

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMINEN
ORGANISAATIOISSA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
AMMATTILAISTEN NÄKÖKULMASTA**

Johtaminen, pro gradu tutkielma
Kesäkuu 2008

Laatija: Hanna Kautto

Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Hanna Kautto	
Työn nimi Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu tutkielma
Aika Kesäkuu 2008	Sivumäärä 163 + liitteet 2 kpl
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Naisjohtajien pieni lukumäärä on viime aikoina herättänyt runsaasti keskustelua Suomessa, sillä korkeasta koulutustasosta huolimatta naisten määrä ylemmässä johdossa on pysynyt vähäisenä vuodesta toiseen. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kartoittaa, miten Suomessa toimivat organisaatiot edistävät naisten johtamisia ja mitä hyötyjä naisten johtamisurien edistämisestä koetaan. Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja Suomen Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n jäsenistölle suoritettu kyselyyn vastasi 450 henkilöstöjohtamisen ammattilaista. Analyysimenetelminä käytettiin jakaumien tutkimista, ristiintaulukointia, faktorianalyysejä sekä keskiarvotestejä. Ristiintaulukoinnin luotettavuutta mitattiin Pearsonin Chi Square-testin ja osin myös Fisherin Exact testin avulla.</p> <p>Tutkimus osoitti, että kovin monessa organisaatiossa ei naisten johtamisia edistetä tietoisesti. Paras tilanne on pienissä alle sadan ja yli 3000 hengen työpaikoissa. Uria edistetään erityisesti tele- ja tietotekniikkapalveluissa sekä konsultointi- ja koulutuspalveluissa. Vähiten asiaan on asiaan kiinnitetty huomiota julkisella sektorilla, rahoitus- ja vakuutusalailla, teollisuudessa sekä 501 - 1000 työntekijää työllistävissä organisaatioissa. Miespuoliset vastaajat näkivät naisjohtajien urien edistämisen nykytilanteen naispuolisia vastaajia positiivisemmin. Sen sijaan naiset uskoivat naisjohtajien urien edistämisen hyödyllisyyteen miehiä enemmän. Mahdollisuus joustavaan työaikaan ja osa-aikatyöhön ovat selvästi eniten käytettyjä henkilöstöjohtamisen keinoja. Naisten johtamisurien edistämiseksi tehdyn suunnitelman tai ohjelman laatineissa organisaatioissa asennoidutaan selvästi myönteisimmin asiaan ja niissä on myös tehty eniten asian eteen käytännössä. Tulos viittaa siihen, että naisten asemaa johtamisessa arvostavan toimintakulttuurin luominen vaatii systemaattisia ja suunniteltuja pyrkimyksiä ja toimenpiteitä.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksen mukaan sekä naiset että organisaatiot hyötyvät naisten johtamisurien tietoisesta edistämisestä. Naisia hyödyttää eniten urasuunnittelu. Organisaatiolle naisten johtamisurien edistämisen uskotaan erityisesti tuovan positiivista julkisuutta. Kokonaisuudessaan tehdyn tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että vaikka melko monen Suomessa toimivan organisaation ylin johto pitää naisten johtamisurien edistämistä strategisesti tärkeänä ja organisaatioiden arvioidaan hyötyvän asiasta, vain harvassa organisaatiossa on ryhdytty sanoista tekoihin.</p>	
Asiasanat Naisjohtaja, uralla eteneminen, diversiteetti, henkilöstöjohtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	8
2.1 Ura	8
2.2 Diversiteetti ja diversiteettijohtaminen.....	13
2.3 Naisjohtaja ja naisjohtajuus	16
2.4 Henkilöstöjohtaminen.....	18
3 NAISTEN JOHTAMISURAT	20
3.1 Naisten asema työmarkkinoilla	20
3.2 Naisjohtaja ainokaisena	24
3.3 Johtamisurien tarkastelutasot.....	26
3.4 Menestyneiden naisjohtajien näkemyksiä uria edistävästä tekijöistä	29
3.5 Naisten johtamien yritysten kannattavuus.....	30
4. TYYPILLISET NAISJOHTAJIEN URAESTEET	33
4.1 Lasikattoilmiö organisaatioissa	34
4.2 Stereotypiat ja ennakkoluulot naisjohtajien uraesteenä.....	36
4.3 Verkostojen puute.....	38
4.4 Perhevapaiden käyttäminen.....	39
5 DIVERSITEETTIJOHTAMINEN NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMISESSÄ.....	42
5.1 Diversiteettijohtamisen tausta ja kehittyminen.....	42
5.2 Tehokkaan diversiteettijohtamisen malli.....	45
5.3 Ylimmän johdon rooli	47
5.4 Henkilöstöjohtamisen tehtävät	49
5.4.1 Mentorointi	51
5.4.2 Verkostoituminen	54
5.4.3 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen.....	55
5.4.4 Urasuunnittelu	57
5.4.5 Rekrytointi- ja ylennyskäytännöt	59
5.4.6 Osaamisen kehittäminen.....	60
5.4.7 Muita naisten johtamisuria edistäviä tekijöitä	62
5.5 Diversiteettijohtamisen hyödyt organisaatiolle	63
5.5.1 Ongelmanratkaisukyvyyn ja luovuuden lisääntyminen.....	64
5.5.2 Pätevien työntekijöiden palkkaaminen ja vaihtuvuuden väheneminen.....	64
5.5.3 Vaikutukset taloudelliseen tulokseen	66
5.6 Diversiteettijohtaminen tässä tutkimuksessa	67
6 TUTKIMUSMETODOLOGIA	69
6.1 Tutkimusote	69
6.2 Aineistonkeruumenetelmä ja otanta	69

6.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteutus	70
6.4 Vastausaineiston käsittely ja aineiston analysointi.....	72
6.5 Empiirisen aineiston kuvaus ja kadon analysointi.....	74

7 TULOKSET

7.1 Organisaation ylimmän johdon rooli naisten johtamisurien edistämässä.....	81
7.1.1 Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ylimmän johdon asenteesta ja toiminnasta naisten johtamisurien edistämässä	81
7.1.2 Ylimmän johdon asenteeseen ja toimintaan liittyvien väittämien ristiintaulukointi taustamuuttujien kanssa.....	84
7.1.2.1 Sukupuoli.....	84
7.1.2.2 Tehtävänimeke.....	86
7.1.2.3 Organisaation henkilöstömäärä ja toimiala	87
7.2 Henkilöstöjohtaminen naisten johtamisurien edistämässä.....	88
7.2.1 Naisten johtamisuria edistävät tekijät.....	90
7.2.1.1 Rekrytointi	90
7.2.1.2 Urasuunnittelu	91
7.2.1.3 Naisjohtajien urakehityksen seuraaminen	94
7.2.1.4 Haastavat tehtävät.....	96
7.2.1.5 Koulutus	98
7.2.1.6 Verkostot	99
7.2.1.7 Mentorointi	103
7.2.1.8 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen	104
7.2.1.9 Näkemyksiä tasapuolisesta palkkauksesta	105
7.2.2 Naisten johtamisuralla etenemistä hidastavat tekijät.....	108
7.2.3 Lasikattoilmiö naisten urakehityksen tiellä	113
7.3 Organisatoristen uraa edistävien käytäntöjen hyödyllisyys.....	116
7.3.1 Uraa edistävien keinojen ristiintaulukointi taustamuuttujien kanssa	119
7.3.1.1 Mentoroinnin järjestäminen.....	120
7.3.1.2 Naisten johtamisurien edistäminen organisaation strategian avulla.....	121
7.3.1.3 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen	122
7.3.1.4 Naisten verkostoitumisen edistäminen ja naisverkostojen perustaminen.....	123
7.3.1.5 Naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtamistehtävissä	124
7.3.2 Vastanneiden näkemyksiä tehokkaimmasta keinosta edistää naisten johtamisuria ...	125
7.4 Hyödyt organisaatiolle.....	129
7.4.1 Naisten johtamisurien edistämisen hyödyt organisaatiolle	129
7.4.2 Vastajien näkemyksiä muista naisten johtamisurien edistämisestä aiheutuvista organisaation tason hyödyistä.....	134
7.5 Käytössä olevat naisten johtamisuria edistävät toimenpiteet sekä niiden vaikutukset vastaajien näkemyksiin.....	136
7.5.1 Naisten johtamisurien huomioiminen organisaation strategiassa.....	137
7.5.2 Suunnitelmat, ohjelmat ja projektit naisten johtamisurien edistämiseksi.....	139
7.5.3 Verkostot	141
7.5.4 Perheen ja työn yhteensovittamista helpottavat toimenpiteet.....	144
7.5.5 Mentorointiohjelmat	145
7.5.6 Tulevaisuuden suunnitelmat.....	147

7.5.7 Muiden diversiteettitekijöiden huomioiminen	147
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	149
8.1 Organisaatioiden nykytilanne naisten johtamisurien edistämässä.....	149
8.2 Mitä hyötyä naisten johtamisurien edistämisestä on?	153
8.3 Tutkimuksen arviointia.....	155
LÄHTEET	157
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Naisjohtajien pieni lukumäärä on viime vuosien aikana herättänyt runsaasti kiinnostusta. Yhä suurempi osuus naisista osallistuu työmarkkinoille ja etenee keskijohtoon saakka, mutta ylemmässä johdossa naisjohtajien määrä on pysynyt vähäisenä vuodesta toiseen. Sekä kansainvälistä että kotimaista tutkimusta onkin tehty naisten kohtaamista uraesteistä ja lasikattoilmiön syistä. Naisten johtamisuria edistävästä tekijöistä on sen sijaan vähemmän tutkimusta.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat naisten johtamisuria edistävät tekijät. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkaisi syyskuussa 2007 analyysin, jonka mukaan ne Suomessa toimivat yritykset, joiden toimitusjohtajana on nainen, menestyvät keskimääräistä paremmin taloudellisilla tunnusluvuilla mitattuna. Myös naisten hallitustyöskentely lisäsi yritysten menestystä. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 1-2.) Naisten johtamisurien edistäminen vaikuttaisi siis olevan organisaatioille kannattavaa. Naisten pitkästä palkkatyöhistoriasta, korkeasta työhön osallistumisasteesta, kattavista päivähoitopalveluista ja miehiä paremmasta koulutustasosta huolimatta naiset ovat kuitenkin aliedustettuja kaikilla johtamisen tasoilla. Mitä korkeammalle johdon hierarkiassa mennään, sitä pienempi on naisten osuus. (Vanhala, S. 2005, 200.)

Aihe on herättänyt viime aikoina runsaasti kiinnostusta myös mediassa. Maaliskuussa 2008 naisjohtajien vähäistä määrää pohdittiin YLE:n uutisissa. *Ekonomi* -lehti (2/08) uutisoi otsikolla ”Säröjä lasikatossa” olevassa artikkelissaan siitä, kuinka yritysten kannattaa pitää huolta, että johdossa on monenlaisia ihmisiä, myös naisia (Hirvikorpi 2008, 16). Sanomalehti *Keskisuomalainen* puolestaan uutisoi toukokuussa 2008, että huoli perheestä saa naisen kieltäytymään johtotehtävissä. Artikkelissa sekä Head hunterina toimiva Silvennoinen että tasa-arvoasioista vastaava ministeri Wallin pohtivat syitä siihen, miksi naiset eivät etene yritysten sikariportaisiin. (Leiniö 2008, 3.)

Naisten vähäiselle määrälle johtotehtävissä on esitetty monenlaisia selityksiä. Yhden selityksen mukaan naisilla on miehiä vähemmän inhimillistä pääomaa, kuten koulutusta, työkokomusta ja kehittymismahdollisuuksia. Tätä oletettua pääoman puutetta on kutsuttu myös *pipeline* -

ongelmaksi, jolla viitataan siihen, että naiset eivät ole toimineet johtotason tehtävissä riittävän kauan edetäkseen urallaan. Tämä teoria on kuitenkin todettu melko ontuvaksi. Naiset kouluttautuvat jo nyt keskimäärin miehiä enemmän, mutta työkokemusta naisille kertyy miehiä hitaammin lasten- ja kodinhoidon vuoksi. Naisten vähäistä osuutta johtotehtävissä on selitetty myös vääränlaisella koulutustaustalla ja puutteellisilla johtamisvalmiuksilla. Naisten väitetään myös olevan vähemmän sitoutuneita työhönsä ja vähemmän motivoituneita johtamistyöhön. Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tämä ei pidä paikkaansa. (Northouse 2007, 270-275.)

Kulttuurisen näkemyksen mukaan ongelman syyt ovat organisaation kulttuurissa, joka ylläpitää stereotyyppioita ja hienovaraisia mekanismeja, jotka estävät tai hidastavat naisten urakehitystä. Kulttuurinäkemyksen mukaan ongelma voidaan ratkaista joko yrityskulttuuria muuttamalla tai niin, että nainen sopeutuu vallitsevaan kulttuuriin ja muuttaa omaa käyttäytymistään. Raginsin, Townsendin ja Mattisin (1998) tutkimuksessa menestyneet naisjohtajat ilmoittivat omaksuneensa miehisen yrityskulttuurin. Tutkijoiden mukaan tämä organisaatioiden kannalta helppo ratkaisu ei kuitenkaan tule toimimaan seuraavan sukupolven kohdalla, kun yritykset etsivät lahjakkaita naistyöntekijöitä, vaan organisaatioiden tulisi aktiivisten toimenpiteiden avulla pyrkiä muuttamaan yrityskulttuuriaan.

Talouselämälehden ”päättäjänaiset” -selvityksessä (2005) selvitettiin suomalaisten naisjohtajien näkemyksiä siitä, miksi naisjohtajia on Suomessa niin vähän. Suurimmaksi syyksi (79 %) naiset ilmoittivat valtarakenteita hallitsevat miehet. Myös naisten ankarampi itsekritiikki (77 %) ja miesten taipumus nimittää miehiä (67 %) saivat runsaasti kannatusta naisjohtajien vähäistä määrää selittävänä tekijänä. Muita naisjohtajien nimeämiä syitä olivat verkostojen puute (44 %), naisten vahvuuksien puutteellinen havaitseminen (42 %), naisten kieltäytyminen johtotehtävistä (32 %) ja mahdollisuuksien puute (32 %). 26 % vastaajista näki esteenä myös sen, että naiset uhkaavat miesten valta-asemia. Vähäistä naisten määrää johtotehtävissä selittää myös se, että naiset eivät ole valmiita tekemään pitkiä työpäiviä (14 %), päteviä naisia johtotehtäviin on tarjolla vain vähän (8 %) ja muut naiset jarruttavat naisten uralla etenemistä. (Vihma 2005.)

Miesten ja naisten välistä tasa-arvoa koskevan lain mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon kriteereinä on pidetty sitä, missä määrin organisaatiossa arvostetaan ja hyödynnetään moninaisuutta ja miten yksilöiden erilaisuuteen suhtaudutaan. Myös vaikuttamismahdollisuuksien jakaminen enemmistön ja vähemmistöryhmien kesken on yksi tasa-arvon toteutumista määrittävä kriteeri. (Visti & Härkönen, 2005, 11.) Aaltio-Marjosola (2001, 31) kuvaa tasa-arvon olevan ”*odotusta ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää ja parempaa elämää*”.

Tasa-arvosta onkin totuttu puhumaan organisaatioiden juhlapuheissa, mutta vaikeampaa sen sijaan on usein puhua tasa-arvosta ja moninaisuudesta kehittämisen kohteina omalla työpaikalla. (Visti & Härkönen, 2005, 49.) Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan työelämää koskeva tasa-arvotutkimus kulkeekin helposti omaa rataansa ja työelämä omaansa. Tutkimusten tulokset osoittavat jatkuvasti, että pohjoismainen yritys ympäristö ei ole niin tasa-arvoinen, kuin usein kuvitellaan. Naisten ja miesten työt ovat aika lailla eriytyneet ja yritysten huippujohdossa on vain vähän naisia. Tasa-arvoisuus perustuu käsitykseen oikeudenmukaisuudesta yksilön itseisarvosta ja ihmisarvoisuudesta. Näin ollen sen luonteeseen ei periaatteessa kuulu vastakkainasettelu, samanlaistaminen tai keskinäinen vertaaminen, vaan sukupuolten välinen tasa-arvo on parhaimmillaan tukemassa sekä naisten että miesten yksilöllisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia myös työelämässä. (Aaltio-Marjosola 2001, 32, 71.) Naisten urien edistämisestä puhuminen herättää usein tunteita ja ajatuksia epätasa-arvosta. Eikö olisi tasa-arvoisempaa edistää yhtäläillä naisten ja miesten johtamisuria? Tutkimusten valossa (Hicks-Clarke & Iles 2000) diversiteettimyönteinen ilmapiiri on lisännyt oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon tunnetta organisaatioissa. Vasta aidon tasa-arvon toteutuessa, erityisiä toimenpiteitä naisten urien edistämiseksi ei tarvita.

Lämsän, Vanhalan, Kontoniemen, Hiilloksen ja Hearnin (2007, 313) mukaan naisjohtajuuden tutkimus voidaan liittää diversiteettiä koskevaan ilmiökenttään. Diversiteettijohtaminen onkin tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana. Diversiteetin tutkiminen on tullut entistä tärkeämmäksi organisaatioiden kansainvälistymisen ja globalisaation myötä. (Lämsä ym. 2007, 313.) Visti ja Härkönen (2005, 11) toteavatkin, että moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen on

ennustettu olevan yksi tärkeimmistä organisaation kehittämisalueista lähivuosikymmeninä. Diversiteettijohtamisella ei yleensä viitata ainoastaan sukupuoleen, kuten naiseen johtamisessa, vaan tarkastelukohtina ovat usein myös esimerkiksi ikä, etninen tausta ja kansalaisuus. Diversiteetin moninaisuudesta huolimatta tässä tutkimuksessa painopiste on naisten urien johtamisessa. Naisten urien edistämistä diversiteettijohtamisen näkökulmasta on tutkittu varsinkin Amerikassa, mutta suomalaista tutkimusta aiheesta ei juuri ole. Naisten urien edistämiseen keskittymistä puoltaa suomalaisen yhteiskunnan ja työyhteisöjen homogeenisyys, joka tosin on vähitellen muuttumassa heterogeenisempaan suuntaan. Myös naisten suuri osuus suomalaisessa työelämässä, mutta vähäinen määrä yritysten ylimmässä johdossa on syy, jonka vuoksi on tärkeää tutkia diversiteetin johtamista juuri naisten johtamisurien edistämisen näkökulmasta.

Diversiteettijohtamisessa organisaation rooli on merkittävä ja tässäkin työssä keskitytään tarkastelemaan naisten johtamisuralla etenemiseen vaikuttavia organisatorisia tekijöitä. Useat tutkijat (mm. Ragins ym.1998) ovat todenneet, että naisten uria organisaatioissa voidaan edistää. Urakehitystä edistäviä toimenpiteitä ovat muun muassa mukaan perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen, mentorointi sekä jo työuran alkuvaiheessa aloitettu urasuunnittelu- ja neuvonta (Puttonen 2006, 58). Uria voidaan edistää myös tarjoamalla naisille vastuullisia linjajohdon tehtäviä, minimoimalla sukupuolesta johtuvia ennakoasenteita ja asettamalla ylin johto vastuulliseksi naistyöntekijöiden urakehityskysymyksistä (Ragins ym.1998, 40). McCarty Kilian, Hukai ja McCarty (2004, 155) lisäävät listaan myös muodolliset verkostot, lahjakkuuksien tunnistamisen ja kehittämisen sekä työelämän tukemisen.

EVAn ”Naiset huipulle!” -hankkeen ohjausryhmä on koontanut organisaatioille toimenpidesuosituksia naisten johtamisurien edistämiseksi. Ehdotusten mukaan tasaisemman sukupuolijaon edistämiseksi tulisi tehdä strateginen päätös ja sen toteutumista seurata. Yritysten tulee myös laatia suunnitelma, joka tähtää naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin. Tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi johtotehtävissä tulee pukea numeroiksi ja niiden toteutumista seurata osana yritysten henkilöstöressurssien kehittämistä. Isoissa yrityksissä tulisi myös nimetä vastuuhenkilö työstämään ideoita ja toimintamalleja henkilöstön monimuotoisuuden edistämiseksi. (Salo & Blåfield 2007, 7-8.)

Suosituksen mukaan monimuotoisuuden toteutuminen tulee huomioida jo yritysten hakuprosessissa ja kannustaa sekä naisia että miehiä etenemään. Miesvaltaisilla aloilla hakuprosessi olisi sukupuolivinouman oikaisemiseksi viisasta ulottaa oman talon ulkopuolelle. Yritysten tulisi myös tarjota rekrytointivaiheessa kummallekin sukupuolelle tasapuoliset mahdollisuudet ja esimerkiksi hakukriteereissä tulee välttää lukkiutumista vain toista sukupuolta tukeviin vaatimuksiin. Myös Head huntareiden kokoamiin ehdokaslistoihin tulee kiinnittää huomiota ja kyseenalaistaa lista, jos ehdokkaiden joukossa on vain miehiä. Naisia tulee myös ohjata erityisesti uran alkuvaiheessa hakemaan monipuolista työkokemusta ja tarjota jatko- ja täydennyskoulutusta tasapuolisesti naisille ja miehille. Suosituksen mukaan myös mentori- ja tutorjärjestelmät ovat hyvä tapa seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä. (Salo & Blåfield 2007, 7-8.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis kartoittaa, miten Suomessa toimivat organisaatiot edistävät naisten johtamisuria tällä hetkellä ja miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tilanteen näkevät. Tavoitteena on myös selvittää, miten hyödyllisinä henkilöstöjohtamisen ammattilaiset näkevät eri keinot naisten johtamisurien edistämässä. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen kyselytutkimus, jonka tavoitteena on tuoda esiin tietoa tämän hetken käytännön tilanteesta. Vaikka uratutkimusta on tehty viime aikoina melko runsaasti, ovat aikaisemmat tutkimukset keskittyneet tarkastelemaan naisten johtamisuria yksilön näkökulmista. Organisaation näkökulmasta asiaa on tarkasteltu pääosin uraesteitä kartoittamalla. Sen sijaan aikaisempaa tutkimusta ei ole siitä, missä laajuudessa Suomessa toimivat organisaatiot pyrkivät naisten johtamisuria edistämään (Puttonen 2006). Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on organisaatioiden nykytilanne naisten johtamisurien edistämässä?
2. Millaiset ovat organisaatioiden ylimmän johdon asenteet ja toiminta naisten johtamisurien edistämistä kohtaan?
3. Millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla organisaatiot edistävät naisten johtamisuria?
4. Miten hyödylliseksi naisten johtamisurien edistäminen koetaan organisaatioissa?

Tutkimus rajataan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmaan. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisen näkökulma on perusteltu, koska ylimmän johdon lisäksi organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta vastaavat ovat avainroolissa diversiteetin lisäämisessä. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu tyypillisesti ylemmän johdon näkemysten siirtäminen käytännön toimenpiteiksi. Empiirinen aineisto on kerätty Suomen Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n (myöhemmin HENRY) jäsenten keskuudessa.

Tämän hetken tilannetta naistenjohtamisurien edistämisen suhteen kartoitettiin selvittämällä, onko organisaatioissa toimivia naisverkostoja tai mentorointiohjelmaa, tarjoaako organisaatio lastenhoitoapua tai muuta kodinhoitoapua, onko lasten vanhemmilla mahdollisuus joustavaan työaikaan tai osa-aikatyöhön, edistävätkö organisaatiot naisten verkostoitumista ja onko organisaatiolla ollut naisten johtamisurien edistämiseen tähtäävä projekti tai muita tulevaisuuden suunnitelmia naisten johtamisurien edistämiseksi. Lisäksi kysyttiin onko organisaatioilla suunnitelma tai ohjelma naisten johtamisurien edistämiseksi, onko naisten johtamisurien edistäminen osa organisaation strategiaa ja ovatko organisaatiot huomioineet muitakin diversiteettitekijöitä.

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä selvitettiin sekä organisaation ylemmän johdon asennetta ja toimintaa naisten johtamisurien edistämässä kuvaavien väitteiden sekä muiden uran edistämistä ja urasteiden ilmenemistä kuvaavien väitteiden avulla. Naisten johtamisuria edistävien keinojen hyödyllisyyttä selvitettiin kysymällä, miten hyödyllisinä vastaajat kokevat naisten määrän tavoitteellisen lisäämisen johtamistehtävissä, naisten aseman edistämisen organisaation strategian avulla, naisten johtamisurien kehittymisen arvioimisen, urasuunnittelun, mentoroinnin järjestämisen, perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen, naisten verkostoitumisen edistäminen sekä naisverkostojen perustamisen. Lisäksi kysyttiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä siitä, onko naisten johtamisurien edistamisestä organisaatiolle taloudellista hyötyä, vaikuttaako se organisaation päätöksentekokykyyn, lisääkö se pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa, edesauttaako se pätevien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, vaikuttaako naisjohtajien määrän lisääntyminen positiivisesti organisaation liiketoimintamahdollisuuksiin ja tuoko naisten johtamisurien edistäminen organisaatiolle positiivista julkisuutta.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa tämän päivän tilanteesta naisten johtamisurien edistämisessä. Samalla tutkimus tuottaa tärkeää tietoa organisaatiolle naisten johtamisuria edistävästä tekijöistä sekä niiden hyödyllisyydestä sekä naisjohtajille että organisaatioille. Myös naisjohtajien sekä uransa alkutaipaleella olevien naisten kannalta tutkimus tuottaa hyödyllistä tietoa.

Tutkimus alkaa keskeisten käsitteiden määrittelyllä. Tämän jälkeen tarkastellaan naisten johtamisuria sekä tyypillisiä naisjohtajien uraesteitä. Vaikka tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat naisten johtamisuria edistävät organisatoriset käytännöt, on kokonaisuuden hahmottamiseksi hyvä tarkastella myös naisten urakehitystä estäviä tekijöitä. Uraesteiden jälkeen tarkastellaan diversiteetti johtamista naisten johtamisurien edistämisessä. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen tutkimus etenee tutkimusmetodologiaosuuden kautta tutkimustuloksiin ja lopuksi johtopäätöksiin.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Ura

Uran käsitettä on määritelty hyvin monella tavalla ja luonnehdinnat ovat muuttuneet eri aikakausina. Esimerkiksi Hughes (1937) kuvaili uran olevan ”*liikkuva perspektiivi, jossa henkilöt suunnistavat itse sosiaalisen järjestyksen huomioon ottaen*” ja ura on myös ”*virkojen tyypillinen sarja*” (Baruch 2004, 58 mukaan). Liikkeiden suuntaa ei Hughesin kuvauksessa mainita. Schein (1984) onkin todennut, että yksilöiden urien liikkeet organisaatiossa voivat olla joko vertikaalisia, syvyysuuntaisia tai horisontaalisia. Vertikaalinen liike kuvaa yksilön liikettä organisaatiossa joko ylös- tai alaspäin. Syvyysuuntainen liike kuvaa yksilön keskeisyyttä organisaatiossa, esimerkiksi missä määrin hän on tietoinen organisaation liikesalaisuuksista ja paljonko hänellä on valtaa. Horisontaalinen liike on liikkumista samantasoisten tehtävien välillä esimerkiksi osastolta toiselle. (Schein 1984, 88, 92.) Näin ollen ura ei kuvaa ainoastaan etenemistä organisaatiossa ylöspäin. Lähteenmäki (1995, 2) kuvaa peräkkäisten toimien sarjaa urapoluksi. Urakululla ja urakehityksellä hänen mukaansa puolestaan viitataan siihen, että yksilö etenee urallaan vertikaalisesti ylöspäin.

Hall (1976) antaa uralle neljä erilaista merkitystä. Ura voidaan nähdä joko 1) etenemisenä, jolloin se sisältää olennaisesti vertikaalista liikkumista ylöspäin tehtävästä toiseen, 2) ammattina, jolloin ura sisältää vertikaalista liikettä vain tietyn tyypissä tehtävissä, 3) elämänmittaisena sarjana työtehtäviä tai 4) rooliin liittyvien kokemusten seurauksena, jolloin myös kotirouvan tai mielenterveyspotilaan kokemukset voidaan nähdä osana uraa. (Gunzin 1989, 226 mukaan.)

Myös Powellin ja Gravesin (2003) kuvauksen mukaan yksilöllä on ura, vaikka hän ei toimisi lainkaan palkkatyössä. He kuvaavat uran roolien yhdistelmänä ja järjestyksenä. Ihmiset toimivat erilaisissa rooleissa elämänsä aikana, eivätkä kaikki ihmiset toimi samoissa rooleissa lainkaan. Näitä rooleja ovat heidän mukaansa esimerkiksi opiskelijan, työntekijän, aviopuolison, vanhemman, eläkeläisen jne. roolit. (Powell & Graves 2003, 184.)

Scheinin (1984) mukaan uraa voidaan tarkastella joko yksilön tai organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta ura on sarja tapahtumia ja kokemuksia, joiden läpi yksilö liikkuu organisaatiossa työskentelynsä ajan. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna ura ei ole vain yksilön liikkumista organisaatiossa, vaan sisältää myös organisaation tekemiä päätöksiä siitä, kuka liikkuu, mihin liikkuu ja millä nopeudella organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Ura organisaatiossa on siis prosessi, jossa sekä organisaatio että yksilö vaikuttavat toisiinsa tarkastelunäkökulmasta riippuen. Organisaation vaikuttamista yksilöön Schein kutsuu socialisaatioksi ja yksilön vaikuttamista organisaatioon innovaatioksi. (Schein 1984, 87-88.) Baruch (1999, 433) onkin todennut, että ura kuuluu yksilölle, mutta monissa tapauksissa sitä kuitenkin suunnitellaan ja johdetaan organisaatiosta käsin.

Ero yksilö- ja organisaatiotasojen välillä on Gunzin (1989) mukaan johtamis- ja organisaatiourien tarkastelun peruslähtökohta, vaikka ne menevät kirjallisuudessa usein sekaisin. Organisaation tasolla urat toimivat osana sosiaalisen uusintamisen prosessia. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna Gunz näkee uran sarjana yksilön tekemiä valintoja. Yksilön valinnanvapaus ei kuitenkaan ole rajaton, vaan hän voi valita vain niistä eri mahdollisuuksista, jotka ovat hänelle tarjolla. (Gunz 1989, 226.)

