkastelleet organisaation työympäristön ja nais-työntekijän vuorovaikutussuhdetta urakehityksen kannalta. Tämä tutkimus pyrkii täydentämään olemassa olevaa tutkimusta tältä osin.

Itellan kannalta tutkimus tuo tärkeää tietoa organisaatiossa valitsevasta tilanteesta. Tutkimuksessa ilmi käyneiden tulosten myötä organisaatio saa arvokasta ja hyödyllistä tietoa naisesiemiesten näkemyksistä ja kokemuksista. Tulosten avulla organisaatio pystyy ymmärtämään millaisia toimenpiteitä on ehkä tarvetta kehittää, jotta naisten työpanostus saadaan hyödynnettyä paremmin.

Tutkimus on suoritettu laadullisia menetelmiä käyttäen. Tutkimuksen strategiana toimii tapaustutkimus. Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta palvelutuotannon operatiivisella tasolla työskentelevää esimiestä. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tutkimuksessa havaittiin, miten naistyöntekijän urakehitys saa alkunsa ja miten ura kehittyy vuorovaikutussuhteessa. Tutkimuksessa myös huomattiin tekijöitä, joilla on suoranainen tai piilevä vaikutus naisten työmotivaatioon ja uramotiiveihin. Tutkimuksessa tehtiin myös havainto, että työmotivaatio ja uramotiivit ovat urakehityksen edellytys.

Tutkielma etenee seuraavasti: Toisessa luvussa perehdytään tarkastelemaan uran määritelmää, erilaisia urakehityksen näkökulmia ja motivaatioon merkitystä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka tässä tutkimuksessa muodostui naisten urakehityksestä ja uralla etenemiseen vaikuttavista tekijöistä. Neljäs luku esittelee tutkimusaineiston ja -menetelmät, sekä tutkimuksen kohteena olevan organisaation. Viides luku koostuu tutkimustuloksista ja kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 JOHDATUS AIHEESEEN

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella uran käsitteen määritelmiä, erilaisia urakehityksen näkökulmia ja motivaatiota. Näihin käsitteisiin perehtyminen luo pohjan tutkimuksen aihealueelle.

### 2.1 Ura käsitteenä

Ruohotie (1998) on ilmaissut, että ”ura on läpi elämän jatkuva ammatillisen kasvun prosessi”. Jokaisella meistä on oma käsityksemme uran määritelmästä, ja oma näkemysemme voi poiketa suurestikin niistä standardeista, joilla toiset ihmiset tai organisaatiot arvioivat menestystämme. Näin ollen voidaan tarkastella subjektiivista ja objektiivista uranäkemyksiä. (Ruohotie 1998, 93–94.) Lähteenmäki (1995) esittää, että subjektiivinen uratulkinta katsoo urakehityksen olevan ”läpi elämän jatkuva ammatillinen oppimisprosessi, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat”. Objektiivisen uratulkinnalla tarkoitetaan ”toisiinsa nähden usein, mutta ei välttämättä, hierarkkisesti kytkeytyneiden työpaikkojen tai toimien ketju, jonka kautta työntekijä etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle” (Lähteenmäki 1995: 29–30).

Ura käsitteenä voidaan mieltää usealla eri tavalla. Yksinkertaisimmillaan ura voidaan käsittää etenemisenä, mutta tällöin työtehtävät ja ammatit, jotka eivät tarjoa etenemisen mahdollisuuksia, jäävät määritelmän ulkopuolelle. Laajemmin urakäsitystä tarkasteltaessa ura mielletään sarjana työkokemuksia, joita ajan mittaan kehittyä yksilölle. (Ruohotie 1998: 101.)

Brousseau, Driver, Eneroth ja Larsson (1996) ovat esittäneet niin sanotun pluralistisen urakäsityksen mallin (a pluralistic approach), joka koostuu neljästä erilaisesta urakäsityksestä. Tutkijat tulkitsevat, että yritykset pystyvät kehittämään ja ylläpitämään toinen toisiaan täydentäviä tietojen ja taitojen varantoja tukemalla erilaisia uramahdollisuuksia. Lineaarinen urakäsitys (the linear career concept) tarkoittaa etenemistä yrityksen hierarkiassa, joka myös edustaa perinteistä käsitystä urasta. Tässä yhteydessä kasvu ja edistyminen tarkoittavat ylenemistä korkeampaan asemaan or-

ganisaatiassa. Asiantuntijauralla (the expert career concept) tarkoitetaan, että yksilö sitoutuu johonkin ammattialaan tai specialiteettiin. Tällöin yksilö keskittyy kehittämään tietämystään ja osaamistaan. Yksilö kokee kasvun mahdollisuuksina ottaa vastuulleen haastavampia toimeksiantoja, joiden myötä pystytään kehittämään omaa osaamista. Spiraalinen urakäsitys (the spiral career concept) katsoo, että ajoittaiset suuret muutokset ammattialan, specialiteetin tai koulutuksen saralla ovat mahdollisia. Seitsemän vuoden jakso monilla aloilla katsotaan olevan riittävän pitkä aika syvällisen pätevyyden kehittämiseen, jonka jälkeen yksilö siirtyy toisiin tehtäviin tai uudelle alalle. Tällöin yksilö voi uudessa työssään hyödyntää aiemmin oppimaansa ja hankkia uusia taitoja. Siirtymäura (the transitory career concept) katsoo yksilön liikkuvan kolmen-neljän vuoden välein työstä tai ammattialasta toiseen. Tällaiset siirtymät voivat olla hyvinkin radikaaleja. Yksilöt tavoittelevat vaihtelua ja itsenäisyyttä työssään, ja yksilöt eivät välttämättä koe itsellään olevan varsinaista uraa. Brousseau et al. (1996) esittävät, että erilaisten uramallien avulla yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetua nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä väite perustuu siihen, että yksilöt, joilla on erilainen käsitys urasta ja uramotiiveista, täydentävät toisiaan. Näin ollen yritykset tarvitsevat harvoin vain yhteen uramalliin mukautuvia ihmisiä.

## 2.2 Urakehityksen näkökulmia

Hughes (1937) on esittänyt, että uraa voidaan tarkastella liikkuvuuden näkökulmasta, jossa henkilöt työpaikallaan suuntautuvat yhteiskunnalliseen järjestykseen tyypillisesti järjestäytymällä ja ketjuuntumalla. Määritelmä osoittaa, miten laajempi sosiaalinen järjestys rajoittaa naisia, erityisesti naisten työn ja työn ulkopuolisten roolien takia sekä ihmisten asenteista naisia kohtaan johtuvan käyttäytymisen vuoksi (Vinnicombe & Singh 2011).

Urakehityksestä on tehty laajalti tutkimusta (esim. Schein 1971, Levinson 1978). Perinteiset uramallit kuvaavat miesten uralla etenemistä, joihin ei sisälly keskeytyksiä. Mallit esittävät urakehityksen olevan lineaarista ja perustuvat miesten uran kehittymiseen heidän aikuisiällään. Yleinen mielikuva on, että urakehitys on organisaation tikapuita pitkin kiipeämistä, jossa alhaisen statuksen työtehtävästä liikutaan kohti

vastuullisempia työtehtäviä. (Still & Timms 1998.) Tämä mielikuva tikapuista voi suuntautua joko pyramidi- tai kartiomuodossa. Uran perinteisen idean katsotaan olevan monelle ihmiselle etenemistä vastuullisempiin ja ”parempiin” työtehtäviin organisaation sisällä. (Kanter 1989.)

Mielikuvat tikkaiden kapuamisesta ja vertikaalinen urakehitys organisaation hierarkiassa ovat dominoineet aikaisempaa uraa käsittelevää kirjallisuutta (Schein 1971), pääasiassa heijastaen miesten työkokemuksia (Still & Timms 1998, Mavin 2001). Kirjallisuudessa on esitetty, että naisten urakehitys voi olla erilainen kuin miesten (Ackerman 1990, Oakley 2000), koska naiset kokevat enemmän keskeytyksiään uralaan (Bierema 1998) ja nämä keskeytykset johtuvat yleensä perhevelvollisuuksista (Knörr 2011). Ornstein ja Isabella (1990) ovat esittäneet, että naiset eivät yleensä seuraa perinteistä urakehitysmallia, joten heidän asenteet, tyytyväisyys ja sitoutuminen työhön selittyvät iän myötä kuin pelkästään tarkastelemalla heidän sijaintiaan urapolulla.

Olemassa oleva tutkimusmateriaali naisten urakehityksestä on kuitenkin pysynyt suhteellisen rajoittuneena, koska perinteinen urakehitysteoria perustuu laajoihin tutkimuksiin juuri länsimaisten miesten urakehityksestä. Perinteinen teoria tarkastelee yksilön työasenteiden, suoriutumisen ja iän suhdetta ura-askeleeseen. (Mavin 2001.) Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty useita urateorioita naisille (esim. Powell & Mainiero 1992, White 1995, O’Leary 1997, O’Neal, Bilimoria & Saatcioglu 2004, O’Neal & Bilimoria 2005). Kirjallisuus pohjautuu havaintoon, miksi naiset eivät kykene ylenemään ylimpään johtoon. Tämä suurimmaksi osaksi empiirisestä aineistosta saatu tutkimusdata perustuu yksittäisistä naisjohtajista tai arvioihin naisten uraan vaikuttavista tekijöistä ja etenemisen kokemuksista yleensä. (Stewart & Gudykunst 1982.)

Whiten (1995) tekemässä tutkimuksessa menestyvä nainen ohitti tietyt elämänvaiheet osoittamalla uskollisuutta ja lujuttua uralleen. Tutkimus pohjautuu päätökseen jälkikasvun hankkimisesta ja äidin roolin tai lapsettomuuden ajoittumisesta. Tutkijan mukaan menestyvän uran taustalla on jatkuva täyspäiväinen työskenteleminen. Tämä

näkemyksessä pohjautuu päätökseen, haluaako nainen keskittyä uraansa vai lasten hankkimisen myötä tyytyä rajoittuneeseen urakehitykseen.

O'Neal ja Bilimoria (2005) havaitsivat tutkimuksessaan kolmivaiheisen ikään pohjautuvan mallin. Nämä kolme mallia ovat idealistinen saavutuksen vaihe (the idealistic achievement phase), käytännöllinen kestävyuden vaihe (the pragmatic endurance career phase) ja uudelleenluova vaihe (the reinventive contribution career phase). Idealistisen saavutukseen vaiheessa naiset tarvitsevat työtehtäviä, jotka stimuloivat ja haastavat heidät. Työtehtävät tarjoavat mahdollisuuksia kehittää heidän vahvuuksiinsa ja osaamistaan. Tässä vaiheessa naiset tutkivat omia kyvykkyyksiään ja niin sanotusti levittävät siipiänsä. Toisen vaiheen mukaan naiset voivat tarvita joustavia työtunteja ja työtehtävien uudelleen järjestelyä tukemaan heidän monivivahteisia roolejaan työntekijänä ja äitinä. Tässä vaiheessa naiset tarvitsevat myös haastavia työtehtäviä, mentorointia ja hyvää johtamista esimieheltään. Kolmannen vaiheen mukaan naisten urat pitäisi tiedostaa ja hyödyntää organisaatiossa. Tässä vaiheessa olevilla naisilla on lukuisia työtehtäviä takanaan ja elämäkokemusta on kertynyt paljon. Organisaation olisi hyvä tarjota tässä vaiheessa oleville naisille mahdollisuuksia toisten työntekijöiden valmentamiseen ja kehittämiseen kuin myös mahdollisuuksia jatkaa naisten omien kykyjen kehittämistä.

Blair-Loy (1999) ryhmitteli tutkimuksessaan naisvastaajansa työasteen ja organisaation koon mukaan. Hän löysi uran järjestyksen mallin (the degree of career orderliness). Hän havaitsi, että järjestäytyneet urat (orderly careers) sallivat pitkän tähtäimen suunnittelun ja etenemisen ennakoitavissa olevan urapolun organisaatioiden välisten siirtymien myötä. Sekasortoinen ura (disorderly careers) on seurausta urakenttien muutoksilla sekä organisaatioita vaihtamalla, ja uramuutokset eivät ole suunniteltuja.

Tutkimuksessaan O'Neal et al. (2004) tarkastelivat kahta uran käsitettä, ura keskittymää (career locus) ja uramallia (career pattern), jotka yleensä kuvaavat sisäisen (psykologinen) orientaation ja tyypillisen ulkoisen (sosiologisen) urakehityksen polkua. Tutkijat havaitsivat, että nouseva (emergent) tai järjestäytynyt (ordered) uramalli ja sisäinen tai ulkoinen urakeskittymä muodostavat kolme erilaista uratyypin yh-

distelmää: navigoijat, suorittajat ja mukautuvaset. Mukautuvan uratyyppeihin sijoittuvien naisten havaittiin olevan tyytymättömiä uramenestymiseen verrattuna navigoijiin ja suorittajiin.

Naiset voivat kuitenkin rakentaa uransa perinteisen teorian mukaisesti. Esimerkiksi Vinnicombe ja Singh (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että naisten urapolut olivat huomattavan samanlaisia kuin miesten urapolut. Lyness ja Thompson (2002) myös havaitsivat, että miesten ja naisten urapolut olivat samankaltaisia, kun tarkastelun kohteena oli työhistorian kehittyminen kokemuksista vertailtaessa. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että naiset olivat kokeneet suurempia esteitä kuin miehet, ja naiset olivat turvautuneet erilaisempiin strategioihin esteiden selättämiseksi kuin miehet. Burken ja McKeen (1994) tutkimuksessa naiset olivat rakentaneet uransa perinteisen teoriaan mukaisesti. Tutkijat havaitsivat, että naiset saivat suurempia taloudellisia palkkioita ja heidän uratytyväisyytensä oli suurempi kuin naisilla, jotka olivat kokeneet keskeytyksiä uran aikana.

O'Leary (1997) on esittänyt, että miesten ja naisten erot uran suhteen korostuvat silloin, kun mitataan uralla menestymistä. Esimerkiksi palkkaus ja yleneminen ovat miehille menestymisen mittareita, kun taas naisille ammatillinen ja henkilökohtainen tyytyväisyys sekä itsensä kehittäminen ja henkinen kasvu ovat menestyksen mittareita (Powell & Mainiero 1992). Urakehityksen kannalta olennainen havainto on myös, että naiset eivät hae uusia työtehtäviä samoin kuin miehet (Mavin 2001). Miesten uralla onnistumisen on yleisesti katsottu johtuvan heidän kyvyistään ja pätevydestään, mutta naisille onnistumisen tekijöiksi on luonnehdittu ahkera työnteko tai hyvä onni (Greenhaus & Parasuraman 1993).

Yleisesti voidaan kuitenkin todeta tutkimustuloksista tarkasteltaessa, että naiset suosivat ja kokevat sivuttain suuntautuvaa uralla kehittymistä kuin vertikaalista suuntaa (Mavin 2001). Still ja Timms (1994) havaitsivat, että naiset eivät hakeudu uusiin työtehtäviin miehiin verrattaessa. Tutkijat myös esittävät että naiset laittavat henkilökohtaisen työtytyväisyyden uratavoitteiden, kuten palkkioiden ja vallan, edelle. Yleisesti katsottuna voidaan tehdä johtopäätös, että ei ole yhtä oikeaa tapaa kuvata naisten urakehitystä, saati esittää ainuttakaan oikeaa mallia urakehitystä kuvaamaan. On

kuitenkin huomattava, että vaikka naisia tarvitaan yrityksissä ja johtamisen alueella, perinteiset urakehitysmallit perustuvat miesten kokemuksiin (Mavin 2001). Ura ei enää merkitse vain erillisistä työtehtävistä muodostuvaa sarjaa muuttuvassa työelämässä. Tänä päivänä yksilön osaamisen kasvu, asiantuntemuksen ja taitojen lisääntyminen kuvastavat nykypäivän käsitystä urasta. Enää ei ole tikapuita, joita kavuta ylöspäin (Ruohotie 1998: 93).

## 2.3 Motivaatio

Tämän osion tarkoituksena on aukaista motivaatio käsitteenä ja pyrkiä tarjoamaan yksinkertainen, mutta selkeä kuva motivaatioon liittyvistä tekijöistä. Luvun tarkoituksena on antaa yleiskuvaus motivaatiosta, motivaatioteorioista ja työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä.

### 2.3.1 Määritelmä

Motivaatiosta puhuttaessa kyseessä on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö yhdistyvät. Motivaatiolla kuvataan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan omia, ryhmänsä tai yhteisön tavoitteita. Toiminnan ärsykkeet vaikuttavat käyttäytymiseemme, kun osallistumme tavoitteelliseen toimintaan. Taustalla vaikuttaa perusoletus, jonka mukaan ihminen on itse vastuussa oman toiminnan tuloksesta, ja tehtävä koetaan enemmän tai vähemmän haasteelliseksi. Näin ollen tehtävä käynnistää motivaatioprosessin ja lopputuloksena on hyviä tai huonoja työsuorituksia. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002: 14.)

Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen:

1. Motivaation katsotaan toimivan käyttäytymisen energianlähteenä, joka saa meidät toimimaan tietyllä tavalla.
2. Motivaatio suuntaa käyttäytymistä, jolloin se ohjaa käyttäytymistämme tavoitteiden saavuttamiseksi.

3. Motivaatio säätelee käyttäytymistämme, jolloin motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyttämme tilanteissa ja toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme.

Tutkimuksissa on havaittu, että voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja onnistuu tehtävistään korkeatasoisemmin. (Liukkonen ym. 2002: 14.)

Motivaation voidaan käsitteellistää sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että toiminta suoritetaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta ja sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse silloin, kuin käyttäytyminen tapahtuu sen välinearvon takia. Toiminta ei tällöin aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Ulkoisessa motivaatiossa esimerkiksi palkkiot ja rangaistuksen pelko ovat motiiveina. Työelämässä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on kuitenkin keinotekoinen, koska työssä on usein sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja. Tutkimuksissa on havaittu, että sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymismalleihin, ja vastaavasti ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin (Liukkonen ym. 2002: 31, Vartiainen & Nurmela 2002: 190).

### 2.3.2 Motivaatioteoriat

Erilaisten motivaatioteorioiden esitleminen tutkimuksen teoriaosuudessa auttaa lukijaa ymmärtämään yksilön motivaatiota. Teorioiden voidaan katsoa olevan hyvin erilaisia lähtökohdiltaan ja ne kuvaavat motivaatiota eri näkökulmista. Kirjallisuuskatsaus on tarkoituksella rajattu suppeaksi, koska motivaatioteorioista on kirjoitettu paljon ja tutkimuksen kannalta on olennaista tuoda ilmi vain yleisimmät näkökulmat.

Motivaatio on voima, joka energisoi käyttäytymistä ja se antaa suunnan käyttäytymiselle. Tämän tulkinnan mukaan yksilön täytyy olla innostunut, hänellä täytyy olla selkeä käsitys mitä haluaa saavuttaa ja hänen on oltava valmis sitomaan energiaa pitkällä tähtäimellä, jotta ymmärtäisi saavutusten tarkoituksen. (Steers & Porter, 1991: 5-6.) Pyrkimyksemme ymmärtää motivaatioprosessia on keskittynyt useiden

merkittävien tekijöiden ympärille: tarpeet, kognitiiviset toiminnat, palkkiot ja motivaation vahvistamiseen liittyvät asiat (Bartol & Martin 1998: 408).

Tarveteoriat esittävät, että ihminen käyttäytyy sisäisten tarpeiden täyttämiseksi. Tarveteorioita on luonnehdittu sisältöteorioiksi, koska ne keskittyvät tarkastelemaan mikä yksilöitä motivoi. (Bartol & Martin 1998: 385.) Esimerkiksi Maslow (1954) on esittänyt, että ihmisen tarpeita voidaan tarkastella viisitason hierarkian avulla: fysiologiset tarpeet (vesi, ruoka), turvallisuuden tarpeet (turva, suoja), yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (ystävät, perhe), arvonannon tarpeet (itsetunto, toisten kunnioittaminen) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (luovuus, spontaanisuus). Herzbergin (1964) kaksifaktoriteoria väittää, että työtyytyväisyystekijät, kutsuttu myös hygienia-tekijöiksi, ovat tärkeitä pitämään työntekijät tyytyväisinä, mutta vain motivaatiotekijät voivat johtaa työntekijöiden tyytyväisyyden motivoitumiseen. Toisin sanoen, teoria esittää, että samat tekijät työssä voivat olla sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavia. Herzberg havaitsi, että työhön liittyvät seikat, kuten työstä saatu tunnustus ja vastuullisuus, olivat voimakkaampia tyytyväisyystekijöitä kuin työolosuhteet ja palkka. Alderferin (1969) esittämä ERG-teoria perustuu Maslowin teoriaan, mutta teoria koostuu kolmesta tarveportaasta: toimeentulotarpeet (olemassaolo, materiaallinen turvallisuus), liittymistarpeet (tarve kuulua johonkin, ihmissuhteiden tarve) ja kasvutarpeet (pyrkimys kehittää ja hyödyntää tarpeita tuottavalla tavalla). McClelladin (1961) suoritusarvoteoria väittää, että tarpeet ovat opittu tai hankittu elämäkokemuksemme pohjalta. Hän jakoi tarpeet kolmeen luokkaan: suoriutumisen tarve (tarve pyrkiä elämässä eteenpäin ja tarve menestyä), liittymisen tarve (halu olla ihmisten kanssa ja tarve ihmissuhteisiin) ja vallan tarve (halu saada muut tekemään sellaisia asioita, mitä he normaalisti eivät tekisi sekä halu vaikuttaa muiden tekemisiin). (Bartol & Martin 1998: 385–392.)

Kognitiiviset teoriat, kutsuttu myös prosessiteorioiksi, tarkastelevat ajatusmalleja siitä, miksi käyttäydymme tietyllä tavalla päätöksiä tehdessämme (Bartol & Martin 1998: 408). Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan henkilön käyttäytyminen tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla on riippuvainen siitä, kuinka voimakkaasti henkilö uskoo käyttäytymisen johtavan johonkin tiettyyn tuotokseen, kuten palkkio, ja kuinka korkealle henkilö arvostaa kyseessä olevan tuotoksen (Lawler 1975: 190). Adam-

sin (1965) tasapainoteoria, luonnehdittu myös oikeudenmukaisuusteoriaksi, esittää, että ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen suhteen työhön kohdistettujen panosten ja saamiensa palkkioiden suhteen suhteessa toisiin ihmisiin (Juuti 2006:46). Locken (1968) päämääräteoria, kutsuttu myös tavoitteenasetantateoriaksi, korostaa tavoitteiden sitoutumisen, spesifien ja haastavien pyrkimysten ja palautteen tärkeyttä. Selkeästi määritellyt ja mitattavissa olevat tavoitetilat saavat ihmisen motivoitumaan ja parantamaan suoritusta. (Harisalo 2009: 111.)

Motivaatioteorioista on kirjoitettu paljon ja erilaisia teorioita on kehitetty, mutta vielä tänä päivänä ei ole olemassa yhtä ainoaa yleisesti tunnustettua motivaatioteoriaa, joka yksiselitteisesti kuvaisi ihmisen toiminnan (Vartiainen & Nurmela 2002: 189). Tarveteoriat pyrkivät selittämään käyttäytymisen sisäisiä syitä, jotka aikaansaavat ja ylläpitävät käyttäytymistä, tai jotka vaikuttavat käyttäytymisen loppumiseen. Prosessiteoriat pyrkivät kuvaamaan yksilöllisiä eroja reagoinnissa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Prosessiteoriat analysoivat käyttäytymisen alkua, miten käyttäytymistä pidetään yllä, kuinka käyttäytymistä ohjataan ja kuinka käyttäytyminen saadaan päättyämään. (Peltonen & Ruohotie 1987: 33–36.)

### 2.3.3 Työmotivaatio

Työelämässä motivaatiolla on keskeinen rooli, kun halutaan ymmärtää, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään, ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaation johdolle ja yrityksen menestymiselle on tärkeä tiedostaa mikä ihmisiä motivoi, koska ilman halukkaita työntekijöitä ei synny suorituksia ja tuloksia. (Vartiainen & Nurmela 2002: 188.) Organisaation toiminnan kannalta motivaation tarkastelu on keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat (Juuti 1999: 31).

Yleisesti katsottuna työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä yksilön kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työtoimintaansa. Tulkinnan mukaan tavoitesuuntautunut ja toimintahaluinen ihminen on työhönsä motivoitunut. Työmotivaatio käsittää laajan motiivien verkoston, jossa osa motiiveista on ulkoisia ja osa sisäisiä. Ulkoiset motiivit ovat helposti määrällistettäviä ja verbalisoituja, kun taas

sisäiset motiivit ovat osittain tiedostamattomia, tunnepitoisia vaikuttimia. (Vartiainen & Nurmela 2002: 188–189.)

Kannuste voidaan määritellä organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Kannusteiden on katsottu vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen sisäisesti tai ulkoisesti. Motivaation rajapinta ei ole selkeä, koska henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat kannusteet eritavoin. Työntekijän kokemana nautinto työn tekemisestä on sisäisesti palkitsevaa ja työn tekeminen rahan, turvallisuuden, vallan tai arvostuksen saavuttamiseksi on ulkoisesti palkitsevaa. (Peltonen & Ruohotie 1987: 35–38.) Erilaisia kannuste- ja johtamisjärjestelmiä on kehitetty motivaatio-teorioiden pohjalta, koska teorioiden avulla voidaan selittää henkilön työkäyttäytymistä useissa eri tehtävissä ja tilanteissa. Erilaisia kannusteita ovat esimerkiksi palkkakannusteet, työn muotoilu ja tavoitejohtaminen. Palkkakannusteet pyrkivät tilanteeseen, jossa jokin osa henkilön palkasta olisi riippuvainen hänen työsuorituksestaan tai työtuloksesta. Työn sisällön merkityksen on havaittu vaikuttavan keskeisesti henkilön motivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttavat merkittävästi, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja miten hän on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät. Henkilön kokemana menestyminen ja onnistuminen työtehtävässä sekä työtehtävissä kehittyminen vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitejohtamista on luonnehdittu johtamisprosessiksi, jossa organisaation johto ja henkilöstö yhdessä arvioivat organisaation päämääriä ja tavoitteita. Tavoitteena on esimerkiksi sopia yhteisten ja saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamisesta ja toimintasuunnitelmista tavoitteiden saavuttamiseksi määräajassa. Tavoitejohtamisella pyritään tilanteeseen, jossa jokaisella organisaation työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun. (Juuti 1999: 57–72.)

Kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista, ihmisten on havaittu motivoituneen työskentelemään lujemmin kuin tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi. Ihmiset voivat turvautua ylimääräisiin ponnistuksiin saadessaan mahdollisuuden tehdä arvokasta ja kykyjensä mukaista työtä. Palkkioiden luonteen erottaminen toisistaan on tärkeää, koska ne vaikuttavat henkilöiden suoritukseen eri tavoin. Kun työ on sisäisesti palkitsevaa, työntekijä nauttii työn tekemisestä ja hän voi työskennellä pitkiä aikoja näiden palkkioiden varassa. Ulkoisia palkkioita tulisi käyttää, kun työ ei palkitse si-

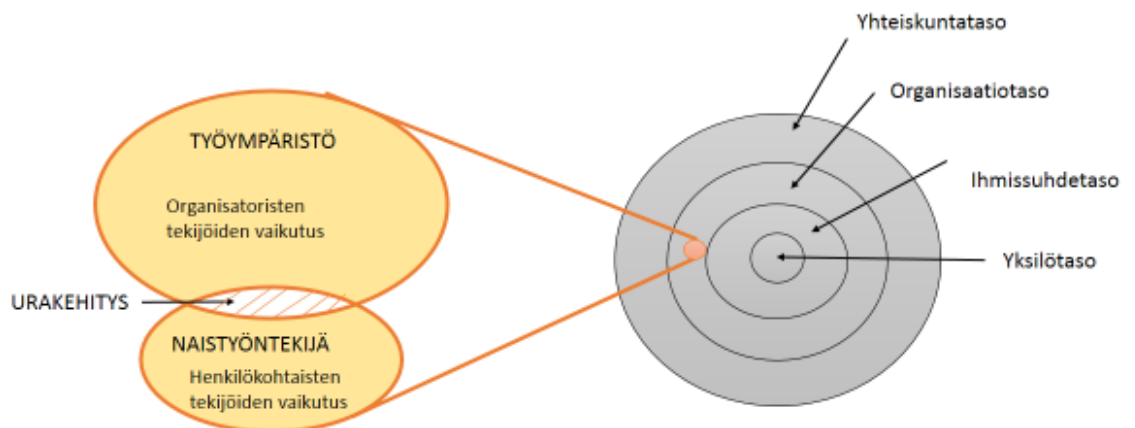
säisesti, jotta työntekijä suorittaisi työtehtävänsä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 39–41.)

Amar (2004) on tutkinut tämän päivän tietotyöläisiä ja tutkija on esittänyt, että työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, jolloin työtehtävät koettaisiin entistä mielenkiintoisemmiksi, ja täten työmotivaatio kasvaisi. Tutkimuksessa myös havaittiin, että työhön liittyviä muita motivaatiotekijöitä ovat työtehtävien monipuolisuus, työn saavutusten näkyvyys ja työn koettu merkityksellisyys. Työn seuraukset ja organisaation systeemit myös vaikuttavat motivaatioon. Työn seurauksiin voidaan katsoa lukeutuvan tietoisia ja ei-tietoisia sisäisiä ja ulkoisia palkintoja ja rangaistuksia. Esimerkiksi palkitseminen ja palautteenanto vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen. Työympäristö, ohjeet, säännöt, organisaatiokulttuuri ja johdon toiminta ovat esimerkkejä organisaation systeemeistä.

Župerkienė ja Žilinskas (2008) ovat esittäneet, että johtajien ja työntekijöiden uravoittelu yhden organisaation sisällä on riippuvainen siitä, miten he näkevät uramahdollisuutensa kyseisessä organisaatiossa. Jos uramahdollisuuksia ei havaita, työpaikkaa tullaan suurella todennäköisyydellä vaihtamaan. Tekijät, jotka motivoivat esimiesasemassa olevia henkilöitä tavoittelemaan uraa ovat: ammatillisen kehittymisen mahdollisuus organisaatiossa, paremman koulutuksen mahdollisuus ja ammatinharjoittamisen ajankohta (yksilöt, joilla on vähän työkokemusta tavoittelevat kiihkeämmin uraa). Yksi syy, miksi urakehitystä ei tavoitella on se, että nykyiset työtehtävät ja palkka koetaan riittäviksi ja tyydyttäväiksi.

### 3 NAISTEN URAKEHITYS JA URALLA ETENEMINEN

Tämä luku tarkastelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys on rakennettu olemassa olevasta kirjallisuudesta naisten urakehityksestä ja uralla etenemisestä. Ruohotien (1998: 94) teoksesta käy ilmi, että uralla on dialektinen luonne, ja urakehitys on eräänlaista vuorovaikutusta yksilön ja hänen toimintaympäristönsä välillä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisatoristen tekijöiden ja naisen henkilökohtaisten tekijöiden vaikutuksia urakehitykseen. Kuvio 1 pyrkii kuvaamaan teoreettisen viitekehityksen kokonaisuutta. Naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasolla. Tämän tutkimuksen pääpaino sijoittuu organisaatiotasolle. Kuviossa 1 urakehityksen nähdään tapahtuvan työympäristössä elävien organisatoristen tekijöiden ja naisen henkilökohtaisten tekijöiden vuorovaikutussuhteessa.



Kuvio 1. Naisten urakehitykseen ja uralla etenemiseen vaikuttavat tekijät.

### 3.1 Urakehityksen tarkastelun tasot

Kirchmeyer (1998) on tutkimuksessaan esittänyt neljä ”luokkaa”, joilla on vaikutusta johtamisuriin. Hän tutki, voivatko nämä neljä luokkaa vaikuttaa eritavoin miesten ja naisten johtamisuriin. Inhimillisen pääoman tekijät (human capital) viittaavat henkilökohtaisiin panostuksiin, joilla yksilö rikastuttaa hänen arvoaan työpaikalla. Esimerkiksi koulutus ja työkokemus voidaan mainita yleisinä esimerkkeinä. Yksittäiset tekijät (individual determinants) ovat persoonallisuuden piirteitä ja muita psykologisia tekijöitä, kuten sukupuoliroolit ja motivaatiotekijät. Ihmissuhdetekijät (interpersonal determinants) liittyvät työpaikalla sijaitseviin suhteisiin, joilla on edistävää vaikutus työsuoritukseen. Tämän tyyppisistä tekijöistä voidaan mainita esimerkiksi mentorit ja verkostot. Perhetekijät (family determinants) käsittävät perhesuhteet, jotka voivat vaikuttaa uraan, kuten puoliso ja lapset.

Naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu laajalti ja useasta eri näkökulmasta katsottuna (esim. Marlow et al. 1995, Kirchmeyer 1998, Oakley 2000, Jackson 2001, Kottke & Agars 2005, Knörr 2011, Servon & Visser 2011). Naisten urakehitystä hidastavia ja edistäviä tekijöitä voidaan tarkastella monelta eri tasolta: yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasolta (Puttonen 2006: 21–34).

Yhteiskunnallisia tekijöitä ovat esimerkiksi sukupuolirooliin sosiaalistuminen, sukupuoleen liittyvät roolit ja rooliodotukset. Yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutus kohdistuu aikaan ennen kuin yksilö siirtyy työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen. Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta naisen ammattiin, erikoistumiseen ja työuraan liittyvissä valintakysymyksissä, koska sukupuolirooliin sosiaalistuminen ohjaa naisia, ja myös miehiä, tietynlaiseen koulutukseen ja sitä kautta erilaisiin työtehtäviin. Organisaation vaikutus naisen työuraan ja urakehitykseen alkaa, kun nainen siirtyy työmarkkinoille. Organisaatiotason tekijöitä työuran aloitusvaiheessa ovat esimerkiksi avoimien paikkojen julkisuus, rekrytointiprosessit ja valinta- ja palkkauskäytänteet. Uralla edetessä esimerkiksi suoritusten seurannalla, lisäkoulutuksella ja organisaatioiden ylenemiskäytänteillä on vaikutusta naisten urakehitykseen. Ihmissuhdetason tekijöitä on yleensä tarkasteltu organisaatiotasolta peräisin olevina tekijöinä, koska ne sijoittuvat organisaatiokontekstiin. Yleensä nämä tekijät esiinty-

vät organisaation käytännöistä riippumattomana. Tämän tyyppisiä tekijöitä ovat esimerkiksi mentorintisuhteet ja erilaiset verkostot. Yksilötason tekijöitä ovat esimerkiksi naisten oma tahto, persoonallisuuden piirteet ja uratoiveet. Naisten ja miesten urakehityksen eroavaisuuksien on esitetty johtuvan yksilötason tekijöiden eroavaisuuksilla, mutta tutkimusten mukaan nämä erot johtuvat sukupuoleen liittyvistä rooliodotuksista kuin todellisista eroista. Yksilöllisillä tekijöillä on merkittävä vaikutus työuraan kuin myös työn ulkopuoliseen elämään. Yksilölliset tekijät omalta osaltaan määrittelevät minkälaisen tasapainon yksilö luo työn ja työn ulkopuolisen elämän välille. (Ragins & Sundström 1989, Puttonen 2006: 21–32.)

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on tarkastella tarkemmin organisatoristen tekijöiden vaikutusta naisten urakehitykseen. Syvällisempää katsausta muihin edellä esitettyihin tasoihin ei ole tarvetta tehdä, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia naisesimiesten ja työympäristön vuorovaikutuksen suhdetta urakehitykseen. Kiinnostuksen painopiste on organisaation ja yksilön välisessä vuorovaikutussuhteessa, joten organisaatiotason tekijöihin perehdytään laajemmin.

### **3.2 Urakehitystä hidastavat organisatoriset tekijät**

Esteitä, jotka rajoittavat naisten ja vähemmistöjen etenemistä ylimpiin johtotehtäviin voidaan kuvata lasikattoilmiön avulla. Lasikatto on keskijohdon ja ylimmän johdon rajapinnassa oleva näkymätön este, joka rajoittaa naisten ja vähemmistöjen pääsyä kyseiselle tasolle. (Lockwood 2004.) Ragins et al. (1998) ovat argumentoineet, että yrityskulttuuri on ensisijainen este naisten kehitykselle. Yrityskulttuuria on luonnehdittu näkymättömäksi voimaksi, joka saa ihmiset toiminaan tietyllä tavalla. Kulttuurin voidaan katsoa olevan organisaatiolle sama kuin persoonallisuus yksilölle: ”kätkössä oleva, yhdistävä tekijä, joka antaa toiminnoilleen merkityksen, suunnan ja käyttövoiman”. Yrityskulttuuri voidaan määritellä organisaatiossa yhteisesti omaksutuksi filosofiaksi, arvoiksi, uskomuksiksi, ideologioiksi, oletuksiksi ja normeiksi, jotka ylläpitävät organisaation kiinteyttä. Kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä on harvoin esitetty kirjallisessa muodossa, koska ne opitaan organisaatiossa työskentelemällä. (Kilmann, Saxton & Sherpa 1985 via Juuti 1999: 256.) Eräs tapa määritellä organisaatiokulttuuri on ymmärtää se organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksutuksi

henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Kun jokin asia on laajasti omaksuttu, ihmisten pitävät sitä yleisesti hyväksyttynä, luonnollisena ja kiistattomana. (Harisalo 2009: 266.)

Tutkimuksissa on laajalti esitetty, että stereotyyppioilla, ennakkoluuloilla ja asenteilla on olennainen vaikutus naisten urakehitykseen (Wentlin 1996, Ragins et al. 1998, Oakley 2000, Hoobler et al. 2011). Stereotyyppiat perustuvat mielipiteisiin ja näkemyksiin, eivät faktoihin. Yleisin stereotyyppia miesten keskuudessa on luultavasti se, että naisia ei nähdä hyvinä ongelmanratkaisijoina (Bible & Hill 2007). Toinen vallitsevan stereotyyppian mukaan miehet ottavat ohjat ja naiset pitävät huolta, toisin sanoen miehet nähdään johtajiksi ja naiset seuraajiksi. Naisilla itsellään on myös stereotyyppioita ja käsityksiä naisia kohtaan. Naiset eivät näe itseään johtajiksi miesvaltaisissa organisaatioissa. Tämän katsotaan johtuvan roolimallien puuttumisesta miesvaltaisissa organisaatioissa. (Jackson 2001).

Urakehitys hidastuu tai jopa estyy, koska vallitsevien stereotyyppioiden ja ennakkoluulojen vuoksi naisia ei nähdä hyvinä ongelmanratkaisijoina ja johtajina (Ragins et al. 1998, Jackson 2001, Bible & Hill 2007, Knörr 2011). Ennakkoluuloilla ja asenteilla voidaan todeta olevan syrjivä vaikutus naisia ja muita vähemmistöjä kohtaan (Wentling 1996, Bible & Hill 2007, Knörr 2011). Esimerkiksi perhesyiden vuoksi monia naisia syrjitään, koska oletetaan, että he eivät selviydy heille annetuista tehtävistä (Hoobler et al. 2011). Van Vaiosen ja Fischerin (2002) tutkimuksessa on esitetty, että perhe-elämään sitoutuneet naiset eivät välttämättä ole vähemmän uskollisia organisaatiolle tai vähemmän kunnianhimoisia verrattaessa perheettömiin naisiin. Kelly ja Marin (1998) ovat esittäneet, että henkilön aviollisella taustalla on yhteys naisten urakehitykseen. Tutkijat havaitsivat, että organisaatiot katsoivat naimisissa olevia naisia vähemmän mielekkäästi, kun organisaatiossa tehtiin ylenemispäätöksiä. Myös naimisissa olevat naiset tiedostivat, että heillä oli sinkkunaisiin verrattuna huonommat mahdollisuudet ylentyä. Naimisissa olevien naisten on tiedostettu etenevän hitaammin johtamisen alueella verrattuna vastaavassa tilanteessa oleviin miehiin nähden (Tharenou 2001). Naisjohtajat usein kamppailevat johtamisroolin ja perheroolin välissä, joka aiheuttaa syyllisyyden tunnetta ja stressiä (Greenhaus & Beutell 1985,

Ruderman, Ohlott, Panzer ja King 2002). Sukupuolistuneet odotukset naisen perhevelvoitteita ja rooleja kohtaan edistävät erityisesti jännitteitä työn ja perheen välillä ja tämä on erityistä länsimaisissa yhteiskunnissa ja organisaatioissa (Santos & Cabral-Carsodo 2008).