Uran määrittelyyn on tyypillisesti liittynyt myös jako objektiiviseen ja subjektiiviseen uraan. Objektiivisesta urasta puhuttaessa viitataan niihin uran elementteihin, jotka ovat ulkoisesti havaittavissa, kuten asema, tehtävä, titteli, status ja palkka. (Powell & Graves 2003, 185, La Pointe 2003, 2.) Gunzin (1989, 226) mukaan objektiivisuuteen liittyy myös uran tarkastelu eri työtehtävien järjestyksenä. Subjektiivinen ura sen sijaan koostuu yksilön kokemuksista ja hänen omista urakehitykseen ja rooliin liittyvistä käsityksistä. Näitä kuvaavat esimerkiksi yksilön uraodotukset, asenteet, tarpeet ja käsitykset itsestä. (La Pointe 2003, 2.) Uran subjektiivinen luonne voidaan nähdä henkilökohtaisen kehittymisen prosessina (Gunz 1989, 226).

Powell ja Mainiero (1992, 220) ovat luonnehtineet uran objektiivista näkökulmaa miesten malliksi. Heidän mukaansa naiset käsittävät uramenestyksen miehiä subjektiivisemmin. Uramenestykseen ei näin ollen kuulu ainoastaan työelämässä menestyminen, vaan myös työn ulkopuolinen elämä. Naisten uramenestystä tutkittaessa tulisikin heidän mielestään huomioida

subjektiiviset tekijät vähintään yhtä tärkeänä kuin objektiiviset tekijät. Myös Sturges (1999, 247) havaitsi tutkimuksessaan, että mies- ja naisjohtajat määrittelevät uramenestyksen eri tavoin. Ulkoiset menestyksen kriteerit eivät olleet merkityksettömiä naisille, mutta ne eivät olleet keskeisiä tekijöitä naisten kokemuksissa uramenestyksestään. Powell ja Graves (2003, 185) ovatkin todenneet, että objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys ovat positiivisessa suhteessa toisiinsa. Enemmän objektiivista uramenestystä saavuttaneet olivat tavallisemmin myös tyytyväisempiä uriinsa, vaikka automaattisesti ei objektiivinen uramenestys onnellisuuteen johda. Lähteenmäki (1995) on tiivistänyt erilaiset uramäärittelyt seuraaviin kategorioihin (taulukko 1):

TAULUKKO 1: Uramäärittelyt ja niiden jako subjektiiviseen tai objektiiviseen näkemykseen

	Subjektiivinen	Objektiivinen
Ura koko elämän käsittävänä työpaikkojen sarjana, johon sisällytetään kaikki toimet	x	
Ura etenemisenä, johon edellytetään sisältyvän vertikaalista liikkuvuutta	x	
Ura ammattina, jolloin vertikaalinen liikkuvuus ainoastaan tietyn tyyppisten tehtävien välillä hyväksytään työuraan kuuluvaksi	x	
Ura yksilön tekemänä peräkkäisinä valintoina	x	x
Ura itseä tyydyttävänä edistymisenä sekä kehittymisenä ammatissa		x
Ura organisaatiossa, jolloin ainoastaan yhden organisaation sisällä tapahtuva liikkuvuus luetaan uraan kuuluvaksi	x	
Ura sosiaalistumisprosessina organisaatiossa hankittujen kokemusten ja työpaikanvaihdosten seurauksena		x
Ura rinnakkaisten ja peräkkäisten roolien (esim. lapsi, kansalainen, työntekijä, puoli, kasvattaja) yhdistelmänä ja seurauksena	(x)	x
Ura yksilön asenteiden ja käyttäytymisen jatkumona		x
Ura ammatillisen identiteetin ja jopa persoonallisuuden kehitysprosessina		x

(Lähteenmäki 1995, 27-28).

Baruchin (2004) mukaan ura on ihmisen elämän pääalueita, joka kehittyy työn ympärillä. Työ tarjoaa ihmisille tarkoituksen tunnetta, haasteita, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia sekä tietysti tuloja. Työ on identiteetin, luovuuden ja elämänhaasteiden lähde, joka samalla antaa ihmiselle statuksen ja mahdollistaa pääsyn sosiaalisiin verkostoihin. Baruch näkeekin uran elämän matkana, jossa ihmiset voivat kulkea joko valmista polkua pitkin tai navigoida omien suunnitelmiensa mukaan. (Baruch 2004, 59.)

Nykyajalle tyypilliset väliaikaiset pätkätyöt haastavat kuitenkin uran merkityksen. Vanhassa järjestelmässä urakehityksen suunta oli aina ylöspäin ja ihmisten oletettiin olevan saman organisaation palveluksessa koko työaikansa. Nyt ihmiset odottavat organisaation palvelevan heitä ja aikaisempi elämänmittainen suhde on muuttunut muutaman vuoden työsuhteeksi. (Baruch 2004, 59, 63.) Muutoksen taustalla ovat yritysmaailman muutokset. Sullivanin (1999) näkemyksen mukaan perinteiset urat hallitsivat teollisuustyötä, koska suurin osa organisatorisista rakenteista tuki sitä. Organisaatioiden kukistuminen on johtanut siihen, että urapolut ovat tulleet yhä epäselvemmiksi ja näkemys uramenestyksestä on muuttunut ja laajentunut. (Baruch 2004, 60 mukaan.)

Tämän murroksen myötä myös uran käsitettä on jouduttu määrittelemään uudestaan. Hall (1996) julistikin perinteiset urat kuolleiksi. Tällä hän viittasi perinteiseen käsitykseen urasta useimmiten organisaation sisäisenä, jatkuvasti kehittyvänä, hierarkkisesti nousujohteisena jatkumona. Uusi ura taas viittaa joustavampaan ja subjektiivisempaan näkemykseen urasta. Eri tutkijat ovat nimittäneet ”uutta uraa” hiukan eri tavoin esimerkiksi post-korporatiiviseksi uraksi (Peiperl & Baruch 1997), Proteuksen uraksi (Hall 1976), älykkääksi uraksi (Arthur et al. 1995) tai riippumattomaksi uraksi (Arthur 1994). (La Pointen 2003, 7-8 mukaan.) DeFillippi ja Arthur (1994) käyttivät myös termiä rajaton ura. Rajojen hämärtyminen teki lopun aikaisemmista selvistä ja staattisista urasysteemeistä ja urista on tullut avonaisempia, moninaisempia ja vähemmän työnantajan rakentamia ja kontrolloimia. Näiden urien johtaminen vaatii työnantajalta ja esimieheltä erilaisia taitoja kuin perinteisten urien johtaminen. (Baruchin 2004, 58, 61 mukaan.) Baruch (2004) toteaaakin, että urat ovat tulleet siirtyviksi ja joustaviksi ja aikaisempi kiinteä ja muodollinen reitti menestykseen on hämärtynyt. Uudet uramallit koostuvat erilaisista

vaihtoehtoista, monista mahdollisista kehityksen suunnista, joista ihmiset valitsevat. Yhtä tietä menestykseen ei enää ole, vaan sen sijaan monisuuntaisia urapolkuja. (Baruch 2004, 60-61.)

La Pointe (2003, 8) toteaa, että uuden uran puitteissa vastuu urasuunnittelusta on siirtymässä työnantajalta työntekijälle. Baruch & Peiperl (2000, 347) kuitenkin muistuttavat, että myös nämä uudet, riippumattomat urat ovat aina kytköksissä organisaatioihin. Allred, Snow ja Miles (1996, 18) ovatkin sitä mieltä, että nykyisissä organisaatioissa vastuu uran johtamisesta on jaettu yksilön ja organisaation kesken. Myös Lähtenmäki (1995) näkee organisaation osallistumisen urasuunnitteluun hyödyllisenä. Sen avulla voidaan paitsi vaikuttaa yksilön subjektiiviseen urakehitykseen myönteisellä tavalla, myös lisätä työn motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista (Lähtenmäki 1995, 30). Hall ja Moss (1998, 31) uskovatkin, että tulevaisuudessa kaikkein tehokkaimmat organisaatiot eivät johda työntekijöiden uria, vaan tarjoavat heille mahdollisuuksia ja resursseja kehittyä.

Tässä tutkimuksessa uran tarkastelunäkökulma on objektiivinen. Urakehitystä tarkastellaan ulkoisesti havaittavien seikkojen perusteella ja urakehityksen nähdään suuntautuvan organisaation hierarkiassa ylöspäin. Lämsä ja Ekonen (2007) ovatkin todenneet, että tutkittaessa uria objektiivisen käsityksen puitteissa naisnäkökulmasta, nousevat keskeisiksi tutkimuksen kohteiksi sellaiset kysymykset, kuten mitkä seikat edistävät tai estävät naisten hierarkkista urakehitystä. Lähtenmäki (1995) on sen sijaan todennut, että perinteinen objektiivinen uratulkinta on sisällöllisesti melko tyhjä, eikä kuvaa tämän päivän tyyppillistä, sirpaleista ja katkonaista urakulkua. Hänen mukaansa objektiivinen uratulkinta palvelee organisaation näkökulmasta tarkasteltuna ainoastaan vakanssien täyttö- ja seuraajasuunnitelmien laatimista, mutta ei juuri tarjoa aineksia organisaation kehittymiselle. (Lähtenmäki 1995, 29.) Kuitenkin juuri objektiivisen johtamisurien tarkastelun avulla voidaan havaita naisten ja miesten urakehityksen eroavaisuuksia ja pyrkiä edistämään naisten johtamisurien kehittymistä. Vaikka työurat nykypäivänä voivat olla sirpaleisia, on siitä huolimatta tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että naisten johtamisurat etenevät myös objektiivisesti tarkasteltuna tasaveroisesti miesten johtamisurien kanssa.

2.2 Diversiteetti ja diversiteettijohtaminen

Diversiteetin käsitteellä viitataan yleensä ihmisten erilaisuuteen. Wentlingin (2004, 166) mukaan diversiteettiä voidaan kuvailla kapeasti termeillä rotu, etnisuus ja sukupuoli. Laajempi kuvaus sisältää kuitenkin muitakin erilaisuuteen viittaavia termejä kuten ikä, kansallinen alkuperä, uskonto, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen, arvot, etninen kulttuuri, koulutus, kieli, elämäntyyli, uskomukset, fyysinen olemus sekä taloudellinen asema. Matton ja Hernandez (2004) lisäävät listaan myös kokemusten ja ajatusten eroavaisuuden ja toteavat, että diversiteetti viittaa siihen, kuka ja mikä on arvostettua työpaikoilla. Diversiteetti on myös kulttuurien yhteistyötä, ajatuksien ja ideoiden erilaisuutta, joiden tavoitteena on kasvattaa liikevoittoa. (Matton & Hernandez 2004, 48.)

Gilbertin, Steadin ja Ivancevichin (1999, 61) mukaan diversiteettijohtamisella tarkoitetaan organisaatioiden vapaaehtoisia ohjelmia, joiden avulla pyritään lisäämään kaikkien yksilöiden sisällyttämistä organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin ja muodollisiin ohjelmiin. Mondy ja Noe (1996) ovat kuvanneet diversiteettijohtamista tietoisuutena kulttuurin, etnisen taustan, sukupuolen, iän tai seksuaalisen suuntautumisen yleisistä piirteistä ja samalla näitä erilaisia piirteitä omaavien ihmisten johtamista yksilöinä. Myöhemmin he vielä lisäsivät siihen, että diversiteettijohtaminen on myös *”yksilöiden ja heidän tarpeitansa ja osallistumista arvostavan kulttuurin edistämistä”*. (Cheng Low 2007, 684 mukaan.)

Diversiteettijohtamisen juuret ovat Amerikassa 1960-luvulla alkaneissa toimenpiteissä, ohjelmissa ja lainsäädännössä, joiden tavoitteena oli mustien ja naisten määrän lisääminen työelämässä (Visti & Härkönen, 2005, 11). Diversiteettijohtaminen nousi nopeasti suosituksi aiheeksi etenkin Yhdysvalloissa. Gilbertin ym. (1999, 61-62) mukaan diversiteettijohtamisesta on puhuttu kirjallisuudessa jopa välttämättömänä ohjelmana organisaatioille, mikäli nämä haluavat säilyä kilpailukykyisinä. Diversiteettijohtamisen käsite on kuitenkin usein jäänyt organisaatioissa epäselväksi.

Peruslähtökohta diversiteettijohtamisessa on erilaisuuden arvostaminen. Erilaisista taustoista lähtöisin olevaa henkilöstöä ei pyritä sopeuttamaan organisaation vallitsevaan kulttuuriin, vaan

erilaisuus nähdään rikkautena, jonka avulla voidaan saavuttaa jotain lisää, kuten luovuutta, kilpailuetua, mainetta ja parempia ongelmaratkaisuja (Cox & Blake 1991, 45). Kirjallisuudessa diversiteettijohtamisesta käytetään myös nimitystä erilaisuuden, moninaisuuden tai monimuotoisuuden johtaminen. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä diversiteettijohtaminen.

Lorbieckin ja Jackin (2000, 18) mukaan diversiteettijohtamista on kuvattu joko englantilaisen tai yhdysvaltalaisen tavan mukaan. Englantilainen versio on muun muassa Kandolan ja Fullertonin (1998) kuvaus, jonka mukaan ”*Diversiteettijohtamisen perusajatus hyväksyy sen, että työvoima koostuu erilaisista ihmisryhmistä. Diversiteetti koostuu näkyvistä ja näkymättömistä eroavaisuuksista, joihin sisältyvät sellaiset tekijät kuten sukupuoli, ikä, tausta, rotu, vamma, persoonallisuus ja työtyyli. Sen peruslähtökohta on ajatus siitä, että näitä eroja valjastamalla luodaan tuottava työympäristö, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu ja jossa kaikkien lahjat tulevat täysin hyödynnetyiksi ja organisaatio pääsee tavoitteisiinsa.*” (Kandola & Fullerton, 1998, Lorbieckin ja Jackin, 2002, 19, mukaan.)

Yhdysvaltalaista näkemystä diversiteettijohtamisesta edustaa Arredondon (1996) kuvaus, jonka mukaan ”*Diversiteettijohtaminen viittaa organisaation strategiseen työvoiman diversiteetin kehittämisen lähestymistapaan, organisaatiokulttuurin muutokseen ja työvoiman voimaannuttamiseen. Se edustaa siirtymää pois niistä toiminnoista ja oletuksista, joiden avulla vähemmistöjen työnsaanti- ja osallistumismahdollisuuksia on parannettu, kohti sellaisia johtamiskäytäntöjä, jotka huomioivat työvoiman diversiteetin ja sen mahdollisuudet. Ideaalisesti se on käytännöllinen lähestymistapa, jossa osallistujat ennakoivat ja suunnittelevat muutosta, eivät pelkää inhimillisiä eroavaisuuksia tai näe niitä uhkana, vaan katsovat työpaikkaa inhimillisen kasvun foorumina ja muuttavat taidot ja suorituksen suoraan organisaatiolle kustannushyödyksi.*” (Arredondo 1996, Lorbieckin ja Jackin, 2002, 19, mukaan.)

Lorbieckin ja Jackin mukaan molemmissa kuvauksissa on paljon samoja piirteitä. Englantilainen kuvaus kuitenkin painottaa enemmän diversiteettijohtamisen strategista suuntaa antavaa merkitystä koko organisaation toiminnalle. Kaiken kaikkiaan englantilainen ja yhdysvaltalainen diversiteettijohtamisen kirjallisuus on kuitenkin hyvin samansuuntaista. (Lorbiecki & Jack 2002, 19-20.)

Kuten Arredondo (1996, Lorbieckin ja Jackin, 2002, 19, mukaan), myös Gilbert ym. (1999) haluavat erottaa diversiteettijohtamisen vähemmistöjen työnsaanti- ja osallistumismahdollisuuksia parantavista toiminnoista. Vähemmistöjen työnsaantimahdollisuuksia parantavien toimien tarkoituksena on ollut taata kaikille yhtäläiset mahdollisuudet, mutta käytännössä nämä toimet ovat kuitenkin usein johtaneet tehottomiin ja epäoikeudenmukaisiin käytäntöihin. Vähemmistöryhmiin kuuluvia on esimerkiksi palkattu löyhemmin perustein kuin muita työntekijöitä, minkä vuoksi heitä on pidetty työpaikoilla epäpätevinä ja asemiinsa epäsopivina. (Gilbert ym. 1999, 62-64.) Erilaisuutta arvostavan kulttuurin luominen vaatii systemaattisia, suunniteltuja pyrkimyksiä, joita ei yleensä sisälly vähemmistöjä suosiviin suunnitelmiin. Diversiteettijohtaminen on nähty uutena organisatorisena paradigmana, joka ei perustu enää vain lain vaatimukseen, vaan diversiteetin nähdään tuovan itsessään olennaista lisäarvoa organisaatiolle. (Bowens ym. 1993, Gilbertin ym. 1999, 65 mukaan.)

Myös Gilbert ym. (1999, 73) toteavat, että diversiteettijohtaminen ei voi olla ainoastaan lakien noudattamista, koska silloin kysymys on vain minimivaatimusten täyttämisestä. He kuvailevatkin diversiteettijohtamista organisaation kulttuurin täydelliseksi muutokseksi, jonka tarkoitus on edistämää demografisten, etnisten ja yksilöllisten erojen arvostusta. Kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen ja käytäntöjen muuttamista henkilöstöhallinnosta lähtien. (Gilbert ym. 1999,66.) Myös Schmidin mukaan olennaista diversiteettistrategian laatimisessa on, että se linkittyy organisaation toimintaan. Sitä ei tehdä vain siksi, että se on tehtävä, vaan sillä on selkeä tavoite. (Schmidt 2004, 151.)

Kandolan (2004, 146) mukaan diversiteetti on nykyään tiukasti liiketoiminta-agenda organisaatioissa. Monet työnantajat pyrkivät laajentamaan vähemmistöryhmien edustusta työpaikoilla. Liiketoimintaperiaatteesta huolimatta suurin huomio organisaatioissa kiinnittyy edelleen eritaustaisten ihmisten rekrytointiin, kun taas urien edistäminen ylemmille tasoille on jäänyt ennalleen. Plessin ja Maakin (2004) mukaan diversiteettijohtaminen ei tällaisessa tilanteessa tuo organisaatioille toivottua hyötyä. Heidän mukaansa diversiteetti on ennen kaikkea kulttuurinen kysymys, jolloin se liittyy normeihin, arvoihin, uskomuksiin ja odotuksiin. Tämän

vuoksi diversiteetissä on kyse myös eettisestä seikasta, joka määräytyy organisaation periaatteiden mukaan. Ennen kuin nämä periaatteet huomioidaan, ei diversiteetti johtaminen voi menestyä. Vaikka organisaatioissa tehtäisiinkin joitakin diversiteettiin kannustavia toimia, eivät diversiteetin mahdolliset hyödyt voi päästä valloilleen ellei diversiteettiä kulttuurisesti arvosteta. (Pless & Maak 2004, 130.)

Coxin (1991) mukaan organisaatiot voidaan jakaa kolmeen ryhmään niiden diversiteetin asteen mukaan. Organisaatiot voivat olla joko monoliittisia, moniarvoisia tai monikulttuurisia. Monoliittisissa organisaatioissa rakenteellinen integrointi on yleensä minimaalista ja organisaatio on hyvin homogeeninen. Työtehtävät ovat eriytyneet ja naiset sekä muut vähemmistöryhmät työskentelevät lähinnä matalamman statuksen työtehtävissä. Vähemmistöjen tulee sopeutua vallitseviin normeihin. Moniarvoiset organisaatiot eroavat monoliittisista organisaatioista monelta kohdilta. Ensinnäkin henkilöstö on huomattavasti heterogeenisempaa ja vähemmistöjen edustajia pyritään rekrytoimaan ja ylentämään. Rakenteellinen integraatio on huomattavasti suurempaa kuin monoliittisissa organisaatioissa, vaikkakin työtehtävien eriytyneisyys on melko yleistä vielä moniarvoisissa organisaatioissa. Vähemmistöjen oletetaan myös sopeutuvan vallitsevaan yrityskulttuuriin. Monikulttuurinen organisaatio arvostaa monipuolisuutta. Monikulttuurisen organisaation piirteitä ovat moniarvoisuus ja täydellinen rakenteellinen integraatio myös epävirallisten verkostojen osalta. Ennakkoluuloja ja syrjintää ei esiinny. Diversiteettiä myös hyödynnetään kilpailuedun saavuttamisessa. (Cox 1991, 37-39.)

2.3 Naisjohtaja ja naisjohtajuus

Tutkittaessa naisjohtajien uraa edistäviä tekijöitä, on tarpeen määritellä, mitä naisjohtajalla oikein tarkoitetaan. Erilaisissa esimiestehtävissä naisia toimii jo melko paljon. Naisten urakehitys kuitenkin usein pysähtyy keskijohtoon. Tässä tutkimuksessa naisjohtajalla viitataan johtavassa asemassa olevaan, esimiesasemassa toimivaan naishenkilöön keskijohdossa tai ylemmässä johdossa. Esimiehellä tarkoitetaan, että johtajalla on alaisia. Ylemmän johdon edustajalla viitataan Litzkyn ja Greenhausen (2007, 639) tavoin henkilöön, joka on vastuussa organisaation pitkän aikavälin tärkeistä kysymyksistä, joka päättää resurssien tehokkaasta jaosta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä liiketoimintaan kuuluvien inhimillisten, taloudellisten ja

materiaalisten resurssien käytöstä ja johon kuuluu myös vastuu tuottavuudesta. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä työssä ylimmän johdon alaisena toimivaa johtoporrasta. Keskijohto toimii ylimmän johdon määrittämisen strategian toimeenpanijana ja toisaalta välittää työntekijätason ajatuksia ylöspäin.

Naisjohtajuudella viitataan tiettyyn tapaan johtaa (Martelius-Lounela 2003, 63). Naisjohtajuudesta puhuminen antaa jo itsessään viitteitä siitä, että se jotenkin eroaisi normaalista johtajuudesta, toisin sanoen perinteisesti johtajuuden normina pidetystä miesten johtajuudesta ja johtamistavasta. Naisten ja miesten eroja johtajuudessa onkin tutkittu 1970-luvulta lähtien. Esimerkiksi Eaglyn ja Karaun (1991) tekemä meta-analyttinen tutkimus osoitti, että miehillä oli enemmän taipumusta tehtäväorientoituneeseen johtamistyyliin ja naisilla enemmän taipumusta sosiaalisempaan johtamistyyliin. (Eagly & Karau 1991, 693.) Myös uudemmassa meta-analyysissä Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003) tulivat siihen tulokseen, että naisten johtamistyyli on miesten johtamistyyliä transformatiivisempi. Myös Northousen (2007, 291) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet naisten olevan johtajina demokraattisempia ja transformatiivisempia kuin miehet. Vanhala (2002, 285) sen sijaan toteaa, että monien kansainvälisten ja suomalaisten tutkimusten mukaan erot nais- ja miesjohtajien välillä ovat hyvin pieniä tai niitä ei ole ollenkaan, vaan naiset ja miehet käyttäytyvät johtajina ollessaan samalla tavalla. (Vanhala 2002, 285.)

Tämän työn lähtökohtana on, että sukupuoli itsessään ei ole tae hyvästä johtajuudesta. Mies ja nainen voivat yhtä lailla onnistua johtamistehtävissä. Naisjohtajuudella ja naisjohtajalla viitataankin tässä työssä johtavassa asemassa olevaan naishenkilöön asettamatta johtajia sukupuolen mukaiseen paremmuusjärjestykseen. Naisjohtajista puhumisen mielletään usein korostavan naispuolisen johtajan sukupuolta ja näin vahvistavan sukupuoli- jaottelua. Tasa-arvon toteutuessa sukupuoli ei olekaan olennainen tekijä. Tilastojen valossa miehet kuitenkin etenevät johtotehtäviin edelleen naisia helpommin ja nopeammin. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella urakehitykseen liittyviä kysymyksiä myös sukupuolen kannalta. Koska tämän työn fokuksessa ovat naispuoliset johtajat, käytetään tässä työssä naisjohtaja -käsitettä.

2.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tukea yrityksen strategiaa osaavan henkilöstön kautta. Yrityksen tarpeita sekä laadullisesti että määrällisesti mahdollisimman hyvin vastaavan työvoiman hankkiminen ja ylläpitäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita yrityksen toiminnan kannalta (Vanhala 2002, 327). Österbergin (2005, 17) mukaan henkilöstöasiantuntija toimii linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä ja huolehtii osaltaan siitä, että yrityksen johdon näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä ja toteuttamisesta ohjaavat työntekijöiden työn tekemistä. Liiketaloustieteen kirjallisuudessa on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management), jonka perustavana ajatuksena on idea siitä, että valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voi aiheuttaa organisaatioissa vakavia ongelmia. (Viitala 1999, 10.)

Henkilöstöasioiden tehtäväkenttä on laaja ja kattaa koko organisaation. Tehtävien hoitaminen vaihtelee yrityksestä toiseen, mutta lainsäädännön, työmarkkinajärjestöjen välisten sopimusten sekä viranomaisten antamien määräysten ja ohjeiden vuoksi vallitsee henkilöstöasioissa tietty yhtäläisyys. (Vanhala 2002, 323-324.) Vanhalan (1995, 31) mukaan Suomen kontekstissa onkin ollut erityistä kollektiivinen sopimussysteemi, jossa on huomioitu sekä sosiaalinen että poliittinen näkökulma ja työnantajan intressi. Henkilöstöjohdon asema ja henkilöstöasiat ovat kytköksissä yhtiön muotoon, liiketoiminta- tai teollisuussektoriin sekä yhtiön kokoon. Hyvin pienissä organisaatioissa henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat omistaja-johtajan vastuulla. (Vanhala 1995, 43.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöhallinto pohjautuu lainsäädäntöön ja kollektiivisiin sopimuksiin, joiden lisäksi yritykset ovat saattaneet pyrkiä luomaan esimerkiksi perheenomaista ilmapiiriä, joustavuutta ja muita ei-rahamääräisiä aktiviteetin muotoja henkilöstöjohtamisen alueelle (Kivisaari ja Vanhala 1983, Lähteenmäki ym. 1994, Vanhalan 1995, 43 mukaan). Isommissa organisaatioissa on usein henkilöstöjohtaja ja henkilöstöjohtamisen yksikkö. (Vanhala 1995, 43.)

Vanhalan (2002, 326) mukaan henkilöstöjohtamisen ytimenä on henkilöstösuunnittelu, joka nivoo henkilöstöjohtamisen yrityksen liiketoimintaan. Vanhala jakaa henkilöstösuunnittelun

seitsemään osa-alueeseen: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön perehdyttäminen, henkilöstön hankinta, palkkahallinto, sisäinen tiedotustoiminta, henkilöstöohjaus ja yhteistoiminta sekä muu henkilöstöhallinto. Österberg (2005) lisää henkilöstöjohtamisen tehtäviin myös motivoimisen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä ja myös pitää heidät yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin. Myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen kenttään. (Österberg 2005, 100.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijöiden motivoitumiselle ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvyille. Siksi olennainen osa henkilöstöasiantuntijan tehtävää on toimia esimiestyön tukena ja hankkia esimiehelle työkaluja johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. (Österberg 2005, 100-101.) Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa ylläpidetään ja parannetaan erilaisten toimenpiteiden avulla. Vanhalan (2002) mukaan henkilöstön kehittäminen on viime vuosina muuttunut kokonaiskehittämisen suuntaan yksittäisten koulutusten sijaan. (Vanhala 2002, 330.)

3 NAISTEN JOHTAMISURAT

3.1 Naisten asema työmarkkinoilla

Suomalaista yhteiskuntaa on totuttu pitämään sukupuolikysymyksessä melko tasa-arvoisena. Saivathan suomalaiset naiset ensimmäisenä Euroopassa äänioikeuden vuonna 1906. Hearnin, Kovalaisen ja Tallbergin (2002, 4) mukaan tasa-arvo toteutuukin Suomessa suhteellisen hyvin politiikan, lainsäädännön ja työelämään osallistumisen kannalta. Vuonna 2006 Suomen työvoimasta lähes puolet (47,8 %) oli naisia (internetlähde 1).

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan Suomen palkansaajien koulutusrakenteen muutos on ollut muutaman vuosikymmenen aikana huikea. Vuonna 1977 naispalkansaajista 43 prosenttia oli suorittanut jonkin perusasteen jälkeisen tutkinnon. Vuoteen 2002 mennessä osuus oli noussut 83 prosenttiin. Korkea-asteen tutkinto on naispalkansaajista jo 43 prosentilla. Miespalkansaajien koulutustaso on myös noussut, mutta naisilla kasvu on ollut nopeampaa. Miespalkansaajista peruskoulutuksen jälkeisen tutkinnon on suorittanut 81 prosenttia ja korkea-asteen tutkinnon 33 prosenttia. Suomalaisten, varsinkin naisten, koulutustaso on eurooppalaisittain erittäin korkealla tasolla. (Lehto & Sutela 2004, 8-12.)

Naisten korkeasta koulutustasosta huolimatta naisia on hyvin vähän yritysten johtopaikoilla. Hearn ym. (2002, 4) toteavatkin, että työelämän sisällä on tasa-arvon kanssa vielä tekemistä. Suomen työmarkkinat ovat suhteellisen voimakkaasti eriytyneet naisten ja miesten aloihin ja varsinkin yksityisellä sektorilla naisten osuus ylimmässä johdossa on yllättävän vähäinen. EVAn naisten johtamien yritysten kannattavuutta koskevan raportin mukaan naisia on toimitusjohtajina noin 7-8 % (Kotiranta ym. 2007).

Hearnin ym. (2002) mukaan naisten vähäistä osuutta ylimmässä johdossa voidaan ainakin osittain selittää kahdella yhteiskunnallisella tekijällä. Ensinnäkin hyvinvointivaltio laajeni samaan aikaan, kun naisten määrä työelämässä lisääntyi tarjoten naisille useita työpaikkoja asiantuntija- ja johtotehtävissä julkisella sektorilla. Ylimmän johdon tehtäviä ei kuitenkaan julkisella sektorilla ollut tarjolla samalla lailla kuin yksityisellä sektorilla. Toiseksi, naisten ja miesten voimakas

koulutuksellinen eriytyminen eri aloille on ohjannut naiset talouden eri sektorille ja luonut näin kahdet, sukupuolen mukaan jakautuneet työmarkkinat. (Hearn ym. 2002, 4.)

Myös Salon ja Blåfieldin Naiset Huipulle – hankkeen raportin mukaan yksi selitys naisten vähäiselle määrälle yritysten ylimmässä johdossa on uravalinta. Naiset hakeutuvat miehiä enemmän korkeakoulutukseen, joka johtaa julkisen sektorin töihin. (Salo & Blåfield 2007, 15.) Naisten koulutusvalinnat eivät ole ohjanneet naisia elinkeinoelämän tehtäviin. Suomalainen teollisuus on pitkälti pohjautunut raskaaseen metalli- sekä puu- ja paperiteollisuuteen. Näiden alojen ylimpään johtoon on tyypillisesti valittu insinööritaustaisia asiantuntijoita, eikä muulla koulutustaustalla ollut aikaisemmin mahdollista näihin tehtäviin päästä. (Hearn, Kovalainen & Tallberg 2002, 5.)

Viime vuosikymmenien aikana työelämän muutokset ja kansainvälistyminen ovat nostaneet monien sellaisten taitojen ja vahvuuksien arvoa, joita naiset eri tutkimusten perusteella hallitsevat keskimäärin miehiä paremmin. Näitä ovat esimerkiksi kieli- ja vuorovaikutustaidot. Salon ja Blåfieldin (2007) mukaan onkin silkkaa haaskausta, jos enemmistöksi noussut laaja koulutettu johtajapotentiaali tulee sivuutetuksi tai urakehitys estyy sukupuolen takia. Naiset jumiutuvat miehiä helpommin asiantuntijatehtäviin ja keskijohtoon. Jumiutuminen ei johdu ainoastaan syrjinnästä, vaan myös naisten omasta arkuudesta ja omista valinnoista. (Salo & Blåfield 2007, 15-17.)

Keskustelu naisjohtajuudesta lähti Suomessa käyntiin 1980-luvulla, mutta sen läpimurto tapahtui vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. Naisjohtajuutta koskevien tieteellisten tutkimusten määrä ei edelleenkään ole kovin suuri. (Lämsä ym. 2007, 311.) Naisjohtajuuskeskustelun alkaessa oli suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa vain noin prosentti naisia. Viidessätoista vuodessa naisten osuus 200 suurimman yrityksen johdossa oli noussut 2 prosenttiin. Kaikkiaan suuryritysten johtajista 11 prosenttia oli naisia. Samaan aikaan yritysten henkilöstöstä naisia oli yli 40 prosenttia. (Naiset huipulla, 1994.) Naisjohtajien määrän lisääntyminen yritysten ylimmässä johdossa on siis ollut suhteellisen hidasta sekä Suomessa että muualla maailmassa. Vaikka vuonna 2006 oli Yhdysvalloissa vain 10 naista Fortune 500 -yritysten toimitusjohtajana, oli lukumäärä kuitenkin noussut hiukan aikaisempiin vuosiin

verrattuna (Litzky & Greenhaus 2007, 638). Naisten osuus keskijohdossa on kasvanut sekä Suomessa että muissa länsimaissa (Vanhala 2002, 278).

Suomalaisen valtaeliitin sukupuolijakaumaa tutkineen Ruostetsaaren (2003) mukaan suomalaisen valtaeliitin sukupuolijakauma ei ole merkittävästi muuttunut viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana. Eliittiryhmien väliset erot olivat kuitenkin varsin suuret. Poliittinen ja kulttuurinen eliitti muodostivat naisten edustuksen osalta muista eliittiryhmistä selvästi erottuvan ryhmän. Poliittisessa eliitissä naisten osuus vuonna 2001 oli 37 prosenttia ja kulttuurieliitissä 36 prosenttia. Kolmanneksi vahvin naisedustus, 22 prosenttia, oli mediaeliitissä. Tiede-eliitissä naisten osuus oli kymmenessä vuodessa kaksinkertaistunut nousten 20 prosenttiin. Suhteellisesti eniten naisedustus oli vahvistunut hallintoeliitissä, vaikkakin sen taso oli edelleen verraten matala, 14 prosenttia. Naisten osuus oli edelleen selvästi pienin elinkeinoelämän eliitissä, vain neljä prosenttia, eikä osuus ollut juurikaan kasvanut 1990-luvulla. (Ruostetsaari 2003, 153-154.)

Suomen valtionhallinnossa naisten urakehitykseen on kiinnitetty erityistä huomiota. 2000-luvun alkupuolella valtionhallinnossa oli erillinen hanke, joka keskittyi tarkastelemaan sukupuolijakaumaa valtionhallinnon johtotehtävissä ja edistämään naisten sijoittumista johtotehtäviin. Hankkeella haluttiin vaikuttaa herättävästi sekä työnantajaorganisaatioiden että etenkin potentiaalisten naisjohtajien asenteisiin. (internetlähde 2.) Karennon ja Hänninen-Salmelinin (2003, 44) mukaan johtotehtävät jakaantuvatkin entistä tasaisemmin naisten ja miesten kesken valtion ja kunnan viroissa, vaikka huippuviroissa toimii edelleen tavallisimmin mies. 2000-luvun alussa lähes puolet julkisen sektorin johtajista oli naisia ja koulutettujen naisten asema johtajamarkkinoilla näyttää vahvistuvan koko ajan.

Sen lisäksi, että naisjohtajia on edelleen vähän, he ovat myös eriarvoisessa asemassa verrattuna miesjohtajiin (Vanhala 2002, 278). Suomessa miesten ja naisten palkkaerot ovat suurempia nimenomaan hyväpalkkaisten keskuudessa (Salo & Blåfield 2007, 53). Karennon ym. (2002, 46) mukaan suomalaisen naisjohtajan keskimääräinen palkka on alle 70 % miesjohtajien keskimääräisestä palkasta. Tämä selittyy osin sillä, että naiset työskentelevät enemmän matalammin palkatuilla julkisen sektorin aloilla, kun taas miehet paremmin palkatulla yksityisellä sektorilla (Salo & Blåfield 2007, 54). Suomessa lähes puolet (47 %) palkansaajanaisista

työskentelee julkisella sektorilla (Lehto & Sutela 2004, 8). Naisten ja miesten palkkaeroja Australiassa tutkineet Lyons ja Smith (2008, 5) totesivat, että ammatillinen eriytyminen sukupuolen mukaan selittää osan palkkaeroista, mutta myös työmarkkinasuhteet, palkkasopimusjärjestelmät sekä maskuliininen käsitys taidoista vaikuttavat palkkaeroihin naisten tappioksi. Naisvaltaisilla aloilla maksetaan edelleen huonompaa palkkaa, vaikka työn vaatimukset olisivat korkeammat kuin niin sanotuilla miehisillä aloilla. (Lyons & Smith 2008, 4-5.)

Myös Vanhala (2002, 278–280) toteaa, että mies- ja naisjohtajat eroavat toisistaan yrityksen koon, tehtävänimikkeen ja toimialan suhteen. Miesjohtajien enemmistö on yleisjohdon, teknisen tai markkinointipuolen tehtävissä, kun taas naisjohtajat jakautuvat melko tasaisesti pehmoaloiksi luonnehdittujen henkilöstö- ja erilaisten taloudellisten ja hallinnollisten tehtävien sekä kovien yleisjohdon, teknisten ja markkinointitehtävien välillä.

Naisjohtajien vähäisyys näkyy myös yritysten hallituksissa. Vuonna 2006 Suomen sadan suurimman yrityksen hallituksen jäsenistä 17 prosenttia oli naisia (Salo & Blåfield 2007, 21). Talouselämä -lehden tekemän ”päättäjänaiset 2007” -selvityksen mukaan Suomen 50 suurimman yrityksen joukkoon kuuluvissa pörssiyhtiöissä ei myöskään ole vielä yhtään naistoimitusjohtajaa. Yhdelläkään Suomen 50 suurimmasta yrityksestä ei myöskään ole hallituksen puheenjohtajana naista, ja näiden yhtiöiden hallituksissa on vähemmän naisia kuin yritysten hallituksissa keskimäärin. Poikkeuksena ovat valtionyhtiöt, joihin valtio on määrätietoisesti hakenut naisia hallitusjäseniksi. Suomen 50 suurimman yrityksen naispula koskee hallitusten lisäksi johtoryhmiä. (internetlähte 3.) Vuoden 2008 ”päättäjänaiset” -selvityksen mukaan tilanne on johtoryhmien osalta kohentunut vuoden aikana kahden prosentin verran, ja maaliskuussa 2008 Suomen sadan suurimman pörssiyhtiön johtoryhmissä oli naisten osuus 16 %. Näistä naisista iso osa työskenteli yhtiöiden henkilöstöjohtajina ja vain yksi nainen toimi toimitusjohtajana. Yhä on kuitenkin 33 ”ukkokerhoa”, eli yhtiöitä joiden johtoryhmässä ei ole yhtään naisjohtajaa. Tasa-arvoisia ja naisvaltaisia johtoryhmiä on molempia kaksi Suomen sadan suurimman pörssiyhtiön joukossa. (Puustinen 2008, 39.) Salo ja Blåfield (2007) toteavat, että jos naisia on yritysten hallituksissa vain yksi, syntyy helposti vaikutelma kiintiönaisesta, sukupuolensa mannekiinista. Naisten

aliedustus ylimmässä johdossa aiheuttaa myös sen, että nainen yleisesti määrittellään johtajanakin sukupuolensa kautta. Nainen, joka on johtaja, on naisjohtaja. (Salo & Blåfield 2007, 20.)

Naisten vähäiselle määrälle huippujohdossa on esitetty kirjallisuudessa lukuisia syitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi rajoitettu pääsy urakehitysohjelmiin, sukupuolistereotyytiat, muodollisten mentorisuhteiden puuttuminen ja maskuliininen organisaatiokulttuuri. Yksi selitys naisten vähäiselle määrälle huippujohdossa on myös naisten vähäisempi kiinnostus ylimmän johdon tehtäviin. (Litzky & Greenhaus 2007, 638, Powell & Mainiero 1992.)

3.2 Naisjohtaja ainokaisena

Naisjohtajuuden urauurtavassa teoksessaan *Men and Women of the Corporation*, Rosabeth Moss Kanter loi käsitteen ”token” eli ainokainen. Käsitteellä Kanter viittaa asemaan, johon johtotehtävissä olevat naiset voivat joutua lukumääräisen vähyytensä vuoksi. Miesten kesellä työskentelevästä naisjohtajasta tulee ikään kuin vähemmistöä edustava symboli. Ainokaisen roolista voi olla naiselle sekä hyötyä että haittaa. Erilaisuus tuo mukanaan näkyvyyttä, mikä saattaa edistää naisen menestystä. Haittapuolena on taas naisten kokemaa yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta miehisessä kulttuurissa. Kanter toi myös jo tuolloin esiin sen seikan, että naiset vaihtoivat varsinkin uran alkuvaiheessa työpaikkaa huomattavasti miehiä useammin edetäkseen uralla. Sama ainokaisuusilmiö koskee naisten lisäksi myös muita vähemmistöjä. (Kanter 1977, 207.)

Kanterin (1977, 222-223) mukaan määrällisesti hallitseva ryhmä ei ainoastaan dominoi organisaation kulttuuria, vaan myös marginalisoi ja eristää ainokaisnaisia. Ainokaisnainen nähdään usein stereotyyppien kautta ja toisaalta stereotyyppiä käytetään eron luomisessa naisten ja miesten välillä. Vastakohtien luomisen avulla vahvistetaan mieskulttuuria, jossa ainokaiset naiset ovat toisaalta eristettyjä ja samalla hyvin näkyvillä. Kanterin mukaan ainokaisnaiset joutuvat myös helposti erilaisiin stereotyyppisiin rooliansoihin, kuten esimerkiksi äitihahmoksi (huolehtiva), viettelijättäreksi (seksikäs ja vaarallinen), lemmikiksi (suloinen, mutta epäpätevä) ja jos nainen ei suostu mihinkään näistä rooleista, on hän ”rautarouva” (epäseksuaalinen ja äänekkäs). Jokainen rooli on omalla tavallaan vahingollinen ja kuvaa suhteen luonnetta, jossa

mieskollegat heikentävät naisen vallan tasoa, joka hänellä on työroolissaan ja yksilönä. (Kanter 1977, 233-237.)

Simpsonin (1997) tutkimus ei vahvistanut Kanterin käsitystä naisjohtajien rooliansoista. Tutkimuksen mukaan ainokaisnaiset eivät itse kokeneet olevansa rooliansoissa, vaan olivat vahvoja ja riippumattomia. Eristäytymistä ja eri tason yksinäisyyttä naiset sen sijaan ilmoittivat kokevansa, mutta taistelivat ansaitsemansa kunnioituksen puolesta. Naiset joutuivat tekemään työtä sen eteen, että heihin ei liitettäisi stereotyyppisiä näkemyksiä. Tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat olevansa miehiä pätevämpiä, ja ilmoittivat sen olevan välttämättömyys pärjätäkseen miehisessä kulttuurissa. (Simpson 1997, 129.)

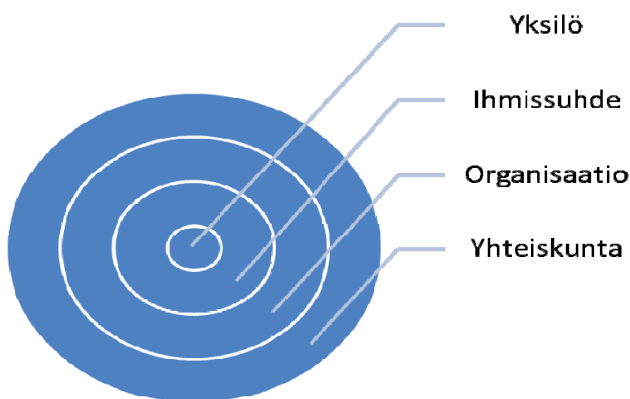
Simpson (1997) havaitsi tutkimuksessaan myös, että naisten kokemus organisaatiokulttuurista riippui organisaation sukupuolijakaumasta. Organisaatiokulttuuri taas vaikutti siihen, kuinka hyväksi naiset kokivat olonsa työympäristössään. Ne naiset jotka työskentelivät enimmäkseen naisvaltaisessa ympäristössä, olivat lähes kaikki julkiselta sektorilta ja kuvailivat työpaikan kulttuuria kannustavaksi. Ainokaisnaiset sen sijaan työskentelivät miesvaltaisessa kulttuurissa ja kuvailivat sitä machoksi, hullunrohkeaksi, poliittiseksi tai olalle taputuskulttuuriksi. Näillä he viittasivat siihen, että kulttuuri ei ollut kovinkaan kannustavaa, vaan naiset joutuivat olemaan varuillaan. Ilmapiiri saattoi olla aggressiivinen ja poliittinen, ja sai naiset tuntemaan olonsa ajoittain turvattomaksi. (Simpson 1997, 126.)

Simpsonin (1997) tutkimukseen osallistuneet ainokaisnaiset raportoivat myös, että virallisissa ympäristössä he kokivat olonsa varmemmaksi kuin epävirallisissa. Esimerkiksi kokouksissa naiset kokivat, että heidän asiantuntijuuttaan arvostettiin ja heitä kohdeltiin kunnioitettavasti. Sen sijaan epävirallisessa ympäristössä miehet käyttäytyivät naisia kohtaan huomattavasti häpeämättömämmin. (Simpson 1997, 126.) Kanterin (1977, 282) mukaan johtoa tulisikin kouluttaa ainokaisuudesta, että he ensinnäkin voisivat pyrkiä ainokaisuuden poistamiseen ja toisekseen, auttamaan ainokaista selviytymään ainokaistilanteessa.

3.3 Johtamisurien tarkastelutasot

Useat tutkijat (esim. Hall 1987, Powell & Mainiero 1992, Ragins & Sundström 1989 ja White, Cox & Cooper 1992 Puttosen 2006, 17 mukaan) ovat jakaneet naisten uria estävät ja edistävät tekijät neljään eri tasoon, jotka ovat yhteiskunnan, organisaation, ihmissuhteiden ja yksilön tasot (kuvio 1).

KUVIO 1: Naisten urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelutasot



Yhteiskuntatason tekijöitä ovat muun muassa sukupuolirooliin sosiaalistuminen, sukupuoleen liittyvät roolit sekä rooliodotukset. Näihin yhteiskuntatason tekijöihin eivät organisaatiot juurikaan voi vaikuttaa, sillä niiden vaikutus kohdistuu erityisesti aikaan ennen työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen siirtymistä. Epäsuorasti ne kuitenkin vaikuttavat myös muiden tason tekijöiden kautta kaikkiin työuran vaiheisiin. Yhteiskuntatason tekijät vaikuttavat naisten ammattiin, erikoistumiseen ja työuraan liittyvissä valintakysymyksissä. Sukupuolirooliin sosiaalistuminen ohjaa naisia ja miehiä tietynlaiseen koulutukseen ja sitä kautta erilaisiin työtehtäviin. Sekä naisiin että miehiin kohdistuu odotuksia ja paineita tietyn tyyppisen työn tekemisestä. Naiseuteen liittyvän äidin roolin yhdistäminen työuraan voi tuottaa vaikeuksia ja on joskus jopa mahdotonta. Ristiriitaiset roolivaatimukset taas johtavat usein siihen, että naiset tekevät miehistä poikkeavia uravalintoja, mikä virheellisesti tulkitaan naisten haluttomuudeksi

edetä urallaan. Naisen rooliin kohdistetaan myös stereotypioita ja odotuksia, jotka vaikuttavat heidän työuralla etenemiseensä. (Puttonen 2006, 17-18.)

Organisaatiot alkavat vaikuttaa naisten työuran kulkuun siinä vaiheessa, kun naiset siirtyvät työmarkkinoille. Työmarkkinoille saavuttaessa merkittäviä organisaatiotason tekijöitä ovat muun muassa avoimien paikkojen julkisuus, rekrytointikäytännöt sekä valinta- ja palkkaamiskäytännöt. Myöhemmässä vaiheessa uralla etenemiseen vaikuttavat myös suoritusten seuranta, lisäkoulutus sekä ylenemiskäytännöt. Naisten urakehitykseen vaikuttavat myös työn ja perhe-elämän tasapainottamista helpottavat tekijät, uraohjelmat, virallinen mentorointi sekä palautekäytännöt. (Puttonen 2006, 18.) Tässä työssä kiinnostuksen kohteena ovat juuri nämä organisaation tasolla naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät.

Raginsin ja Sundströmin (1989, 75) mukaan ihmissuhdetason tekijöitä ovat esimerkiksi mentorointi, sisäpiirit ja verkostot sekä alaisilta saatu tuki. Negatiivisesti urakehitykseen vaikuttavia ihmissuhdetason tekijöitä ovat muun muassa vaikeus saavuttaa edellä mainittuja tekijöitä stereotypioiden ja ennakkoluulojen vuoksi. Puttosen (2006, 18) mukaan ihmissuhteiden tasolta peräisin olevia tekijöitä tarkastellaan usein organisaatiotasolta peräisin olevina tekijöinä, koska ne sijoittuvat organisaatiokontekstiin. Usein ne kuitenkin esiintyvät itsenäisinä, organisaation käytännöistä riippumattomina.

Yksilötasolla naisten urakehitykseen vaikuttavat muun muassa naisten omat valinnat, tausta, tiedot, taidot, persoonallisuuden piirteet, uratoiveet sekä työn ulkopuoliset roolit (Ragins & Sundström 1989, 75). Puttosen (2006) mukaan naisten ja miesten urakehityksen eroja on selitetty usein yksilötason tekijöiden eroilla. Tutkimusten mukaan erot kuitenkin johtuvat pikemminkin sukupuoleen liittyvistä rooliodotuksista kuin todellisista eroista. Yksilölliset tekijät vaikuttavat merkittävästi sekä työuraan että työn ulkopuoliseen elämään ja määrittelevät osaltaan sitä, minkälaisen tasapainon yksilö niiden välille luo. (Puttonen 2006, 18-19.) Lämsä ja Hautala (2005, 252) toteavatkin, että naisjohtajille perhe on usein työn kanssa kilpaileva areena, kun taas miesjohtajille se on voimavara.

Naisten johtamisuria voidaan tarkastella kolmen eri työuran vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat työmarkkinoille tuloa edeltävä vaihe, työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen tulon vaihe sekä ylenemisen vaihe. (Puttonen 2006, 19) Ragins ja Sundström (1989) ovat tiivistäneet johtamisurien tarkastelutasot näiden kolmen eri vaiheen mukaan (taulukko 2).

TAULUKKO 2: Johtamisurien tarkastelutasot kolmen eri työuran vaiheen mukaan

Uraliikkeet	Tarkastelun taso		
	Organisaatiotaso	Ihmissuhteiden taso	Yksilötaso
Ylennys vaikutusvaltaiseen asemaan	<ul style="list-style-type: none"> Suorituksen arviointi Valinta ja eteneminen Valmennus 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten väliset näkemykset Työpaikan ihmissuhteet <ul style="list-style-type: none"> a) mentorit b) sisäpiirit ja verkostot c) alaisten tuki 	<ul style="list-style-type: none"> Omat valinnat Tausta Taidot Persoonallisuuden piirteet Uratoiveet Työn ulkopuoliset roolit
Organisaatioon tulo <ul style="list-style-type: none"> Ensimmäisen tehtävän taso Osasto Aseman liittyvä valta 	<ul style="list-style-type: none"> Avoimien työpaikkojen julkisuus Rekrytointikäytännöt Valinta ja ylennyskäytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten väliset havainnot Stereotypiat Prototyypit Ominaisuudet Verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> Omat valinnat Tausta Taidot Persoonallisuuden piirteet Uratoiveet Työn ulkopuoliset roolit
Organisaation raja			
Työmarkkinoille saapuminen <ul style="list-style-type: none"> työ vai ura Ammatti Erikoisala 	Yhteiskuntajärjestelmä		<ul style="list-style-type: none"> Omat valinnat Roolien väliset konfliktit Koulutus ja valmennus Taloudelliset paineet
	<ul style="list-style-type: none"> Sukupuolirooliin sosiaalistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sukupuoliroolit ja stereotypiat 	

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevat organisaatiotason tekijät alkavat vaikuttaa vasta työmarkkinoille tullessa. Mallin mukaan organisaatioon tulovaiheessa pitäisi huomiota kiinnittää avoimien työpaikkojen julkisuuteen, rekrytointikäytäntöihin sekä valinta- ja ylennyskäytäntöihin. Myöhemmässä vaiheessa huomiota tulisi kiinnittää suoritusten arviointiin, valintaan ja etenemiseen sekä valmennukseen.

3.4 Menestyneiden naisjohtajien näkemyksiä uria edistävästä tekijöistä

Talouselämä -lehti on usean vuoden ajan listannut elinkeinoelämän sata vaikutusvaltaisinta naista ”päättäjänaiset” -selvityksessään. Vuonna 2005 lehti teki naisjohtajille kyselyn, jossa selvitettiin heidän mielipiteitään naisten johtamisurien edistämisen keinoista. Selvityksen mukaan kaksi kolmasosaa naisjohtajista uskoi organisaatioiden sisäisten osaamiskartoitusten tuovan apua siihen, että naisten käyttämättömät voimavarat saataisiin esiin. Myös pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu ja seuraajasuunnitelmat auttavat nostamaan organisaatioiden pimennosta esiin naisia. Moni johtajanainen piti tärkeänä myös johtajakoulutuksen ja mentorointiohjelmien lisäämistä. Mentorointi on hyvä keino kokemustiedon siirtämiseen ja valmentaa naisia vastuun ottamiseen. Toivomuslistalla oli myös joustavuutta työoloihin ja tukea kotitalouspalvelujen ostamiseen, jotta perheellisetkin naiset voisivat keskittyä uraan. Varsin yksimielisinä naisjohtajat myös halusivat tasata lapsista äitien työnantajille koituvia kustannuksia. Kolme neljästä kyselyyn vastanneista haluaisi tasata lapsista työnantajille koituvat kustannukset työnantajien kesken. Yritykset voisivat myös tukea äitien ja isien työntekoa palkkaamalla sairaan lapsen hoitajia. (Vihma 2005, 39-41.)

Myös verkostoitumista pidettiin tärkeänä. Olennaista on naisjohtajien mukaan se, mihin verkostoituu. Yli puolet vastaajista piti naisverkostoja tärkeänä, vaikka uran kannalta hyödyllisiä ne olivat vain harvalle. Naisjohtajien mukaan uran kannalta hyödyllisempää on rakentaa verkostoja mieluummin erilaisten teemojen, kuin sukupuolen ympärille. Myös naisten oma asenne ratkaisee. Naiset ovat usein liian vaatimattomia, eivätkä halua johtotehtäviin. Moni kyselyyn vastannut toteakin oman uran edistäjäksi halun vaikuttaa asioihin ja kyvyn sanoa selkeästi mitä haluaa. (Vihma 2005, 37-41.)

Ragins ym. (1998) ovat myös tutkineet menestyneitä naisjohtajia ja heidän käyttämiään urastrategioita. Naisjohtajat raportoivat, että heidän urakehityksensä kannalta olennaisia seikkoja ovat olleet odotetun tuloksen jatkuva ylittäminen, miesten hyväksymän tyylin kehittäminen sekä vaikeiden tai näkyvien tehtävien etsiminen. Melko tärkeänä naisjohtajat kokivat myös vaikutusvaltaisen mentorin ja verkostoitumisen merkityksen. Jonkin verran merkitystä oli myös linjajohdon kokemuksen hankkimisella, siirtymisellä horisontaalisesti eri tehtäväalueista toiseen sekä omien uratoiveiden esiin tuomisella. Sen sijaan paikkakunnan tai yrityksen vaihtamisella, lisäkoulutuksella, organisaation ulkopuolella hankitulla johtamiskokemuksella ja ulkomaankokemuksella ei nähty olevan suurta merkitystä uralla etenemiseen. (Ragins, Townsend & Mattis 1998, 29.)

Sekä *Talouselämä* -lehden selvityksen että Ragins ym. (1998) tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voi havaita, että osa naisjohtajien uramenestykseen johtaneista piirteistä on selvästi yksilö- tai yhteiskuntatason tekijöitä. Paljon on kuitenkin myös niitä tekijöitä, mihin organisaatio voi vaikuttaa naisjohtajien urien edistämässä.

3.5 Naisten johtamien yritysten kannattavuus

Sukupuolen ja kannattavuuden eroa on tutkittu länsimaissa melko paljon. Amerikkalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset ovat toistuvasti ja toisistaan riippumatta päätyneet siihen tulokseen, että naisjohtajuudella ja kannattavuudella on positiivinen yhteys. Salon ja Blåfieldin mukaan yksikään tutkimus ei ole vielä tuottanut sellaisia tuloksia tai päätelmiä, että naisista olisi huipputehtävissä yrityksille jotain haittaa. (Salo & Blåfield 2007, 15-16.)

Suomen elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA) selvitti osana *Naiset Huipulle!* -hanketta tieteellisen analyysin keinoin ovatko suomalaiset naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia. Tutkimuksen aineistona olivat vuonna 2003 vähintään kymmenen henkilöä työllistäneet suomalaiset osakeyritykset, joita oli Tilastokeskuksen määrittämässä kohdejoukossa 14 020 kappaletta. Otoksen yrityksistä 7.6 prosentilla oli naistoimitusjohtaja, 7.1 prosentilla naispuolinen hallituksen puheenjohtaja ja hallitusten jäsenistä keskimäärin 22.3 prosenttia on naisia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin pääoman tuottoastetta, investointien tuottoastetta ja liikevoittoprosenttia. (Kotiranta ym. 2007, 2-3.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin miesjohtoisia yrityksiä kannattavampia. Sen sijaan hallituksen puheenjohtajan sukupuolella ei näyttänyt olevan kannattavuuden kannalta merkitystä. Kaikkien otoksen yritysten keskimääräinen kannattavuus oli 12.3 prosenttia. Naistoimitusjohtoisten yritysten kannattavuus oli 1.8 prosenttiyksikköä parempi eli noin 14 prosenttia, ja on miestoimitusjohtoisten yritysten 12.2 prosenttiin verrattuna tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Kotiranta ym. 2007, 3.)

Myös naisten hallitustyöskentely kannattaa. Niiden yritysten, joiden hallitusten jäsenistä vähintään puolet oli naisia, kannattavuus oli 14.7 prosenttia. Ero muihin yrityksiin oli 3.1 prosenttiyksikköä. Keskiarvoja vertailtaessa naisjohtoiset yritykset olivat siis reilusti miesjohtoisia kannattavampia. Nais- ja miesjohtoisten yritysten toimiala-, sijainti-, koko- ja ikäerot olivat kuitenkin myös tilastollisesti erittäin merkitseviä. Naisjohtajuuden ja kannattavuuden välille jää kuitenkin selvä itsenäinen ja positiivinen yhteys muiden seikkojen vaikutuksen poistamisen jälkeen. Naistoimitusjohtoinen yritys oli käytännössä noin kymmenisen prosenttia muutoin vastaavaa miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi. Naisten hallitusosuuden vaikutus on samansuuntainen. Tutkimuksen tekijät kuitenkin korostivat, että analyysi ei todista kausaalisuutta naisjohtajuudesta kannattavuuteen tai päinvastoin. (Kotiranta ym. 2007, 3-5.)

Samaan tulokseen naisten johtamien yritysten kannattavuudesta päätyi vuonna 2005 yritys- ja luottotietoyhtiö Suomen Asiakastieto Oy selvityksessään (Salo & Blåfield 2007, 15). Myös Yhdysvalloissa tutkimuskeskus Catalystin vuonna 2004 tekemän nelivuotisen tutkimuksen mukaan ne yritykset, joiden ylimmässä johdossa on naisia, ovat keskimäärin kannattavampia kuin ne yritykset, joissa naisia ei ole tai niitä on vain vähän. Tutkimuksessa oli mukana 353 "Fortuna 500" – ryhmään kuuluvaa yritystä. Ne yritykset, joiden ylimmässä johdossa on paljon naisia, ovat luovempia, avoimempia ja vähemmän rajoittuneita. Yksittäiset naishenkilöt kärsivät kuitenkin ainokaisasemasta, ja ovat silloin vähemmän taipuvaisia riskinottoon tai mielipiteensä ilmaisuun. (Feeley & Lewis 2004, 22.)

Kansainvälisten tutkimusten tulokset naisjohtajien vaikutuksesta kannattavuuteen ovat kuitenkin olleet myös ristiriitaisia. Esimerkiksi Schader ym. (1997) eivät löytäneet tutkimuksessaan merkittävää yhteyttä naisjohtajien ja kannattavuuden välillä. Adler (2001) sen sijaan havaitsi voimakkaan korrelaation yrityksen naisystävällisyyden ja kannattavuuden välillä. Carter ym. (2003) puolestaan löysivät positiivisen yhteyden organisaatioiden hallituksen diversiteetin ja organisaation arvon välillä. (Francoeur ym. 2007, 3 mukaan.) Myös Francoeurin ym. (2007, 10) tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että naisten osuus sekä ylimmässä johdossa että organisaation hallituksessa myötävaikuttavat hyvään tulokseen ja naisten urien edistäminen organisaatioissa kannattaa.