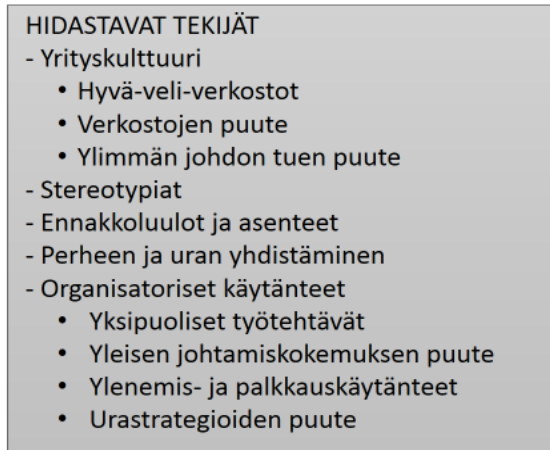
Suomen työmarkkinat ovat selvästi jakautuneet vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Tämän seurauksena ovat syntyneet kahdet työmarkkinat: yhdet naisilla ja toiset miehille. Rekrytoinnin johtotehtäviin, erityisesti ylempään johtoon, on katsottu tapahtuvan pääasiassa miesten ”altaasta”, huolimatta siitä, että Suomessa naisilla on korkeampi koulutustaso verrattuna miesten koulutustasoon. Rekrytoiminen miesten ”altaasta” luo naisille vaikeuksia saavuttaa johtava asema. (Hearn, Kovalainen & Tallberg 2003.) Miesten ylivaltaisella esiintymisellä johtoasemissa on havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi sukupuolten tasa-arvoon ja organisaation kilpailukykyyn liittyvissä asioissa (Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen 2007). Johtamisen alueella sukupuoliroolien on havaittu olevan maskuliinisia ja tämän vuoksi johtaminen nähdään ensisijaisesti sopivan miehille tietyin maskuliinisin piirtein (Välimäki & Lämsä 2002).

Kuten edellä on esitetty, organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus naisten urakehitykseen (Ragins et al. 1998, Knörr 2011). Esimerkiksi maskuliinisessa työympäristössä naisilla voi olla vaikeuksia sopia joukkoon tai he tuntevat olonsa ulkopuoliseksi (Wentling 1996). Wentling ja Thomas (2009) ovat esittäneet, että niin sanotuilla hyvä-veli-verkostoilla on negatiivinen vaikutus työpaikan kulttuuriin ja työympäristöön. Tutkimuksessa naiset kokivat, ettei heitä hyväksytty miesvaltaiseen yritykseen. Naiset myös kokivat, että heidät jätettiin ulkopuoliseksi tärkeistä päätöksenteoista, heitä ei rohkaistu ja tuettu tarpeeksi eikä valmennettu ylimmän johtotason tehtäviin. Verkostoista poissulkemisella ja verkostojen puutteella on havaittu olevan selkeä yhteys urakehitykseen (Ragins et al. 1998, Seibert, Kraimer ja Liden 2001, Linehan & Scullion 2008, Knörr 2011). Linehanin ja Scullionin (2008) tutkimuksessa havaittiin, että naisjohtajat voivat menettää ylenemismahdollisuuden, koska heillä ei ole mentoria, roolimallia, sponsoria tai ylipäätänsä pääsyä verkostoihin. Tutkijat ovat myös esittäneet, että naisten verkostoitumisen esteitä ovat miesten verkostoihin pääsyn estyminen ja ajanpuute verkostoitua. Wentling (1996) havaitsi tutkimuksessaan,

että ylimmän johdon tuen puute ja esimiehen ohjauksen ja kannustuksen puutteellisuus koettiin urakehitystä hidastavana tekijänä. Naisia kohtaan kohdistuva syrjintä on myös merkittävä organisaatiokulttuurillinen tekijä, jolla on negatiivisia vaikutuksia naisten urakehitykseen. Syrjintä ei kuitenkaan poistu, jos miesten asenteet naisia kohtaan ja naisten asenteet itseään kohtaan eivät muutu. (Cai & Kleiner 1999.) Jackson (2001) ja Servon ja Visser (2011) ovat todenneet, että jos organisaatiot haluavat säilyttää lahjakkaat naiset organisaation palveluksessa, tarvitaan muutosta organisaatiokulttuuriin.

Organisatoristen käytänteiden on myös havaittu hidastavan tai estävän naisten urakehitystä. Organisatoriset käytänteet voivat huomaamattaan tarjota naisilla yksipuolisia työtehtäviä, jolloin naiset eivät pääse kehittymään vaihtelevien työtehtävien myötä. (Jackson 2001.) Ragins et al. (1998) ja Oakley (2000) ovat esittäneet, että yleisen johtamiskokemuksen puute on kriittinen tekijä naisten uralla etenemiselle. Tutkimuksessaan Oakley (2000) on myös esittänyt, että ylenemis- ja palkkauskäytännöt vaikuttavat naisten urakehitykseen. Naisten kohdalla myös urastrategioiden puutteen on havaittu hidastavan urakehitystä (Wentling 1996). Esimiehet voivat olettaa, että naisten perhevelvollisuudet voivat häiritä työsuoritusta (Hoobler et al. 2011). On myös mahdollista, että organisatoriset käytännöt eivät tue naisten urakehitystä, koska naisten urapolkujen on katsottu olevan erilaisia kuin miesten urapolkujen (Jaffe 1985). Miehet ovat muokanneet organisatoriset käytännöt miesten urakehitystä tukiviksi, joten he eivät joudu kohtaamaan niitä esteitä, joita naiset kohtaavat pyrkiessään uralla eteenpäin. Tämän vuoksi miehillä on myös vaikeuksia ymmärtää naisten kohtaamia esteitä. (Ragins et al. 1998.)

Kirjallisuudessa esitetyt urakehitystä hidastavat tekijät on koottu kuvioon 2.



**Kuvio 2. Urakehitystä hidastavat organisatoriset tekijät.**

### **3.3 Urakehitystä tukevat organisatoriset tekijät**

Organisaatiot pystyvät omalla toiminnallaan tukemaan ja edistämään naisten urakehitystä ja näin säilyttämään ammattitaitoiset naistyöntekijät organisaation palveluksessa (Beeson & Valerio 2012). Jackson (2001) on esittänyt, että yrityskulttuurilla ja erilaisilla organisaation käytänteillä voidaan edistää naisten urakehitystä. Organisaatiokulttuuria tulisi rakentaa suuntaan, joka tukisi naisten työskentelyä ja etenemistä organisaatiossa (Bajdo & Dickson 2001, Mattis (2002), Servon & Visser 2011). Lisäksi organisaatiokulttuurin tulisi pyrkiä tavoittelemaan kannustavan ympäristön piirteitä (Servon & Visser 2011). Henkilöstöpolitiikan uudelleenohjauksella tai uudelleensuunnittelulla voidaan edistää naisten ja muiden vähemmistöjen urakehitystä (Jackson 2001). Lyhyiden ja pitkien aikavälien tavoitteiden tulisi pyrkiä lisäämään monimuotoisuutta organisaatiossa (Jackson 2001), ylläpitämään tasa-arvoisuutta ja työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua (Olgiati & Shapiro 2002, Piderit & Ashford 2003) ja poistamaan seksuaalinen häirintä organisaatiosta (Nelson & Burke 2000.) Edellä mainitut toimenpiteet ovat esimerkkejä henkilöstöpoliittisista teoista, joilla yritys voi tukea naisten työskentelyä. Yrityskulttuurin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat myös esimiesten asenteiden muuttaminen (Jackson 2001) ja ylimmän johdon sitoutuminen (Knörr 2011) tukemaan naistyöntekijöiden urakehitystä tukevien tekijöiden prosessia.

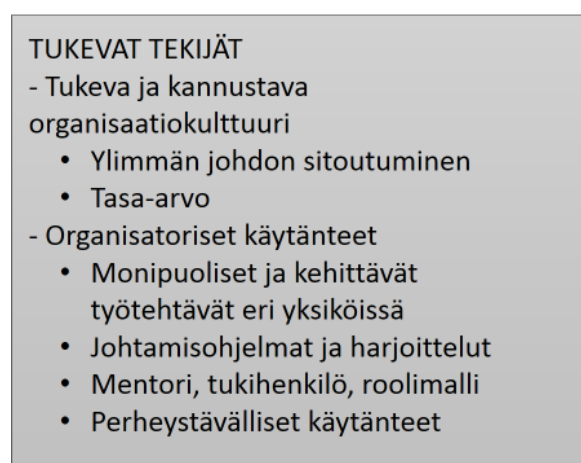
Organisaation käytänteillä on mahdollista tukea naisten urakehitystä ja ylenemisprosessia. Yritysten tulisi kuitenkin ensiksi ottaa riski, kun palkataan tehtävään nainen, jolla ei ole aiempaa kokemusta kyseisistä työtehtävistä. (Jackson 2001.) Jotta naiset pääsisivät etenemään ylenemisprosessissa ja kehittymään urallaan, tulisi heidän saada monipuolisia ja kehittäviä työtehtäviä organisaation eri yksiköissä (McKeen & Burke 1994, Eyring & Stead 1998, Cooper 2001, Wentling & Thomas 2009). Vaihtelevien työtehtävien ohella harjoittelun ja kehittämisohjelmien on havaittu edistävän naisten urakehitystä (McKeen & Burke 1994; Wentling & Thomas 2009, Knörr 2011). Esimerkiksi johtamisohjelmien kannalta yritysten on tärkeä pohtia, mitä he haluavat ohjelmilla saavuttaa. Nämä kehittämisohjelmat voivat olla suunnattu pelkästään naisille tai molemmille sukupuolille. Molemmissa ohjelmissa on hyvät ja huonot puolensa, joten on tärkeää miettiä sijoitetaanko koulutukseen suunnatut rahat naisten keskinäisten suhteiden syventämiseen, jolloin vaarana on vieraantua kokonaan mieskollegoista vai naisten johtajuuden tason tietoiseen nostamiseen, jolloin ei kuitenkaan ole varmuutta naisten suoriutumisesta samoin kuin mieskollegat. (Lewis & Fagenson 1995.)

Mentorin, tukihenkilön ja roolimallin läsnäololla ja myötävaikutuksella on havaittu olevan selkeä yhteys naisten urakehitykseen (Dreher & Ash 1990, Burke & McKeen 1994, Wentling 1996, Eyring & Stead 1998, Linehan & Scullion 2008, Knörr 2011). Whitely, Dougherty ja Dreher (1991) ovat esittäneet, että esimiehet, joilla on ollut mentori, tulevat todennäköisemmin ylenemään ja saamaan enemmän palkkaa. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että näin ei välttämättä ole naisten kohdalla. Esimerkiksi maskuliinisissa työympäristöissä mentorin roolissa on yleensä mies, jolloin mentorisuhde voi jäädä passiiviseksi. (Shapiro, Hazeltine & Rowe 1978.) Cook (1979) havaitsi, että kokeneemmat miestyöntekijät ovat haluttomimpia mentorimaan naisia, koska he eivät näe naisten kuuluvan samaan ”heimoon”. Tämä tarkoittaa sitä, että miehet eivät näe naisten kuuluvan ylimpään johtoon ja miehet myös tuntevat olonsa epämukavaksi naisia mentoroitaessa. Naismentorien määrä on kuitenkin hiljalleen nousussa, koska naiset ovat saavuttaneet ylimmän johdon. Naismentorilta on mahdollisuus saada enemmän henkistä tukea ja muita psykologisia vaikutuksia kuin miesmentorilta. Naismentorilla on kuitenkin vähemmän vaikutusvaltaa kuin miesmentorilla. (Lewis & Fagenson 1995.)

Kirjallisuudessa esitettyjä tekijöitä, joiden avulla organisaatiot pystyvät edistämään naisten urakehitystä voidaan mainita myös perheystävälliset käytänteet (Nelson & Burke 2000, Rogier & Padgett 2004, Servon & Visser 2011) ja oikeudenmukaiset etenemismahdollisuudet, rekrytointiprosessit ja palkitsemisjärjestelmät (Nelson & Burke 2000, Oakley 2000). Perheystävällisistä käytänteistä esiin nousevat joustava työ, kuten osa-aikatyö, ja joustavat työtunnit, jotka mahdollistavat lasten hoitoon viemisen (Eyring & Stead 1998, Jackson 2001, Guillaume & Pochic 2009). Woodall, Edwards ja Welshman (1995) havaitsivat, että organisaation rakennemuutokset olivat avanneet naisille uusia mahdollisuuksia ja pääsyn johtotehtäviin. Tämä ei kuitenkaan käytännössä ole organisaation tarkoituksellinen teko edistää naisten urakehitystä, mutta organisaatiosta johtuva tekijä kuitenkin.

Organisatoristen käytänteiden pitäisi keskittyä tukemaan naisten ylenemisprosessia. Naisille pitäisi tarjota mahdollisuuksia pyrkiä työskentelemään organisaation ydinalueen työtehtävissä ja erilaisissa kehittämissä tehtävissä. (Jackson 2001.) Erilaiset harjoittelut ja osaamisen kehittämiseen perustuvat ohjelmat kehittävät naisten taitoja ja tietoja joiden avulla naisilla on hyvät valmiudet uralla etenemiselle (Wentling & Thomas 2009, Knörr 2011).

Naisen urakehitystä tukevat organisatoriset tekijät on esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3. Urakehitystä tukevat organisatoriset tekijät.**

### 3.4 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus

Teoriassa on havaittu, että naisten sitoutuminen omaan uraansa on yhteydessä uralla onnistumiseen ja uralla menestymiseen. Uralla onnistumisen tekijöihin vaikuttavat urakeskeisyyden ja urakehitystä avustavat tekijät. Urakeskeisyyttä tarkasteltaessa yksilö ei välttämättä pysty antamaan suurinta panostustaan uran suhteen, jos hän ei ole asennoitunut urakeskeisesti. Urakeskeisyyden tekijät pyrkivät havainnollistamaan, missä määrin yksilöt kokevat uran keskeisenä tekijänä aikuisiällään. Esimerkiksi heidän elämässään tapahtuneella merkityksellisellä tapahtumalla tai käännekohtalla on ollut merkittävä vaikutus uran suhteen. Tällainen tapaus voi olla esimerkiksi haastava työtehtävä uran alussa, jolloin yksilö on pystynyt näyttämään potentiaalisuutensa jo uran varhaisessa vaiheessa. Tämän seurauksena urakeskeisyyden merkitys yksilölle on lisääntynyt. (White 1995.)

Kirjallisuudessa on esitetty, että naisten alhainen sitoutuminen kotioloihin (homemaking commitment) on yhteydessä urakeskeisyyteen ja tämän myötä uralla onnistumiseen (Farmer 1985). Whiten (1995) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että työn ja perheroolien ei kuitenkaan tarvitse olla ristiriidassa toistensa suhteen. Urasitoutumisen ajoittumisella on myös merkittävä vaikutus urakeskeisyyteen. Uralleen varhaisessa vaiheessa omistautuneet naiset voidaan yleisesti katsoa olevan urakeskeisiä. Avioliiton myötä keskipisteenä voi olla perheen perustaminen, jolloin sitoutuminen uraan voi jäädä sivummalle. On mahdollista, että lasten aikuistumisen myötä tai avioeron seurauksena naiset havaitsevat omat tarpeensa. Tämän prosessin seurauksena naiset määrittelevät identiteettinsä uudelleen, jolloin keskipisteeksi voi kohdistua ura. Näin ollen, sitoutuminen uraan vahvistuu, mutta urakeskeisyys on jonkin verran myöhästynyt. (White 1995.)

Ennakoivalla asenteella tarkoitetaan, että yksilö itse pyrkii tekemisellään ja asenteellaan vaikuttamaan oman urakehityksensä suuntaan. Ennakoivalla asenteella tarkoitetaan, että yksilö tekee tavoitteet itselleen selväksi. (Lyness & Thompson 2000.) Tutkijat ovat havainneet, että kovalla työskentelyllä, riskinottokyvyllä ja haastavien työtehtävien tavoittelemisella naisilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja näyttää esimiehelle osaamisensa ja potentiaalisuutensa (Wentling 1996,

Ragins et al. 1998). Jatkuva tulosodotusten ylittäminen ja tehtävissä suoriutumisen ei kuitenkaan aina katsota olevan positiivinen asia. Ylisuoriutumisen paine ja ylikuormittuminen voivat aiheuttaa stressiä ja jopa loppuun palamisen. (Nelson & Burke 2000.)

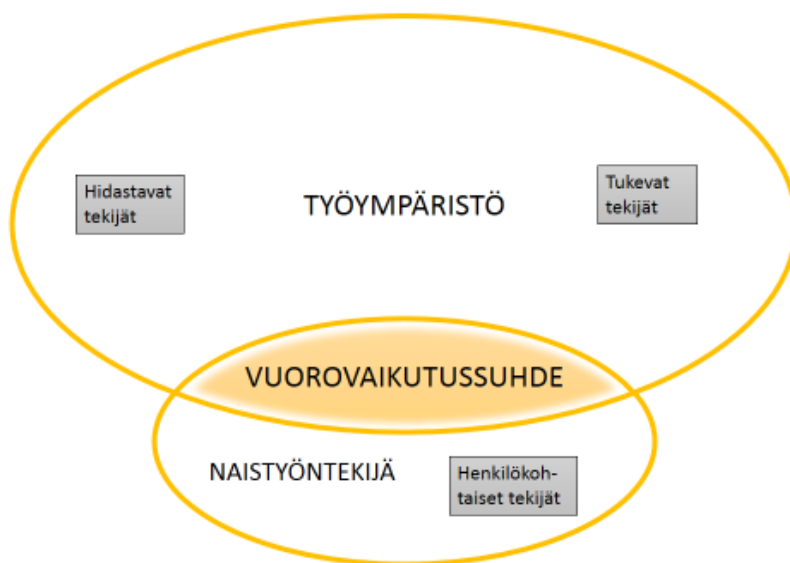
Knörr (2011) on esittänyt tutkimuksessaan, että naiset, jotka ovat onnistuneet pääsemään ylimpään johtoon, on ominaista nopeatempoinen eteneminen, ja eteneminen on osaltaan ollut suunnittelematonta. Tutkija havaitsi, että henkilön sisäisellä voimalla, oppimisella, tulevaisuuteen suuntautumisella, persoonallisuudella ja henkilökohtaisella kasvulla oli vaikutusta ylimpään johtoon pääsyyllä. Tällä tarkoitetaan sitä, että itseluottamus, intohimo, tunneälykyys ja sinnikkyys auttoivat naisia selviytymään päivittäisistä haasteista ja muutoksista, sopeutumaan ja olemaan joustava. Koulutuksen myös havaittiin olevan kriittinen tekijä, kun naiset valmistautuivat tulevaan uraansa. Koulutus tarjosi heille tarvitsemansa suositukset ja antoi saavutuksen tunteen. Tulevaisuuteen suuntautumisella tarkoitetaan, että painopisteiden ja tarpeiden muutokset motivoivat naisia. Tulevaisuuden ajattelu tarjosi toivoa työn tarkoituksen löytämiseen ja täyttymiseen. Tutkimuksessa naiset, joilla oli jo ylimmän johdon paikka saavutettu, totesivat, etteivät virkanimet ja taloudelliset palkkiot määrittäneet heitä he olivat. Naiset tavoittelivat työtehtäviä, joilla oli jokin tarkoitus. Persoonallisuudeltaan naiset olivat työnarkomaaneja eli he olivat kovia tekemään töitä. Joustavuus, riskienottokyky, kokonaisvaltainen positiivisuuden tunne havaittiin avustavan naisten edistymistä. Teoriassa on myös esitetty, että naisten pitäisi ”pistää itsensä likoon”, mahdollisuuksien mukaan parantaa neuvottelu- ja kommunikaatiotaitoja ja rakentaa sekä ylläpitää verkostoja ja ihmissuhteita (Roebuck & Smith 2011).

Kuviosta 4 käy ilmi naisen henkilökohtaiset tekijät, joiden on kirjallisuudessa havaittu vaikuttavan urakehitykseen.

| HENKILÖKOHTAISET TEKIJÄT                                      |
|---|
| - Kova työskentely  |
| - Riskinotto-kyky   |
| - Haastavien työtehtävien tavoittelu                          |
| - Itseluottamus   |
| - Intohimo  |
| - Tunneälykyys  |
| - Sinnikkyys  |
| - Koulutus  |
| - Joustavuus  |
| - Neuvottelu- ja kommunikaatiotaidot                          |
| - Verkostojen ja ihmissuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen |

**Kuvio 4. Urakehitykseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät.**

Naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen voidaan katsoa vaikuttavan naisen henkilökohtaiset tekijät ja erilaiset organisatoriset tekijät. Organisatoriset tekijät voivat olla hidastavia ja tukevia tekijöitä. Kuvioon 5 on koottu kirjallisuudessa esitetyt naisen urakehitykseen vaikuttavat tekijät.