4. TYYPILLISET NAISJOHTAJIEN URAESTEET

Useiden sekä suomalaisten että kansainvälisten tutkimusten mukaan naiset kohtaavat urakehityksensä aikana esteitä, jotka hidastavat heidän urakehitystään tai jopa pysäyttävät sen. Esimerkiksi Kandolan (2004) mukaan suurimmat organisatoriset uraesteet ovat organisaatiokulttuuri, organisaatiojärjestelmät ja menettelytavat, heikot arviointimenetelmät sekä naisjohtajan ainokaisasema. (Kandola 2004, 145.)

Simpsonin (1997) tutkimuksen mukaan miehet ja naiset kohtaavat erilaisia uraesteitä. Miesten uraesteet liittyivät pääosin yksilön ominaisuuksiin, kuten itsetunnon tai koulutuksen puutteisiin. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista miehistä ilmoitti kuitenkin, että ei ole kokenut urallaan minkäänlaisia esteitä. Naisista ainoastaan kahdeksan prosenttia koki, että ei ole kohdannut urallaan erityisiä esteitä. Naisten kesken vallitsi yksimielisyys siitä, että uraesteet ovat tyypillisesti asenteellisia tai organisatorisia tekijöitä. Suurimpana esteenä tutkimukseen osallistuneet naiset näkivät miesten verkostot sekä myös naisten itsetunnon puutteen. Ainokaisasemassa olevat naisjohtajat kokivat miesten verkostoihin pääsemättömyyden vielä suuremmaksi esteeksi kuin muut ”ei-ainokaiset” naisjohtajat. (Simpson 1997, 124-125.)

Tutkimuskeskus Catalyst (1998) on tutkinut naisten uraesteitä. Tutkimuksen mukaan suurimpia esteitä ovat negatiiviset oletukset ja ennakkoluulot naisten kyvyistä toimia johtajina. Naisten ei myöskään uskota sitoutuvan uraansa. Esteinä toimivat myös urakehityksen ja menestyksen suunnittelun puute sekä sen myötä vähäinen linjajohdon kokemus. Catalystin tutkimuksen mukaan naisten urakehitystä hidastaa myös se, että ylin johto ei ota vastuuta naisten urien edistymisestä. Myös mentoroinnin puute sekä vaikeus päästä epävirallisiin verkostoihin oppimaan menestyksen kirjoittamattomia sääntöjä, vaikeuttavat naisten uralla etenemistä. Yritysten arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät eivät aina ole yhtäläiset naisille ja miehille, eivätkä etujärjestelmät ja tuottavuusmittarit ota huomioon naisten erilaista uramallia. Myös syrjintä ja seksuaalinen häirintä mainitaan uraesteinä. (Levin & Mattis 2006, 62 mukaan.)

4.1 Lasikattoilmiö organisaatioissa

Puhuttaessa naisten urasteista käytetään usein lasikatto -metaforaa. Lasikatolla tarkoitetaan sellaista tasoa työpaikan asemien hierarkiassa, jota naisten on vaikea ylittää tai jonka yläpuolelle he eivät lainkaan pääse. Lasikatto on nimensä mukaisesti läpinäkyvä, huomaamaton ja yllättävä. (Karento & Hänninen-Salmelin 2003, 44.) Bateman ja Zeitham (1993) kuvaavat lasikattoa hiuksenhienoksi negatiivisten mielipiteiden ja ennakkoluulojen muodostama esteeksi, joka estää naisia ja vähemmistöjä etenemästä ylöspäin organisaatiossa tietyn tason jälkeen (Crampton & Mishra 1999 mukaan).

Lasikatto -termin esittelivät ensimmäisen kerran kaksi Wall Street Journal -lehden toimittajaa artikkelissaan vuonna 1986. Termiä käytettiin kuvaamaan yritysmaailmaa, jossa naisten pääsy huippujohtoon oli estynyt yritysperinteiden ja ennakkoluulojen tähden. (Hymowitz & Schellhardt 1986 Jacksonin 2001, 30 mukaan.) Artikkelin julkaisun jälkeen lasikatto -termi vakiintui käyttöön kuvaamaan niitä näkymättömiä esteitä, jotka estävät naisten ja muiden vähemmistöryhmien edustajien urakehityksen tietyn tason yläpuolelle (Jackson 2001, 30).

Lasikatto voi rakentua useita kertoja naisen tai muun vähemmistöryhmän edustajan työuran aikana. Lasikattoilmiön olemassaolo on voitu paikantaa tilastollisin tutkimuksin ja sen voi myös päätellä naisten määrän vähenemisestä organisaatiotasoa ylitettäessä. (Karento & Hänninen-Salmelin 2003, 47.) Huippupaikat ovat lähellä, näkyvissä ja kuitenkin saavuttamattomissa lasikaton takana. Vanhalan (2002) mukaan Suomessa lasikatto löytyy suurten yritysten ylimmän johdon alapuolelta ja tilanne on sama kaikissa länsimaissa. (Vanhala 2002, 282-283.) Julkisella sektorilla lasikatto on selvimmän havaittavissa valtion ja kuntien virkahierarkian ylimpiä tasoja tarkasteltaessa. Suurin osa korkeimmista viroista on miesten hallussa. (Karento & Hänninen-Salmelin 2003, 47.)

McCarty Kilian ym. (2004, 156) mukaan pääesteet naisten uralla etenemiselle eivät ole rekrytoinnissa tai työhön pääsemisessä, vaan uralla etenemisessä. EVAn analyysissa (2007) kuitenkin todetaan, että Suomessa naiset törmäävät edelleen lasikaton lisäksi lasiseiniin tai lasioveen. Lasiseinillä tarkoitetaan naisten rajatumpaa mahdollisuutta siirtyä organisaation sisällä

tehtävästä toiseen verrattuna miesten mahdollisuuksiin ja lasiovi ilmentää naisten huonompia mahdollisuuksia päästä sisälle organisaatioon eli naisia syrjiviä rekrytointikäytäntöjä. (Kotiranta ym. 2007, 7.)

Lasikattoilmiön olemassaoloa on yritetty selittää monin tavoin. Esimerkiksi Eyring ja Stead (1998) ovat listanneet 28 syytä lasikatolle (Vanhalan 2002, 283 mukaan). Yksi selitys on naisten inhimillisen pääoman puute liittyen koulutukseen, harjoitukseen ja työkokemukseen. Mitään empiiristä tukea ei kuitenkaan ole väitteelle, että naiset olisivat vähemmän koulutettuja kuin miehet tai että he helpommin lopettaisivat työnsä. Sen sijaan tukea on sille väitteelle, että naiset kantavat miehiä suuremman vastuun kotitöistä, mikä vaikuttaa naisten vähäisempään työkokemukseen ja aiheuttaa keskeytyksiä työuralla. Naiset saavat myös vähemmän muodollista koulutusta ja vähemmän kehittymismahdollisuuksia työssä kuin miehet. (Northouse 2007, 291-292.) Tyypillisenä syynä lasikatolle mainitaan myös naisten vähäisempi kokemus linjajohdosta. Naisia ei myöskään kierrätetä yrityksissä samalla tavalla yksiköstä ja funktioista toiseen kuin miehiä. Naiset eivät myöskään miesten lailla hakeudu linjajohdon tehtäviin, vaan etenevät urallaan yhden funktion sisällä. (Vanhalan 2002, 283.)

Northousen (2007) mukaan lasikatto on globaali ilmiö ja koskee naisten lisäksi myös muita vähemmistöryhmiä. Northouse toteaa, että olisi monesta syystä tärkeää kiinnittää huomiota esteiden poistamiseen. Ensinnäkin poistamalla uraesteitä tarjottaisiin paremmin kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet johtotehtäviin. Toiseksi, potentiaalisen ehdokasjoukon kasvattaminen lisää diversiteettiä ja voi näin edistää erilaisten lahjakkuuksien löytämistä ja sitä kautta edesauttaa yrityksen taloudellista menestystä. (Northouse 2007, 269-270, 291-292.)

Ragins ym. (1998) mukaan organisaatioissa on viime vuosina tunnustettu lasikaton pirstomisen tärkeys ja pyritty niiden esteiden poistamiseen, jotka estävät naisia hyödyntämästä heidän täysiä mahdollisuuksiaan ja kykyjään. Tosiasiassa kuitenkin lasikatto on säilynyt ennallaan, mikä osoittaa, että nämä pyrkimykset ovat olleet tehottomia. Ragins ym. mukaan lasikaton hajottaminen vaatii kolmen perusasian ymmärtämistä. Ensinnäkin on olennaista havaita ne esteet, joita naiset kohtaavat uralla edetessään. Toiseksi, on valaisevaa ymmärtää niiden naisten käyttämiä urastrategioita, jotka ovat menestyksekkäästi ylittäneet uraesteet. Näiden lisäksi on

tärkeää, että yritysjohtajilla on tarkka ymmärrys sekä naistyöntekijöiden kohtaamista esteistä että organisaatiokulttuurista. Sitoutuminen lasikaton purkamiseen on tärkeää, mutta ei yksinään riitä muutoksen aikaansaamiseksi. (Ragins ym.1998, 28-29.)

4.2 Stereotyyppit ja ennakkoluulot naisjohtajien uraesteena

Northousen (2007, 277-278) mukaan selitys ennakkoluuloista lasikaton aiheuttajana on saanut paljon kannatusta. Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että sukupuolistereotyyppit voivat merkittävästi vaikuttaa naisjohtajien kykyjen havaitsemiseen ja arviointiin heidän pyrkiessään johtoasemiin. Naisten menestyksen arvioidaan usein johtuvan naisten omista pyrkimyksistä ja onnesta, kun taas miesten menestyksen katsotaan johtuvan taidoista ja kyvykkyydestä (Ragins & Sundström 1989, 63). Ennakkoluulojen vuoksi naisjohtajia arvioidaan huomattavasti kriittisemmin kuin heidän mieskollegoitaan. Stereotyyppinen käsitys yhä on, että naiset huolehtivat rutiineista ja miehet kantavat vastuun. (Northouse 2007, 292.)

Vanhalan (2002) mukaan stereotyyppit vaikuttavat siihen, minkälaisina naiset nähdään ja arvioidaan, miten naisiin suhtaudutaan ja miten heitä kohdellaan riippumatta siitä, onko kyseessä olevassa naisessa näitä ominaisuuksia vai ei. Nainen ja mies nähdään sukupuolensa edustajana. Koska johtajan ammatilla on miehinen sukupuolileima, naiset johtajina edustavat väärää sukupuolta. (Vanhalan 2002, 283.) Naisjohtajat ovat siten mielikuvien ja roolien rikkojia (Kanter 1977, Vanhalan 2002, 283 mukaan.)

Catalystin vuonna 1994 Yhdysvalloissa tekemän tutkimuksen mukaan 79 % kyselyyn vastanneista toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että ennakkoluulot ja stereotyyppit ovat yksi selkeimmistä syistä sille, miksi naisten urat eivät etene. Yleisimmät stereotyyppit naisten johtajuuteen liittyen koskivat toimitusjohtajien mukaan naisten sitoutumista uraan, riittävän ”kovuuden” puuttumista, naisten haluttomuutta tehdä pitkiä työpäiviä, naisten liiallista emotionaalisuutta, haluttomuutta uudelleensijoittumiseen, kvantitatiivisten ja analyttisten taitojen puutetta sekä vaikeuksia tehdä päätöksiä. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että naisjohtajien määrää tulisi lisätä taloudellisten seikkojen vuoksi. Monissa teollisuuden alan yrityksissä naistoimitusjohtajien määrää lisättiin tietoisesti

sidosryhmien vaatimuksesta. Esimerkiksi Honeywell -yhtiössä asiakkaat olivat vaatineet työpaikan diversiteetin edistämistä. (Caudron 1994, 32.)

Northousen (2007, 292) mukaan naisten väitetään olevan vähemmän tehokkaita, vähemmän työhönsä sitoutuneita ja vähemmän motivoituneita johtoasemiin kuin miehet. Tutkimukset eivät kuitenkaan ole osoittaneet tämän väitteen paikkansapitävyyttä. Salo ja Blåfield (2007) toteavat yrityksissä karrikoiden ajateltavan, että nuori perheetön urahakuinen nainen on riski, koska hän kuitenkin pian on raskaana, äitiyslomalla ja myöhemmin hoitamassa sairaita lapsiaan. Jos taas perheellinen nainen haluaa edetä urallaan, hän laiminlyö perhettään ja jos nainen haluaa vaativampiin töihin lasten lennettyä pesästä, on hän auttamatta liian vanha. (Salo & Blåfield 2007, 45.)

Rudermanin, Ohlottin ja Kramin (1995) tutkimus sen sijaan osoitti, että miesjohtajat ovat taipuvaisia työskentelemään samaa sukupuolta olevien kanssa ja tämä ”mukavuustekijä” vaikuttaa siihen, miksi naiset eivät etene johtotehtäviin. Vaikka yrityksellä olisi vakaa aikomus lisätä johdon diversiteettiä, vaikuttavat hienovaraiset ennakkoluulot kuitenkin voimakkaasti taustalla. Naisia pidetään keskijohdon tehtävissä miehiä kauemmin, jotta voidaan varmistua heidän valmiudestaan johtotehtäviin ja sitä kautta minimoida naisen valinnasta johtuvia riskejä. Rudermanin ym. (1995) mukaan ylennyspäättösdynamiikat täytyisi tehdä yrityksissä näkyviksi ja niistä pitäisi avoimesti keskustella. Näin päätöksentekijät voisivat paremmin ymmärtää ja tiedostaa omia ennakkoluulojaan ja käytäntöjä voitaisiin muuttaa johdon diversiteettiä tukevaksi. (Ruderman ym. 1995, 16-17.)

Kandola (2004) näkee organisaatiokulttuurin suurimpana mahdollisena ennakkoluulojen lähteenä, sillä siihen kuuluvat kaikki organisaation olennaiset käyttäytymistavat ja arvot. Niissä organisaatioissa, joissa ei ole yhteisesti sovittuja ylennyskäytäntöjä, erilaisia ohjelmia ja tasa-arvosuunnitelmia, esiintyy keskimääräistä enemmän syrjintää ja ennakkoluuloja. Ennakkoluulojen taso on myös kytköksissä naisten määrään. Ainokaisasema viittaa siihen, että henkilö on jollain lailla uniikki työpaikalla ja siksi ainokaisasemaan saatetaan liittää näkemys suosimisesta ja sitä kautta myös näkemys henkilön epäpätevydestä. Kandola toteaa myös, että

monissa työntekijöiden arviointimenetelmissä saattaa olla sisäänrakennettuna naisia syrjiviä tekijöitä. (Kandola 2004, 145.)

4.3 Verkostojen puute

Useat naisjohtajat ovat eri tutkimuksissa kommentoineet, että naisten on vaikea päästä mukaan organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin. Esimerkiksi Simpsonin (1997, 124) tutkimuksessa haastatellut naiset näkivät miesten verkostot suurimpana esteenä urakehitykselleen. Myös Cramptonin ja Mishran (1999, 90) mukaan yksi syy naisten vähäiseen määrään organisaation ylimmässä johdossa on organisaatioissa tapahtuva naisten syrjintä. Naiset eivät pääse ”good old boys” -verkostoihin ja eivät saa sitä kautta rohkaisua ylemmän johdon tehtäviin. Caudron (1994) toteaaakin, että miehet käyvät yhdessä kalastamassa, metsästävässä ja golfia pelaamassa, eikä heille tule mieleenkään kutsua naiskollegoita mukaan. Näissä tapaamisissa kuitenkin käydään läpi paljon liike-elämän asioita (Caudron 1994, 36).

Epäviralliset verkostot eivät ainoastaan ole kanavia tiedonhankintaan, vaan ne myös mahdollistavat suhteiden luomisen, kollegoiden arvioimisen sekä mahdollisuuden saada palautetta omasta työstään. Simpsonin (1997) mukaan tyypillinen epävirallinen verkosto organisaatioissa on miesten klubi, jonne ei naisia kutsuta. Simpsonin tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat miesten klubien vahvistavan miesten keskinäistä solidaarisuutta ja toimien näin sukupuolen mukaista rajaa vahvistavana tekijänä. (Simpson 1997, 127.)

Miesten klubit sisältävät usein myös hienovaraisempia, naisia syrjiviä mekanismeja, joita naisten on usein vaikea käsitellä ja hyväksyä. Ensinnäkin miehet esittävät usein hilpeänä seksistisiä vitsejä, joiden kohteena naiset ovat. Vitsit toimivat ryhmän miesten solidaarisuuden ilmaisuna ja näin ollen myös naisia poissulkevana taktiikkana. Jos nainen haluaa integroitua miesten ryhmään, edellyttää se häneltä usein miesten käytöksen ja sitä seuraavan vallan epätasapainon hyväksymistä. Toinen hienovarainen mekanismi naisten syrjimiseen on seksuaalinen vihjailu, johon sisältyy esimerkiksi ei-toivottavat kommentit ulkonäöstä tai seksuaalisuudesta. Simpsonin tutkimukseen osallistuneet naiset kommentoivat, että nämä kommentit tulevat yleensä ylemmän tason esimiehiltä. Sen sijaan samalla tasolla olevat mieskollegat saattoivat vihjailua naisen ja

esimiehen väliseen seksuaaliseen suhteeseen. Usein naiset kokevat, että heillä ei ole muuta mahdollisuutta kuin hyväksyä tämä vihjailu. (Simpson 1997, 127-128.)

Cannings ja Montmarquette (1991) ovat analysoineet naisten ja miesten johtamisuria suoritusten, kunnianhimon ja palkitsemisen kautta sisäisten ylennysten prosessissa kanadalaisissa yrityksissä. Tutkijat arvelevat, että pääsy miesten nopeampaan ylennysvauhtiin on se, että miehet rakentavat enemmän epämuodollisia verkostoja myös organisaatiossa ylempänä olevien kanssa. Canningsin ja Montmarquetten tutkimuksen tulokset osoittivat, että miehet hyötyvät epävirallisista verkostoista ylennyksissä huomattavasti enemmän kuin naiset. Verkostoilla oli jopa suurempi merkitys kuin suorituksilla. Miehet luottavatkin ylennyksissä enemmän verkostoihin kuin muodollisiin suorituksiin. Naisjohtajat eivät ole mukana epämuodollisissa verkostoissa, joten he luottavat ylennyskysymyksissä enemmän muodollisiin tekijöihin, kuten ylennyksen pyytämiseen, suoritustuloksiin sekä työllistymisen jälkeiseen koulutukseen. Naiset kuitenkin saavuttavat näin vähemmän uramenestystä kuin mieskollegansa. (Cannings & Montmarquette 1991, 227-228.)

4.4 Perhevapaiden käyttäminen

Miesjohtajan perheellisyys on usein itsestään selvyys. Salo ja Blåfield (2007, 45) toteavatkin, että silloin kun urahakuisen miehen urakehitys on nopeimmillaan, myös kotirintamalla on vilkasta. Vanhemmat joutuvat tekemään valintoja, usein naisen uran kustannuksella. Cramptonin ja Mishran (1999) mukaan naisten uralla etenemistä rajoittaakin usein perheen ja työn yhteensovittaminen. Perinteisesti miehen työ perheen elättäjänä on katsottu tärkeämmäksi ja tämä lisää ennestään naisten painetta heidän yrittäessään tasapainoilla kahden roolin välissä sekä äitinä että työssä käyvänä naisena. Monet sosiaaliset stereotyyppit eivät rohkaise naisia tavoittelemaan sekä perhettä että uraa. Perhettä perustettaessa oletetaan, että nainen jää kotiin hoitamaan lapsia ja mies tekee uraa. Myös työpaikoilla oletetaan niiden naisjohtajien, joilla on lapsia, olevan vähemmän työhönsä sitoutuneita. (Crampton & Mishra 1999, 102.)

Suomalaisen tutkimuksen mukaan ylempinä toimihenkilöinä työskentelevät naiset kokevat vastaavassa asemassa olevia miehiä enemmän työstä perheeseen suuntautuvaa kuormittavuutta. Muissa ammattiryhmissä ei naisten ja miesten kokemuksissa ollut eroja. Vaativan työn ja perheen

yhdistäminen on siis edelleen haastavampaa naisille kuin miehille. (Rantanen & Kinnunen 2005, 254.) Paremman tasapainon työn, kodin ja vapaa-ajan välillä mahdollistaakseen, tekevät naiset miehiä useammin osa-aikatoita. Osa-aikatyön mahdollisuus lisääkin joustavuutta, mutta sen haittapuolena on vähäisempi arvostus organisaatioissa, huonompi palkka ja heikommat urakehitysmahdollisuudet. (Powell & Graves 2003, 188.) Myös EU:n tasa-arvoraportissa (2007, 6) todetaan, että naiset turvautuvat huomattavasti miehiä useammin joustaviin työmuotoihin, mikä viittaa siihen, että miesten ja naisten ajankäyttö ei ole tasa-arvoista. Tilastokeskuksen selvityksessä todetaankin, että suomalaisnaisten kokonaistyöaika myötäilee perheen tarpeita eli naisten ansiotyöaika lisääntyy lasten kasvaessa. Miehillä tilanne on toisin päin eli miesten kokonaistyöaika on pitkä lasten ollessa pieniä ja ansiotyöaika vähenee lasten varttuessa. (internetlähde 3.)

Suomessa lainsäädäntö takaa kaikille vanhemmille tiettyjä oikeuksia perhevapaisiin. Caudronin (1994) mukaan myös jotkut yhtiöt ovat järjestäneet hyvin apua perheen ja työn yhdistämiseen, kuten apua lastenhoitoon, perhevapaita sekä joustavia työaikoja. Vapaiden käyttämisessä saattaa kuitenkin olla haittapuolensa. Usein näiden yhtiöiden on todettu edistävän huonosti naisten uralla etenemistä ja Caudronin mukaan naiset uskoivatkin tämän johtuvan kirjoittamattomasta säännöstä, että näiden etujen käyttämisestä rangaistaan. (Caudron 1994, 36.) Myös Suomessa naisten perheen hyväksi tekemillä valinnoilla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia naisten työuriin. Useat organisaatiot saattavat nähdä nämä perheen hyväksi tehdyt valinnat sitoutumattomuuden merkinä, eivätkä panosta näihin työntekijöihin samalla tavoin kuin muihin. (Rantanen & Kinnunen 2005, 255.)

Sanomalehti Keskisuomalainen uutisoi näyttävästi helmikuussa 2008, että lapsisakko keventää tiliä. Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimuksessa tuli esiin, että lapsen saaminen heikentää naisten palkkatuloja. Yllättävää oli, että palkkarangaistus on merkittävä vielä kolme vuotta töihin paluun jälkeen. Sanomalehtijutun mukaan lapsisakko kirpaisee eniten korkeatuloisia nuoria ensisynnyttäjiä, jotka jäävät pitkälle perhevapaalle. Heillä palkan kiinnikurominen vastaaviin lapsettomiin naisiin verrattuna kestää pidempään kuin muilla äideillä. Osa äitien palkkasaan kohtaamasta lapsisakosta aiheutuu siitä, että äidit tekevät töihin tultuaan vähemmän työtunteja kuin lapsettomat naiset. Tämä ei kuitenkaan kokonaan selitä palkkaeroja. Palkansaajien

tutkimuslaitoksen tutkijat korostavatkin, että olisi sekä työnantajan että työntekijän etu kehittää käytäntöjä, joiden avulla äitien osaamispääoman heikentymistä voitaisiin estää urakatkon aikana. Tutkijat ehdottivat muun muassa, että äidit voisivat osallistua koulutuksiin ja että äitejä pidettäisiin ajan tasalla työpaikan muutoksista. (Kärki 2008, 2.)

5 DIVERSITEETTIJOHTAMINEN NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMISESSÄ

Kuten jo aikaisemmin diversiteetti johtamisesta todettiin, on sen perusajatus erilaisuuden arvostamisessa. Diversiteettialoitteita voi olla monenlaisia ja monet niistä voivat olla organisaatioissa ennestään tuttuja, kuten esimerkiksi mentorointi. Pelkät toimenpiteet eivät automaattisesti tarkoita, että organisaatioissa arvostettaisiin erilaisuutta. Crampton ja Mishra (1999, 95) ovatkin todenneet, että edistääkseen naisten uria, on organisaatioiden tärkeää muuttaa sekä käyttäytymistään että mielipiteitään. Diversiteetti johtaminen edellyttää usein koko organisaatiokulttuurin muuttamista.

Onnistuakseen diversiteetti johtamisessa, laativat organisaatiot usein erilaisia ohjelmia. Kottke ja Agars (2005, 191) ovat kuitenkin todenneet, että hyvinkin suunniteltujen ohjelmien toteuttaminen ei ole yksinkertaista, eivätkä ne aina onnistu.

5.1 Diversiteetti johtamisen tausta ja kehittyminen

1990-luvulla erilaiset diversiteetti johtamisen ohjelmat saavuttivat laajaa suosiota sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa. Ohjelmilla on ollut erilaisia tarkoituksia. Osa on pyrkinyt lisäämään naisten ja muiden vähemmistöryhmien määrää organisaatioissa, osa kehittämään työntekijöiden urakehitystä ja osa taas parantamaan organisaatioiden päätöksentekoprosessia ja auttamaan organisaatioita saavuttamaan uusia markkina-alueita. Ohjelmat eivät kuitenkaan ole aina menestyneet toivotulla tavalla. (Lorbiecki & Jack 2002, 17.)

Diversiteetti johtamisen käsite sai alkunsa Pohjois-Amerikassa vuonna 1987, kun Hudson Instituutti julkaisi raportin ”*Workforce 2000*”. Raportin mukaan enemmistö työvoimasta vuonna 2000 tulisi koostumaan vähemmistöryhmistä eli muista kuin valkoihoisista miehistä. Ajatus siitä, että valkoiset miehet tulisivat jatkossa olemaan vähemmistönä, herätti organisaatiot pohtimaan kysymystä, kuka heitä jatkossa johtaa. Tämän seurauksena katset alkoivat kääntyä naisia ja

muita vähemmistöryhmien edustajia kohti. Diversiteetti -termin avulla voitiin helposti kattaa erilaiset ryhmät ja ihmiset, sekä naiset että miehet. (Lorbiecki & Jack 2002, 20.)

Lorbieckin ja Jackin (2002) mukaan diversiteettijohtamisen kehittämisessä voidaan erottaa kolme erilaista käännettä: poliittinen, taloudellinen ja kriittinen. Ensimmäinen eli poliittinen käänne tapahtui Hudson Instituutin raportin julkaisemisen jälkeen. Diversiteettijohtaminen havaittiin vaihtoehdoksi vähemmistöjen työnsaanti- ja osallistumismahdollisuuksia parantamaan pyrkineille käytännöille. Yritysten johtajat havaitsivat diversiteetin miellyttävämmäksi vaihtoehdoksi näille käytännöille ja myös muut työntekijät ottivat diversiteettijohtamisen ideat helpommin vastaan. (Lorbiecki & Jack 2002, 20.)

Poliittinen kiinnostus diversiteettijohtamista kohtaan vaihtui taloudelliseksi kiinnostukseksi, kun kirjallisuudessa ryhdyttiin esittelemään diversiteettijohtamisen hyötyjä. Tutkimukset osoittivat diversiteettijohtamisen muun muassa parantavan tuottavuutta (esim. Gordon 1992), rohkaisevan uusiin ongelmanratkaisukeinoihin ja ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita (Rice 1994) sekä laajentavan yrityksen kilpailukykyä (esim. McCune 1996). (Lorbiecki & Jack 2002, 21 mukaan.)

Diversiteettijohtamisen muuttuminen liiketoiminta-asiaksi toi vauhtia uusien diversiteettiohjelmien kehittämiseen. Kun aikaisempia vähemmistöjen työnsaantia ja uraa edistäviä toimenpiteitä oli suoritettu lain vaatimuksesta, pidettiin diversiteettijohtamisen toimenpiteitä sen sijaan välttämättömänä yrityksen menestykselle. Myös yksilön kannalta seuraukset olivat positiivisempia. Kun naisia ylennettiin vähemmistöjä suosivien toimenpiteiden seurauksena, eivät muut työntekijät olleet pitäneet näitä naisia tehtäviinsä pätevinä. Kun naisia sen sijaan ylennettiin niissä yrityksissä, joissa diversiteetti ja erilaisuus koettiin rikkautena, nähtiin heidät pätevinä tehtäviinsä. (Gilbert ym. 1999, 64.)

Kriittinen käänne diversiteettijohtamisen kehityksessä tapahtui, kun eri ohjelmat eivät tuottaneetkaan toivottua tulosta. Kirjallisuudessa alkoi esiintyä diversiteetin hyötyjen lisäksi yhä enemmän kritiikkiä diversiteettiohjelmien hyödyllisyyttä kohtaan. Kriittisiä kommentteja nousi sekä yrityksistä että akateemisesta maailmasta. Ihmeteltiin koko diversiteettijohtamisen

tarkoitusta (esim. Jenner 1994) ja väitettiin, että se ei lisääkään tuottavuutta (esim. Tranig 1994), mutta sen sijaan vahvistaa olemassa olevia stereotyyppioita (esim. Paskoff 1996). (Lorbiecki & Jack 2002, 22 mukaan.)

Kritiikin seurauksena useat tutkijat ryhtyivät selvittämään, miksi diversiteettiohjelmat epäonnistuvat. Esimerkiksi Plessin ja Maakin (2004, 129) mukaan kritiikki on seurausta siitä, että organisaatioissa on kiinnitetty liikaa huomiota diversiteettipolitiikan ja prosessien strategiaan ulottuvuuksiin ja jätetty normatiivinen ulottuvuus eli arvot ja normit vähemmälle pohdinnalle. Useat tutkijat ovat kuitenkin olleet strategisesta ulottuvuudesta päinvastaista mieltä kuin Pless ja Maak. Esimerkiksi Lockwood (2005) on sitä mieltä, että työpaikan diversiteetti nimenomaan tulisi kytkeä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Lockwoodin mukaan näin saavutetaan parempi sopeutumiskyky ja joustavuus nopeasti muuttuvilla markkinoilla, onnistutaan houkuttelemaan organisaatioon parhaimpia lahjakkuuksia ja pitämäänsä heidät, vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja alhaiseen tuottavuuteen liittyvät kustannukset laskevat, sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja markkinaosuudet kasvavat ja myös myynti ja tuotto lisääntyvät. (Lockwood 2005, 3.)