**Kuvio 5. Vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat tekijät.**

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Karkeimmillaan ”laadullinen” tai ”kvalitatiivinen” voidaan ymmärtää aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998: 13). Laadullista tutkimusta on luonnehdittu proessorientoituneeksi, jolloin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta. Tutkijan pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma eli heidän näkemysensä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tyypillisiä aineistonkeruun tapoja ovat haastattelut ja havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on aineistolähtöistä. Aineiston käsittelyssä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä suhteessa kontekstiin ja tutkittujen tapahtumien erityispiirteisiin. (Kiviniemi 2001, 68.)

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tapaustutkimuksen käsitettä on usein virheellisesti käytetty viittamaan erilaisiin tutkimusmetodeihin. Tapaustutkimuksen katsotaan sisältävän lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä ja tämän vuoksi on perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja menetelmiä. Yleensä tapahtumakulku tai ilmiö on tapaustutkimuksen kohde. Tapaustutkimuksen katsotaan olevan perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on olennaista, että tutkimuksen kohteena on yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä on paljon. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007: 9-11.) Tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys kuuluu: mitä yhdestä tapauksesta voidaan oppia? Tapaustutkimuksessa on kyse siitä, että halutaan optimoida tapauksen ymmärtäminen enemmän kuin sen yleistäminen (Stake 2005: 443). Yksittäisen tapauksen havainnoinnilla pyritään myös luotaamaan syvälle ja analysoimaan intensiivisesti moni-ilmeistä ilmiötä (Cohen & Mainion 1995: 106–107 via Metsämuuronen 2008: 17.)

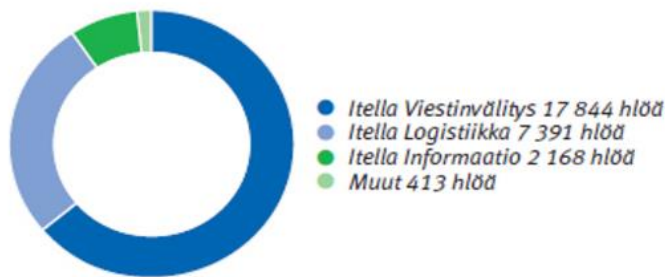
Tutkimuksen strategiaksi valikoitui nopeasti tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tapauksesta, (henkilö, organisaatio, kaupunki tai vastaava) pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ja aineiston keruulla tavoitellaan ilmiöiden intensiivistä kuvailemista. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001: 158–159.) Tapaustutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tapaus, ei niinkään yleistämään tuloksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), ja tapauksia pyritään kuvamaan, tutkimaan ja selittämään enimmäkseen miten- ja miksi-kysymysten avulla (Yin 1994, 5).

#### **4.2 Itella Viestinvälitys tutkimuksen kohdeorganisaationa**

Tämän tutkimuksen tapaus on työympäristön ja naisten vuorovaikutussuhteen ymmärtäminen urakehityksen kannalta. Tutkimus tutkii Itellan Viestinvälityksen palvelutuotannossa työskenteleviä naisesimiehiä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tarkoituksena on mahdollisimman tarkasti ja syvästi kuvata ilmiötä.

Itella Oyj on palveluyritys, jonka toiminnan tarkoituksena on asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallinta. Itella-konsernin tarjoamat palvelut kohdistuvat yrityksille ja yksityisille kuluttajille. Organisaatio on Suomen suurin työllistäjä, jättäen Nokian ja OP-Pohjolan taakseen (Taloussanomien 2013). Naisten osuus työntekijöistä oli 41 % vuonna 2012. Kuviossa 6 on esitetty Itellan henkilöstön jakautuminen liiketoiminnan osa-alueiden kesken. Tärkeimmät toimialat ovat kauppa, palvelut ja media. Suomen lisäksi Itella harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä ja Itä-Euroopassa. Yhtiön omistaa Suomen valtio ja 96 % liikevaihdosta on peräisin yrityksiltä ja yhteisöiltä. (Itella 2013.)

**Henkilöstö liiketoimintaryhmittäin 31.12.2012**



**Kuvio 6. Itellan henkilöstö liiketoimintaryhmittäin (Itella 2013).**

Itella-konserni jakaantuu kolmeen liiketoiminnan osa-alueeseen: Itella *Viestinvälitys*, Itella *Informaatio* ja Itella *Logistiikka*. Viestinvälitys mahdollistaa päivittäisten postipalveluiden toiminnan Suomessa, Informaatio tarjoaa taloushallinnon prosesseja palveluina, ja Logistiikka kehittää ja tukee yritysasiakkaidensa liiketoimintaa tarjoamalla palvelulogistiikan palveluita. (Itella 2013.)

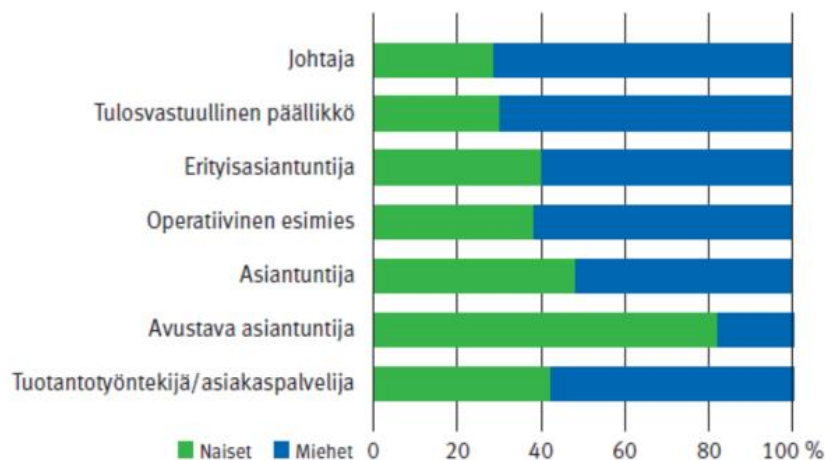
Itella Viestinvälitys vastaa tietoyhteiskunnan ja asiakkaiden muuttuviin asiointitarpeisiin monikanavaisilla palveluilla: fyysiset palvelut ja palvelupisteet, sähköiset palvelut tai niiden yhdistelmät eli niin sanotut hybridipalvelut. Kaikki palvelumuodot ovat kuluttaja- ja yritysasiakkaiden käytettävissä. Palvelujen tuottamisesta vastaa Itella Posti Oy.

Itella Viestinvälityksen palveluita ovat:

- Kotimaan ja kansainväliset jakeluratkaisut, kuten kirjeet, suoramainonnat, lehdet, pientavarat ja paketit
- Sähköiset jakeluratkaisut, asiointi- ja postipalvelut (Netposti, Itella Verkosto)
- Postin myymälät, myyntipisteet, noutopisteet ja pakettiautomaatit
- Verkkokaupan kokonaisratkaisut
- Markkinointiviestinnän kohderyhmä-, analytiikka- ja osoiterekisterinkorjauspalvelut ja verkkotyökalut.

Yrityksille tarjotaan palveluita Itella-brändin alla. Itella tarjoaa ja kehittää yritysasiakkailleen uusia palveluja markkinointiin, asiointiin, lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Suurimpia asiakastoimialoja ovat vähittäiskauppa, lehtikustantajat, energiayritykset, teleyritykset, pankki- ja vakuutusyhtiöt ja postitus-, suoramarkkinointi- ja etämyyntiyritykset. Posti-brändi tarjoaa palveluita kuluttajille. Viestinvälityksen tärkeänä perustehtävänä on tarjota suomalaisille postipalveluja, jotka liittyvät lähettämiseen, vastaanottamiseen, yhteystietojen hallintaan, asiointiin ja muistamiseen. Viestinvälitys-liiketoimintaryhmä toimii Suomen lisäksi Virossa ja Venäjällä.

Itellan henkilöstöraportista (2008) käy ilmi naisten ja miesten sijoittuminen tehtäväalueittain Itella Oyj:ssä (kuvio 7). Naisten osuus esitetyissä tehtävissä on alle 50 %, lukuun ottamatta avustavia asiantuntijatehtäviä. Taulukosta ei kuitenkaan käy ilmi sijoittumista liiketoimintaryhmittäin, vaan kyseinen kuvio kuvaa koko organisaation tilannetta. Kuvio antaa osviittaa siitä, miten miehet ja naiset sijoittuvat työtehtävittäin organisaatiossa. Uudempaa henkilöstöraporttia ei ollut saatavilla.



**Kuvio 7. Naisten ja miesten sijoittuminen tehtävittäin Itella Oyj:ssä. Itella (2008).**

Palvelutuotanto vastaa Viestinvälitys -liiketoimintaryhmän kirjeiden, lehtien ja pakettien lajittelu- ja jakelupalveluiden tuottamisesta. Suomessa Itellan Viestinvälityksellä on 10 aluepäällikköaluetta ja jokaisella alueella on henkilöstöä noin 1500 työntekijää. Viestinvälityksen hierektiatasot muodostuvat seuraavasti alhaalta ylöspäin tarkasteltuna: postityöntekijä, ryhmävastaava, esimies, palveluesimies ja aluepäällik-

kö. Aluepäälliköiden esimiehenä toimii aluejohtaja, joka vastaa koko Suomen alueista. Aluejohtajan esimiehenä toimii palvelutuotannon johtaja ja hänestä seuraavalla tasolla vastaa Viestinvälityksen johtaja Jukka Rosenberg. Konsernin johtajana toimii Heikki Malinen. Itella Viestinvälityksen liiketoimintarakennetta kuvaa kuvio 8.



Kuvio 8. Itella Viestinvälityksen organisaatiokaavio (Itella Intranet 2012).

### 4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kuutta palvelutuotannossa työskentelevää naisiesimiestä. Naisiesimiehet osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heihin saatiin yhteys sähköpostitse. Saatekirje lähetettiin kaiken kaikkiaan 29 naisiesimiehelle, jotka työskentelevät eri puolella Suomea. Kahdesta sähköpostiosoitteesta tuli automaattinen vastausviesti, jossa kerrottiin henkilön olevan kesälomalla. Näin ollen, vastauspyyntöä odotettiin 27 henkilön joukosta. Saatekirjeessä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen, jos he:

- ovat työskennelleet Itellan palveluksessa useamman vuoden,
- ovat edenneet urallaan suuntaan tai toiseen ja
- haluaisivat edetä urallaan tai ovat pohtineet uralla etenemisen mahdollisuutta.

Kiinnostuneita ehdokkaita löytyi aluksi viisi kappaletta ja oletettiin, että ”sopivuuskriteerit” täyttyivät kaikilla ehdokkailla. Yksi haastattelu peruuntui, joten näille 23 naisiesimiehelle, jotka eivät olleet vastanneet sähköpostiviestiin, lähetettiin niin sanottu muistutusviesti. Viestissä pyydettiin heitä ottamaan yhteyttä, jos heillä olisi mielenkiintoa vielä osallistua tutkimukseen. Vastausviesti saatiin kahdelta esimiehellä, joten tutkimukseen osallistuneiden naisiesimiesten määrä on yhteensä kuusi kappaletta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likimain samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysymysten järjestystä on myös mahdollista vaihtaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu koostui viidestä aiheesta (Liite 1): perustiedot, etenemismotiivit, urakehitysmahdollisuudet, uralla etenemisen esteet ja työmotivaatio. Näiden aiheiden alle työstettiin neljä tarkkaa kysymystä ja erilaisia tukisanoja. Haastatteluissa oli myös mahdollista keskustella asioista, joita haastattelurungossa ei esiintynyt. Viisi haastattelua suoritettiin puhelimitse, koska minulla ei ollut mahdollisuutta matkustaa haastateltavien luo. Puhelinhaastattelun etuna on se, että tutkimuksen tekijän ei tarvitse matkustaa aineistonkeruun vuoksi eikä haastattelusta koidu matkakuluja. Puhelimessa tapahtuva haastattelu mahdollistaa useamman haastattelun tekemisen päivässä. (Kylmä 2007: 88–89.) Hiljaisen hetken tullessa on vaikea tietää, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen, miettiikö hän vastausta vai tekeekö hän jotain aivan muuta. Puhelinhaastatteluiden on kuitenkin katsottu hyvänä vaihtoehtona tehtäessä puolistrukturoituja haastatteluja. (Drever 1998 via Hirsjärvi & Hurme 2001: 64–65.) Yksi haastattelu oli mahdollista suorittaa kasvotusten. Haastattelut kestivät n. 30–45 minuuttia ja ne nauhoitettiin asianmukaisella nauhurilla. Haastattelujen jälkeen keskustelut siirrettiin digitaaliseen muotoon ja litteroitiin.

Aineiston analysointi alkoi tutustumalla tarkasti litteroituun tekstiin. Etsin tekstimassasta yhtäläisyyksiä ja yhtäläisyydet kokosin eri teemojen alle tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Analysoinnin tein teemoittelemalla. Teemoja eli keskeisiä aiheita voidaan muodostaa joko aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta haastatteluja yhdistäviä tai erottavia seikkoja, tai teorialähtöisesti, jolloin tietty viitekehys tai teo-

ria ohjaavat teemoittelua. Teemoittelun voidaan katsoa olevan luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kaiken kaikkiaan aineistosta nousi esiin 31 alateemaa, joista muodostettiin viisi pääteemaa. Nämä viisi teemaa ovat: uran kehittyminen Itellalla, esimiestyön houkuttelevuus, näkemykset urakehitysmahdollisuuksista, etenemisen esteet Itellalla ja työmotivaatio. Näitä teemoja analysoimalla on päädytty tutkimustuloksiin, jotka on esitetty seuraavassa kappaleessa.

## 5 URAN KEHITTYMINEN VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

Tässä luvussa kuvataan aineistosta ilmi käyneet tulokset mahdollisimman tarkasti. Luvun tarkoituksena on pyrkiä syvällisemmin kuvaamaan naistyöntekijän ja työympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta ja siihen vaikuttavia urakehityksen tekijöitä.

Aineistosta nousi esiin viisi teemaa: Uran kehittyminen, esimiestyön houkuttelevuus, urakehitysmahdollisuudet, urakehityksen esteet ja työmotivaatio. Uran kehittyminen-osiossa tarkastellaan, miten naisesimiesten työura on saanut alkunsa ja miten urakehitys on tapahtunut. Seuraavat kappaleet tarkastelevat urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa kappaleessa punnitaan esimiestyöhön ryhtymisen motiiveja. Kolmannessa kappaleessa käsitellään naisesimiesten näkemyksiä, kokemuksia ja oletuksia urakehitysmahdollisuuksista organisaatiossa. Neljäs kappale selventää millaisia urakehityksen esteitä naiset ovat organisaatiossa havainneet. Viimeinen kappale tarkastelee naisesimiehen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

### 5.1 Uran kehittyminen Itellalla

Tutkimukseen osallistuneet naisesimiehet olivat iältään 30–60 vuotiaita. Koulustaustaltaan naiset olivat ylioppilaita, merkonomeja ja tradenomeja. Muutama nainen oli päässyt suorittamaan viestinvälitys ja logistiikka-alan erikoisammattitutkintoa, jonka organisaatio tarjoaa. Ensimmäiset kokemukset Itellalla työskentelemisestä oli koettu kesätyöntekijän ja jouluapulaisen toimenkuvan muodossa. Naiset olivat päässeet työskentelemään Itellalle jo hyvinkin nuorena iässä ja tälle tielle he ovat jääneet. Ensimmäiset työtehtävät sijaitsivat palveluisteverkoston asiakaspalvelutehtävissä, siivoojan työtehtävissä ja postin lajittelussa. Lähes jokaisen haastateltavan kohdalla tie esimiesuralle oli johtanut erilaisten sijaisuuksien ja tuurauksien kautta. Heidän silloinen esimies oli kysynyt olisiko heillä kiinnostusta lähteä opettelemaan esimiehen työnkuvaan liittyviä tehtäviä. Tätä kautta he olivat päässeet tuuraamaan ja tekemään esimerkiksi kesälomasijaisuuksia. Muutamassa tapauksessa tie esimiesuralle lähti esimiespaikkaa tietoisesti hakemalla. Joissain tapauksissa organisaatiomuutoksilla ja yt-neuvotteluiden myötä naisia oli nimitetty tiettyihin esimiestehtäviin. Urakehitys tapahtui tällöin suunnittelematta. On kuitenkin otettava huomioon,

että nimitykset voivat olla vain virkanimien uudelleen nimeämisiä, jolloin varsinaista urakehitystä ei ole tapahtunut.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen havainto on, että organisaatio on tietoisesti kannustanut naisia hakeutumaan esimiestehtäviin. Tapauksissa, jossa silloinen esimies on kysynyt, kiinnostaisiko lähteä kokeilemaan uusia työtehtäviä, voidaan havaita, että organisaatio on tarjonnut uramotiiveja, jolloin on niin sanotusti ajauduttu esimiestehtäviin. Tällöin urakehitys ei ole ollut suunniteltua naisten osalta ja organisaatio on tiedostamattaan tukenut urakehitystä alkuvaiheessa. Organisaatio on myös tarjonnut uramotiiveja niissä tapauksissa, joissa esimiestehtävää on tietoisesti itse lähdetty hakemaan. On mahdollista, että ensimmäisten haastavien tehtävien hoitaminen urakehityksen alkuvaiheissa on merkittävästi vaikuttanut naisten urakehitykseen. White (1995) on esittänyt, että uran alkuvaiheessa hyvin hoidetun haastavan työtehtävän myötä yksilö pystyy näyttämään potentiaalisuutensa uran varhaisessa vaiheessa, jolloin tällä tapahtumalla on ollut merkittävät vaikutus uran suhteen. Urakeskeisyyden merkitys on lisääntynyt yksilölle ja tämä pystyttiin havaitsemaan aineistosta. Uran ei kuitenkaan koettu olevan elämän tarkoitus, mutta naiset olivat selvästi urakeskeisiä.

Kirjallisuudessa on esitetty, että naisten tulisi saada monipuolisia ja kehittäviä työtehtäviä organisaation eri yksiköissä, jotta he pääsisivät etenemään ja kehittymään urallaan (McKeen & Burke 1994, Eyring & Stead 1998, Jackson 2001, Wentling & Thomas 2009). Kirjallisuudessa käy myös ilmi, että yleisen johtamiskokemuksen puute on kriittinen tekijä naisten uralla etenemiselle (Ragins et al. 1998, Oakley 2000). Tällä hetkellä naiset työskentelevät palvelutuotannossa, mutta he ovat tietoisia muista organisaation tarjoamista työtehtävistä, esimerkiksi suunnittelussa ja postikeskuksissa. Näin ollen ura ei rajoittuisi pelkästään palvelutuotannon puolelle. Vaikka esimieskokemus on pääsääntöisesti kartutettu palvelutuotannon puolella, työtehtävät on koettu haasteelliseksi, vaihteleviksi ja mielenkiintoisiksi. Teoriassa esitettyihin väitteisiin peilaten naisesimiehillä on hyvät edellytykset edetä organisaatiossa ja etenemisen voidaan katsoa tapahtuvan myös muissa yksiköissä kuin palvelutuotannossa.

Työntekijä, tässä tapauksessa nainen, on tehnyt työnsä hyvin ja hoitanut ”oman ruu-tunsa”, jolloin organisaatio on tarjonnut mahdollisuuden lähteä tavoittelemaan vaati-vampia ja uusia toimenkuvia. Aineistosta pystyi havaitsemaan, että naiset olivat ah-keria työssään ja pitivät työntekemisestä yleisesti. Teoriassa on esitetty, että kovalla työskentelyllä, riskinottokyvyllä ja haastavia työtehtäviä tavoittelemisella naisilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja näyttää esimiehelle osaamisensa ja potentiaalisuutensa (Wentling 1996, Ragins et al. 1998). Vuorovaikutussuhteen kan-nalta voidaan katsoa, että työntekijä on suorittanut työtehtävänsä hyvin ja joissain tapauksissa on tietoisesti tavoiteltu haastavimpia työnkuvia, jolloin organisaatio on aistinut mahdollisen potentiaalisen tulevaisuuden osaajan ja tarjonnut mahdollisuutta lähteä opettelemaan uusia työtehtäviä. Organisaation tarjoama mahdollisuus voidaan myös tulkita riskiksi, koska työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta uusista työ-tehtävistä. Organisaation käyttäytyminen voidaan tässä yhteydessä luonnehtia urake-hitystä tukevaksi tekijäksi, jonka on kirjallisuudessa esitetty olevan tärkeä tekijä nais-ten urakehitykselle (Jackson 2001).