Erilaisia diversiteettiohjelmiä sekä tutkijoiden näkemyksiä oikeanlaisesta diversiteettiohjelmasta on nyt lähes kahden vuosikymmenen aikana laadittu lukuisia määriä. Matton ja Hernandez (2004) tutkivat yritysten laatimia ohjelmia ja havaitsivat, että yritykset ovat suunnanneet diversiteettijohtamiseen liittyviä toimenpiteitä useammin naisiin kuin etnisiin vähemmistöihin. Heidän mukaansa yksi selitys ilmiölle on, että naiset ovat suurin työmarkkinoilla oleva ”vähemmistöryhmä” ja toisekseen, valkoihoiset naiset ovat usein jo ennestään hierarkiajärjestyksessä seuraavia valkoisten miesten jälkeen. Naisilla on usein myös muita vähemmistöryhmiä enemmän henkistä pääomaa, kuten koulutusta. Tutkijat havaitsivat myös, että naisia palkattiin töihin eri lähtökohdista kuin vähemmistöedustajia. Silloin kun yrityksessä tarvittiin lisää lahjakkuuksia, etsittiin päteviä naisia. Kun taas yritys halusi laajentaa yrityksen diversiteettiä, palkattiin vähemmistöryhmien edustajia, mutta alhaisemman tason tehtäviin. (Matton & Hernandez 2004, 56–57.)

Harrisin (2007) mukaan diversiteetin käsite on vähitellen laajentumassa edelleen. Useita vuosikymmeniä on diversiteetin fokus ollut lähinnä rekrytointi- ja lahjakkuuksien johtamisohjelmissa, joiden tarkoituksena on ollut luoda energisempi ja kilpailukykyisempi organisaatio. Nyt kun yritysten kilpailukenttä on muuttumassa entistä globaalimmaksi, on diversiteetin käsite laajentumassa koskemaan jopa erilaisia työskentelytyylejä. (Harris 2007, 64.)

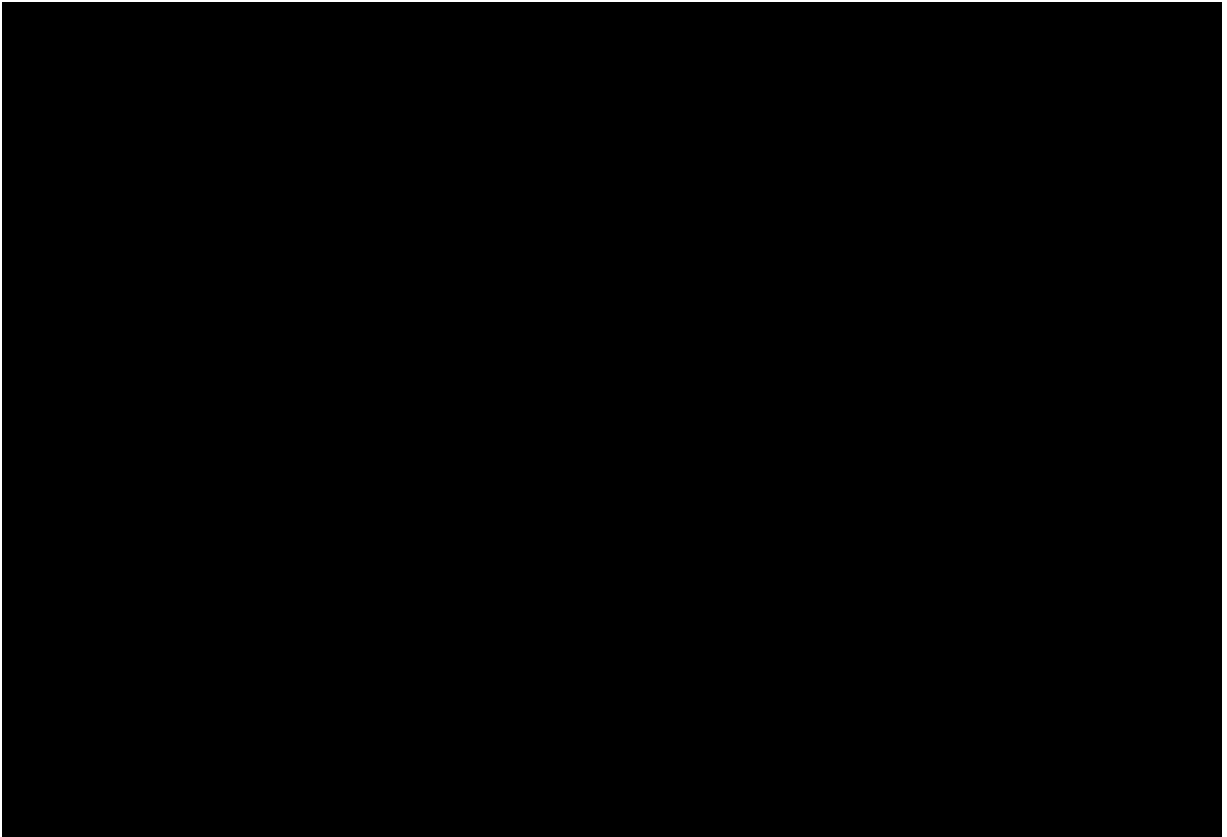
5.2 Tehokkaan diversiteetti johtamisen malli

Kuten jo aikaisemmin on todettu, ovat useat tutkijat laatineet erilaisia diversiteetti johtamisen malleja. Myös Gilbert, Stead ja Ivancevich (1999) ovat luoneet mallin tehokkaaseen diversiteetti johtamiseen. Heidän mallinsa (kuvio 2) on valittu tähän tutkimukseen kattavuutensa vuoksi. Heidän näkemyksensä mukaan onnistunut diversiteetti johtaminen edellyttää koko organisaatiokulttuurin muuttamista. Kulttuurin muuttaminen tarkoittaa myös totuttujen käytäntöjen muuttamista ja on siksi melkoinen haaste organisaatioille ja koskettaa kaikkia organisaation tasoja.

Mallin mukaan eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja siksi positiivisen tuloksen aikaansaaminen edellyttää eri osa-alueiden toimimista. Toimitusjohtajan aloitteellisuus ja jatkuva kiinnostuneisuus johtaa muutoksiin henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, positiivisiin yksilötason seurauksiin sekä vähemmistöryhmiin kuuluvien, mutta myös muiden osalta. Ylimmän johdon tuki lisää myös muiden positiivista suhtautumista diversiteettiä kohtaan. Mallin mukaan tehokas diversiteetti johtaminen vaikuttaa olennaisesti myös organisaation tulokseen. (Gilbert ym. 1999, 67.)

Kuten kuviosta voi havaita, tehokas diversiteetti johtaminen lähtee liikkeelle johdon aloitteesta. Ylimmän johdon sitoutuminen diversiteetti johtamiseen on olennaista myös sen jatkuvuuden kannalta. Kun diversiteetti johtaminen lähtee ylemmältä taholta, näkyy se silloin myös organisaation strategiassa ja visiossa ja sitä sen myötä myös toteutumista seurataan paremmin. Johdon sitoutuminen antaa diversiteetti johtamiselle moraalisen tuen ja selkärangan.

KUVIO 2: Tehokkaan diversiteettijohtamisen malli (Gilbert ym. 1999, 67)



Diversiteettijohtaminen organisaation strategisena työkaluna johtaa väistämättä rakenteellisiin muutoksiin. Erityisesti henkilöstöjohtamisen merkitys lisääntyy. Diversiteettijohtamisen vuoksi kokonaiset henkilöstöjärjestelmät, kuten palkkaus, tulosarviointi ja mentorointi muutetaan edistämään kaikkien työntekijöiden parempaa sisällyttämistä organisaatioon. Henkilöstöjohdon tehtäviksi mallissa luetellaan urasuunnittelu, mentorointi, rekrytointi, palkkaus, diversiteetin seuranta, koulutus / tiedottaminen, perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen sekä diversiteettityöryhmien perustaminen.

Diversiteettijohtamisesta tulisi seurata hyötyä niin yksilöille kuin organisaatiolle. Yksilötason hyötyinä Gilbert ym. (1999) näkevät työntekijöiden entistä suuremman integraation, naisten ja muiden vähemmistöryhmien lisääntyneen määrän myös johtotehtävissä lasikatkon läpäisemisen vuoksi, työntekijöiden sitoutumisen vahvistumisen sekä keskinäisten ristiriitojen vähenemisen.

Myös mielipiteet diversiteettiä kohtaan muuttuvat diversiteettijohtamisen myötä. Diversiteetin hyväksymisen myötä monikulttuurisuus organisaatioissa lisääntyy ja samalla erilaisuuden arvostus kasvaa. (Gilbert ym. 1999, 67.)

Organisaatiotason hyötyinä Gilbert ym. (1999, 67) mainitsevat parantuneen päätöksentekokyvyn, pätevien työntekijöiden paremman löytymisen ja pysymisen organisaatiossa, liiketoimintamahdollisuuksien kasvun sekä tuottavuuden kasvun. Näiden tekijöiden seurauksena organisaation liikevoitto ja markkinaosuudet kasvavat sekä osakekurssi nousee. Tärkeä merkitys organisaatiolle on myös positiivinen julkinen huomio.

5.3 Ylimmän johdon rooli

Lähes kaikissa diversiteettijohtamisen ohjelmissa painotetaan ylimmän johdon merkityksellistä roolia. Esimerkiksi Crampton ja Mishra (1999) ovat todenneet, että huippujohdon suhtautuminen määrää sen, kuinka hyvin naiset organisaatiossa pärjäävät. Yksinkertaisimmillaan ylin johto vaikuttaa naisia ja muita vähemmistöjä syrjivien asenteiden poistamiseen omalla esimerkillään (McCarty Kilian ym. 2005, 166). Cramptonin ja Mishran (1999, 96) mukaan diversiteetin edistämisen kannalta on olennaista, että huippujohto sitoutuu tarjoamaan yhtäläisiä mahdollisuuksia ja vastuuta sekä naisille että miehille. Myös Gilbert ym. (1999) ovat mallissaan korostaneet ylimmän johdon merkitystä ja toteavat, että johdon tulee ymmärtää diversiteetin merkitys ja sitoutua diversiteettijohtamiseen (Gilbert ym. 1999, 72).

Mattis (2001, 372) toteaa tutkimuksessaan, että ylimmällä johdolla ja muilla eturivin johtajilla on vastuu diversiteettialoitteiden käyttöönottamisessa että ylläpitämisessä. Mattis onkin tutkimuksessaan listannut diversiteettijohtamisen avainrooleja, joiden täyttäminen naisten urien edistämässä onnistuu vain ylemmältä johdolta. Mattisin mukaan johdon tulee ensinnäkin tarjota resursseja sekä henkilökuntaa sisäiselle ja ulkoiselle arvioinnille, luoda omilla toiminnoillaan sitoutumista, omistajuutta ja sponsorointia, tarjota strategista ohjausta, luoda vastuullisuutta, sponsoroida naisten johtajuusasemia sekä aloittaa menestyksen suunnitteluprosesseja. Mattisin mukaan ylemmän johdon sitoutuminen diversiteettijohtamiseen on olennaista, sillä henkilöstö- ja diversiteettiammattilaisilla ei ole auktoriteettia eikä aikaa kontrolloida aloitteita ja varmistaa

niiden kulkeutumista koko organisaation läpi. (Mattis 2001, 372-375.) Ragins ym. (1998, 40) totesivat myös, että ylimpään johtoon kuuluvien tietoisuuden lisääminen naisten ura-asioista voi olla jopa avaintekijä kaikkien muiden interventioiden onnistumisen kannalta. Tehokkaiden keinojen käyttöönotossa lasikatkon rikkomiseksi tarvitaan ylimmän johdon tukea ja ohjausta.

Oleennaista diversiteettialoitteiden käyttöönotossa on, että diversiteetti johtaminen on kytketty organisaation missioon ja strategiaan. Muun muassa Cox (1991, 42) toteaa, että näin ylin johto viestii kaikille organisaation tasoille diversiteetin mahdollisuuksista. Diversiteetti johtamisen onnistumisen kannalta on Mattisin (2001) mukaan kaikkein tärkeintä, että organisaatiossa pohditaan ennen diversiteettialoitteiden käyttöönottoa sitä, miten nämä aloitteet nivELYVÄT juuri tämän yhtiön liiketoimintaan. Organisaatiossa tulee miettiä esimerkiksi miten diversiteetti vaikuttaa tämän organisaation taloudelliseen tulokseen, tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden laajentumiseen ja uusien kehittymiseen. Mitä tapahtuisi, jos jokainen organisaation nainen päättäisi olla tulematta huomenna töihin? Yhtiön avainhenkilöiden tulee viestiä diversiteettialoitteiden kytkös liiketoimintaan koko organisaatiolle. (Mattis 2001, 376.) Myös Salo ja Blåfield (2007) toteavat, että ääneen lausuttu ja kirjalliseen muotoon saatettu viesti siirtyy helpommin osaksi yrityskulttuuria ja käytännön toimiksi. Toimitusjohtaja toteuttaa hallituksen strategiaa ja jos hallitus tahtoo edistää naisten urakehitystä, on tärkeää, että hallitus myös viestii tämän tahtotilan kaikille organisaation tasoille. (Salo & Blåfield 2007, 18.)

Mattisin (2001) mukaan vastuullistaminen on avaintekijä diversiteettialoitteiden onnistumiseksi. Toimitusjohtajan ja muiden ylempään johtoon kuuluvien tulee viestiä asiasta niin, että jokainen työntekijä tietää johdon sitoutuneen asiaan pitkäaikaisesti. Vastuullistamiseen kuuluu, että toimitusjohtajan, hallituksen, muiden ylemmän johdon edustajien ja henkilöstöjohtamisen sekä jokaisen työntekijän roolit asiassa selvitetään. Kun jokainen tietää oman osuutensa diversiteetin johtamisessa, on sen toteuttaminen ja seuranta helpompaa. (Mattis 2001, 379.)

Gilbert ym. (1999, 67) ovat todenneet, että onnistunut diversiteetti johtaminen vaatii yleensä totaalista kulttuurin muutosta. Schein (1987) toteaaakin, että kulttuuri syntyy ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta ja että *”johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen”*. Johtajuus kietoutuu sekä kulttuurin muodostumiseen, kehitykseen,

muuntumiseen ja hajoamiseen. (Schein 1987, 323-324.) Diversiteetti johtamisen vaatiman kulttuurin muutoksen luomisessa on siis johdolla merkittävä rooli.

5.4 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Gilbertin ym. (1999, 68) mukaan diversiteetti johtaminen lisää henkilöstö johdon tehtäviä. Ylimmän johdon rooli on olla aloitteellinen ja pitää asiaa esillä, mutta käytännön toimenpiteet ovat henkilöstö johdon vastuulla. Ylimmän johdon tehtävänä on myös seurata, että henkilöstö johto toimii suunnitellun strategian toteuttamiseksi. Diversiteetti johtamisen käytännön toimenpiteitä on kirjallisuudessa esitetty lukuisia määriä. Esimerkiksi Morrison (1992) esitteli 52 diversiteetikäytäntöä ja lisäksi 23 tapaa, miten seurata niiden toteutumista (Gilbertin ym. 1999, 68 mukaan). Omaan malliinsa Gilbert ym. valitsivat Morrisonin esittelemistä käytännöistä tavallisimmat henkilöstö johdolle kuuluvat toimenpiteet diversiteetin edistämiseksi. He eivät kuitenkaan perustele valintakriteereitään sen tarkemmin.

Muuttuvassa työympäristössä henkilöstö johtamisen rooli on muuttunut jatkuvasti tärkeämmäksi. Nykyaikana inhimillinen pääoma on muodostunut tärkeimmäksi kilpailueduksi. Pysyäkseen kilpailussa mukana, organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittää henkilöstö johtamisen käytäntöjä ja miettiä, kuinka parhaiten palkita ja motivoida työntekijöitä. Henkilöstö johtamisen ammattilaisten tulisi myös tunnistaa, mitä asioita ihmiset uran eri vaiheissa arvostavat. (Sullivan & Mainiero 2007, 257.) Carmeli ja Schaubroeck (2005) toteavat, että saavuttaakseen kilpailuetua yritysten tulee luoda sellaisia käytäntöjä ja sellainen kulttuuri, jossa kaikkien lahjakkuuksia voidaan hyödyntää. Henkilöstö johtamisen kehittämät käytännöt eivät toimi odotetulla tavalla, jos työntekijät kokevat, että niiden saavuttaminen on liian vaikeaa. Esimerkiksi Budd ja Mumford (2006) totesivat tutkimuksessaan, että ne työntekijät, jotka eniten tarvitsisivat perheen ja työn yhdistämistä helpottavia käytäntöjä (kuten yksinhuoltajaäidit), eivät kokeneet mahdolliseksi niitä hyödyntää. Tutkijoiden mukaan organisaatioiden tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten eri mahdollisuudet ovat oikeasti työntekijöiden hyödynnettävissä. (Sullivan & Mainiero 2007, 255-256 mukaan.)

Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan työympäristö, joka mahdollistaa haastavan työn ja tasapainoisen työn ulkopuolisen elämän yhdistämisen. Sullivan ja Mainiero (2007) painottavat myös, että henkilöstöjohdon tulisi ymmärtää sukupuolesta aiheutuvia eroavaisuuksia urakehityskysymyksissä. Traditionaaliseen urakehitysmalliin perustuvat henkilöstöjohtamisen käytännöt ja uralla etenemisen kriteerit saattavat toimia naisten urakehitystä vastaan. Sullivan ja Mainiero muistuttavat, että myös perheettömät työntekijät tulee huomioida, sillä heidänkin yksityiselämäänsä voi kuulua asioita, jotka vaativat työelämältä joustoa. Heidän mukaansa suurin osa henkilöstöjohtamisen käytännöistä perustuu edelleen oletukselle työssäkäyvistä miehestä, jolla on kotona vaimo huolehtimassa käytännön asioista. Sullivan ja Mainiero painottavat, että työpaikan käytäntöjen tulisi lisätä kaikkien työntekijöiden tasapuolisia mahdollisuuksia tasapainoiseen elämään. He toteavatkin, että monet menestyksekkäät yhtiöt ovat havainneet tasapainoa edistävän kulttuurin vaikuttavan positiivisesti yhtiön tulokseen. Esimerkiksi DuPontissa havaittiin, että ne työntekijät, jotka hyödynsivät työn ja perheen yhteen sovittamisen helpottamiseksi suunniteltuja käytäntöjä, olivat myös työpaikan huippusuorittajia. (Sullivan & Mainiero 2007, 256-257.)

Työntekijöiden tasapainon lisäämisessä on henkilöstöjohtamisella merkittävä rooli. Sullivanin ja Mainieron (2007) mukaan syrjintä estää tai hidastaa pätevien naistyöntekijöiden urakehitystä ja voi siten aiheuttaa heidän siirtymisensä toiseen organisaation etsimään joustavuutta ja tasapainoa yhtä lailla kuin haastavia tehtäviä. Naisten johtamisurien edistämiseksi henkilöstöjohdon tulisi kontrolloida sekä ylemmässä että keskijohdossa olevien naisten lukumäärää. Harey ym. (2003) painottavatkin henkilöstöjohtamisen strategista roolia organisaation menestyksessä. Heidän tutkimuksensa henkilöstöjohtamisen käytännöistä osoitti, että naisille yhtäläisiä mahdollisuuksia tarjoavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation tehokkuuden välillä oli positiivinen yhteys. (Sullivan & Mainiero 2007, 257 mukaan.)

Naisten kokemat erilaiset syrjinnän muodot heijastuvat siihen, minkälaisia käytäntöjä naiset toivovat organisaatioiltaan. Wirthin (2000) tutkimuksen mukaan alemman ja keskijohdon edustajat toivoivat erityisiä kursseja tukemaan naisia johtotehtäviin, apua lastenhoidon järjestämiseen ja yhtäläisten mahdollisuuksien politiikkaa yhtiöön. Keskijohto viittasi myös mentorointiin tehokkaana strategiana. Ylempi johto suosi kokeneemman kollegan mentorointia,

erityisiä kursseja, valinta- ja ylennyskäytäntöjen muuttamista ja julkista ilmoittamista avoimista työpaikoista. (Wirth 2000, 130.)

5.4.1 Mentorointi

Mentoroinnilla on todettu olevan tärkeä rooli naisten urien edistämisessä. (Crampton & Mishra 1999, 101.) Mentorisuhteessa nuoremmat ja vähemmän kokeneet yksilöt oppivat vanhemmilta, kokeneimmilta mentoreilta ja suhteet toimivat usein keinona sosialisoida uudet työntekijät organisaatioon ja uraan (Donaldson 2000, 233). Mentorisuhteista onkin todettu olevan suurta hyötyä nuoren aikuisen ja keski-ikäisenkin uran edistymisen kannalta (Kram 1983, 608).

Leskelä (2005) toteaa, että mentoroinnin monitahoisuus voi hankaloittaa sen hahmottamista. Mentorointia voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, siitä voidaan hyötyä monella eri tavalla, sen järjestämisestä voi vastata moni eri taho ja se voi olla monella tavalla suunniteltua ja ohjattua tai spontaania ja vapaamuotoista. Samaa nimitystä käytetään menetelmästä, jonka tarkoitus voi olla hyvin materialistinen, kuten esimerkiksi uraportaisissa kiipeäminen ja sitä kautta vallan ja palkan lisääntyminen, tai henkistä kasvua edistävä, esimerkiksi ajattelun kehittymiseen ja ymmärryksen lisääntymiseen tähtäävä. Toisaalta mentorointi voi olla ensisijaisesti organisaation tavoitteita tai yksilön tavoitteita edistävä. (Leskelä Jori 2005, 27.)

Cramptonin ja Mishran (1999) mukaan mentorilla voi olla neljä erilaista roolia. Mentori voi olla joko sponsori, opettaja, paholaisen avustaja tai valmentaja. Sponsori laajentaa mentoroitavan mahdollisuuksia edetä eri tilanteissa. Opettaja auttaa ratkaisemaan todellisia ongelmia, luo oppimismahdollisuuksia ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Paholaisen avustaja sen sijaan tarjoaa haasteita ja antaa harjoitusta ideoiden puolustamisessa ja kuuntelijaan vaikuttamisessa ja valmentaja tukee mentoroitavaa löytämään niitä asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä ja huomaamaan omia taitojaan ja mielenkiintojaan. (Crampton & Mishra 1999, 92.)

Kramin (1985) mentorirooliteoria jakaa mentoroinnin kahteen kategoriaan eli työuraan liittyvään sekä psykososiaaliseen mentorointiin. Työuraan liittyvä mentorointi tarjoaa uralla kehittymisen mahdollisuuksia, helpottaa talon tapojen oppimista ja auttaa mentoroitavaa etenemään

organisaatiossa. Kramin (1985) mukaan mentorit voivat tukea mentoroitavan urakehitystä ylennysmahdollisuuksia edistämällä (sponsorointi), mentoroitavaa valmentamalla, suojelemalla mentoroitavaa haitallisilta tahoilta, tarjoamalla haasteellisia tehtäviä ja edesauttamalla mentoroitavan esilläoloa ja näkyvyyttä. (Ragins & Cotton 1999, 530 mukaan.)

Psykososiaalinen mentorointi sen sijaan pyrkii vuorovaikutuksen avulla lisäämään mentoroitavan pätevyyden tunnetta, itsearvostusta, identiteetin vahvistumista sekä ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä. Käytännössä psykososiaalinen mentorointi tarkoittaa hyväksynnän ja vahvistuksen antamista, ongelmanratkaisussa auttamista, neuvomista, ystävyyttä sekä roolimallina toimimista. Mentoroitavan urakehityksen tukeminen edellyttää mentorilta valtaa ja asemaa organisaatiossa, kun taas psykososiaalinen toiminta edellyttää vuorovaikutuskykyjä sekä molemminpuolista luottamusta. Urakehitykseen painottuva mentorointi keskittyy organisaatioon ja mentoroitavan uraan, kun taas psykososiaalinen mentorointi tähtää enemmän mentoroitavan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kramin (1985) mukaan useimmissa mentorisuhteissa esiintyy sekä urakehitystä tukevia että psykososiaalisen mentoroinnin piirteitä. (Kram 1985, Ragins & Cotton 1999, 530 mukaan.)

Mentorointi on toiminut organisaatioissa pitkään epävirallisena toimintana, mutta viime vuosina myös organisaatioiden viralliset mentorointiohjelmat ovat yleistyneet. Muodollisten mentorointiohjelmien avulla organisaatiot pyrkivät varmistamaan, että potentiaaliset johtajaehdokkaat saavat riittävästi tukea, tunnustusta ja etenemisen kannalta kriittisiä haasteita. Muodollisten ohjelmien avulla nekin yksilöt, joiden voi olla vaikea muuten hankkia sopivaa valmennusta ja julkisuutta, pääsevät näihin kehityksellisiin prosesseihin mukaan. (Ruderman ym. 1995, 19.) Usein onkin todettu, että naisten on miehiä vaikeampi löytää itselleen mentoria. Naisilla on usein vähemmän muodollisia ja epämuodollisia tilaisuuksia tavata potentiaalisia mentoriehdokkaita kuin heidän mieskollegoillaan. (Ragins & Sundström 1989, 65.)

Useissa tutkimuksissa (esim. Catalyst, 1993; Kerry, 1994; Kram & Hall, 1996; Scott, 1992) on kuitenkin todettu virallisten mentorisuhteiden olevan vähemmän tehokkaita naisille kuin miehille (Ragins & Cotton, 1999, 547 mukaan). Eniten hyötyä virallisista mentorisuhteista on naisille silloin, kun ne ovat mahdollisimman paljon epävirallisten mentorisuhteiden kaltaisia (Ragins &

Cotton 1999, 547). Forret ym. (1996) suosittelivatkin, että organisaatiot valitsevat joukon mentoreita ja mentoroitavia ja kouluttavat heitä tehtäviinsä, mutta antavat heidän itse valita mentoripartnerinsa. Virallisissa mentorisuhteissa olevien kannattaisi myös jatkaa itselleen sopivan epävirallisen mentorin etsimistä. (Ragins & Cotton 1999, 546 mukaan.)

Epävirallisen ja virallisen mentorisuhteen vaikuttavuuseroja tutkineet Ragins ja Cotton (1999) totesivat myös mentoroitavien hyötyvän enemmän epävirallisesta kuin virallisesta mentoroinnista. Tutkijoiden mukaan yllättävää oli kuitenkin mentorisuhteen sukupuolikoostumuksen voimakas vaikutus epävirallisen ja virallisen mentoroinnin hyödyllisyyteen. Ne mentoroitavat, joiden mentori oli vastakkaista sukupuolta, saivat mentoriltaan virallisessa mentorisuhteessa vähemmän haasteita kuin epävirallisissa mentorisuhteissa olevat. Sen sijaan ne, joiden mentori oli samaa sukupuolta, ilmoittivat saavansa enemmän haastavia tehtäviä virallisissa mentorisuhteissa kuin epävirallisissa. Tämän tutkimustuloksen mukaan siis mentoroitavan suorituskyvyn parantamiseen tähtäävässä virallisessa mentorisuhteessa mentorin tulisi olla samaa sukupuolta. Naisten palkkaukseen ja uralla etenemiseen organisaatioissa miesmentori vaikuttaa kuitenkin naismentoria positiivisemmin. Raginsin ja Cottonin (1999) tutkimus vahvistaakin käsitystä, että organisaatioiden tulisi kannustaa naisia etsimään itselleen epävirallista miesmentoria ylennysvauhtinsa optimoimiseksi. (Ragins & Cotton 1999, 545-547.)

Miesmentorin positiivisen vaikutuksen naisten urakehitykseen havaitsivat tutkimuksessaan myös mentoroinnin merkityksiä mentoroitavana olleiden naisten urakehitykselle tutkineet Mutanen ja Lämsä (2006). Tutkimuksen mukaan tietoisesti uran edistämiseen mentoroinnin avulla tähänneet naiset toivoivat mentorikseen miestä. Sen sijaan ne naiset, jotka kokivat mentorisuhteen yhteisen tarinan jakamisena tai tunteiden käsittelyn foorumina, toivoivat mentorikseen toista naista. (Mutanen & Lämsä 2006, 29.) Sosik ja Godshalk (2000) ovatkin todenneet, että miesmentorin mahdollisuudet tarjota uraan liittyvää tukea nähdään yleensä naismentoria paremmiksi, koska miehillä on organisaatioissa naisia enemmän sekä laajempiin sosiaalisiin verkostoihin perustuvaa epävirallista että korkeampaan hierarkkiseen asemaan perustuvaa virallista valtaa. (Mutasen ja Lämsän 2006, 29 mukaan.)

Virallinen mentorointiohjelma tai samaa sukupuolta olevan mentori kuitenkin edistävät naisten johtamisuria enemmän kuin se, että mentoria ei ole lainkaan. Schor (1997, 52) havaitsi tutkimuksessaan, että kaikilla tutkimukseen osallistuneilla naisjohtajilla oli ollut vähintään yksi mentori, kun taas miesjohtajista mentori oli ollut vain puolella. Myös Roche (1979) havaitsi, että ylimmän tason johtajista kahdella kolmasosasta oli ollut mentori. Mentori vaikutti edullisesti myös mentoroitavan palkkaan ja lisäsi kaiken kaikkiaan tyytyväisyyttä työhön. (Marlow ym. 1995, 42 mukaan.)

5.4.2 Verkostoituminen

Miesten verkostojen nähdään usein toimivan naisten uraasteena. Vaikka naiset ylittävät esteitä urallaan ja varmistavat koulutuksen ja työtehtävien johtavan uralla edistymiseen, on naisten pääsy ylemmän tason vastuullisiin tehtäviin siitä huolimatta usein estynyt johtuen ylemmällä johtotasoilla olevista miesten verkostoitumisesta. Verkostoitumisjärjestelyt tarjoavat korvaamatonta tietoa, näkyvyyttä ja tukea. Kun ylemmän tason tehtäviä tulee avoimeksi, verkostot usein esittävät tehtävään sopivia ehdokkaita omista piireistään, jotka ovat käytännöllisesti katsoen aina miehiä. (Wirth 2000, 127.)

Aaltio-Marjosola (2001) toteaa joskus väitettävän, että naiset eivät osaa verkostoitua liiketaloudellisesti järkevällä tavalla. Kuitenkin verkostoituminen ja sosiaaliset taidot liitetään tavallisesti naisjohtajien vahvuuksiin. Verkostoitumisessa tulee kuitenkin näkyviin sama eriytyneisyys kuin jakaantumissa naisten ja miesten töihin, että muodostuu naisten ja miesten verkostoja. Yritysten sisälle muodostuu naisten ja miesten osakulttuureita siten, että miesvaltainen johtajajoukko muodostaa ”hyvä veli” -verkostoja ja naiset verkostoituvat yli toiminimikerajojen. Naiset ja miehet ovat omissa joukoissaan vahvistaen organisaation vertikaalista ja horisontaalista eriytymistä. Miesjoukko kasvaa miesjohtajilla ja naiset pysyvät naisten kansoittamissa työtehtävissä. (Aaltio-Marjosola 2001, 102-105.)

Myös Fagenson ja Jackson (1993, 103) ovat havainneet, että koska naisia ei oteta mukaan miesten verkostoihin, ovat naiset muodostaneet omia verkostojaan. Naisverkostojen hyödyllisyydestä sekä naiset että tutkijat ovat kuitenkin olleet eri mieltä. Kanter (1977) pitää

naisverkostoja hyödyllisenä siinä mielessä, että siellä naiset voivat tukea toinen toistaan ja antaa tarvittaessa palautetta. Varsinkin ainokaisnaisille naisverkostot ovat tärkeitä. Kanter kuitenkin toteaa verkostojen olevan tehokkaampia, jos ne ovat tehtäväorientoituneita ja niillä on organisaation kannalta selkeä tarkoitus. (Kanter 1977, 282.)

Aaltio-Marjosolan (2001) tutkimuksessa kävi myös ilmi mielipiteiden kirjo suhtautumisessa naisten omiin verkostoihin. Osa vastaajista korosti mahdollisuutta kokoontua naisjohtajien kesken, kun taas osa näki tärkeänä sen, että naiset eivät jäisi omiin lokeroihinsa. Kaiken kaikkiaan verkostot nähtiin kuitenkin tärkeinä. Verkostojen merkitystä urakehityksen kannalta kuvatessaan johtajanaiset kertoivat, että etenkin uran alkupuolella he olivat saaneet verkostotyöstä itselleen kontakteja ja vaikuttamiskanavia. Uran myöhemmissä vaiheissa he pitivät tärkeänä antaa nuoremmille johtajille näkemyksiä ja kokemuksia käyttöön. (Aaltio-Marjosola 2001, 103-105.)

Rikkoakseen lasikaton naisten tulee olla tekemisissä vaikutusvaltaisten yksilöiden kanssa. Fagenson ja Jackson (1993, 104) toteavatkin, että naisten omien verkostojen lisäksi naisten tulisi tunkeutua miesten verkostoihin nykyistä enemmän, mikäli he mielivät päästä yhtiössä valta-asemiin. Laajemmat verkostointitoiminnot läpi organisaation ja verkostojen avaaminen naisille, voisivat parantaa naisten mahdollisuuksia uralla etenemiseen (Wirth 2000, 128). Kanter (1977, 282) onkin todennut, että organisaatioiden tulisi lisätä naisten verkostoitumisen kehittämistä.

5.4.3 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen

Uran ja perheen yhteensovittamista tutkineet Stoner ja Hartman (1990) toteavat, että vaikka perhe ja uravelvollisuudet kilpailevat keskenään naisjohtajan ajankäytöstä ja huomiosta, on niiden yhdistäminen silti mahdollista. Kuitenkin 30 % heidän tutkimukseensa vastanneista naisjohtajista ilmoitti koti- ja perhevelvollisuuksien häirinneen heidän urakehitystään. Vastanneiden mukaan perhe itsessään ei ollut urakehitystä hidastava tekijä, vaan suurempana häiriötekijänä oli ylemmän johdon uran ja perheen yhdistämistä koskevat ennakkoluulot. Lasten hankkiminen katsottiin signaaliksi, että naisjohtaja asettaa perheen uran edelle, eikä heille siksi tarjottu enää ylennyksiä. (Stoner & Hartman 1990, 9-11.) Myös EU:n tasa-arvoraportin (2007, 8) mukaan

stereotyyppien torjuntaa pitäisi tehostaa kaikilla tasoilla ja kaikkien osapuolten parissa, mutta toiminnan pitäisi kohdistua erityisesti miehiin ja organisaatioihin.

Stonerin ja Hartmanin (1990) mukaan organisaatioiden tulisi ymmärtää, että naisjohtajilla on lapsia ja siksi organisaatioiden perinteisiä toimintamalleja tulisi muuttaa. Myös Schwartz (1992, 111) painottaa, että organisaatioissa tulisi ymmärtää se biologinen tosiasia, että naisten elämänkaaren vaiheisiin kuuluu usein äitiyden rooli. O'Neil ja Bilimoria (2005) toteavat, että organisaatiot voivat tukea perheen ja työn yhteensovittamista hyväksymällä erilaiset urapolut ja valinnat osana normaalia elinkaarta. Organisaatiot voivat myös lisätä joustoa työaikojen ja työtehtävien järjestelyn suhteen. Esimerkiksi perhevelvollisuuksien vuoksi osa-aikatyötä tekevän naisjohtajan työtä voidaan järjestellä niin, että naisjohtaja voi keskittyä vain tärkeimpiin työtehtäviin. (O'Neil & Bilimoria 2005, 186.)

Mauno ja Kinnunen (2005) puhuvat urakulttuurista, jolla he tarkoittavat sitä, missä määrin työntekijöitä rangaistaan siitä, että he joustavat työstä perhesyiden vuoksi. Jos organisaation urakulttuuri on perhemyönteinen, on siellä tilaa myös perheelle. Perhemyönteisen urakulttuurin omaavassa organisaatiossa myös ymmärretään, että sukupuolesta riippumatta työntekijän elämän painopisteet voivat vaihdella työuran aikana. Työaikajousten ja perhevapaiden käyttämien ei siis automaattisesti merkitse, että työntekijä ei olisi sitoutunut työhönsä tai organisaatioonsa. Vaihtelevat elämäntilanteet voidaan organisaatiossa hyväksyä ja huomioida töiden uudelleenjärjestelyissä. (Mauno & Kinnunen 2005, 270-271.)

Marlow ym. (1995, 46) kartoittivat tutkimuksessaan huippunais- ja -miesjohtajien näkemyksiä heidän uriaan edistäneistä tekijöistä ja havaitsivat, että naisjohtajat pitivät tärkeimpänä uraa edistävänä tekijänä kykyään yhdistää tasapainoisesti kodin ja työn vaatimukset. Sen sijaan miesjohtajilla perheen ja työn tasapainoinen yhdistäminen oli tärkeysjärjestyksessä vasta sijalla 16. Perheen ja työn yhdistäminen on siis haastavampaa naisille ja vaikuttaa enemmän naisten urakehitykseen.

Organisaatiot voivat helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista monin eri keinoin. Stonerin ja Hartmanin (1990, 12-14) mukaan organisaatioiden tulisi lisätä joustavuutta, millä he tarkoittavat

joustavien työaikojen lisäksi myös osa-aikatyön sekä lyhyempien työpäivien mahdollisuutta, etätöiden ja vaihtoehtoisten töiden mahdollisuutta sekä työn jakamista. Myös Aaltio-Marjosola (2001, 197) ehdottaa työnantajille joustavan työn malleja, joita ovat osa-aikatyö, liukuva työaika, työn jakaminen, etätö, määräaikainen työ, ajan ostaminen, valikoiminen ja säästäminen.

Myös lastenhoito- ja viime aikoina myös vanhustenhoitojärjestelyiden helpottamista toivotaan. Kunnallisen päivähoitojärjestelmän vuoksi lastenhoitokysymys ei Suomen kontekstissa ole yhtä suuri huoli kuin monissa muissa maissa, mutta vaatii kuitenkin usein vanhemmilta ylimääräisiä järjestelyjä. Schwartz (1992, 111) toteaa olevan tärkeää, että organisaatio mahdollistaa perhevapaiden pidon sekä naisille että miehille. Suomessa laki takaa oikeuden sekä naisille että miehille tiettyihin perhevapaisiin. EU:n tasa-arvoraportissa kuitenkin painotetaan, että hoitovapaiden ehtoja pitäisi pohtia uudelleen, jotta ne edistäisivät kodin- ja lastenhoitotehtävien tasaisempaa jakautumista miesten ja naisten välillä. Tasa-arvoraportissa painotetaan myös isyysloman edistämistä, sillä se tarjoaa isille tilaisuuden ottaa vastuuta kodin- ja lapsenhoidosta heti lapsen syntymän jälkeen. Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan työn ja perheen yhteensovittamista voidaan helpottaa myös koululaisten iltapäivähoitoa ja loma-ajan hoitoa järjestämällä sekä taloudellisten tukien, kuten esimerkiksi palveluseleiden tai vanhustenhoidontuen avulla. Myös koulutus, tiedottaminen sekä neuvonta- ja avustusohjelmat työntekijöille edesauttavat naisten keskittymistä uraansa perheestä huolehtimisen ohella. (Aaltio-Marjosola 2001, 197.)

5.4.4 Urasuunnittelu

Lähteenmäki (2003) lähestyy uraa sekä yksilön että organisaation kasvuprosessina. Yksilön valinnanvapautta uraa koskevissa päätöksissä rajoittavat ulkoiset paineet ja roolimallit, olosuhteet sekä tottumus. Urassa on yhtä lailla nousuja ja laskuja, paikallaan polkemisen tunnetta sekä muutosta tuovia pohdintajaksoja eli kriisejä. Koska uraan vaikuttavia tekijöitä on niin paljon, pohtii Lähteenmäki täsmällisten suunnitelmien mielekkyyttä todeten, että usein jo suuntaviivojen ja vaihtoehtojen tunnistaminen riittää. (Lähteenmäki 2003, 179-180.)

Lähteenmäen (2003) mukaan yksilön urallaan tekemät ratkaisut ja selviytyminen uransa muutoksista eivät ole vain hänen oma asiansa. Yksilöiden urien kautta organisaatiot pyrkivät uudistamaan itseään ja siten säilyttämään kilpailukykyisyytensä. Työntekijöiden päätökset liikkuvuudesta, työhön sitoutumisesta, ammatillisesta kasvuhakuisuudesta tai sen vastakohtana henkisestä vetäytymisestä työstä, ovat merkittäviä organisaation osaamisen, henkilöresurssien ja strategian uusimisen kannalta. Siksi organisaatioiden olisi tärkeää pitää huolta tästä keskeisestä voimavarastaan, henkilöstöstä, ja panostaa siihen jatkuvasti myös yksilötasolla. Näin organisaatiot voivat varmistaa, että kokonaisosaamiseen ei synny aukkoja, ydinosaaminen ei vuoda ulos tai vähitellen hiivu olemattomiin, vaan organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa kasvua junioreista partnereiksi, senioreiksi, mentoreiksi ja vielä uran viime vaiheissa suurlähtetiläiksi. Lähteenmäki toteaaakin, että kunnollisella strategialähtöisellä henkilöstö- ja prosessisuunnittelulla, osaamiskartoituksella ja avoimella urajohtamisella moni organisaatio- ja yksilötason tragedia voitaisiin jo ennakolta välttää (Lähteenmäki 2003, 179-180).

Urien suunnittelu on tärkeää myös johdon sukupuolisen tasa-arvon varmistamisen kannalta. Wirthin (2000) mukaan erityisesti johtajapaikkojen täyttämisen suunnittelu on olennaista valmistettaessa naisia johtamistehtäviin. Wirth toteaa muutamien yhtiöiden laatineen uudenlaisia menestysstrategioita johtajasuunnittelun avulla. Esimerkiksi ylimmän johdon edustajia on pyydetty nimeämään kolme ihmistä, jotka mahdollisesti voisivat seurata heitä heidän tehtävissään. Ensimmäisen tulisi täyttää tehtävä hätätilanteessa, toisen pitäisi olla sellainen, joka valmennettaisiin tehtävään kolmen – viiden vuoden aikana ja kolmannen tulisi olla nainen tai etnisen vähemmistöryhmän edustaja. Johtajien tulee sitten antaa tälle kolmannelle henkilölle riittävästi mahdollisuuksia saavuttaa niin paljon kokemusta, että hän voisi saavuttaa tuon ylennyksen. (Wirth 2000, 130.)

Muodolliset arviointi- ja urasuunnitteluohjelmat voivat olla tärkeitä työkaluja naisten urakehityksen kannalta. Mahdollisten urapolkujen tunnistaminen, pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden sisällyttäminen mukaan oman urakehityksensä suunnittelemiseen, auttavat varmistamaan potentiaalisten naisjohtajien kykyjen tunnistamista ja mielessä pysymistä. (Wirth 2000,110.)

5.4.5 Rekrytointi- ja ylennyskäytännöt

Rekrytointi- ja ylennyspäätökset ovat organisatorisia tekijöitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa naisten liikkuvuuteen hierarkiassa ylöspäin. Usein jo ensimmäiset työtehtävät voivat olla hyvin merkittäviä tulevaisuuden urakehityksen kannalta. Jos naisille annetaan miehiä helpompia tehtäviä alusta alkaen, vaikuttaa tämä heidän tulevaan urakehitykseen. (Wirth 2000, 108.) Ylennykset sellaisiin tehtäviin, jotka tarjoavat haasteita ja kehittävät kriittisiä johtamistaitoja ja perspektiiviä, ovat tärkeitä johtajan tulevaisuuden uramenestyksen kannalta. Usein naisia yllennetään sellaisiin tehtäviin, jotka eivät ole organisaation kannalta niin tärkeitä tai joihin ei sisälly päätöksentekovastuuta. (Ruderman ym. 1995, 6.)

Kulttuuriset mielikuvat vaikuttavat yhä organisaatioissa. Monet isot organisaatiot perustettiin jo kauan aikaa sitten ja siitä lähtien niitä on johtanut tietty homogeeninen ryhmä. Organisaation normit, arvot, säännöt ja käytännöt heijastavat tämän ryhmän arvoja ja kulttuurisia ennakkoluuloja ja ne voivat olla ristiriidassa organisaation jäsenten kanssa. Ruderman ym. (1995, 6-7) toteavatkin, että organisaatioiden tulisi ensin havaita ja ymmärtää sukupuolesta johtuvia eroja ylennyspäätöksissä ja lähteä sen pohjalta kehittämään tehtävien jakoa sopivammaksi. Raginsin ym. (1989) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että kun hakijana on yhtä pätevä mies ja nainen, niin todennäköisemmin paikan saa mies. Naisille saatetaan myös tarjota pienempää palkkaa. Rekrytointi- ja ylennyskäytännöissä organisaatioiden tulisikin kiinnittää huomiota tasapuoliseen suoritusten arviointiin, ylennysmahdollisuuksista tiedottamiseen, urapolutukseen ja valmennukseen. (Ragins & Sundström 1989, 59-61.)

Organisaation infrastruktuuri vaikuttaa päätöksentekijöiden prioriteetteihin ja toimintaan ja sitä kautta ylennyspäätöksiin. Menestyksen suunnittelu, suorituksen arviointi, palkitsemiskäytännöt ja kehittämiskäytännöt voivat joko kasvattaa niitä dynamiikkoja, jotka heikentävät pätevien naisten ylennysmahdollisuuksia tai auttaa luomaan sellaisia dynamiikkoja, jotka varmistavat menestyksekkään etenemisen uralla. Sukupuoli ei yksistään saa olla rekrytoinnin tai ylennyksen peruste. Diversiteettitekijät tulee pitää mielessä ja naisten osuutta johdossa pyrkiä lisäämään pätevyysvaatimuksista tinkimättä. Kenenkään ei pitäisi tuntea, että ylennys johtui ainoastaan sukupuolikysymyksestä. (Ruderman ym. 1995, 18.)

Pätevyyden tai meriittien perusteella tapahtuva valinta auttaa myös ennakkoasenteiden torjumisessa naisia kohtaan. Wirthin (2000) mukaan johtamistehtävien valintakriteerejä tulisi myös laajentaa niin, että analyyttisille, viestinnällisille ja johtamistaidoille annetaan enemmän painoa suhteessa tekniseen osaamiseen. Kun rekrytointiprosessit tehdään selvemmiiksi, läpinäkyvimmiiksi ja paremmin strukturoiduiksi, varmistetaan valintojen oikeudenmukaisuus. Asemaan tai tehtävään vaadittavien edellytysten tulisi perustua nykyiseen tehtävänkuvaukseen, joka tarkkaan identifioi työn luonteen, tarkoituksen ja tehtävät ilman ennakkokäsitystä siitä, kuka tehtävät tulee tekemään. Työnkuvauksen pitäisi myös olla kaikkien potentiaalisten hakijoiden ja henkilökunnan saatavilla. Haastattelijoiden tulisi kysyä ainakin tietyt samat kysymykset kaikilta haastateltavilta ja laittaa hakijat järjestykseen heidän vastaustensa, edellytystensä ja kokemustensa mukaan. Näin minimoidaan haastattelijoiden subjektiivisten kokemusten vaikutus valintaan. Myös erilaisia valintatestejä tulee tarkastella huolella ja varmistua, että niiden sisältö ja tulokset ovat työhön liittyviä ja että ne eivät sisällä mitään sukupuolisia ennakkokäsityksiä. Myös miehet voivat kokea lasikattoilmiön silloin, kun ylennykset eivät perustu pätevyydelle vaan muihin tekijöihin. (Wirth, 2000, 108.)

5.4.6 Osaamisen kehittäminen

Diversiteettijohtamiseen kuuluu, että johto vastaa jatkuvasta itsensä ja muiden työntekijöiden kehittämisestä. Johtajien tehtävä on saada kaikki työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuksi ja varmistaa jokaisen kykyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Jotta diversiteettijohtaminen onnistuisi, tulee organisaatiokulttuurin tukea lähestymistapaa ja sen eri piirteitä. (Wirth 2000, 122.)

Vaativan tehtävän vastaanottaminen on tärkeä kehittymismahdollisuus. Vaativia tehtäviä hoitaessaan johtajat oppivat käsittelemään vastuuta muiden tarkkaillessa häntä. Powellin ja Gravesin (2003) mukaan miesjohtajat saavat tällaisia tehtäviä kuitenkin todennäköisemmin kuin naisjohtajat. Muutenkin miesjohtajien tehtäviin kuuluu enemmän paineita, kuten tiukkoja aikatauluja, ylimmän johdon painostusta, näkyvyyttä ja vastuuta tärkeistä päätöksistä. Miesjohtajien työ sisältää myös enemmän liiketoiminnan monipuolista johtamista, kuten useiden toimintojen, ryhmien, tuotteiden, asiakkaiden ja markkinoiden hallintaa sekä ulkoisten paineiden

hallintaa, kuten neuvotteluja työntekijäliittojen ja valtion virkamiesten kanssa tai yhteiskunnallisten ongelmien hallintaa. Naisjohtajien tehtäviin puolestaan kuuluu yleensä enemmän itsenäistä työskentelyä. Haasteelliset ja kehittävien tehtävien kautta miesjohtajat kuitenkin etenevät urallaan naisjohtajia nopeammin. (Powell & Graves 2003, 189.)

Myös Wirth (2000) toteaa, että Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan laaja organisatorinen kokemus on tärkeää uramenestykselle. Naisjohtajat eivät kuitenkaan saaneet miesjohtajien lailla kehittäviä tehtäväkokemuksia, eikä heille tarjottu mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan työkierron, sivuttaisten tehtävien tai erityisten kehittävien projektien tai komennusten avulla. (Wirth 2000, 105.) Organisaatioiden tulisivin varmistaa, että sekä naiset että miehet saavat yhtä lailla haastavia, kehittäviä ja näkyviä tehtäviä osakseen (Burke & McKeen 1994, 61). Powellin ja Gravesin (2003, 207) mukaan myös naisille tulee tarjota sekä kotimaan sisällä että ulkomailla olevia uudelleensijoitusmahdollisuuksia. Ruderman ym. (1995) toteavatkin, että monissa organisaatioissa avaintehtävien jakamisesta on ryhdytty keskustelemaan ryhmän kanssa. Näin varmistetaan, että ennakkoluulot eivät hallitse kriittistä päätöksentekoa. (Ruderman ym.1995, 19.)

Haastavien tehtävien ohella työntekijöiden osaamista syvennetään koulutuksen avulla. Sopiva koulutus ei ainoastaan työnnä naisia kohti johtotehtäviä, vaan myös lisää johtamistehtävissä olevien naisten tehokkuutta. Potentiaalisten naisjohtajien tunnistaminen ja sen varmistaminen, että he saavat riittävästi koulutusta ja kokemusta eri aloilta, voi auttaa lisäämään naisten osuutta tulevaisuuden johtajakandidaattien joukossa ja samalla varustaa heitä niillä taidoilla, joita tarvitaan menestyksekkäällä ylemmän tason johtamisuralla. (Wirth 2000, 111.)

Burke ja McKeen (1994, 62) ovat kuitenkin todenneet, että naisten on miehiä vaikeampi päästä mukaan koulutuksiin ja valmennusohjelmiin. Viime vuosina useat organisaatiot ovat kuitenkin kehittäneet naisille omia koulutusohjelmia. Näillä koulutusohjelmilla on sekä kannattajansa että vastustajansa. Ainoastaan naisille suunnattujen valmennusohjelmien kannattajat tähdentävät, että johtamisvalmennusohjelmat on suunniteltu vastaamaan niitä erityisiä tarpeita, joita naiset tarvitsevat joko johtotehtävissä tai niihin pyrittäessä. Ohjelmissa käsitellään usein perusasioita ihmisten ja asioiden johtamisesta, kuten päätöksenteosta, organisaatioviestinnästä, työntekijöiden

valmennuksesta ja palautteen antamisesta sekä konfliktien ratkaisemisesta. Ohjelmiin kuuluu usein myös keskusteluja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen, kuten esimerkiksi työn ja perheen yhdistäminen. Kannattajien mukaan naiset tarvitsevat oman keskustelufoorumin ja juuri näissä koulutusohjelmissä naiset voivat saada tukea toisiltaan ja keskustella muiden naisten kanssa. Tutkimusten mukaan ohjelmat ovatkin näitä tavoitteita saavuttaneet. (Lewis & Fagenson 1995, 40-41.)

Naisten omien koulutusohjelmien haittapuolena sen sijaan on tutkimusten mukaan se, että vaikka ohjelmat tarjoavat naisille johtamistaitoja, niin samalla ne eristävät naisia miesten hallitsemilta johtopaikoilta. Miesten syrjäyttäminen näistä ohjelmista vahvistaa työpaikan segregatiota. Nämä voivat myös lisätä ennakkoluuloja naisia kohtaan. Lewis ja Fagenson (1995) kuitenkin toteavat, että naisten johtamisurien edistämiseen vaikuttavat niin monet tekijät, että naisille suunnattujen ohjelmien suoraa vaikutusta on vaikea arvioida. (Lewis & Fagenson 1995, 41.)

Powellin ja Gravesin (2003, 207) mukaan pääsääntönä tulisi olla, että naisille ja miehille tarjotaan koulutusta heidän yksilöllisten tarpeidensa, eikä sukupuolen mukaan (Powell & Graves 2003, 207). Pelkästään naisille suunnattujen johtamistaito-ohjelmien sijaan monissa organisaatioissa onkin sekä naisille että miehille tarkoitettuja valmennusohjelmia. Monien tutkijoiden mukaan naisten on kuitenkin miehiä vaikeampi päästä osallistumaan näihin ohjelmiin ja he peräänkuuluttavatkin naisten määrän lisäystä näissä ohjelmissä. (Lewis & Fagenson 1995, 43-44.)

5.4.7 Muita naisten johtamisuria edistäviä tekijöitä

Raginsin ja Sundströmin (1989, 71) mukaan itseluottamuksen ja vallan välillä vallitsee selvä yhteys. He toteavat myös, että naisilla on yleensä miehiä vähemmän itseluottamusta. Myös Morrisonin ym. (1987) tutkimus osoitti, että naiset tarvitsevat miehiä enemmän rohkaisua ylemmän johdon tehtäviin hakeutumisessa. (Tharenoun ym. 1994, 903 mukaan). Tharenou ym. (1994, 923) totesivat, että kannustus lisää naisten kouluttautumista ja antaa sitä kautta heille lisää valmiuksia vaativampiin tehtäviin. Organisaatioiden tulisi siis naisten johtamisuria edistääkseen

kiinnittää huomiota siihen, että esimiehet kannustavat naisia osallistumaan koulutukseen ja ottamaan vastaan haastavia tehtäviä.

Diversiteettijohtamiseen kuuluu tasa-arvoinen palkkaus. Gilbertin ym. (1999, 69) mukaan organisaatioiden tulee diversiteettijohtamista suunnitellessaan ottaa huomioon myös organisaation palkkausjärjestelmä ja mahdollisesti muokata sitä niin, että se olisi paremmin tukemassa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta.

5.5 Diversiteettijohtamisen hyödyt organisaatiolle

Diversiteettijohtaminen ei ole ainoastaan henkilöstökysymys, vaan liikeasia sekä yhtiön sisällä että ulkopuolella (Levin & Mattis 2006, 60). Suuri osa yritysten johtajista onkin nykyään selvillä siitä, miksi diversiteettijohtaminen on liiketoiminta-asia. Cox ja Blake (1991, 45) ovat listanneet useita etuja, mitä diversiteettijohtamisesta on organisaatioille. Heidän mukaansa diversiteettijohtaminen vaikuttaa edullisesti kuuteen eri osa-alueeseen: 1) kustannuksiin, 2) resurssien hankkimiseen, 3) markkinointiin, 4) luovuuteen, 5) ongelmanratkaisuun ja 6) organisaation joustavuuteen. Gilbertin ym. (1999, 67) mallin mukaisia organisaatiotason hyötyjä ovat parantunut päätöksentekokyky, parantuneet mahdollisuudet löytää päteviä työntekijöitä ja sitouttaa heidät organisaatioon sekä liiketoimintamahdollisuuksien ja tuottavuuden kasvu. Näistä seuraa myös liikevoiton ja markkinaosuuksien kasvua ja julkisen huomion lisääntymistä.

Kanterin (1977, 266) mukaan naisten johtamisurien edistäminen on organisaatioille hyödyllistä jo siksi, että se lisää naistyöntekijöiden tehokkuutta. Kanter toteaa, että naisten urakehityksen estäminen, valtamahdollisuuksien puute sekä ainokaisuus tuottavat tehottomia työntekijöitä, joilla ei ole kunnianhimoa ja jotka eivät sitoudu organisaatioon. Johtajina he ovat tehottomampia, ottavat vähemmän riskejä ja eristäytyvät sosiaalisesti sekä stressaantuvat helpommin. Tästä aiheutuu haittaa yksilölle, mutta myös organisaatiolle, sillä samalla organisaatiot tuhlaavat suuren määrän inhimillistä pääomaa.

D'Netton ja Sohalin (1999) Australiassa tehty tutkimus osoitti, että organisaatiot uskoivat vahvasti työvoiman diversiteetin tuovan merkittäviä hyötyjä organisaatiolle. Organisaatiot

ilmoittivat diversiteetin tuovan kilpailuetua, lisäävän tuottavuutta ja suurempaa osallistumista sekä motivaatiota. Tutkimus osoitti myös, että vaikka organisaatiot olivat havainneet diversiteetin hyödyt, niin käytännön tasolla diversiteettitoimenpiteet olivat jääneet vähäisiksi. (D'Netto ja Sohal 1999, 544)

5.5.1 Ongelmanratkaisukyvyyn ja luovuuden lisääntyminen

Diversiteetin on todettu laajentavan ryhmän ongelmanratkaisukykyä ja lisäävän yrityksen luovuutta. Erilaisista ihmisistä koostuvien ryhmien kokemuspohja on laajempi ja rikkaampi. Näin ongelmia voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Jo 1960-luvulla useissa Michiganin yliopiston tutkimuksissa havaittiin, että heterogeeniset ryhmät tuottivat tilastollisesti merkitsevästi parempia ongelmanratkaisuja kuin homogeeniset ryhmät. Tutkijat totesivatkin, että molempien sukupuolien ja erilaisten persoonallisuuksien eri näkökulmien yhdistäminen tuottaa uusia ratkaisumalleja. Työtiimin heterogeenisuus lisää paitsi innovatiivisuutta myös luovuutta. Päätösten laatu on parhaimmillaan silloin, kun ryhmän heterogeenisuus on tasapainossa eli ryhmän jäsenet ovat sopivasti erilaisia. (Cox & Blake 1991, 50-51.)

Myös Adler (1986, D'Netton ja Sohalin 1999, 535 mukaan) on todennut diversiteetin lisäävän organisaation luovuutta ja laajentavan näkökulmia. Diversiteetin johtamiseen kuuluu erilaisten ihmisten taitojen, ideoiden ja luovuuden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän seurauksena myös ongelmaratkaisukyky paranee ja näin ollen se lisää organisaation kilpailukykyä. Sekä Gilbert ym. (1999, 61) että D'Netto ja Sohal (1999, 535) toteavat, että näiden hyötyjen saavuttaminen edellyttää diversiteetin tehokasta johtamista.

5.5.2 Pätevien työntekijöiden palkkaaminen ja vaihtuvuuden väheneminen

Yhä suurempi osa naisista hakeutuu työmarkkinoille ja yhä suurempi osa naisista etenee korkean tason tehtäviin, ylimpään johtoon saakka. Mattis (2001, 375) onkin todennut, että yritysten taistellessa lahjakkuuksista, saavuttavat huomattavaa kilpailuetua ne yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään naisten osaamispotentiaalia. Onnistunut rekrytointi onkin yritysten menestyksen kannalta olennaista ja on tärkeää, että tehtävään hakeneiden joukko ei ole liian pieni.

Diversiteetin johtaminen edistää kilpailukykyä rekrytoimalla tehtäviin parhaiten sopivia ihmisiä heidän kansallisuudesta, iästä, sukupuolesta tai muista yksilöllisistä piirteistä riippumatta. (Cornelius 1999, D'Netton ja Sohalin 1999, 531 mukaan).

Onnistuneen rekrytoinnin lisäksi on yrityksen kannalta tärkeää onnistua pitämään lahjakkaat työntekijät töissä. Florkowski (1996) onkin todennut voimakkaasti, että vain ne yhtiöt, joiden kulttuuri tukee moninaisuutta, voivat onnistua parhaiden työntekijöiden pitämisessä (Wentlingin 2004, 166 mukaan). D'Netton ja Sohalin (1999, 532) mukaan työvoiman pitäminen onnistuu silloin, kun kaikille työntekijöille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuuksia kehittyä ja yletä organisaatiossa.