## 5.2 Esimiestyön houkuttelevuus

Esimiestyö houkuttelee haasteellisuutensa takia tutkimukseen osallistuneita naisesi-miehiä. Harva totesi, että palkan suuruus olisi heille motiivi. Palkka koettiin enem-mänkin bonuksena mielekkään työn päälle.

*”Mitä enemmän tavallaan sitä tekemistä ja touhua on, niin siitä mä elän. Jos mulla on liian vähän touhua, niin sit mä näivetyin ihan täysin.”* Haastateltava P.

*”Hakee kuitenkin semmosia haasteita, ettei jämähtäis paikalleen.”* Haastateltava M.

Esimiestyö katsottiin luontevaksi jatkumoksi sijaisuuksien ja tuurauksien jälkeen. Kun senhetkisen esimiestyön tehtäväalueen oli sisäistänyt, haluttiin tavoitella uutta ja haasteellista työtä. Aineistosta myös nousi esille, että esimiestyön vaihtelut, yllättä-vät ja uudet tilanteet pitivät mielenkiintoa yllä.

*”Kyl se on ne haasteet, mitkä pitää mielen virkeänä”*

Haastateltava M.

*”Se saa veren virtaamaan vähän paremmin.”* Haastateltava H.

Haastateltava H.

Työskenteleminen pelkkänä rivimiehenä koettiin ”jäähdyttämiseksi” ja paikallaan polkemiseksi. Uusien tilanteiden ja yllättävien tapausten myötä pystyttiin haastamaan itsensä. Tilanteesta riippuen taustalla kytee ongelmanratkaisu ja miten selvitä näistä tilanteista. Jos esimerkiksi tulee yllättäviä sairastapauksia tai ongelmia kuljetuskaluston suhteen, näiden ongelmien ratkaisu tuo vaihtelevuutta työhön. Naisesimiehet totesivat, että jokainen päivä on erilainen. Kun ovesta tulee sisään, koskaan ei tiedä mitä työpäivä tuo tullessaan. Teoriassa on esitetty, että naisia ei katsota johtajiksi, koska heiltä puuttuu kyky ratkoa ongelmia (Bible & Hill 2007). Tämän yleisen stereotypian pitäisi hiljalleen poistua organisaatioista, koska esimerkiksi Itellan tapauksessa naisiesimiehet ovat onnistuneet ongelmanratkaisun osa-alueella, jos urakehityksen katsotaan olevan riippuvainen ongelmanratkaisukyvyistä. Naisesimiehet ovat ratkoneet eteen tulevia ongelmia ja selvinneet niistä. He myös odottavat eteen ilmaantuvia ongelmia, koska ne ”pitävät mielen virkeänä”.

Aineistosta kävi ilmi, että halukkuutta edetä uralla löytyy lähes jokaisessa tapauksessa. Kahden haastateltavan kohdalla, ikään vedoten, heillä ei juuri ollut halua tai tarvetta ottaa seuraava ura-askelta. Työnkuvan muuttumista ei kuitenkaan katsottu pahalla, kunhan työtehtävät eivät dramaattisesti muuttuisi. Neljän muun haastateltavan kohdalla havaittiin halukkuutta uralla etenemisen suhteen.

*”Mulle on ihan kristalliin kirjoitettu mitä mä haluan”.*

Haastateltava P.

Osalla naisiesimiehistä oli selkeät tavoitteet tulevaisuuden suhteen, toisilla oli vielä suunnitelmat avoinna. Mielenkiintoista oli kuitenkin havaita, että etenemisen ei välttämättä tarvitse olla ylöspäin suuntautuvaa. Sivusuuntainen eteneminen koettiin mielenkiintoiseksi vaihtoehdoksi. Tämä havainto tukee kirjallisuudessa esitettyä väitettä,

että naiset suosivat ja kokevat sivuttain suuntautuvaa uralla kehittymistä kuin lineaarista, ylöspäin suuntautuvaa etenemistä (Mavin 2001).

*”Ehkä vois olla kiinnostavaa johonki postikeskukseen esimiestyöhön. Se olis taas ihan erilaista työtä, koska se käytännön työ on ihan eri ku jakelupuolella.”* Haastateltava O.

Vertikaalisesti suuntautuvat esimiestehtävät eivät ainakaan Itellan tapauksessa koeta kovinkaan houkutteleviksi. Tämä johtuu osasyyltään siitä, että esimerkiksi aluepäällikön työnkuva nähdään olevan suurimmalta osin toimistotyötä ja olevan kaukana alaisista.

Aineistosta pystyi havaitsemaan, että toisen työnantajan palvelukseen siirtyminen ei ollut täysin poissuljettu mahdollisuus, mutta halua työskennellä Itellalla kuitenkin löytyi. Yksi naisesimies tiesi, mikä seuraava ura-askel oli. Kolmen muun urahakuisen kohdalla esiintyi epävarmuutta seuraavan askeleen suhteen. Kiinnostusta kuitenkin havaittiin löytyvän, mutta suuntaa ja ajankohtaa ei ollut juurikaan mietitty. Eräässä tapauksessa esimiesura oli päässyt jokin aika sitten vauhtiin, joten tarkoituksena oli ensin hankkia varmuutta nykyisestä tehtävästä ennen seuraavia haasteita tavoiteltaessa.

Aineistosta huomattiin, että seuraavan ura-askelen saavuttamiseen vaadittavat lähtökohdat olivat ihan itsestä kiinni.

*”Tulokset puhuu puolestaan. Tavallaan se ruutu mitä mä oon hoitanu, niin mä oon onnistunu siinä.”* Haastateltava P.

*”... mä kattosin ihan ensiksi Pointista mitä siellä on ja sitte ottasin puhelimen kauniiseen käteen ja alkaisin soittaa telemaan mitä hommiä siinä ennestään on”.* Haastateltava H.

Ensiksi pitäisi selvittää millainen työnkuva on kyseessä eli mikä on tehtävän tarkoitus ja tavoitteen realistisuus. Naiset halusivat ensin selvittää tarkoin, millaisesta tehtävästä on kyse ja arvioida tämän jälkeen sopiiko tehtävä heidän osaamisalueelle. Strategioita seuraavan ura-askelen saavuttamiseen ei aineistosta löytynyt. Omaaloitteisuuden tärkeys kuitenkin korostui. Edellä kuvattua käyttäytymistä voidaan tulkita ennakoivaksi asenteeksi. Ennakoivalla asenteella tarkoitetaan, että yksilö pyrkii asenteellaan ja tekemisellään vaikuttamaan oman urakehityksen suuntaan (Lyness & Thompson 2000). Tässä yhteydessä ennakoivalla asenteella voidaan luonnehtia sitä tilannetta, jossa työtehtävää ei koeta mielenkiintoiseksi tai kehittäväksi, jolloin työtehtävän ei koeta olevan hyödyksi kehittymiselle.

Aineistosta kävi ilmi, että palkkaus ei houkuttanut naisia ryhtymään esimiestyöhön ja tavoittelemaan urakehitystä. Uudet työtehtävät, työn vaihtelevuus ja uuden oppiminen olivat naisille uramotiiveina esimiestyöhön ryhtymiselle. Tässä tutkimuksessa uramotiiveilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden takia henkilö tavoittelee urakehitystä. Naisten kohdalla havaittiin, että sisäiset motiivit ohjasivat urakehitystä. Vuorovaikutussuhdetta tarkasteltaessa havaittiin, että edellä mainitut tekijät houkuttelivat kiinnostavuutensa vuoksi, jotta ei ”jämhähdettäisi” tiettyyn pisteeseen. Aineistosta pääteltiin, että organisaatio pitää työntekijöiden mielenkiintoa työtä kohtaan yllä tarjoamalla erilaisia uramotiiveja. Kirjallisuudessa on esitetty, että yksilöitä motivoivat sisäiset ja ulkoiset motiivit. Toisille motiivit ovat määrällistettäviä, kuten palkkaus, ja toisille tunnepitoisia vaikuttimia, kuten uuden oppimisesta saatu mielihyvä (Vartiainen & Nurmela 2002: 188–189). Organisaatiot näin ollen pystyvät tarjoamaan erilaisia uramotiiveja, ja tämän tutkimuksen kannalta uramotiivien havaittiin naisille olevan sisäisiä motiiveja, jotka ohjasivat heidän motiiveja hakeutua esimiesuralle ja tavoittelemaan urakehitystä.

### **5.3 Näkemykset urakehitysmahdollisuuksista**

Urakehitysmahdollisuudet Itella-konsernissa nähtiin hyvinä ja urakehitysmahdollisuuksiin havaittiin vaikuttavan oma aktiivisuus ja se, miten organisaatio tuo ilmi nämä mahdollisuudet. Talo on mahdollisuuksia täynnä, jos vain mielenkiintoa ja moti-

vaatiota löytyy. Toisaalta, jos haluaa edetä urallaan, on katsottava Etelä-Suomen suuntaan, jossa sijaitsee Itellan pääkonttori.

*”Ois varmasti mahdollisuuksia ja ois mahdollisuuksia, varsinki jos ois muuttohalukkaampia.”* Haastateltava J.

Halukkuutta lähteä työnperässä juuri Helsingin suuntaan löytyi erittäin vähän. Aineistosta kävi ilmi, että vaikka etenemismahdollisuudet nähtiin hyvinä, niin toisaalta uramahdollisuudet nähtiin kaventuneen. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että lähetysmäärät ovat viimeisten vuosien aikana pienentyneet huomattavasti, koska sähköinen viestintä on yleistynyt. Taloudellisten syiden vuoksi väliportaassa ja asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä on säästöjen puitteissa vähennetty, jotta kaikki työntekijät saadaan tuottavaan työhön.

Aineistosta havaittiin, että urakehitys on mahdollista muualla kuin pelkästään palvelutuotannon puolella. Esille nousivat suunnittelussa ja postikeskuksessa työskenteleminen. Aineistosta havaittiin että, jos työnkuvaa haluttaisiin kokonaan vaihtaa, suurin osa näistä työpaikoista sijaitsee kehä kolmosen sisäpuolella. Naisesimiehet myös olivat havainneet, että ylemmän tason työtehtäviä ei välttämättä avautunut usein. Tämä voi johtua siitä, että ylemmällä tasolla työskentelevät esimiehet eivät ole halukkaita vaihtamaan työtehtäviä.

Oli mielenkiintoista havaita, että urakehitysmahdollisuudet nähdään hyvinä Itellalla. Jos halukkuutta uralla etenemiseen löytyy ja tekee itse asioita tämän päämäärän saavuttamiseen, niin urakehityksen uskotaan olevan mahdollista.

*”Kyllä täällä, siis ihan oikeasti et jos täällä haluaa tehdä töitä ja tekee itse asioita sen eteen, niin täällä pääsee eteenpäin.”* Haastateltava P.

Organisaatiomuutokset ja yt-neuvottelut tuovat kuitenkin epävarmuutta urakehityksen kannalta. Koskaan ei voi varmuudella tietää, milloin muutoksia tulee tapahtumaan ja mihin yksikköön muutokset kohdistuvat.

Aineistosta tehtiin mielenkiintoiset havainnot:

1. Urakehitysmahdollisuudet nähdään hyvinä, mutta mielenkiintoiset työpaikat sijaitsevat kehä kolmosen sisäpuolella.
2. Urakehitys on lähtökohtaisesti omasta halukkuudesta riippuvainen, mutta halukkuutta muuttaa Helsingin alueelle ei juuri löytynyt.

Tässä kohtaa on havaittavissa ristiriita. Mielekkäitä työtehtäviä löytyisi Helsingin suunnalta, mutta valmiutta muuttaa työn perässä juuri pääkaupunkiseudulle ei löydy. Muualle Suomea työn perässä liikkumista voitaisiin harkita, mutta useassa tapauksessa työn perässä ei oltu valmiita liikkumaan kovin kauas.

*”Sanotaan, et kartalla ylöspäin ja sivuttain, mut ei alas-päin.”* Haastateltava P.

*”Joskus tekee mieli lähteä ja joskus taas on ihan tyytyväinen. Mutta taas henkilökohtaisesti mulla ei oo mitään hinkua lähteä kehä kolmosen sisäpuolelle.”* Haastateltava H.

Naistyöntekijöiden kannalta tämä voidaan tulkita urakehitysmahdollisuuksien supistumisena entisestään, koska valmiutta liikkuvuuteen ei ole. Muutaman naisiesimiehen kohdalla muuttaminen ei kuitenkaan ollut poissuljettua.

Vaikka urakehitysmahdollisuudet nähtiin hyvinä, se olisi edellyttänyt liikkumista työn perässä. Organisaation tarjoamien urakehitysmahdollisuuksien myötä henkilöllä on mahdollisuus kehittyä työntekijänä ja syventää osaamistaan. Organisaation kannalta erilaisten urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen luo liikkuvuutta työntekijöiden kesken. Työntekijöiden liikkuvuuden myötä uudet työtehtävät ja vastuualueet kehittävät työntekijöitä ja pidemmällä aikavälillä katsottuna heistä tulee organisaation moniosaajia. Tietämyksen ja osaamisen lisääminen ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeää resurssia, koska uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen vievät oman aikansa. Vuorovaikutussuhdetta tarkasteltaessa havaittiin, että organisaatio antaa signaaleja urakehitysmahdollisuuksista, mutta omat kiinnostuksen kohteet oh-

jaavat naisen motivaatiota hakeutua uusiin työtehtäviin. Organisaation siis katsotaan tarjoavan hyviä urakehitysmahdollisuuksia, mutta henkilöllä itsellä pitää olla valmiutta tehdä asian eteen jotain. Urakehitysmahdollisuuksiin havaittiin vaikuttavan suuresti työtehtävän maantieteellinen sijainti ja sijainnin merkityksen katsottiin olevan suurempi kuin uramotiivien.

### 5.3.1 Urakehityksen mahdollistajat

Aineistosta havaittiin henkilöstä itsestä johtuvia tekijöitä, joilla oli merkitystä uralla kehittymiselle. Kirjallisuudessa on esitetty henkilöstä itsestään johtuvia tekijöitä, kuten halu ottaa riskejä työpaikan suhteen, halu ottaa haasteita vastaan ja osoittaa kiinnostusta etenemiselle, joiden on havaittu edistävän naisten urakehitystä (Wentling 1996, Ragins et al. 1998). Maskuliinisessa työyhteisössä työskenteleminen vaatii esimerkiksi hyvää itseluottamusta, jotta pystyy antamaan käskyjä 30 vuotta talossa olleelle miespuoliselle postinjakajalle. Knörr (2011) on esittänyt, että itseluottamus ja sinnikkyys auttoivat naisia selviytymään päivittäisistä haasteista ja sopeutumaan maskuliiniseen työympäristöön.

*”Et jos sitä itseluottamusta ei ole, niin ihan turhaan siinä on sitte räpiköidä. Niin on parempi vaan heitellä tota postia hyllyyn.”* Haastateltava P.

Vuorovaikutustaidot, sosiaalisuus, verkostojen tärkeys ja koulutuksen rooli korostuivat aineistosta tärkeinä ominaisuuksina urakehityksen kannalta. Nämä tekijät on myös esitetty tärkeinä tekijöinä naisten urakehitykselle kirjallisuudessa (Knörr 2011, Roebuck ja Smith 2011). Tietotekniset taidot myös katsottiin tärkeäksi esimiehelle, koska erilaisia ohjelmia käytetään päivittäin. Myös Itellan järjestelmäosaaminen koetaan hyödylliseksi osaamiseksi.

Kuten edellä on jo käynyt ilmi, niin eteneminen on naisেসimiesten mielestä henkilöstä itsestään kiinni.

*”Itsestään se on pitkälti kii. Et ei kukaan tuu sulle sano-  
maan ja hakemaan sua kotoa, että lähetäänkö tai tuutko,  
vaan kyllä siinä täytyy olla tuntosarvet auki.”* Haastatel-  
tava H.

Eräs haastateltava totesi, että pitää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Aineistosta myös havaittiin, että urakehityksen edellytyksenä on tietoisuus siitä, mitä esimiestyö pitää sisällään. Pitää olla tietoisuus esimiestyön luonteesta. Se ei ole pelkästään käsittämistä, vaan vuorovaikutusta työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

*”Se on vaan luovimista, vuorovaikutusta, puhumista ja se  
täytyy tiedostaa etukäteen.”* Haastateltava R.

### 5.3.2 Itella tukee urakehitystä

Edellä kävi ilmi, että koulutuksen merkitys on tärkeä myös Itellan kohdalla. Aineis-  
tosta havaittiin, että Itella on kouluttanut naisesimiehiä todella paljon. Naiset ovat  
opiskelleet esimerkiksi markkinointiin, palkanlaskentaan, työsuhteasioihin, johtami-  
seen ja esimiestyöhön liittyviä koulutuksia sekä järjestelmien käyttämisestä. Varsin-  
kin esimiestyön alkuvaiheessa koulusta on saatu paljon.

*”Talo on kouluttanut minua uran aikana ihan hirveästi”.*  
Haastateltava P

Tänä päivänä verkko-opetuksen suosio on kasvanut. Iso organisaatio pystyy hyvin  
hyödyntämään verkko-opetuksen tuomat edut, koska koulutukseen pystyy osallistu-  
maan esimerkiksi omalta tietokoneelta ja näin säästetään matkakustannuskuluja. Itel-  
lan tarjoaman koulutuksen havaittiin olevan monipuolista ja tietoja eri koulutuksista  
voi katsoa lisää Itellan intranetin, Pointin, sivuilta. Sivuilta löytyy myös paljon hyö-  
dyllistä tietoa esimiehille ja esimiesurasta kiinnostuneille. Intranetin avulla on mah-  
dollista löytää tietoa ja tarvittaessa voi kysyä neuvoa asiantuntevalta henkilöltä.

Koulutuksen pääsyn ja muun tuen suhteen pitää olla aktiivinen. Omalla käyttäytymisellä on jälleen merkitystä. Itsellä pitää ottaa asioista selvää ja hakea neuvoja. Ei kuitenkaan tule sitä valmiiksi tuomaan nenän eteen.

Oli kiintoisaa havaita, miten paljon Itella järjestää erilaisia koulutuksia. Vaikka koulutus ei ole yhtä massiivista kuin esimerkiksi 90-luvulla, niin esimerkiksi verkko-opetus on hyödynnetty hyvin. Kuten eräs haastateltava totesi, tämän päivän koulutuksen kustannukset eivät ole samaa luokkaa kuin parivuosisikymmentä sitten. Mielestäni Itella kuitenkin kouluttaa esimiehiään hyvin, sillä monet muut yritykset eivät välttämättä kouluta esimiehiään lainkaan. Itellan tarjoamaan koulutukseen ollaan myös tyytyväisiä ja se on koettu sisällökkääksi.

*”Se koulutus on ollut hyvää ja monipuolista”.* Haastateltava R.

Aineistosta havaittiin, että kahdella naisesimiehellä oli ollut epävirallinen mentori. Yhdessä tapauksessa aikaisempi esimies opasti ja ohjasi, mitä esimiestyö fyysisesti pitää sisällään.

*”Se opetti mut niinku niin sanotusti talon tavoille.”* Haastateltava H.

Toisessa tapauksessa mentoroivan henkilön tulkittiin olevan enemmänkin roolimalli tai henkinen tuki, johon pystyi olla yhteydessä, jos tarvitsee apua tai neuvoa. Yhdessä tapauksessa kokeneempi naisesimies oli pyrkinyt toimimaan epävirallisena mentorina nuorimmille naisesimiehille.

Kirjallisuudessa on esitetty, että mentoreilla on havaittu olevan selkeä yhteys naisten urakehityksen suhteen (Dreher & Ash 1990, Burke & McKeen 1994, Wentling 1996, Eyring 1998, Linehan & Scullion 2008, Knörr 2011). Mentorit ovat organisaation tarjoamaa tukea esimiestyöhön ryhtyville. Vaikka Itellan tapauksessa nämä mentorisuhteet ovat olleet epävirallisia, katsottiin niiden olevan hyödyllisiä uran kannalta.