Hicks-Clarken ja Ilesin (2000) mukaan diversiteetti johtaminen osoittaa organisaation sitoutumista työntekijään. Tämä puolestaan lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja vähentää näin ollen työntekijöiden vaihtuvuutta. Diversiteettimyönteinen ilmapiiri lisää positiivista suhtautumista organisaatioon, työhön sekä uranäkemyksiin. Erityisesti näkemys organisaation oikeudenmukaisuudesta lisää vahvasti sitoutumista, tyytyväisyyttä, urasuunnittelua, uraan sitoutumista, tyytyväisyyttä esimiehiin sekä tyytyväisyyttä urakehitysmahdollisuuksiin. (Hicks-Clarke & Iles 2000, 331-332, 341.)

Coxin ja Blaken (1991, 48) mukaan diversiteetti johtamisen on havaittu vähentävän työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta. Diversiteetti johtamisen avulla kaikille työntekijöille tarjoutuu tasapuolisesti mahdollisuuksia kykyjensä mukaisesti tehtäviin, minkä vuoksi urakehitysmahdollisuuksia ei tarvitse lähteä etsimään organisaation ulkopuolelta. Curtis ja Wright (2001, 61) totesivatkin, että pääsy naisten organisaatiosta lähtemiseen on tyytymättömyys urakehitysmahdollisuuksiin. Schwartzin (1989, 65) mukaan eräässä monikansallista yritystä koskevassa tutkimuksessa oli havaittu huippunaisjohtajien vaihtuvuuden olevan 2,5 -kertaa suurempi kuin miesjohtajien. Cox ja Blake (1991, 47) ovatkin todenneet, että organisaatiot, jotka epäonnistuvat pätevien naisten palkkaamisessa ja sitouttamisessa, kärsivät huomattavaa haittaa verrattuna kilpailijoihinsa. Sen sijaan ne organisaatiot, jotka saavat työntekijänsä kyyvyt esille ja kukoistamaan, saavuttavat huomattavaa kilpailuetua. Myös Mattis

(2001, 375) on todennut, että tehokkaiden ja pätevien naisten vaihtuvuudesta aiheutuu suhteettoman paljon kustannuksia organisaatioille.

Kauppalehti uutisoi maaliskuussa 2008 lähtevän työntekijän organisaatiolle aiheuttamista kuluista. Tärkeän asiantuntijan menetys voi maksaa organisaatiolle työntekijän kahden vuoden bruttopalkan verran. (internetlähde 4.) Institute of Employment Studiesin (1977) tutkimuksessa työpaikan vaihtamisen kustannuksista havaittiin, että uuden henkilökunnan rekrytointi aiheuttaa paitsi suoria kustannuksia, myös taitojen, tiedon ja kokemuksen menetystä sekä lähtevän työntekijän koulutukseen käytettyjen kustannusten menetystä. Suoria kustannuksia aiheutuu esimerkiksi ilmoittelusta, uuden työntekijän etsimiseen ja haastatteluihin käytetystä työajasta, valintakokeista ja opetuskustannuksista. (Curtis & Wright 2001, 59 mukaan.)

Kustannusten lisäksi suuri henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa myös organisaation imagoon. Pientä vaihtuvuutta on totuttu pitämään yhtenä hyvän työpaikan mittarina. Organisaation näkökulmasta on kuitenkin olemassa myös hyvää vaihtuvuutta. Epämotivoituneita, alisuoriutujia tai muuten vain vaikeita henkilöitä saatetaan jopa auttaa siirtymään muualle. Sen sijaan parhaiden suoriutujien, hyvin koulutettujen ja viimeksi taloon tulleet henkilöiden työpaikan vaihdos on organisaatiolle iso menetys. (internetlähde 4.)

5.5.3 Vaikutukset taloudelliseen tulokseen

Tehokkaasti toimivien diversiteettikäytäntöjen uskotaan parantavan sekä yksittäisen työntekijän suoritusta että koko organisaation tulosta (Adler, 1986; Deluca and McDowell, 1992; Fernandez, 1993; Grace, 1994; Hall and Parker, 1993; Morrison, 1992; Schreiber et al., 1993, D'Netton & Sohalin 1999, 531 mukaan). Yhdysvaltain 100 menestyneimmän yrityksen henkilöstöjohtamisen ammattilaiset totesivat, että onnistunut diversiteetti johtaminen vaikuttaa organisaation tulokseen parantamalla yrityksen kulttuuria, työntekijöiden moraalia, työssä pysymistä ja rekrytoinnissa onnistumista (Lockwood 2005, 4).

Diversiteetti johtamisen kasvanutta suosiota selittääkin sen vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi Haylesin ja Mendezin (1997) tutkimus osoitti vahvan korrelaation

diversiteettikäytäntöjen ja organisaation kannattavuuden välillä (D'Netton & Sohalin 1999, 531 mukaan). Myös EVAn analyysi (Kotiranta ym. 2007) naisten johtamien yritysten kannattavuudesta tukee tätä näkemystä.

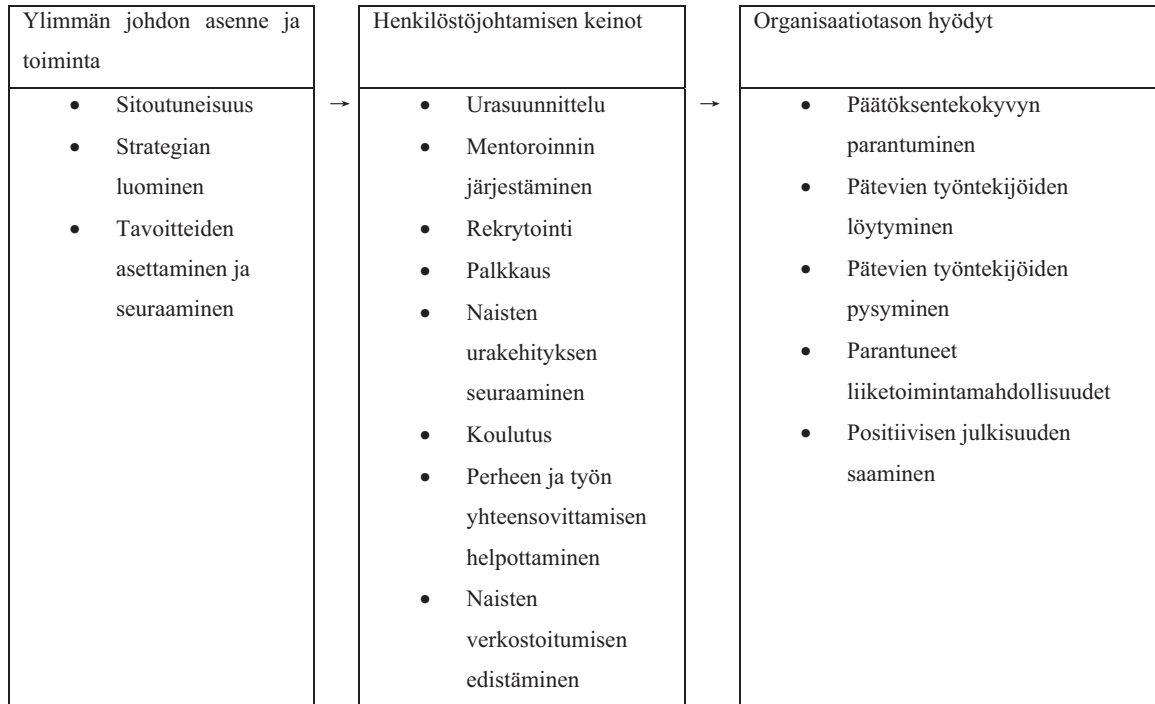
Useat tutkijat (esim. Mattis 2001, Lockwood 2005) ovat todenneet, että organisaation työvoiman olisi hyvä olla markkinoiden kaltainen. Lisääntyvästi moninaisilla markkinoilla yhä suuremman osan ostopäätöksistä tekevät naiset ja sen tulisi heijastua myös työvoiman koostumuksessa. Myös Allen ja Montgomery (2001, 159) ovat todenneet, että diversiteetti voi edesauttaa markkinaosuuksien saamisessa ja pitämisessä. Heidän mukaansa diversiteetti myös lisää tuottavuutta. Diversiteettijohtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti myös organisaation sidosryhmäsuhteisiin (Mattis 2001, 375).

Myös yrityksen imagolla on suuri merkitys kilpailukykyyn. Imago vaikuttaa sekä kilpailussa asiakkaista että osaavasta työvoimasta. Esimerkiksi Cox ja Blake (1991, 49) ovat todenneet, että organisaation maine vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan yrityksiltä odotetaan niiden tasa-arvorakenteiden olevan kunnossa. Pörssiyritys, jonka hallituksessa tai ylimmässä johdossa ei ole yhtään naista, joutuu kielteisessä mielessä huomion kohteeksi. Yritykset voivat myös hyödyntää tasa-arvoisuutta omassa yritysimagossaan. Korostamalla esimerkiksi naisten osuutta yrityksen johtotehtävissä, luodaan yrityksestä kuva henkilöstöstään ja yhteiskunnallisista velvoitteistaan, kuten tasa-arvosta huolehtivana työpaikkana. (Aaltio-Marjosola 2001, 148.)

5.6 Diversiteettijohtaminen tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan naisten johtamisurien edistämistä Gilbertin ym. (1999) diversiteettijohtamisen mallia hyödyntäen ylimmän johdon, henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiotason hyötyjen näkökulmista (kuvio 3). Näiden lisäksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä siitä, miten hyödyllisinä naisjohtajien urakehityksen kannalta eri keinot naisten johtamisurien edistämässä koetaan.

KUVIO 3: Diversiteettijohtamisen tarkastelutasot tässä tutkimuksessa



Gilbertin ym.(1999) malli tähtää kaikkien vähemmistöryhmien huomioimiseen ja tasapuoliseen kohteluun urakehityksessä. Tämän tutkimuksen fokus on kuitenkin naisten urien edistämisessä, joten siksi mallia on joiltain osin muokattu. Mallia on myös täydennetty henkilöstöjohtamisen tehtävien osalta. Gilbertin ym. (1999) mallissa erikseen oleva julkinen huomio on liitetty organisaatiotason hyötyjen joukkoon.

6 TUTKIMUSMETODOLOGIA

6.1 Tutkimusote

Tämä tutkimus on luonteeltaan empiirinen ja tutkimusote on kvantitatiivinen. Empiirisessä tutkimuksessa pyritään etsimään kerätystä havaintojoukosta säännönmukaisuuksia ja yleisiä ominaisuuksia. Hyvin harvoin tutkija pystyy mittaamaan kaikki ne henkilöt, joiden suorittamisesta hän on kiinnostunut. Tästä ihmisryhmästä, josta tutkija on kiinnostunut, käytetään nimitystä populaatio ja yhtä populaatioon kuuluvaa yksikköä kutsutaan tilastoyksiköksi. Otoksella tarkoitetaan jollain tietyillä kriteereillä populaatiosta valittua joukkoa, joka on yleensä merkittävästi pienempi kuin populaatio, mutta ominaisuuksiltaan mahdollisimman paljon populaation kaltainen. Jos otos on poimittu siten, että se muistuttaa ominaisuuksiltaan riittävän paljon populaatiota, voidaan tilastollisia menetelmiä soveltaen tehdä populaatiota koskevia päätelmiä. (Nummenmaa 2004, 20- 21.) Tutkimus antaa silti aina vajavaisen kuvan tutkimuskohteesta (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 20).

Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään usein myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2001, 16.) Kvantitatiivien tutkimuksen aineistoksi kelpaa periaatteessa kaikki havaintoihin perustuva informaatio, joka on mittauksen avulla muutettavissa numeeriseen muotoon. Aineiston hankinnan ennakkosuunnittelu on kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää, sillä siinä on kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna huomattavasti pienemmät mahdollisuudet muuttaa aineistonkeruuta tutkimuksen kuluessa tai paikata aineiston puutteita jälkikäteen. (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 45.)

6.2 Aineistonkeruumenetelmä ja otanta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin internetkyselynä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (liite 1). Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja. Mikäli sopivaa vastausvaihtoehtoa ei ollut, oli joissakin kysymyksissä täydentävä kohta ”Muu, mikä?”.

Väittämäkysymyksissä tätä mahdollisuutta ei ollut, vaan niiden kohdalla vastaajan oli valittava joku viidestä Likert -asteikollisesta vastausvaihtoehdosta. Avoimia kysymyksiä oli kaksi. Lisäksi muutamiin kysymykseen myöntävästi vastanneita pyydettiin tarkentamaan vastaustaan omin sanoin täydentävän kysymyksen avulla.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto kohtalaisen nopeasti ja helposti. Aineisto on myös suhteellisesti nopeasti analysoitavissa tietokoneen avulla. Tutkimusmenetelmän etuna voidaan pitää myös sitä, että tutkijan vaikutus vastauksiin on lähes olematon. Toisaalta vastaaja ei voi myöskään kysyä, mikäli ei ymmärrä jotain kysymystä. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetäänkin sitä, että väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Myöskään ei voida varmistaa sitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta. Vastaajien perehtymättömyys kyseltävään asiaan saattaa vääristää tutkimustuloksia. Kyselylomakkeeseen liittyy aina myös se riski, että kato (eli vastaamattomuus) jää suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 182-184.)

Tämän tutkimuksen kysely lähetettiin kaikille HENRY ry:n jäsenille sähköpostitse. HENRY ry on riippumaton, valtakunnallisesti tunnettu henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys, jossa on noin 2400 jäsentä. Jäsenistö työskentelee erikokoisissa suomalaisissa teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa henkilöstötehtävissä. Jäseneksi hyväksytään vain sellaisia henkilöitä, jotka toimivat vastuunalaisissa henkilöstön johtamis- tai kehittämistehtävissä. (internetlähde 5.)

6.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteutus

Kyselylomake laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Naisten johtamisurien edistämisestä on tehty hyvin vähän tutkimusta Suomessa, mutta kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta oli kohtalaisen hyvin saatavilla. Naisten johtamisurien edistämistä koskevat kansainväliset tutkimukset liittyvät varsin usein diversiteetti johtamiseen ja myös Lämsä ym. (2007) ovat todenneet, että naisjohtajuuden tutkimus voidaan liittää diversiteettiä koskevaan ilmiökenttään. Tämän vuoksi diversiteetti johtaminen valittiin myös tämän tutkimuksen

teoreettiseksi lähtökohdaksi. Teoreettisena mallina käytettiin Gilbertin ym. (1999) tehokkaan diversiteetti johtamisen mallia, jonka pohjalta laadittiin tässä tutkimuksessa käytettävä malli. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tämän tutkimuksen mallin pohjalta.

Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Kyselyä laadittaessa huomioitiin kuitenkin se seikka, että HENRY ry:n jäsenyyskriteereistä johtuen vastaajajoukko koostui korkeasti koulutetuista ja alansa osaavista ihmisistä. Näin ollen oletettiin vastaajien ymmärtävän kyselyssä käytettävät johtamisen ja henkilöstöjohtamisen perustermit.

Kyselylomake koostuu viiden eri osa-alueen kysymyksistä: 1) vastaajan ja organisaation perustiedoista, 2) ylimmän johdon roolia koskevista väittämistä ja kysymyksistä, 3) henkilöstöjohtamisen roolia koskevista väittämistä ja kysymyksistä, 4) eri keinojen hyödyllisyyttä naisten johtamisurien edistämiseksi koskevista väittämistä ja kysymyksistä sekä 5) naisten johtamisurien edistämisestä aiheutuvia organisaatiotason hyötyjä koskevista väitteistä ja kysymyksistä. Perustietokysymyksissä kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta, tehtävää organisaatiossa, koulutustasoa ja koulutusalaan sekä organisaation toimialaa, kokoa ja sitä onko organisaatiossa tasa-arvosuunnitelma laadittuna. Kyselylomakkeessa on sekä nominaaliasteikollisia kyllä – ei -kysymyksiä että viisiportaisia mielipideväittämiä. Nominaaliasteikollisten kysymysten avulla selvitetään konkreettinen tilanne organisaatioissa tällä hetkellä. Väittämämuotoisten kysymysten avulla taas voidaan paremmin selvittää nykytilannetta sellaisten naisten urakehitystä edistävien ja estävien tekijöiden osalta, joiden konkreettinen havaitseminen ei ole niin selkeää, kuten esimerkiksi kannustaminen koulutukseen. Myös eri menetelmien hyödyllisyyttä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta on kysytty väittämien avulla, koska mielipiteiden vivahde-erot tulevat paremmin esille kuin kyllä – ei -kysymyksillä.

Aineisto kerättiin internetkyselyn avulla. Internetkyselyyn vastaaminen on helppoa ja nopeaa, minkä vuoksi vastauksia voi tulla paperikyselyä enemmän. Lisäksi internetkysely on edullinen toteuttaa, koska postikuluja ei tule. Internetkyselyn etuna on myös se, että vastausdata on helposti siirrettävissä suoraan palvelimelta SPSS -ohjelmaan, joten tutkijan ei tarvitse itse syöttää dataa ohjelmaan. Manuaalisesti dataa siirrettäessä virheiden mahdollisuus on suurempi.

Kyselylomake laadittiin Jyväskylän yliopiston ATK-keskuksen MRInterview -ohjelmalla. ATK-keskuksen tilastoneuvonnasta sai ohjelman käyttäjätunnusten yhteydessä myös ohjelman käyttöohjeet ja niitä noudattamalla kyselylomake oli helppo laatia. Kun kyselylomake oli valmis, oli sitä mahdollista testata testikannassa. Lomaketta testasi muutama henkilö ja sekä kysymyksiä että lomakkeen ulkonäköä muokattiin hieman. Testauksen jälkeen kyselyn pystyi itse aktivoimaan ja ohjelma antoi kyselyn internetlinkin. Internetlinkki lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen (liite 2) kera eteenpäin HENRY ry:lle, joka välitti kyselyn eteenpäin jäsenistölle. Kysely lähetettiin maaliskuun alussa ja se oli avoinna noin neljä viikkoa.

6.4 Vastausaineiston käsittely ja aineiston analysointi

Aineiston siirto MRInterview -ohjelmasta SPSS -ohjelmaan onnistui helposti. Ensimmäiseksi matriisi tarkistettiin ja siitä poistettiin ylimääräiset muuttujat, jotka ohjelma oli ottanut testikannasta. Koska kyselylomake oli ohjelmoitu niin, että se ei päästänyt eteenpäin ennen kuin kaikkiin kysymyksiin oli vastattu, ei matriisissa ollut puuttuvia tietoja. Ainoastaan muutamiin avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista. Aineiston tarkistamisen jälkeen toimialaa koskeva muuttuja luokiteltiin uudestaan. Alkuperäisessä kyselylomakkeessa oli kolmesta eri toimialaluokitusta. Nämä tiivistettiin seitsemään toimialaan oheisen kuvion (kuvio 4) mukaisesti.

KUVIO 4: Toimialojen uudelleenluokittelu

Elektroniikkateollisuus (13)	}	Teollisuus
Elintarviketeollisuus (4)		
Kemian teollisuus (13)		
Metalliteollisuus (32)		
Metsä- ja paperiteollisuus (8)		
Muu teollisuus (17)		
Energia-ala (15)	}	Energia- ja rakennusala
Rakentaminen (8)		
Tele- ja tietoliikenne (27)	}	Tele- ja tietotekniikkapalvelut
Tietojenkäsittelypalvelut (15)		
Vähittäis ja tukkukauppa (25)		
Julkinen sektori (79)		
Rahoitus- ja vakuutusala (33)		
Muu palveluala (161)		

Aineistoa analysoitiin pääasiassa perusprosenttien ja keskiarvojen avulla sekä ristiintaulukoimalla. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään liittyviä väittämiä tarkasteltiin aluksi myös faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysissa pyritään selvittämään, miten muuttujien väliset korrelaatiot kimputtuvat, eli millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua ja toisaalta, mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia. Muuttujat, joilla on samankaltaista riippuvuutta keskenään, yhdistetään faktoreiksi. Faktorianalyysin tavoitteena on tiivistää aineistossa olevat muuttujat siten, että ne voidaan esittää yksinkertaisemmassa, joskin vähemmän tarkassa muodossa faktoreiden avulla. Faktorit siis sisältävät omalla tavallaan tiedon siitä, millaista yhteisvaihtelua aineistossa esiintyy. (Nummenmaa 2004, 333.)

Väittämiä ja kysymyksiä ristiintaulukoitiin lähinnä taustamuuttujien kanssa, mutta myös keskenään. Tarkasteltavat taustatekijät olivat vastaajien ikä, sukupuoli, tehtävä organisaatiossa, koulutustaso sekä organisaation toimiala ja henkilöstömäärä. Taustatekijänä oli myös kysymys siitä, onko organisaatiossa laadittuna ja ajan tasalla oleva tasa-arvosuunnitelma. Kyselylomakkeessa kysyttyä vastaajien tutkinnon alaa ei voitu taustamuuttujana käyttää. Vastaukseksi nimittäin hyväksyttiin useampi vaihtoehto, jolloin sama henkilö voi esiintyä usean ryhmän edustajana. Näitä monivastauskysymyksiä voi tarkastella ainoastaan ristiintaulukoimalla ja jakaumia tutkimalla, mutta erojen tilastollisten merkitsevyyksien mittaaminen ei onnistu. Näin tutkinnon alaa koskeva muuttuja päätettiin jättää käsittelyn ulkopuolelle.

Ristiintaulukoinnin tuloksia testattiin kahden muuttujan välistä riippumattomuutta mittaavalla Pearsonin Chi Square -testillä (jatkossa PC). Kohtalaisen isosta aineistosta huolimatta Chi Square -testin edellytykset eivät aina täytyneet, koska ristiintaulukoinnissa oli soluja, joiden frekvenssi oli nolla tai alle viiden frekvenssin soluja oli yli 20 %. Tämän vuoksi osa Chi Square -testin mukaan tilastollisesti merkitsevistä eroista tarkastettiin vielä pienien aineistojen tarkasteluun paremmin sopivalla Fischerin Exact -testillä (jatkossa FE). Kaikkien ristiintaulukoiden ajaminen Fischerin Exact -testillä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä testin ajaminen on raskasta, jos ristiintaulukko on suuri. Testin käyttö onnistui lähinnä taulukoissa, joiden koko oli 2x2, 3x3, 2x3 tai 2x5. Fischerin Exact -testin tulokset tukivat Chi Square -testin tuloksia.

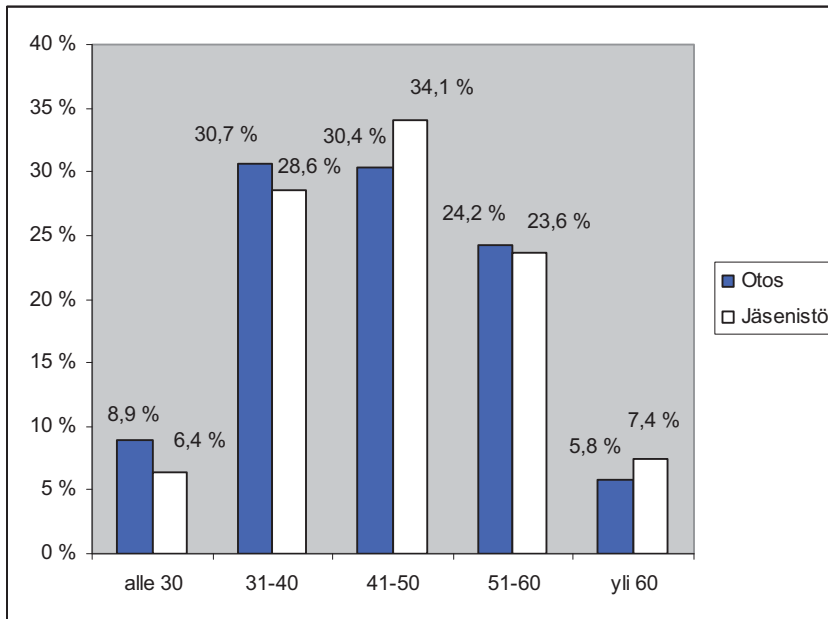
Tilastollisesti merkitseviä eroja tarkasteltiin vertailun vuoksi myös yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Vaikka eri ryhmien välisiä keskiarvoja tarkastelevan varianssianalyysin lähtökohta on erilainen todellisia vastausten jakaumia vertailevaan ristiintaulukointiin, täydentää se kuitenkin ristiintaulukoinnin tuloksia havainnollistamalla tilannetta lisää. Heikkilä (2001, 195–196) muistuttaa, että suuria otoksia käsiteltäessä pienetkin ryhmien väliset erot voivat olla tilastollisesti merkitseviä, mutta käytännössä vähäpätöisiä.

6.5 Empiirisen aineiston kuvaus ja kadon analysointi

Kysely lähetettiin noin 2335 HENRY ry:n jäsenelle ja vastauksia tuli yhteensä 450. Vastausprosentti on siis noin 19,3. Pientä vastausprosenttia selittää osaltaan se, että kyselyn kysymykset eivät soveltuneet kaikkien jäsenien organisaatioihin. Tutkimuksen aiheen kannalta kysely olisi kannattanut lähettää vain niihin organisaatioihin, joissa on yli 30 työntekijää. Tällainen rajaus ei kuitenkaan ollut HENRY ry:n sähköpostilistan puitteissa mahdollista, joten kysely päätettiin lähettää kaikille jäsenille. Pienten organisaatioiden lisäksi kyselyyn vastaaminen ei ollut mahdollista myöskään hyvin suurten organisaatioiden edustajille, sillä suurissa organisaatioissa tilanne voi olla eri yksiköiden välillä hyvin erilainen. Eräs kyselyyn vastanneista kommentoi myös, että kysymykset eivät sovi organisaatioihin, joissa lähes kaikki työntekijät ovat naisia.

Vastanneista oli 84 % naisia ja 16 % miehiä. HENRY ry:n jäsenistöstä naisia on noin 70 % ja miehiä 30 %, joten aineisto on sukupuolen suhteen vinoutunut. Ikäjakauman suhteen sen sijaan otos on varsin edustava (kuvio 5). Vastanneista, kuten jäsenistöstäkin hieman yli 60 % sijoittuu ikähaitarissa 30–50 ikävuoden välille niin, että sekä 31–40-vuotiaita että 41–50 -vuotiaita on noin 30 %. 51–60 -vuotiaita on vastanneista hieman alle 25 %, alle 30-vuotiaita 8,9 % ja yli 60-vuotiaita 5,8 %.

KUVIO 5: Otoksen ja HENRY ry:n jäsenistön ikäjakaumat



Kyselyyn vastanneiden iän ja sukupuolen ristiintaulukointia (taulukko 3) tarkasteltaessa voidaan havaita, että nuoret miehet eivät juuri ole kyselyyn vastanneet. Miesten määrä kasvaa tasaisesti iän mukaan niin, että suhteellisesti eniten miespuolisia vastaajia on yli 60 -vuotiaiden ryhmässä. Tehtävänimikkeiden ja sukupuolen ristiintaulukoinnin (taulukko 4) mukaan miehiä on naisia enemmän vain yrittäjissä. Selvästi vähiten miehiä on muissa henkilöstöalan tehtävissä. Toimialoittain tarkasteltuna suurin osa miehistä sijoittuu teollisuuteen (13,9 %), julkiselle sektorille (12,5 %) sekä muille palvelualueille (48,6 %).

TAULUKKO 3: Vastanneiden jakautuminen iän ja sukupuolen mukaan (N=450)

Ikä			Sukupuoli		Yhteensä
	alle 30	%	nainen	mies	
	alle 30	%	92,5%	7,5%	100,0%
	31-40	%	89,9%	10,1%	100,0%
	41-50	%	86,9%	13,1%	100,0%
	51-60	%	74,3%	25,7%	100,0%
	yli 60	%	65,4%	34,6%	100,0%

TAULUKKO 4: Vastanneiden jakautuminen tehtävänimikkeen ja sukupuolen mukaan (N=450)

		Sukupuoli			
		nainen	mies	Yhteensä	
Tehtävä organisaatiossa	Henkilöstöjohtaja / -päällikkö	%	88,1%	11,9%	100,0%
	Konsultti	%	75,5%	24,5%	100,0%
	Muu henkilöstöalan asiantuntija	%	90,2%	9,8%	100,0%
	Johtaja	%	71,4%	28,6%	100,0%
	Yrittäjä	%	46,2%	53,8%	100,0%

Lähes 90 % vastaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Noin 7 % on suorittanut opistoasteisen tutkinnon ja noin 3 % oli valinnut kohdan joku muu. Näihin muihin opintoihin lukeutui muun muassa tohtorin tutkintoja, yliopisto-opintoja, ammattikorkeakoulututkintoja, MBA -opintoja sekä muita yksittäisiä tutkintoja. HENRY ry:n jäsenistön jakaumasta koulutuksen suhteen ei tietoja ollut saatavilla.

Vastanneista 40,4 % oli suorittanut tutkinnon talous- ja kauppatieteelliseltä alalta (taulukko 5).