Aineistosta havaittiin, että kokeneemmat naisesimiehet halusivat kannustaa naisia etenemään urallaan ja ryhtymään esimiestyöhön. Tämä ei virallisesti ole organisaati-

on puolelta tulevaa tukevaa toimintaa, mutta tällaiselle tuelle ja rohkaisulle on tarvetta juuri sen takia, että naisesimiehiä on vähän. Aineistosta pystyi tulkitsemaan, että nuoria naisia, jotka halusivat edetä urallaan Itellalla, on vähän. Tämän vuoksi kokeneempien naisesimiesten tuki ja kannustus on tärkeää, jotta nuoret esimiestyöstä kiinnostuneet naiset rohkaistuisivat hakeutumaan esimiestehtäviin.

*”Kaikin tavoin, totta kai.”* Haastateltava J.

*”Tässä saa paljon itellensä, hyvää mieltä ja semmosta omanarvontuntoa nostattavaa asiaa tulee esille”.* Haastateltava R

Naiset kokivat, että Itella-konsernissa on hyvät urakehitysmahdollisuudet, mutta omilla kiinnostuksen kohteilla ja omalla aktiivisuudella havaittiin olevan merkitystä urakehityksen suhteen. Koulutuksen myös havaittiin tukeneen naisten alkuvaiheen urakehitystä.

#### **5.4 Urakehityksen hidasteita**

Naisesimiehet eivät suoranaisesti myöntäneet törmänneensä uralla etenemisen esteisiin organisaatiossa. Aineistosta kuitenkin pystyi tulkitsemaan tekijöitä, joilla lähtökohtaisesti katsottuna on ollut jonkinlainen vaikutus urakehitykseen. Kuten edellä on käynyt ilmi, valmius muuttamaan työn perässä voidaan tulkita uralla etenemisen hidasteeksi. Työpaikat ovat sijainneet väärällä alueella, joten tämä on hidastanut urakehitystä. Aineistosta pystyi havaitsemaan, että lähialueella vapautuvat työnkuvat koetaan mielekkäämmiksi, mutta toisaalta näitä paikkoja ei avaudu usein.

*”... että välillä on aika hiljaista ton vaihtuvuuden suhteen, et ei oo näitä esimiehiä lähteny.”* Haastateltava M.

Naisesimiehet myös katsoivat toisten hakijoiden olevan urakehityksen esteenä. Jos paikkaa hakee henkilö, joka nähdään parempana vaihtoehtona, niin nähdään se urakehitystä jarruttavana tekijänä.

Urakehityksen esteitä tai hidasteita havaittiin olevan jonkin verran. Kirjallisuudessa esitettyjä esteitä tai hidasteita ei juurikaan havaittu aineistosta. Tiettyjen tekijöiden olemassaolon havaittiin olevan organisaatiokulttuurissa, mutta niiden vaikutusta ei suoranaisesti koettu. Merkittävänä urakehityksen hidasteena havaittiin olevan juuri työpaikkojen sijainti, koska mielenkiintoiset urakehitysmahdollisuudet nähtiin Etelä-Suomen suunnalla ja halukkuutta muuttaa pääkaupunkiseudulle ei ollut.

Organisaatiomuutosten havaittiin rajoittavan urakehitystä jonkin verran. Organisaatiomuutokset nähtiin yt-neuvotteluina ja ne koettiin negatiivisesti, koska yt-neuvotteluiden pääasiallisena tarkoituksena on ollut henkilöstön vähentäminen. Myös organisaatiomuutosten seuraukset koettiin kohdistuvan rivityöntekijän hartioille, mikä lisäsi negatiivista asennoitumista organisaatiomuutoksia kohtaan. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska Woodall et al. (1995) esittivät tutkimuksessaan organisaation rakennemuutosten avanneen naisille uusia mahdollisuuksia. Tutkimus ei kuitenkaan tue kirjallisuudessa esitettyä väitettä aineiston perusteella, koska organisaatiomuutosten seuraukset koettiin negatiivisina. Vaikka organisaatiomuutosten myötä naisia oli jonkin verran nimetty uusiin työtehtäviin, voidaan organisaatiomuutoksia kohtaan havaita enemmän negatiivista kuin positiivista asennoitumista.

Urakehitysmahdollisuuksia rajoittavien tekijöiden nähtiin jonkin verran vaikuttavan heikentävästi työmotivaatioon ja motivaatioon hakeutua uusiin työtehtäviin. Kirjallisuudessa on esitetty, että naiset eivät hae uusia työtehtäviä samoin kuin miehet (Mavin 2001). Tämän tutkimuksen kannalta teoriassa esitettyä näkemystä voidaan täydentää työtehtävän maantieteellisen sijoittumisen johdosta. Mielenkiintoisen työtehtävän sijainnilla ei kuitenkaan ollut vaikutusta työmotivaatioon, mutta sijainnilla koettiin olevan merkittävä vaikutus päätöksiin hakea työtehtävää. Organisaation kannalta sijainti ja organisaatiomuutokset ovat omalta osaltaan tiedostamatta rajoittaneet naisten urakehitystä.

### 5.4.1 Lasikatto

Tässä tutkimuksessa havaittiin kolme tekijää, jotka muodostavat lasikaton Itellan Viestinvälityksessä. Lasikaton ei kuitenkaan havaittu rajoittaneen naisten urakehitystä.

#### **Ennakkoluulot ja asenteet**

Haastateltavat olivat havainneet ennakkoluuloja ja asenteita työntekijöiden puolelta. Ennakkoluulot kohdistuivat lähinnä esimiesasemaan eli työntekijät olivat testanneet naisten tietämystä ja auktoriteettia. Varsinkin pitkän uran tehneillä postityöntekijöillä oli taipumusta testata naisesiemiesten osaamista.

Työntekijöiden puolelta oli myös havaittu jonkin verran negatiivisia asenteita naisesiemiä kohtaan. Tämä oli luonteeltaan vähättelevää kommentointia.

*”Sillon ku mä tulin x vuotta sitten, niin tyyli oli vähän silleen et älä sä nyt rupee.”* Haastateltava P.

Varsinkin vanhemmilla miespuolisilla työntekijöillä oli aluksia vaikea sisäistää, että heidän esimiehenään toimii nuori nainen. Näistä ongelmista on kuitenkin selvitty, mutta paikoittain esimiehen testaamista löytyy vielä jonkin verran. Tämä kuitenkin koetaan normaaliksi toiminnaksi. Kollegoiden keskuudessa ei ollut törmätty ennakkoluuloihin tai asenteisiin, koska heidät oli tunnettu jo ennestään.

Ennakkoluulojen ja asenteiden taustalla elää mentaliteetti, jonka mukaan mies nähdään johtajaksi ja nainen seuraajaksi. Jyrkän näkemyksen mukaan mies on ainoa, joka osaa johtaa ja naisen paikka on kotona. (Jackson 2001, Bible & Hill 2007.) Aineistosta huomattiin, että iäkkäämpien miespuolisten työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa tämä mentaliteetti vielä tänä päivänä. Mahdollista on myös sekin, että korkeammalla hierarkiatasolla, jossa työskentelee varttuneempia miehiä, lymyää tämä mentaliteetti. Tämä voi osasyiksi selittää sen, miksi niin harva nainen pääsee etenemään tälle tasolle. On myös mahdollista, että naisten omat ennakkoluulot ja yhteisön paine, kuten nainen on seuraaja tai naisen paikka on kotona, voi selittää sitä,

miksi ylempään johtoon tai esimiesuralle ei hakeuduta. Tämä oli kuitenkin yleinen tulkinta ja tätä ei havaittu tutkimukseen osallistuneiden naisesimiehien kohdalla. Tulkinnan tarkoituksena on pohtia, voisiko asenteita ja ennakkoluuloja löytyä myös yleimmästä johdosta. Jos tällaisia ennakkoluuloja ja asenteita löytyy yleimmästä johdosta, voi näillä olla vaikutusta naisten urakehitysmahdollisuuksiin. Toisaalta, aluepäälliköksi ei ollut halukkuutta pyrkiä, joten tällä ei tässä tapauksessa katsota olevan vaikutusta urakehitykseen.

Aineistosta pystyi kuitenkin havaitsemaan, että ylemmällä esimiestasolla oli jonkin verran asenteita naisesimiehiä kohtaan. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että koko palvelutuotannon johto olisi negatiivisesti asennoitunut naisia kohtaan, vaan tämä voi olla esimerkiksi alueellinen näkemys.

### **Hyvä-veli-verkosto**

Palvelutuotanto on selkeästi maskuliininen työympäristö. Väistämättäkin työpaikalla törmää erilaisiin miesten kuppikuntiin, poikakerhoihin ja hyvä-veli-verkostoihin. Tämän pystyi aineistosta selkeästi havaitsemaan.

*”Kyllähän täällä kuppikuntameininkiä on olemassa.”*  
Haastateltava O.

Kiintoisaa oli kuitenkin havaita, että naisesimiehet eivät antaneet tämän häiritä heitä. Kuppikunnat ja miesverkostot koettiin enemmänkin juoruamiseen liittyvään toimintaan, ei niinkään jyrkäksi heimoverkostoksi, joihin naisilla ei olisi asiaa.

Hyvä-veli-verkostoja on kritisoitu esimerkiksi siitä, että naiset jätetään päätöksenteon ulkopuolelle ja naisia ei oteta mukaan toimintaan (Wentling & Thomas 2009). Kuitenkin aineistosta havaittiin, että naiset eivät olleet kokeneet jääneensä ulkopuoliseksi päätöksenteossa ja muissa tärkeissä asioissa. Tieto on kulkenut naisesimiesten mielestä erinomaisesti ja heidät on otettu hyvin mukaan tiimiin. Toisaalta taustalla voi vaikuttaa se tosiasia, että kollegat ovat tuttuja vuosien varrelta.

Naisesimiehet kuitenkin ovat havainneet miesverkostoja, vaikka ne eivät välttämättä ole kovin selvästi havaittavissa ulkopuolelta katsottaessa. Vaikka ajat ovat muuttuneet, niin työympäristössä elää miesjohtajuuden mentaliteetti. Hyvä-veli-verkoston olemassa oloa naisesimiehet olivat jonkin verran havainneet rekrytointiprosessissa. Vaikka hakijat ovat tasa-arvoisia, niin hyvä-veli-verkostoilla koettiin olevan painoarvoa rekrytointiprosesseissa.

### **Tasa-arvoisuus**

Aineistosta pystyi selkeästi havaitsemaan, että Itellan palvelutuotanto koetaan tasa-arvoiseksi työpaikaksi. Kukaan naisesimiehistä ei ollut kokenut suoranaista syrjintää tai sorsimista sukupuolensa tai iän puolesta. Tasa-arvo-ongelmiin ei ollut törmätty.

*”Omalle kohdalle ei oo koskaan tullu semmosta et olis syrjitty sen takia et on nainen tai iän puolesta tai muuten.”* Haastateltava M.

Aineistosta kuitenkin pystyi havaitsemaan, että naiset uskoivat tiettyyn rajaan asti tasa-arvoisuuden toteutuvan. Tämän jälkeen sukupuolella, koulutuksella, osaamisella ja suhteilla on piilevästi havaittu olevan merkitystä urakehityksen kannalta. Esimerkiksi jakeluesimieheksi nainen on päässyt suhteellisen helposti, mutta palveluesimieheksi tai aluepäälliköksi on todella vaikea päästä. Tämä voi johtua useammasta seikasta. Toisaalta vastaan voi tulla lasikatto, mutta toisaalta tämä voi johtua myös siitä, että naiset eivät ole halukkaita hakeutumaan näihin paikkoihin, varsinkaan aluepäällikön asemaan.

Aineistosta löytyi mielenkiintoinen havainto: vaikka palvelutuotanto koetaan tasa-arvoiseksi työympäristöksi, niin tästä huolimatta lasikaton mahdollinen olemassa olo tiedostetaan. Haastateltavat eivät itse henkilökohtaisesti ole törmänneet lasikattoon, mutta uskovat, että korkeammalle esimiestasolle edetessä lasikatto voi olla vastassa. Naisilla voidaan näin ollen katsoa olevan ennakkoluuloja siitä, että lasikatto voi jossain vaiheessa vaikuttaa heidän tai muiden naisten uraan. Tämä voi osaltaan selittää sitä, miksi ei hakeuduta ylöspäin suuntautuviin työtehtäviin.

*”Se ei oo mitenkään suoraan olemassa, mutta kyllä jonkun verran lasikattoa löytyy.”* Haastateltava R.

#### 5.4.2 Naisten urahaluttomuus

Naisesimiehet totesivat, että palvelutuotannon alueella on hyvin vähän nuoria naisia, joilla olisi motivaatiota lähteä etenemään urallaan. Tämän oletettiin johtuvan iästä ja perhetaustasta. Perheen vuoksi nuoret naiset eivät halua lähteä tavoittelemaan suuria uratavoitteita, koska heidän katsottiin mieluummin pysyvän omalla mukavuusalueellaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että elämän katsotaan olevan kotona perheen parissa kuin työpaikalla. Vaikka naisilta löytyisi koulutusta, niin perheen on kuitenkin katsottu olevan tärkeämpi kuin uran.

Eräs naisiesimies myös totesi, että naiset ovat melko itsekriittisiä, toisin sanoen pelätään selvittääkö esimiestyön tuomista haasteista.

*”Niitä on niin vähän, naisia jotka on ollu esimiestehtävissä ja niinku joka alalla, naiset on aika itse kriittisiä elikkä pelätään vähä sitä et miten mä selviän, mikä on tilanne et onks must siihen.”* Haastateltava R.

Tämä kuvastaa sitä, että naisilta puuttuu itseluottamusta hakeutua esimiestehtäviin. Hyvän itseluottamuksen on kuitenkin katsottu olevan tärkeä henkilökohtainen ominaisuus urakehityksen kannalta (Knörr 2011). Varsinkin miesvaltaisessa työpaikassa, kun alaisena on pitkän uran tehneitä postityöntekijöitä, ei välttämättä koeta houkuttelevana vaihtoehtona lähteä rakentamaan uraa. Naiset myös usein pelkäävät epäonnistumista. Naiset voivat esimerkiksi tiedostamatta luoda itselleen suoriutumispaineita. Tällä tarkoitetaan sitä, että miesesimiehiltä ei välttämättä odoteta täydellistä suoritusta, mutta naisiesimieheltä ihmiset odottavat yleensä täydellistä suoritusta. Varsinkin työyhteisö, jonka esimiehenä on aina toiminut mies, saa johdettavakseen naisen, niin väistämättä työntekijät tietoisesti tai tiedostamatta luovat suoriutumispaineita. Alaiset ovat tällöin kiinnostuneita siitä, miten naisiesimies hoitaa haastavat tilanteet ja miten hän näissä suoriutuu. Jos nainen töpeksii yhden kerran, tämä tilanne tullaan muistamaan pitkään.

Suoriutumisen paine voi osasyyltään selittää sitä, miksi palvelutuotannossa työskentelevät nuoret naiset eivät halua lähteä tavoittelemaan urakehitystä organisaatiossa. Myös iällä ja perhetaustalla on merkitystä tässä tilanteessa. Näin ollen urahaluttomuuden seurauksena ei ole uraa, jota lähteä kehittämään. Nuoret naiset voivat myös kokea, etteivät he koe soveltuvan esimieheksi maskuliinisessa työympäristössä. Nuorilla naisilla ei ole roolimalleja työympäristössä, minkä vuoksi he voivat olettaa, että naisilla ei ole mahdollisuuksia edetä organisaatiossa.

#### 5.4.3 Perhe

Edellä on pohjustettu perheen merkityksen tärkeyttä urakehityksen kannalta. Kuten jo todettiin perhe voi olla urahaluttomuuden selittävä tekijä. Tässä tutkimuksessa perheellä tarkoitetaan kotioloja, johon kuuluu jälkikasvu. Aineistosta ei pystynyt selvästi tulkitsemaan, onko perheellä ollut suoranainen vaikutus niiden naisten urakehitykseen, joilla oli perhe. Työn tekemiseen perhetaustalla on ollut vaikutusta, varsinkin aikoina, jolloin lapset ovat olleet pieniä tai murrosiässä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi työpäivien pituutta on tietoisesti lyhennetty, jotta jäisi myös aikaa kotioloille.

Tutkimuksen kannalta on tärkeää pystyä tulkitsemaan, onko perhe hidastanut nais-esimiesten urakehitystä, koska perheellisyyden on kirjallisuudessa esitetty merkittävästi vaikuttaneen naisten uralla etenemiseen. Perhevelvoitteilla voi mahdollisesti olla vaikutusta naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen. Onko esimerkiksi lyhemmillä työpäivillä ollut vaikutusta urakehitykseen? Tässä on kaksi tulkintaongelmaa:

- Onko lyhemmillä työpäivillä ollut negatiivinen vaikutus työtehtävien hoitamiseen?
- Jos työtehtäviä ei olisi hoidettu kunnolla, ei urakehitys luultavasti olisi ollut mahdollista.

Kirjallisuudessa on esitetty, että naiset kamppailevat johtamisroolin ja perheroolin välissä ja tämän on havaittu aiheuttavan syyllisyyden tunnetta ja stressiä (Greenhaus & Beutell 1985, Ruderman et al. 2002). Perhetaustalla havaittiin olevan vaikutusta

työtehtävien järjestelemisen suhteen. Esimerkiksi perheen takia on voitu organisoida työajan käyttö tehokkaammaksi. Aineistosta kuitenkin pystyi havaitsemaan, että työn ja perheen suhteen on täytynyt tehdä tietoinen valinta. Tällä tarkoitetaan sitä, että perhe on tietoisesti asetettu etusijalle. Tästä seuraa myös kaksi tulkintaongelmaa:

- Perheen etusijalle asettamisen takia ei välttämättä haeta mielenkiintoisia ja uraa kehittäviä työtehtäviä.
- Naiset ovat kuitenkin pystyneet toteuttamaan omia vahvuuksiaan työtehtävissä, joten perheen ei katsota estäneen urakehitystä.

*”Se ei oo ollu sinänsä et mä olisin kokenu sen jarruks vaan se on mun valinta.”* Haastateltava R.

Tutkimuksen kannalta on ratkaisevaa tarkastella, onko tietoinen valinta perheen asettamisesta etusijalle urakehityksen esteenä. Aineiston perusteella perheen voidaan katsoa olevan urakehityksen hidasteena, mutta perhettä ei kuitenkaan koeta jarruksi. Tätä tukee havainto, että naiset ovat päässeet toteuttamaan itseään uransa aikana, perheestä huolimatta.

## 5.5 Työmotivaatio

Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät tuottivat naisiesimiehille hyvän olon tunnetta ja onnistumisen tunnetta. Onnistumisen tunteen havaittiin ruokkivan työmotivaatiota. Työympäristössä positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä nousi esiin hyvä työilmapiiri, työyhteisöltä saatu palaute, koulutus, työpäivien vaihtelevuus, uuden oppiminen ja kollegoiden tuki. Hyvän tiimin havaittiin voimistavan työmotivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kollegoiden tuen merkitys koettiin rikkaudeksi, koska apua tarvittaessa pystyttiin kääntymään kollegan puoleen ja saamaan apua puolin ja toisin. Aineistosta kävi ilmi, että työpäivät ovat hyvin vaihtelevia ja erilaisia haasteita ilmenee lähes päivittäin. Vaihtelevat työtehtävät, haasteiden tuomat ongelmanratkaisutilanteet ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen katsottiin onnistumiseksi, joka loi hyvän olon tunnetta. Kun naisiesimiehet kokivat, että asiat menevät oikeaan suuntaan, lisäsi tämä onnistumisen tunnetta.

*”Sä oot tavoitteita tehny, sä oot tavoitteita saavuttanut, niin sä huomaat et se juna menee just niin ku sä oot sen ajatellu. Sä huomaat et ne asiat mitä sä oot tehny ne toimii ja ne toimii niinku sä oot ajatellu”.* Haastateltava P.

Työympäristössä negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä nousi selvästi esiin organisaatiomuutosten tuoma jatkuva muutos. Muutosten takia erilaisia kiristämistoimenpiteitä jouduttiin tekemään toinen toisensa perään ja muutosten vaikutusten havaittiin kohdistuvan alaisten hartioille.

*”Jatkuva muutos on ku se otetaan tuolta työntekijän selkänahasta ja minä oon viemässä sitä muutosta eteenpäin, eli otan sen moskan vastaan sieltä ja tuolta ylhäältä, niin se on semmonen”.* Haastateltava J.

Toinen negatiivinen organisatorisen tekijän vaikutus työmotivaatioon oli raporttien tulkitseminen. Tavoitteita laadittaessa ja suunniteltaessa täytyy myös raportoida tuloksista. Raporttien lukeminen ylemmällä tasolla koettiin puutteelliseksi, koska raporteja koettiin tulkittavan vain pelkkinä lukuina. Raporteja ei katsottu luettavan kokonaisuudessaan ja katsottavan kokonaiskuvaa tilanteesta. Työmotivaatioon koettiin vaikuttavan myös asiakkaiden arvostuksen puute. Asiakkaiden ei koettu arvostavan postinjakajan työtä, sillä asiakkaat mieltävät postinjakajan työn pelkäksi mainoksenjakajaksi. Postinjakajan työnkuva pitää kuitenkin enemmän sisällään kuin mitä ulkopuolinen näkee. Negatiivisena tekijänä koettiin myös toisten ihmisten asiaton käyttäytyminen työyhteisössä.

*” Jos selkeesti näkee, et joku toimii ihan et käytös ei oo semmosta niinku siinä tehtävässä oletetaan olevan et pitäis käyttäytyä, niin sitte laskee sitä motivaatiota.”* Haastateltava H.

Naisesimiehet kokivat, että tukea tarvittaessa sitä myös saa. Tietoisuus tuen saamisesta ja tavoite- ja kehityskeskustelut ovat organisaation puolelta vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Naisesimiesten oman esimiehen toiminnan katsottiin motivoineen, koska tiedostettiin, että yksin ei jääty. Tukea siis koettiin saatavan milloin tahansa.

*”Sillon ku mä tarvin tukea ja apua, niin mä saan sitä.”* Haastateltava J.

Toisaalta aineistosta havaittiin, että naisiesimiehet eivät omien sanojensa mukaisesti tarvitse oman esimiehen tukea juurikaan. He eivät katsoneet miellyttäväksi, että esimies on koko ajan läsnä ja vieressä touhuamassa. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen havainto.

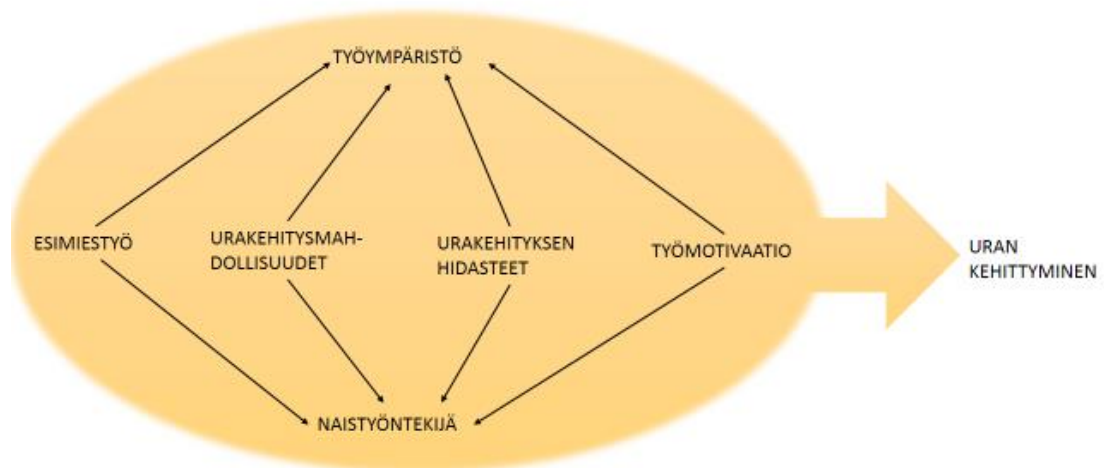
*”En mä taas semmosesta tykkää, että koko ajan joku on hössöttämässä.”* Haastateltava O.

Isojen alueiden vuoksi omaa esimiestä ei nähty kovin usein, mutta tukea kuitenkin tästä huolimatta saatiin tarpeen vaatiessa. Naisiesimiehet hakivat henkilökohtaista palautetta enemmänkin oman henkilöstönsä kautta, mikä on luonnollista, koska heidän kanssaan työpäivät tulee vietettyä.

Työmotivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavilla tekijöillä on yhteys työsuoritukseen. Organisaation kannalta osa tekijöistä on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Yksilöstä riippuen niiden vaikutusta voidaan vain ennustaa, koska meillä jokaisella on omat työhön liittyvät motiivit. Organisaation kuitenkin pitäisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan rajoittamaan negatiivisia tekijöitä, jotta työntekijöiden suoriutuminen pysyisi kohdillaan. Organisaation olisi hyvä tiedostaa millaiset tekijät motivoivat työntekijöitä. Teoriassa on esitetty sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja jokaisella meistä on erilaiset motiivimme. Työntekijöiden motivoiminen ja motivaation ylläpitäminen on esimiehen vastuulla.

## **5.6 Tulosten merkitys**

Tutkimustulosten yhteenveto on esitetty kuviossa 9. Kuvio edustaa naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhdetta urakehityksen näkökulmasta. Kuvion tarkoituksena on kiteyttää, miten naisen ura on saanut alkunsa ja miten ura on kehittynyt vuorovaikutussuhteessa.

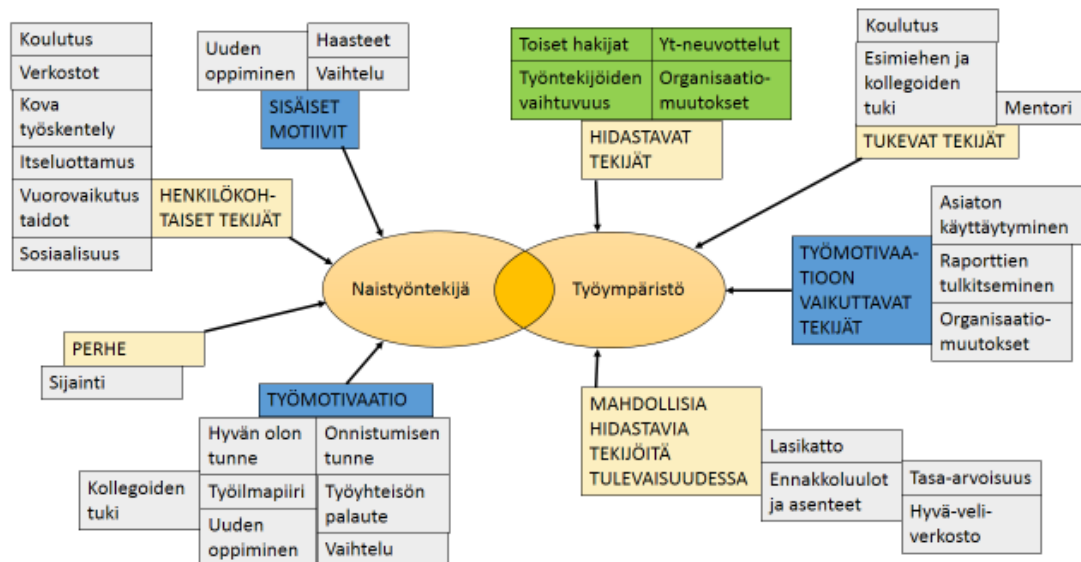


**Kuvio 9. Uran kehittyminen vuorovaikutussuhteessa.**

Kuviossa 9 sijaitseva esimiestyö kuvaa tilannetta, miten esimiesura Itellalla on saanut alkunsa ja miksi esimiestyöhön ryhdytään. Urakehitysmahdollisuudet symboloivat naisten näkemyksiä mahdollisuuksista edetä urallaan Itellalla ja miten organisaatio on viestittänyt etenemismahdollisuuksista. Urakehityksen esteet ilmentävät millaisia esteitä naiset ovat havainneet organisaatiossa ja millaisiin hidasteisiin he ovat törmänneet uran varrella. Työmotivaatio kuvaa, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti naisesimiesten työsuoritukseen. Edellä esitetyt teemat ovat vaikuttaneet naistyöntekijöiden uran kehittymiseen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tarkastella tulosten merkitystä. Kuvioon 10 on koottu tutkimuksessa ilmi käyneitä naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Naistyöntekijän puolelta vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat tekijät ovat sisäiset motiivit, henkilökohtaiset tekijät, perhe ja työmotivaatio. Sisäiset tekijät ohjasivat hakeutumaa esimiestyöhön, henkilökohtaiset tekijät vaikuttivat uralla etenemiseen, perhe vaikutti uravalintojen tekemiseen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät pitivät naistyöntekijän työmotivaatiota yllä. Organisaation puolelta havaittiin urakehitystä hidastavia ja tukevia tekijöitä, työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tulevaisuudessa mahdollisesti urakehitystä hidastavia tekijöitä. Naisten urakehityskeskusteluun uutta lähestymistapaa tuovat motivaatioon vaikut-

tavat tekijät, jotka on esitetty sinisellä värillä kuviossa 10. Vihreällä esitetyt kohdat ovat urakehitystä hidastavia tekijöitä, joita ei ole aikaisemmin esitetty kirjallisuudessa.



**Kuvio 10. Naistyöntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat tekijät.**

Mitä tulokset merkitsevät? Tulosten pohjalta voidaan todeta, että naisilla on mahdollista edetä urallaan Itellalla. Henkilökohtaiset tekijät ja henkilön valinnat kuitenkin säätelevät henkilön tahtoa edetä urallaan. Esimerkiksi perheellä ja uramahdollisuuksien maantieteellisellä sijainnilla havaittiin olevan suuri painoarvo urapäätöksiä tehtäessä. Perhe voi joissain määrin rajoittaa naisten hakeutumista uusiin työtehtäviin, mutta naiset ovat kuitenkin hakeutuneet työtehtäviin, joiden myötä ovat pystyneet kehittämään uransa ja osaamistaan perheellisyydestä huolimatta. Uusien työtehtävien maantieteellinen sijainti voi rajoittaa naisten hakeutumista kyseisiin työtehtäviin, johtuen henkilökohtaisista mielipiteistä aluetta kohtaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että naisesimiesten vähäinen sijoittuminen operatiiviselle tasolle johtuu yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja valinnoista. Eteneminen on mahdollista, jos halua etenemiselle löytyy ja ajankohta on oikea eli työtehtäviä on avoimena. Avoimien työtehtävien vähäisyys voi johtua organisaatiomuutoksista ja työntekijöiden liikkuvuuden vähyydestä.

Naisesimiehet havaitsivat, että operatiivisella tasolla työskentelee vähän nuoria urasuuntautuneita naisia. Mentorointiohjelmat voisivat mahdollisesti lisätä naisten halukkuutta ryhtyä esimiestehtäviin. Naiset eivät välttämättä hakeudu esimiestehtäviin, koska Itella on miesvaltainen organisaatio, joten naiset eivät välttämättä koe soveltuvansa työympäristöön. Naiset voivat myös ajatella, että etenemismahdollisuuksia ei ole, koska ympärillä ei ole verkostoja. Verkostoilla on kuitenkin jonkin verran merkitystä, kuten esimerkiksi rekrytointiprosesseissa verkostoilla havaittiin olevan painoarvoa.

Operatiiviset esimiestehtävät organisaatiossa koettiin mielenkiintoisiksi ja ylemmällä tasolla sijaitsevat esimiestehtävät eivät kyseisellä ajanjaksolla tarkasteltuna koettu kiinnostaviksi tai tällaista urakehityksen suuntaa ei ollut vielä pohdittu tarkemmin. Henkilökohtaiset syyt voivat selittää, miksi korkea-arvoisempia esimiestehtäviä ei lähdetä tavoittelemaan. Syytä voivat olla esimerkiksi se, että halutaan olla kosketuksessa työyhteisöön eli työskennellä lähellä alaisia, tai henkilökohtaiset mielipiteet seuraavan esimiestason työtehtävistä. Ylemmällä tasolla sijaitsevia työtehtäviä ei välttämättä koeta mielenkiintoisiksi, mutta on myös mahdollista, että lasikaton vaikutus voi jollain tapaa vaikuttaa päätöksiin hakeutua kyseisiin tehtäviin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan suoranaisesti käynyt ilmi, että lasikaton vuoksi ei lähdettäisi kapuamaan organisaation tikapuita pitkin, mutta on kuitenkin mahdollista, että lasikatto voi tiedostamatta vaikuttaa naisten alitajunnassa, koska lasikaton olemassa olo oli kuitenkin joissain määrin havaittu sijaitsevan organisaatiossa.

Naistyöntekijöille oli kuitenkin tärkeää, että työ on haastavaa ja vaihtelevaa. Sivutain suuntautuva urakehitys voi myös olla erilaista ja uraa kehittävä. On kuitenkin henkilöstä itsestään kiinni, mitä hän haluaa saavuttaa urallaan ja miten hän kokee uusien työtehtävien tuomat mahdollisuudet. Etenemisen syyt ovat henkilöstä itsestään riippuvaisia ja jos hän haluaa edetä, niin etenemisen eteen tulisi nähdä vaivaa ja tehdä suuriakin päätöksiä. Tietyssä määrin organisaatiokulttuuri ja organisatoriset tekijät voivat hidastaa tai rajoittaa etenemistä, mutta viimekädessä henkilön tekemät ratkaisut ovat aina henkilökohtaisia ja perustuvat erilaisille kriteereille.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella naistyöntekijän ja työympäristön (Itella Viestinvälityksen palvelutuotanto) vuorovaikutussuhdetta urakehityksen näkökulmasta. Tutkimusongelma pohjautuu yleiseen havaintoon, jossa palvelutuotannon operatiivisella tasolla työskentelee vähän naisesimiehiä. Tutkimuksen motiivien taustalla piilee halu selvittää, onko Itellan toiminnassa tai organisaatorakenteessa tekijöitä, joiden vuoksi naiset eivät hakeudu esimiestehtäviin, vai onko kyse enemmän työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja valinnoista. Vaikka noin 40 % organisaation työntekijöistä on naisia, esimiestehtävissä työskentelee huomattavasti vähemmän naisia kuin miehiä. Tutkimus myös pyrkii tarkastelemaan, mikä Itellalla työskenteleviä naisesimiehiä on motivoinut ryhtymään esimiestyöhön ja millainen vaikutus organisaatiolla on ollut naisesimiesten urakehitykseen.

Naiset olivat työskennelleet Itellan palveluksessa pitkään ja monelle työnantaja oli ensimmäinen. Ensimmäiset työtehtävät koettiin rivimiehen työtehtävistä, josta tie esimiesuralle lähti käyntiin omatoimisesti hakemalla esimiesasemaa tai organisaation ohjaamana. Esimiestyön alkuvaiheessa organisaatio tuki naisten urakehitystä koulutuksen avulla. Haasteet ja uuden oppiminen, joiden tulkittiin olevan sisäisiä motiiveja, havaittiin olevan näiden naisesimiesten kohdalla uramotiiveja. Naiset olivat havainneet jonkin verran uralla etenemisen hidasteita, ja merkittävimmäksi hidasteeksi muodostui urakehitysmahdollisuuksien maantieteellinen sijoittuminen. Naiset kokivat saaneensa tukea ja saavansa tukea, jos he sitä tarvitsevat. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät olivat peräisin työyhteisöstä, ja työmotivaatioon negatiivisesti havaittiin vaikuttavan organisaatorakenteiden muutokset.

Työympäristössä havaittiin erilaisia tekijöitä, esimerkiksi haastavat työtehtävät ja organisaatiomuutokset, joilla oli suoranainen tai piilevä vaikutus naisen työmotivaatioon ja uramotiiveihin. Tutkimuksessa myös havaittiin työmotivaation ja uramotiivien olevan yhteydessä uralla etenemiseen. Ilman työmotivaatiota ja uramotiiveja ei ole urakehitystä. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijä oli suorittanut työtehtävänsä hyvin ja osoittanut mielenkiintoa organisaatiota kohtaan, jolloin organisaatio oli aistinnut mahdollisen potentiaalisen tulevaisuuden osaajan ja tarjonnut työntekijälle

mahdollisuutta lähteä opettelemaan uusia työtehtäviä. Uudet työtehtävät, työn vaihtelevuus ja uuden oppiminen houkuttelivat naistyöntekijöitä ryhtymään esimiestyöhön. Päätöksen taustalla vaikutti tiettyyn työtehtävään ”jämhättämisen” pelko. Organisaation kannalta työntekijän mielenkiinnon ylläpitäminen työtä kohtaan havaittiin tapahtuvan uramotiiveja tarjoamalla. Naisten kohdalla uramotiivien havaittiin koostuvan sisäisistä motiiveista. Urakehitysmahdollisuudet organisaatiossa nähtiin hyvinä, mutta se olisi edellyttänyt liikkumista työn perässä. Tutkimuksessa havaittiin, että urakehitysmahdollisuuksien maantieteellisen sijoittumisen merkitys oli suurempi kuin uramotiivien. Tämä havainto voi osaltaan selittää yleisesti todettua havaintoa siitä, että naiset eivät hakeudu uusiin työtehtäviin samoissa määrin kuin miehet. Kirjallisuudessa esitettyjä uralla etenemisen esteisiin tutkimukseen osallistuneet naisesimiehet eivät olleet törmänneet, mutta he olettivat ja tiedostivat joidenkin esteiden olemassa olon organisaatiossa. Esimerkiksi lasikaton uskottiin sijaitsevan yrityksen hierarkiaa ylöspäin noustessa. Tutkimustulokset merkitsevät, että naistyöntekijöillä on mahdollista edetä organisaatiossa, mutta henkilökohtaiset tekijät ja henkilön valinnat kuitenkin säätelevät henkilön tahtoa edetä urallaan.

Tutkimuksessa tehtiin mielenkiintoisia havaintoja. Asiakkaiden arvostuksen puute postityöntekijän työnkuvaa kohden havaittiin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Muutamalla naistyöntekijällä oli ollut epävirallinen mentori tai tukihenkilö, joiden havaittiin vaikuttavan positiivisesti urakehitykseen. Naiset näkivät urakehitysmahdollisuudet konsernissa hyvänä, mutta valmiutta työnperässä liikkumiselle havaittiin olevan vähän. Urakehitysmahdollisuudet kapenevat entisestään, jos työn perässä ei olla valmiita liikkumaan. Perheellisyyden ei koettu olevan jarruna urakehitykselle, mutta perheen tulkittiin elävän päätösten taustalla hakeutua uusiin työtehtäviin. Perheestä huolimatta naiset kuitenkin kokivat työskentelevänsä mielenkiintoisissa ja haastavissa työtehtävissä, joissa he pääsivät toteuttamaan itseään.

Aikaisemmat tutkimukset eivät ole tutkineet urakehitystä vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Tutkimus on erilainen lähestymistapa tarkastella naisten urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden luonnetta, mikä lisää tutkimuksen lisäarvoa tieteelliselle keskustelulle. Aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet, miten naisen urakehitys poikkeaa miesten urakehityksestä ja millaiset erilaiset tekijät vaikuttavat uralla kehit-

tymiseen ja etenemiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa urakehityksen esteitä on tarkasteltu joko yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- tai yksilötasolta. Tieteelliseen keskusteluun tutkimus tuo lisäarvoa tukemalla näkemystä urakehityksen esteiden olevan peräisin enemmän yksilötasolta kuin organisaatiotasolta. Motivaation liittäminen naisten urakehityskeskusteluun tuo myös mielenkiintoisen vivahteen tieteelliselle keskustelulle. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi syitä, miksi naiset hakeutuvat esimiesuralle ja minkä vuoksi urakehitystä tavoitellaan.

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään, koska tapaus on kohdistunut tietyn ilmiön tutkimiseen ja kuvaamiseen. Tapaustudkimukselle on olennaista, että tapauksesta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ja aineistoa pyritään kuvailemaan intensiivisesti. Esimerkiksi tekijät, jotka vaikuttavat suorasti ja piilevästi työmotivaatioon ja uramotiiveihin ei pystytä yleisesti yleistämään, koska meillä jokaisella on omat työmotivaatioon ja uramotiiveihin vaikuttavat tekijät. Urakehityksen kannalta voidaan kuitenkin yleistää havainto, että ilman työmotivaatiota ja uramotiiveja ei ole mahdollista edetä uralla. Jos yksilö ei ole motivoitunut, vaikka organisaatiolla olisi tarjota uramotiiveja, ei hän tällöin tavoittele urakehitystä. Jos työmotivaatiota kuitenkin on, mutta organisaatiolla ei ole tarjota uramotiiveja, yksilö luultavasti havaitsee toisen organisaation tarjoamia uramotiiveja ja tarttuu tilaisuuteen, jolloin aikaisempi työnantaja menettää osaavan työntekijän. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että organisaatiot voivat tiedostamattaan rajoittaa naisten urakehitystä erilaisilla organisatorisilla tekijöillä, joiden on havaittu vaikuttavan negatiivisesti naisten työmotivaatioon. Esimerkiksi organisaatiomuutosten havaittiin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa nousevat esiin tutkimusprosessin ja –asetelman huolellinen kuvaus. Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on kuvattu alusta loppuun. Tutkimuksen luotettavuutta on parantanut aineistonkeruumenetelmä, sillä haastattelut nauhoitettiin, aineisto litteroitiin tarkasti ja aineisto koodattiin huolellisesti. Yksi haastattelu suoritettiin kasvotusten ja viisi muuta suoritettiin puhelinhaastatteluna. On kuitenkin mahdollista, että jos muut viisi haastattelua olisi suoritettu kasvotusten, olisi ollut mahdollisuus saada vielä syvällisempää aineistoa. Toisaalta on mahdollista, että kasvotusten tehtävässä haastattelussa olisi voinut olla jonkinlai-

nen ”paine”, koska kyseessä olisi ollut virallinen tapaus, jolloin haastateltavalta olisi voinut jäädä jotain kertomatta. Puhelinhaastattelua ei välttämättä koettu painostavaksi viralliseksi tilanteeksi, joka puolestaan saattoi lisätä haastateltujen henkilöiden avoimuutta heidän antamissaan vastauksissa. Naisesimiehet myös totesivat haastateltujen alussa, että tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen. Mielenkiinnon osoittaminen tutkimusaihetta kohtaan on mahdollisesti voinut lisätä haastateltavien avoimuutta. Tutkimukseen osallistuneet naisesimiehet olivat miettineet uravalintoja ja urakehitystä. Syitä uralla etenemättömyydelle olisi mahdollisesti löytynyt enemmän naistyöntekijöiden kohdalta, jotka eivät ole ajatelleet uralla etenemistä tai eivät ole halukkaita etenemään urallaan.

Mielestäni olen onnistunut kattavasti tutkimaan naisesimiesten urakehitystä Itellalla. Naisen ja organisaation vuorovaikutussuhdetta on tarkasteltu naisen näkemysten ja kokemusten valossa. Tämä vastaa tutkimusongelmaa ja tutkimustavoitteet saavutettiin. Aihevalinta oli äärimmäisen mielenkiintoinen, mutta haastava. Aiheeseen liittyy paljon kirjallisuutta, mutta omasta mielestäni olen rajannut aiheen onnistuneesti. Tutkielman teoria ja tutkimustulokset ovat kytköksissä toisiinsa ja uusia havaintoja aiheeseen liittyen kävi myös ilmi.

Tämä tutkimusprosessi on ollut opettavainen ja raskas prosessi. Näin jälkikäteen katsottuna pyrkisin keskittymään vain yhteen asiaan kerrallaan. Jälkiviisaasti sanoen, minulla oli liian monta rautaa tulella ja tämä vaikutti omaan suoriutumiseeni. Umpikujat ja vastoinkäymiset lamaannuttivat liian helposti, jolloin motivaatio tutkielmaa kohtaan lopahti. Jos jotain tekisin toisin tutkimuksen suhteen, olisin luultavasti syvämmällä suunnitellut puolistrukturoidun teemahaastattelun. Joitain aihealueita olisin voinut työstää lisää. Lisäksi haastateltujen suorittamisen ajankohdan olisin voinut suunnitella paremmin. Kesälomakautena moni haastateltukandidaatti oli loman viettämässä, joten haastateltavia ei saatu ensimmäisellä yhteydenotolla riittävän monta.

Itella-konserni voi tukea naistyöntekijöiden urakehitystä hyödyntämällä tutkimustuloksia. Organisaatio ei välttämättä ole tiedostanut, että naisesimiehiä työskentelee yrityksen palveluksessa vähän ja juuri operatiivisella tasolla. Tutkimuksesta organisaatio voi saada osviittaa, miksi naiset eivät hakeudu esimiestyöhön. Organisaatiossa

työskentelevät naistyöntekijät voivat myös hyötyä tutkimustuloksista. Tutkimus voi rohkaista naisia, varsinkin nuoria naisia, hakeutumaan esimiestehtäviin, koska tutkimus esittelee roolimalleja, jotka ovat itse työskennelleet rivityöntekijöinä ja päässeet etenemään talon sisällä. Itella on miesvaltainen työpaikka, joten naissukupuolen roolimallin edustajia ei monellakaan ole ollut.

Tutkimuksesta nousi esiin muutamia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusprosessin aikana päädyin miettimään, miten miesesimiehet ovat edenneet urallaan. Ovatko hekin työskennelleet rivimiehenä useita vuosia, ja millainen vaikutus suhteilla on ollut etenemiseen? Jatkotutkimuksena voisi tehdä vertailun miesten ja naisten urakehityksestä eli ovatko urapolut Itellalla samanlaisia vai poikkeavatko ne merkittävästi toisistaan. Tutkimuksen voisi myös toistaa olosuhteissa, jossa tarkasteltaisiin miesesimiesten ja työympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta urakehityksen näkökulmasta. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat miesten työmotivaatioon ja uramotiiveihin ja millaisiin esteisiin he ovat törmänneet, vai onko esteitä ollut lainkaan. Jatkotutkimuksissa voisi myös tarkastella tukeeko organisaatio miesesimiehiä eritaivoin kuin naisiesimiehiä.

Aloittelevana tutkijana haluan tuoda ilmi muutaman suosituksen, joilla Itella voisi tukea naisten hakeutumista esimiestehtäviin ja edetä uralla. Nämä suositukset ovat niin sanottuja liikkeenjohdollisia päätelmiä. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että urasuuntautuneita nuoria naisia oli havaittu olevan vähän palvelutuotannon puolella, joten Itella voisi pyrkiä kannustamaan nuoria naisia ryhtymään esimiestyöhön juuri operatiivisella tasolla. Mitä enemmän naisia pääsee tavoittelemaan urakehitystä, sitä enemmän organisaatiossa on roolimalleja. Esimerkiksi mentorointiohjelmilla organisaatio voisi tukea naisten urakehitystä. Varsinkin uran alkuvaiheessa, kun esimiestyötä aloitetaan, olisi hyvä olla tukihenkilö tai mentori, jonka opastuksessa ja ohjauksessa esimiesuraa lähdettäisiin rakentamaan. Tukihenkilön tarkoituksena olisi opastaa, neuvoa, tukea ja kannustaa. Organisaatio voi vaikuttaa naisten urakehitykseen myös paneutumalla rekrytointiprosesseihin. Tällä tarkoitan sitä, että rekrytoinnissa tulisi pyrkiä toimimaan tavalla, jossa verkostoilla ei olisi niin suuri merkitys tai painoarvo. Toisin sanoen rekrytointiprosessien tulisi olla läpinäkyviä. Nuorten naisten kohdalla verkostoja ei välttämättä ole vielä kehittynyt. Organisaatio voisi myös pyr-

kiä poistamaan lasikattoa, jolloin naistyöntekijät eivät törmäisi urakehityksen esteisiin. Esimerkiksi ennakkoluuloja ja asenteita sekä hyvä-veli-verkostojen olemassaoloa ja verkostojen suosimista pitäisi pyrkiä kitkemään organisaatiokulttuurista. Lisäksi miestyöntekijän ja naistyöntekijän asettaminen samanarvoiseen asemaan antaa signaaleja organisaation tasa-arvoisuudesta. Organisaatio voisi vielä jollain tapaa kiinnittää huomiota esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden liikkuvuuteen ja sijoittumiseen organisaation työtehtävissä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että joskus liikkuvuus esimiestasolla on vähäistä. Tällä suosituksella tarkoitan sitä, että organisaatio voisi pohtia, olisiko työntekijöiden liikkuvuuden lisääminen tuottavaa verrattaessa nykyiseen tilanteeseen. Organisaatio voisi myös pohtia, miten työntekijöiden liikkuvuutta voisi käytännössä tukea ja kannustaa.

## LÄHDELUETTELO

Ackerman, R. J. (1990). Career Development and Transition of Middle Aged Women: Special Issues: Women at Mid-life and Beyond. *Psychology of Women Quarterly* 4(4), 513–530.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Teoksessa Berkowitz, L. (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 267–299.

Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance* 4(2), 142–175.

Amar, A. D. (2004). Motivating Knowledge Workers to Innovate: A Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents. *European Journal of Innovation Management* 7(2), 89–101.

Bajdo, L. M. & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles* 45(5-6), 399–414.

Bartol, K. M. & Martin, D., C. (1998). *Management* (3<sup>rd</sup> edition). Boston: McGraw-Hill.

Beeson, J. & Valerio, A. M. (2012). The Executive Leadership Imperative: A New Perspective on How Companies and Executives Can Accelerate the Development of Women Leaders. *Business Horizons* 55(5), 417–425.

Bible, D. & Hill, K. L. (2007). Discrimination: Women in Business. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 11(1), 65–76.

Bierema, L.L. (1998). A Synthesis of Women's Career Development Issues. *New Directions for Adult and Continuing Education* 80, 95–103.

Blair-Loy, M. (1999). Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis. *American Journal of Sociology* 104(5), 1346–1397.

Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realignment Organizations and Individuals. *The Academy of Management Executive* 10(4), 52–66.

Burke, R. & McKeen, C. (1994). Effects on Employment Gaps on Satisfactions and Career Prospects of Managerial and Professional Women. *International Journal of Career Management* 6(4), 22–28.

Cai, Y. & Kleiner, B. H. (1999). Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling. *Equal Opportunities International* 18(2/3/4), 51–55.

Cohen, L. & Mainion, L. (1995). *Research Methods on Education* (4th edition). London: Routledge.

Cook, M. F. (1979). Is the Mentor Relationship Primarily a Male Experience? *Personnel Administrator* 24(11), 82-86.

Daugherty, E. L. (2012). Executive women in business: Exploring Challenges and Pathways of Specialty Areas. *International Journal of Business Strategy* 12(1), 47-55.

Dreher, G. F. & Ash, R. A. (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology* 75(5), 539–546.

Drever, E. (1998). *Using Semi-structured Interviews in Small-scale Research. A Teacher's Guide*. Edinburgh: SCRE Publication.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly* 14, 807–834.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Eyring, A. & Stead, B. A. (1998). Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics* 17(3), 245-251.

Farmer, H. S. (1985). Model of Career and Achievement Motivation for Women and Men. *Journal of Counselling Psychology* 32(3), 363-390.

Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1993). Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55(2), 213-291.

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review* 10(1), 76-88.

Guillaume, C. & Pochic, S. (2009). What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance. *Gender, Work and Organization* 16(1), 14-36.

Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriati*. Tampere: Tampere University Press.

Hearn, J. K., Kovalainen, A. & Tallberg, T. (2003). Organizing Knowledge, Gender Divisions and Gender Policies: The Case of Large Finnish Corporations. *International Journal of Internet and Enterprise Management* 1(4), 404-420.

Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower. *Personnel Administrator* 27(1), 3-7.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoobler, J. M., Lemmon, G. & Wayne, S. J. (2011). Women's Underrepresentation in Upper Management: New Insights on a Persistent Problem. *Organizational Dynamics* 40, 151-156.

Hughes, E.C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology* 43, 404–413.

Itella (2013). Ratkaisuja tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Itellan yritysesitys. Saatavilla: <[http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/itella\\_konsernin\\_yleisesittely.pdf](http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/itella_konsernin_yleisesittely.pdf)>. Viitattu 8.5.2013.

Itella (2008). Henkilöstökertomus. Saatavilla: <<http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/ItellaHenkilostokertomus2008.pdf>>. Viitattu 15.6.2013.

Jaffe, B. (1985). A forced fit. *Training and Development Journal* 39(9), 82-83.

Jackson, J. C. (2001). Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling. *Women in Management Review* 16(1), 30–41.

Jordan, C. E., Clark, S. J. & Waldron, M. A. (2007). Gender bias and compensation in the executive suite of the fortune 100. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 11(1).

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance, Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*. London and New York: Routledge.

Kelly, M. R. & Marin, D. A. J. (1998). Position Power and Women's Career Advancement. *Women in Management Review* 13(2), 53–66.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Sherpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management* 24(6), 673–692.

- Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA Analysis No. 3. EVA: Helsinki.
- Kottke, J. L. & Agars, M. D. (2005). Understanding the Processes That Facilitate and Hinder Efforts to Advance Women in Organizations. *Career Development International* 10(3), 190-202.
- Knörr, H. (2011). From Top Management to Entrepreneurship: Women's Next Move? *International Journal of Manpower* 32(1), 99–116.
- Kylmä, J. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Guadeamus Helsinki University Press.
- Lawler, E. E. III 1975. Expectancy Theory. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Levinson, D. (1978). *The Seasons of a Man's life* (2<sup>nd</sup> edition). New York: Knopf.
- Lewis, A. E. & Fagenson, E. A. (1995). Strategies for Developing Women Managers: How Well Do They Fulfill Their Objectives? *Journal of Management Development* 14 (2), 39-53.
- Linehan, M. & Scullion, H. (2008). The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. *Journal of Business Ethics* 83(1), 29–40.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002). *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2), 157–189.

Lockwood, N. R. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. Saatavilla: < [http://www.nawbola.org/images/glass\\_ceiling.pdf](http://www.nawbola.org/images/glass_ceiling.pdf)>. Viitattu 17.5.2013.

Lyness, K. & Thompson, D. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology* 85(1), 86–101.

Lähteenmäki, S. (1995). *Mitä kuuluu – kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.

Lämsä, A-M. (2003). *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta No. 137. Jyväskylä.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. (2002). Representations of the Woman Leader in Finnish Business Media Articles. *Business Ethics: A European Review* 11(4), 363-374.

Marlow, N. D., Marlow, E. K. & Arnold, V. A. (1995). Career Development and Women Managers: Does “One Size Fit All”? *Human Resource Planning* 18(2), 38.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mattis, M.C. (2002). Best Practices for Retaining and Advancing Women Professionals and Managers. Teoksessa Burke, R.J. and Nelson, D.L. (toim.) *Advancing Women's Careers*. Oxford: Blackwell Publishers.

Mavin, S. (2001). Women's Career in Theory and Practice: Time for Change? *Women in Management Review* 16(4), 183–192.

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McKeen, C. A. & Burke, R. J. (1994). The Woman-Friendly Organization: Initiatives Valued by Managerial Women. *Employee Counselling Today* 6(6), 18–25.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Nelson, D. L. & Burke, R. J. (2000). Women Executives: Health, Stress, and Success. *The Academy of Management Executive* 14(2), 107-121.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(4), 321–334.
- O’Leary, J. (1997). Developing a New Mindset: The Career Ambitious Individual. *Women in Management Review* 12(3), 91–99.
- Olgiati, E. & Shapiro, G. (2002). Promoting Gender Equality in the Workplace. Saatavilla: < <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/61/en/1/ef0161en.pdf>>. Viitattu: 23.5.2013.
- O’Neal, D. A. & Bilimoria, D. (2005). Women’s Career Development Phases: Idealism, Endurance, and Reinvention. *Career Development International* 10(3), 168–189.
- O’Neal, D. A., Bilimoria, D. & Saatcioglu, A. (2004). Women’s Career Types: Attributions of Satisfaction with Career Success. *Career Development International* 9(5), 478–500.
- Ornstein, S. & Isabella, L.A. (1990). Age vs. Stage Models of Career Attitudes of Women: A Partial Replication and Extension. *Journal of Vocational Behavior* 36(1), 1-19.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.

Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies* 40(6), 1477-1502.

Powell, G.N. & Mainiero, L.A. (1992). Cross-currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18(2), 215–237.

Psychogios, A. G. (2007). Towards the Transformational Leader: Addressing Women's Leadership Style in Modern Business Management. *Journal of Business and Society* 20(1 & 2), 169–180.

Puttonen, T. (2006). *Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Working paper 382/2006.

Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive* 12(1), 28–42.

Ragins, B.R. & Sundström, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105(1), 51–88.

Roebuck, D. B. & Smith, D. N. (2011). Wisdom From Executive Female Leaders: What Can Organizations, Executive Education Programs, and Graduate Students Learn? *Journal of Executive Education* 10(1), 43-74.

Rogier, S. A. & Padgett, M. Y. (2004). The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women. *Human Resource Development Quarterly* 15(1), 89–106.

- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal* 45(2), 369–386.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu: 16.6.2013.
- Saarela-Kinnula, M. & Eskola, J. (2001). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Santos, G. G. & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-Family Culture in Academia: Gendered View of Work-family Conflict and Coping Strategies. *Gender in Management: An International Journal* 23(6), 442–457.
- Schein, E.H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science* 7, 401–426.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal* 44(2), 219–237.
- Servon, L. J & Visser, M. A. (2011). Progress Hindered: The Retention and Advancement of Women in Science, Engineering and Technology Careers. *Human Resource Management Journal* 21(3), 272–284.
- Shapiro, E. C., Hazeltine, F. P. & Rowe, M. P. (1978). Movin Up: Role Models, Mentors, and the "Patron System". *Sloan Management Review* 19(3), 51–58.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> edition). Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5<sup>th</sup> edition). New York: McGraw-Hill.

Stewart, L. P. & Gudykunst, W. B. (1982). Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females within an Organization. *Academy of Management Journal* 25, 586–597.

Still, L. & Timms, W. (1998). Career Barriers and the Older Woman Manager. *Women in Management Review* 13(4), 143–155.

Taloussanomat 17.5.2013. Saatavilla: <  
<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2013/05/17/talouselama-nokia-ei-ole-ena-suomen-isoin-tyollistaja/20137029/12>>. Viitattu 26.7.2013.

Tharenou, P. (2001). Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management? *Academy of Management Journal* 44(5), 1005–1017.

Vanhala, S. (2003). Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. Hyvinvointikatsaus. Tasa-arvo: Naiset johdossa. *Tilastollinen aikakauslehti* 4/2003, 31–37.

Van Vianen, A. E. M. & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3), 315–337.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinnat-motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vinnicombe, S. & Singh, V. (2011). Locks and Keys to the Boardroom. *Gender in Management: An International Journal* 26(3), 200–211.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. England: Wiley.

Välimäki, S. & Lämsä, A-M. (2009). The Spouse of the Female Manager: Role and Influence on the Women's Career. *Gender in Management* 24(8), 596-614.

Wentling, R. M. & Thomas, S. (2009). Workplace Culture That Hinders and Assists the Career Development of Women in Information Technology. *Information Technology, Learning and Performance Journal* 25(1), 25-42.

Wentling, R. (1996). A Study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management. *Human Resource Development Quarterly* 7(3), 253–270.

White, B. (1995). The Career development of Successful Women. *Women in Management Review* 10(3), 4-15.

Whitely, W., Dougherty, T. M. & Dreher, G. F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progression. *Academy of Management Journal* 34(2), 331–351.

Woodall, J., Edwards, C. & Welshman, R. (1995). Winning the lottery? Organizational Restructuring and Women's Managerial Career Development. *Women in Management Review* 10(3), 32–39.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Župerkienė, E. & Žilinskas, V. J. (2008). Analysis of Factors Motivating the Managers' Career. *Engineering Economics* 2, 57.

## LIITTEET

### Liite 1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

- Perustiedot
  - o Ikä, perhetausta
  - o Koulutustausta
  - o Työnimike ja työtehtävä
  - o Työhistoria Itellalla, miten päädytty nykyiseen työtehtävään.
- Etenemismotiivit
  - o Miksi hakeuduttu esimiesasemaan
  - o Millaiset uratavoitteet tulevaisuuden suhteen?
  - o Miksi halutaan edetä uralla?
  - o Miten pyritään saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet/seuraava askel uralla?
- Urakehitysmahdollisuudet
  - o Miten urakehitysmahdollisuudet nähdään organisaatiossa?
  - o Koetaanko eteneminen tasa-arvoiseksi?
  - o Mitkä tekijät mahdollistavat etenemisen
  - o Onko Itella tukenut urakehitystä? Miten?
- Uralla etenemisen esteet ja esteiden selittäminen
  - o Onko havaittu uralla etenemisen esteitä Itellalla? Millaisia?
  - o Miten nämä on selätetty?
  - o Onko organisaatio tietoinen näistä esteistä? Onko organisaatiossa tehty jotain tälle asialle?
  - o Suurin este/hidaste?(Tai mikä voisi olla?)
- Työmotivaatio
  - o Mikä motivoi (tekemään esimiestyötä)?
  - o Miten oma esimies/organisaatio motivoi?
  - o Ovatko uralla etenemisen esteet vaikuttaneet työmotivaatioon? Miten?
  - o Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet positiivisesti/negatiivisesti työmotivaatioon?
- Loppukevennys
  - o Tuleeko mieleen jotain relevanttia tästä aiheesta?
  - o Onko kysyttävää tai kommentoitavaa?