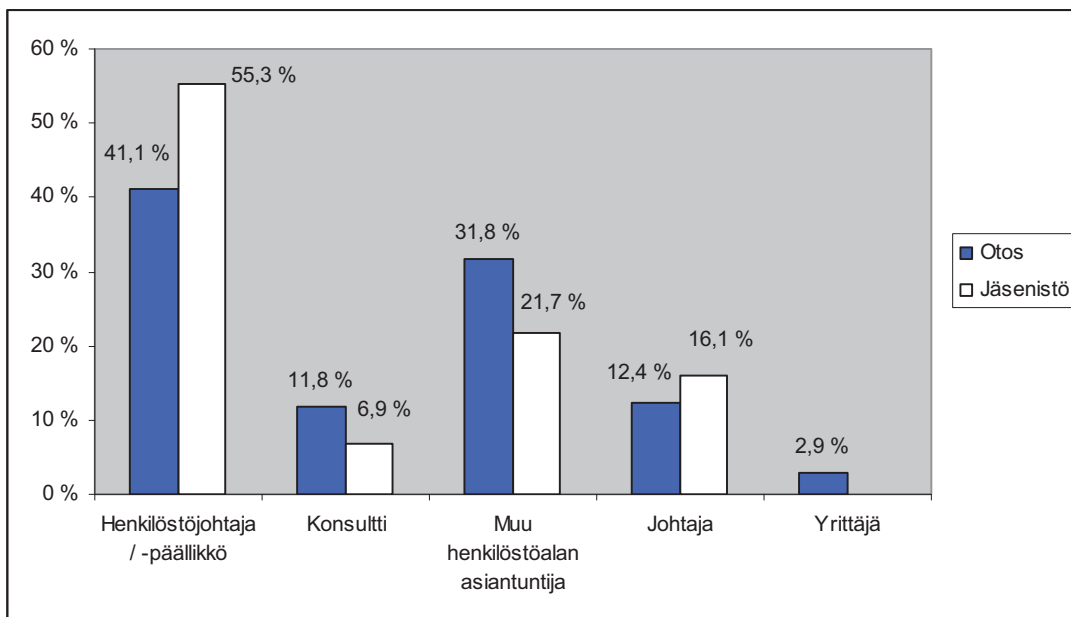
TAULUKKO 5: Vastanneiden tutkinnon ala

		N	%
Koulutus	Talous- ja kauppatieteellinen	194	40,4%
	Yhteiskuntatieteellinen	93	19,4%
	Kasvatustieteellinen	63	13,1%
	Humanistinen	35	7,3%
	Tekninen	29	6,0%
	matemaattisluonnontieteellinen	14	2,9%
	Muu, mikä?	52	10,8%
Yhteensä		480	100,0%

Toiseksi suurin ryhmä olivat yhteiskuntatieteellisen tutkinnon suorittaneet (19,4 %) ja kolmanneksi eniten oli kasvatustieteilijöitä (13,1 %). Humanistisen alan tutkinnon suorittaneita oli 7,3 % ja teknisen alan tutkinnon suorittaneita 6 %. Vähiten otoksessa oli matemaattisluonnontieteellisen tutkinnon suorittaneita (2,9 %). Suurin osa kohdan ”muu” valinneista oli oikeustieteellisen tutkinnon suorittaneita. Terveystieteiden tai psykologian alan tutkinnon suorittaneita oli muutamia. Lisäksi oli muita yksittäisiä tutkinnon aloja.

Kyselyyn vastasi eniten henkilöstöjohtajia / henkilöstöpäälliköitä, joiden osuus otoksesta oli 41,1 % (kuvio 6). Toiseksi suurin ryhmä on ”muu henkilöstöalan asiantuntija”, joita oli 31,8 % vastanneista. Johtajia vastanneista oli 12,4 %, konsultteja 11,8 % ja yrittäjiä 2,9 %. Tehtävänimikkeen vertailu otoksen ja jäsenistön välillä ei ole täysin luotettava erilaisten tilastointimenetelmien vuoksi. HENRY ry tilastoi nimikkeet todellisten nimikkeiden mukaan, kun taas tässä kyselyssä nimikkeet oli jaettu viiteen eri luokkaan. HENRY ry:stä oli saatavana 20 yleisimmän nimikkeen edustajien lukumäärät. Nämä jaettiin vertailua varten kyselyn luokkien mukaan. Yrittäjiä ei jäsenilastoissa ollut nimettynä. Osa yrittäjistä saattaa olla HENRY ry:n tilastoissa johtaja -nimikkeeseen alla.

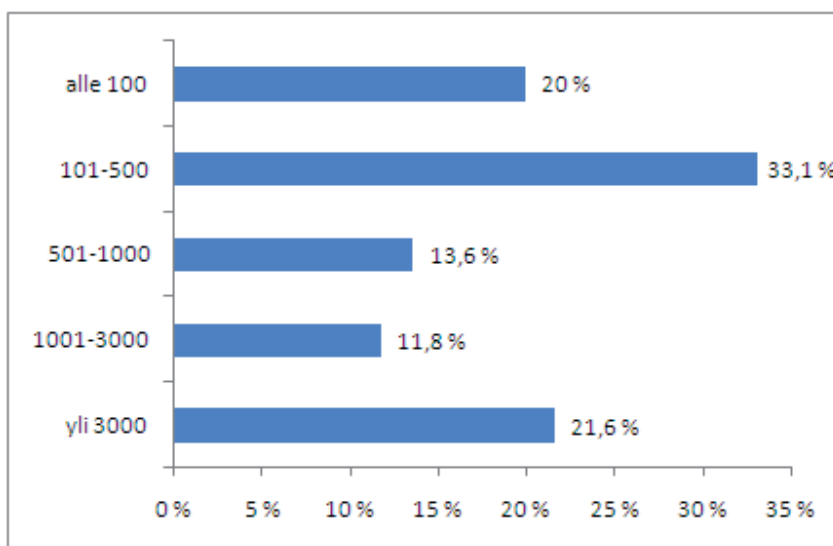
KUVIO 6: Otos sekä HENRY ry:n jäsenistö tehtävänimikkeiden mukaan jaoteltuna



Vaikka vertailu ei olekaan täysin luotettava, voi taulukosta kuitenkin havaita, että vaikka henkilöstöjohtajat / -päälliköt olivat suurin vastaajaryhmä, on tässä ryhmässä ollut myös katoa. Myös kyselyyn vastanneiden johtajien määrä on suhteessa hieman pienempi kuin jäsenistössä. Mikäli luokat ”johtaja” ja ”yrittäjä” yhdistettäisiin, vastaisi otos varsin hyvin jäsenistöä tältä osin. Konsultit ja muut henkilöstöalan ammattilaiset ovat vastanneet jäsenmääränsä nähden varsin hyvin kyselyyn.

Noin kolmannes vastaajista oli organisaatiosta, jossa työskentelee 101-500 henkilöä ja reilu viidennes oli yli 3000 työntekijän organisaatioista (kuvio 7). Myös alle sadan hengen organisaatioista vastaajia oli viidennes. Vähiten vastaajia oli 1001-3000 työntekijän sekä 501-1000 työntekijän organisaatioista. Vastaajista siis yli puolet on alle 500 työntekijän organisaatioista.

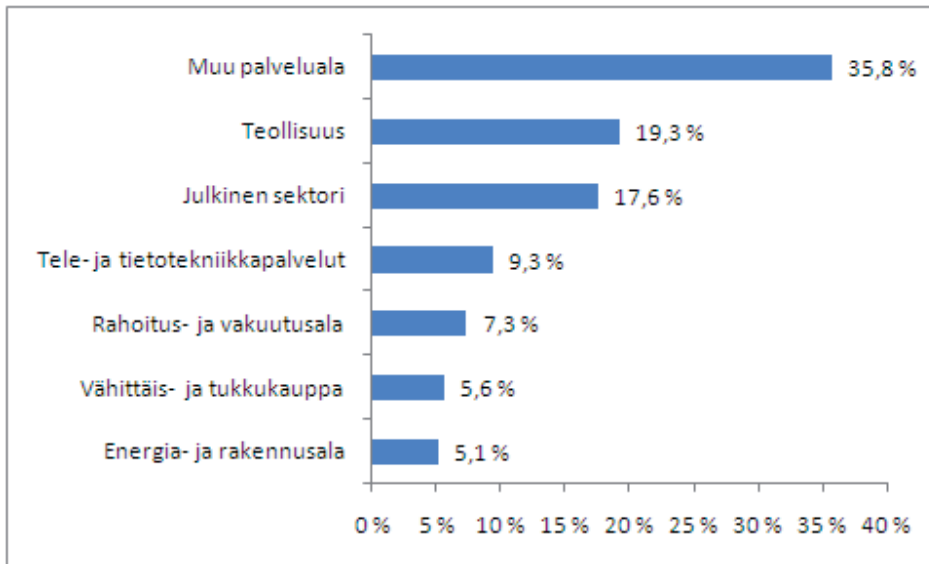
KUVIO 7: Vastaajien organisaatiot henkilöstömäärän mukaan (N=450)



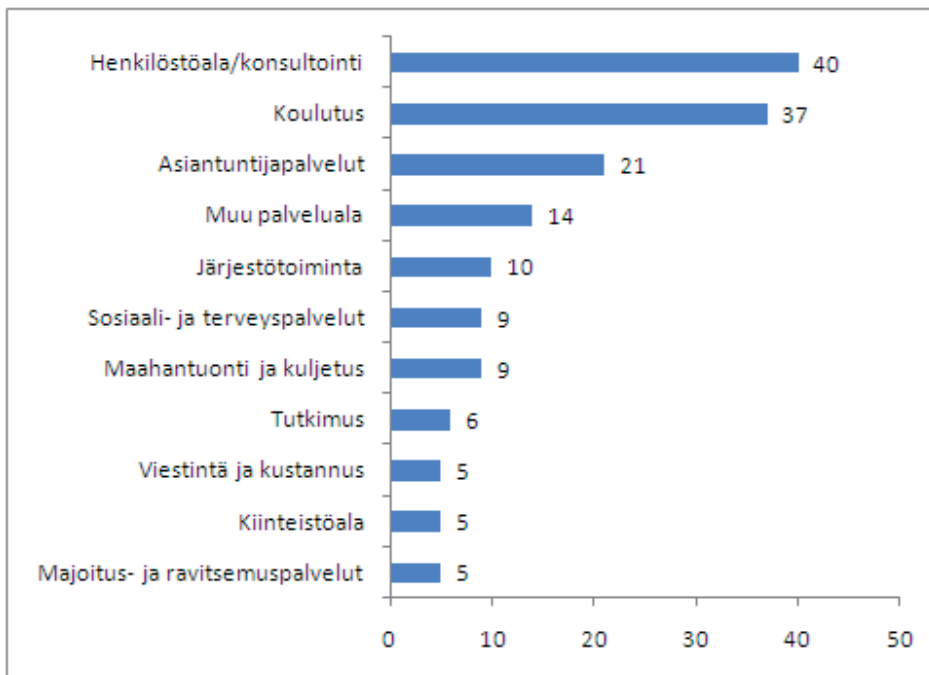
Vastaajien toimialoja tarkastellessa voi havaita, että suurin osa vastaajien organisaatioista kuuluu luokkaan muu palveluala (kuvio 8). Toiseksi eniten vastaajia oli luokkien yhdistämisen jälkeen teollisuudesta ja kolmanneksi eniten julkiselta sektorilta. Muilta toimialoilta vastaajia oli selvästi

vähemmän. Muihin palvelualan organisaatioihin kuuluvat jakautuvat vielä eri aloihin kuvion 9 mukaisesti.

KUVIO 8: Otos organisaatioiden toimialojen mukaan jaoteltuna (N=450)



KUVIO 9: Muun palvelualan organisaatiot toimialoittain



Tasa-arvosuunnitelman on laatinut 76,9 % vastaajien organisaatioista. Tasa-arvo suunnitelma tulee laatia, mikäli organisaatioissa on vähintään 30 työntekijää. Kyselyn alin kokoluokitus oli ”alle 100 työntekijää”, joten siinä ryhmässä on sekä organisaatioita, joissa tulisi olla suunnitelma laadittuna että organisaatioita, joissa suunnitelmaa ei tarvitse laatia. Ristiintaulukoimalla organisaation henkilöstömäärä ja tasa-arvosuunnitelman laatimista ja ajantasaisuutta koskeva kysymys kävi ilmi, että alle sadan työntekijän organisaatioissa tasa-arvosuunnitelman oli laatinut 41,1 % organisaatioista. Kuten alla olevasta taulukosta (taulukko 6) voi päätellä, tasa-arvosuunnitelman laatimisprosentti kasvaa organisaation henkilöstömäärän mukana ja yli 3000 työntekijän organisaatioissa tasa-arvosuunnitelman onkin laatinut 90,7 % organisaatioista. Kuten taulukosta voi havaita, tasa-arvosuunnitelma ei ole laadittuna ja ajan tasalla kaikissa niissä organisaatioissa, missä sen lain mukaan tulisi olla laadittuna.

TAULUKKO 6: Tasa-arvosuunnitelman laatimisprosentti erikokoisissa organisaatioissa (N=450)

		Tasa-arvosuunnitelma laadittuna ja ajantasalla		
		Kyllä	Ei	
Organisaation henkilöstömäärä	alle 100	%	41,1%	58,9%
	101-500	%	83,2%	16,8%
	501-1000	%	83,6%	16,4%
	1001-3000	%	86,8%	13,2%
	yli 3000	%	90,7%	9,3%
Yhteensä		%	76,9%	23,1%

7 TULOKSET

7.1 Organisaation ylimmän johdon rooli naisten johtamisurien edistämisessä

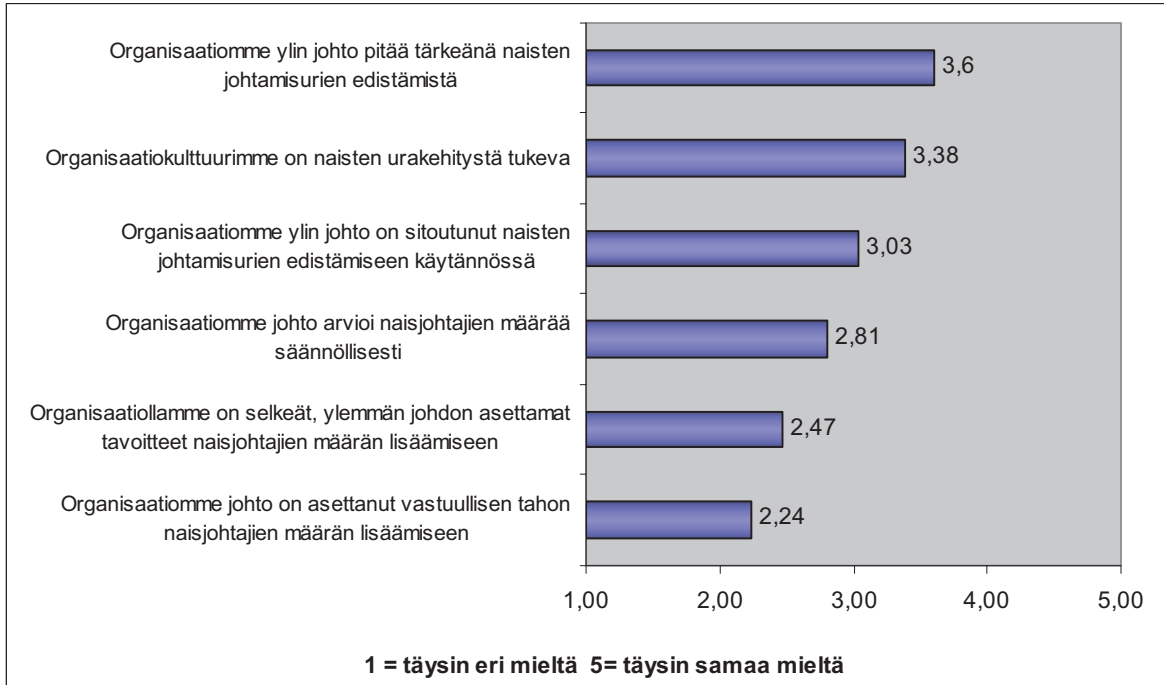
Ylemmän johdon rooli diversiteetti johtamisessa ja naisten johtamisurien edistämisessä on merkittävä. Esimerkiksi Crampton ja Mishra (1999) ovat todenneet, että huippujohdon suhtautuminen määrää sen, kuinka hyvin naiset organisaatiossa pärjäävät. Yksinkertaisimmillaan ylin johto vaikuttaa naisia ja muita vähemmistöjä syrjivien asenteiden poistamiseen omalla esimerkillään (McCarty Kilian ym. 2005). Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin heidän organisaationsa ylimmän johdon suhtautumista naisten johtamisurien edistämiseen ja käytännön toimia, mitä ylin johto on naisten johtamisurien edistämiseksi tehnyt.

7.1.1 Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä ylimmän johdon asenteesta ja toiminnasta naisten johtamisurien edistämisessä

Ylimmän johdon asennetta ja toimintaa kuvaavien väitteiden keskiarvoja tarkastellessa voi havaita, että ylimmän johdon uskotaan suhtautuvan naisten johtamisurien edistämiseen myönteisesti, mutta käytännön sitoutuminen ja toimenpiteet jäävät vähäisiksi (kuvio 10).

Suurin osa vastaajista (61,8 %) uskoi organisaationsa ylimmän johdon pitävän naisten urakehityksen edistämistä tärkeänä. Eri mieltä asiasta oli viidesosa vastaajista. Myönteinen suhtautuminen naisten johtamisurien edistämiseen ei kuitenkaan ole aina johtanut käytännön toimien tasolle, sillä ainoastaan 38,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen myös käytännössä. (taulukko 7). Tämä tukee O'Neilin ja Bilimorian (2005) tutkimusta, jonka mukaan organisaatiot ovat usein yhtä mieltä naisten tarvitsemasta tuesta, mutta käytännön toimet jäävät vähäisiksi. Myös Visti ja Härkönen (2005) ovat todenneet, että tasa-arvon tärkeyttä korostetaan usein organisaatioiden juhlapuheissa, mutta käytännön toimet työpaikalla eivät sitä aina tue.

KUVIO 10: Ylimmän johdon asennetta ja toimintaa kuvaavat väitteet keskiarvon mukaisessa järjestyksessä (N=450)



TAULUKKO 7: Organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä

	N	%
Täysin samaa mieltä	55	12,2
Jokseenkin samaa mieltä	120	26,7
Ei samaa eikä eri mieltä	112	24,9
Jokseenkin eri mieltä	110	24,4
Täysin eri mieltä	53	11,8
Yhteensä	450	100,0

Kun organisaatioiden ylin johto oli käytännössäkkin sitoutunut ainakin jonkin verran naisten johtamisurien edistämiseen yli kolmasosan vastaajan organisaatiossa, niin konkreettisten toimenpideväittämiensä kohdalla luku pienenee edelleen. Vastaajista 32,9 % katsoi organisaationsa johdon arvioivan naisjohtajien määrää säännöllisesti, mutta tavoitteita naisjohtajien määrän lisäämiseksi oli asettanut enää melko harvalukuinen joukko organisaatioita. Ainoastaan 4,9 % vastaajista oli väitteen ”Organisaatiollamme on selkeät, ylemmän johdon asettamat tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi” kanssa täysin samaa mieltä ja 11,1 % jokseenkin samaa mieltä. Koska organisaatiot eivät juuri olleet tavoitteita naisjohtajien määrän lisäämiseksi asettaneet, eivät ne näin ollen myöskään ole asettaneet mitään tahoja vastaamaan tästä tehtävästä (taulukko 8). Catalystin (1998) tutkimuksen mukaan naisten urakehitystä hidastaakin se, että ylin johto ei ota vastuuta naisten urien edistymisestä (Levin & Mattis 2006 mukaan). Lähes kaikissa (94,7 %) niissä organisaatioissa (n = 53), joissa oli asetettu vastuullinen taho naisjohtajien määrän lisäämiseen, oli myös asetettu tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi.

TAULUKKO 8: Organisaatiomme johto on asettanut vastuullisen tahon naisjohtajien määrän lisäämiseen

	N	%
Täysin samaa mieltä	19	4,2
Jokseenkin samaa mieltä	34	7,6
Ei samaa eikä eri mieltä	130	28,9
Jokseenkin eri mieltä	119	26,4
Täysin eri mieltä	148	32,9
Yhteensä	450	100,0

Organisaatioiden kulttuuria vastaajat pitivät melko usein naisten urakehitystä tukevana (taulukko 9). Organisaatiokulttuurilla on naisten urakehityksen kannalta suuri merkitys, sillä esimerkiksi Kandola (2004) on todennut organisaatiokulttuurin olevan yksi suurimmista mahdollisista ennakkoluulojen lähteistä. Ylimmän johdon rooli organisaatiokulttuurin muovaamisessa onkin merkittävä, sillä Scheinin (1987) sanoin ”johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on

kulttuurin manipuloiminen”. Vastaajista yli puolet (53,4 %) oli organisaatiokulttuurin koskevan väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tämäkin luku on kuitenkin pienempi, kuin väitteen ”organisaation ylin johto pitää naisten urakehityksen edistämistä tärkeänä” kohdalla (61,8 %). Näin ollen ylimmällä johdolla vaikuttaisi olevan vielä työsarkaa organisaatiokulttuurin muovaamisessa ylimmän johdon näkemyksiä vastaaviksi.

TAULUKKO 9: Organisaatiokulttuurimme on naisten urakehitystä tukeva

	N	%
Täysin samaa mieltä	80	17,8
Jokseenkin samaa mieltä	160	35,6
Ei samaa eikä eri mieltä	91	20,2
Jokseenkin eri mieltä	87	19,3
Täysin eri mieltä	32	7,1
Yhteensä	450	100,0

7.1.2 Ylimmän johdon asenteeseen ja toimintaan liittyvien väittämien ristiintaulukointi taustamuuttujien kanssa

Ristiintaulukoitaessa ylimmän johdon asennetta ja toimintaa kuvaavia väitteitä taustamuuttujien kanssa, löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja ainoastaan ylimmän johdon asennetta, käytännön sitoutumista ja organisaatiokulttuuria koskevien väitteiden kanssa. Taustamuuttujista lähinnä vastaajien sukupuolella ja tehtävänimikkeellä sekä organisaation toimialalla ja henkilöstömäärällä oli tilastollisesti merkitsevästi vaikutusta vastauksiin.

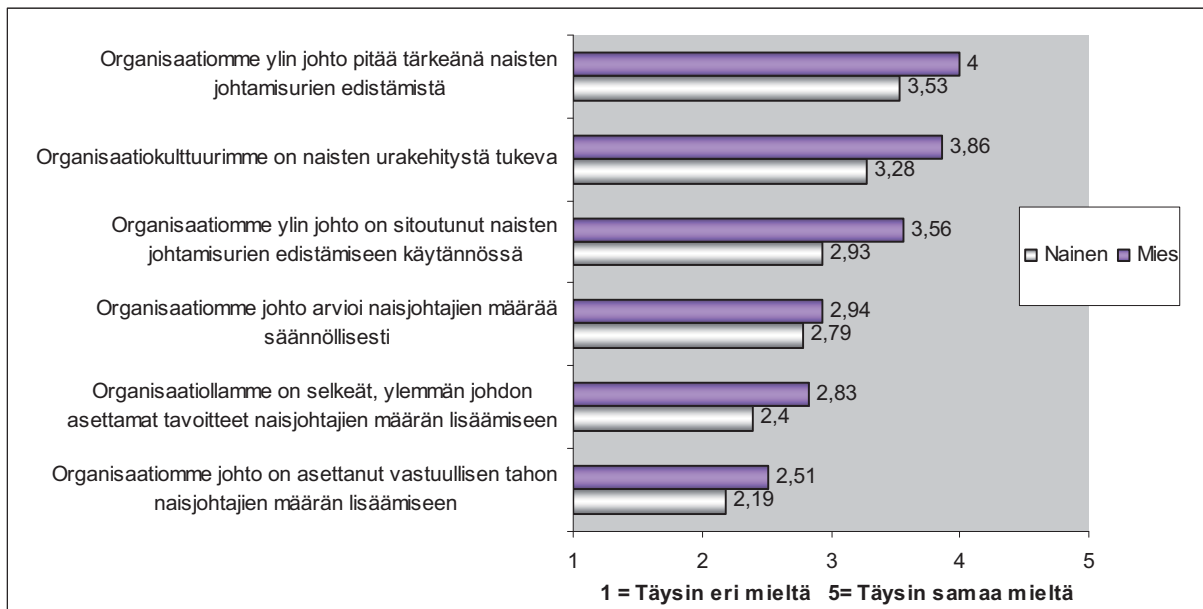
7.1.2.1 Sukupuoli

Naispuoliset vastaajat suhtautuivat kaikkiin ylempään johdon asennetta ja toimintaa kuvaaviin väittämiin miespuolisia vastaajia pessimistisemmin (kuvio 11). Tilastollista merkitsevyyttä sukupuolen suhteen esiintyi kuitenkin vain väitteiden ”organisaatiokulttuurimme on naisten urakehitystä tukeva” ($p = 0,000$) ja ”organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten

johtamisurien edistämiseen käytännössä” ($p = 0,001$). Lähes kaikki miespuoliset vastaajat joko pitivät organisaationsa kulttuuria ainakin jokseenkin naisten urakehitystä tukevana (62,9 %) tai eivät olleet asiasta samaa eivätkä eri mieltä (31,9 %). Vain muutama miespuolinen vastaaja (4,2 %) oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Naisistakin noin puolet (51,3 %) piti organisaationsa kulttuuria naisten urakehitystä tukevana. Naisista kuitenkin 22,2 % oli jokseenkin ja 8,5 % täysin eri mieltä siitä, että heidän organisaatiokulttuurinsa olisi naisten urakehitystä tukeva.

Naisista 35,7 % ja miehistä 55,6 % uskoi organisaationsa ylimmän johdon olevan sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen myös käytännössä. Naisista peräti 13,5 % oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 26,7 % jokseenkin eri mieltä. Miehistä täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 2,8 % ja jokseenkin eri mieltä 12,5 %.

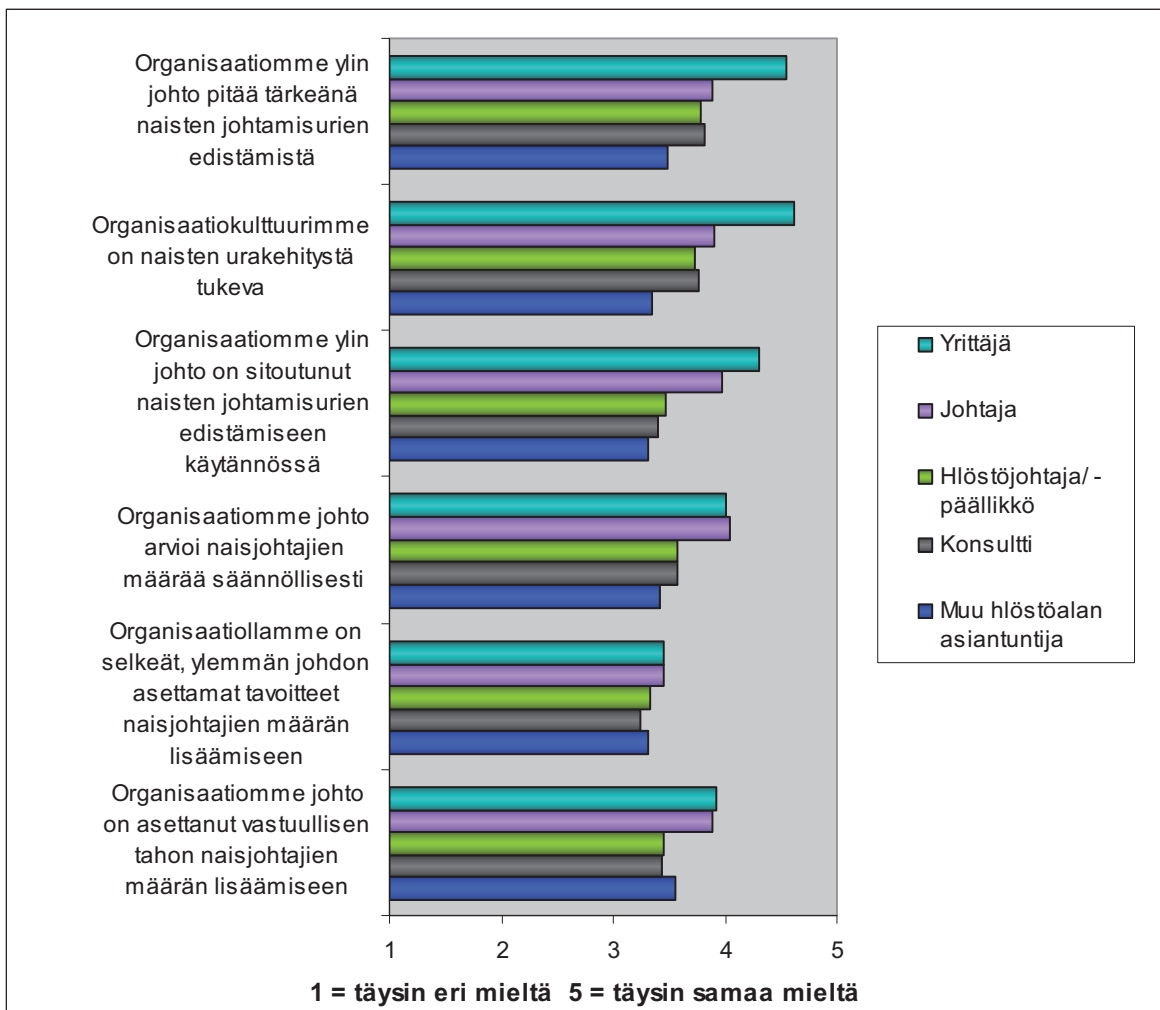
KUVIO 11: Näkemys organisaation ylimmän johdon rooliin liittyvistä väitteistä sukupuolen mukaan (N=450)



7.1.2.2 Tehtävänimeke

Kaikkien positiivisimmin ylimmän johdon asenteen ja toiminnan naisten johtamisurien edistämisen suhteen näkivät yrittäjät. Keskiarvojen mukaan tarkasteltuna yrittäjien ja johtajien vastaukset erottuivat muilla tehtävänimikkeillä toimivien vastauksista (kuvio 12). Sekä johtaja että yrittäjä -nimikkeellä toimivat kuuluvatkin tavallisesti myös itse ylimpään johtoon. Sen sijaan tehtävänimikkeellä ”muu henkilöstöalan asiantuntija” olevien näkemykset varsinkin ylempään johdon asenteesta olivat kaikkein pessimistisimmät.

KUVIO 12: Näkemys organisaation ylimmän johdon rooliin liittyvistä väitteistä tehtävänimekkeen mukaan (N=450)



Kuten jo kuvioistakin voi päätellä, olivat ristiintaulukoinnissa tilastollisesti merkitseviä erot väittämien ”organisaatiomme ylin johto pitää tärkeänä naisten urakehityksen edistämistä” ($p = 0,000$), ”organisaatiokulttuurimme on naisten urakehitystä tukeva” ($p = 0,000$) ja ”organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä” ($p = 0,000$). Eri mieltä yrittäjät ja muihin henkilöstöalan asiantuntijoihin kuuluvat ovat varsinkin organisaation ylimmän johdon käytännön sitoutumisen suhteen, sillä heidän näkemyksensä siitä ovat lähes päinvastaiset (taulukko 10). Yrittäjistä 53,8 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas muista henkilöstöalan asiantuntijoista tätä mieltä oli vain 2,1 %.

TAULUKKO 10: Tehtävänimekkeen vaikutus näkemykseen ylimmän johdon käytännön sitoutumisesta naisten johtamisurien edistämiseen (N=450)

		Organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä					
			Ei samaa eikä eri mieltä				
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Tehtävä organisaatiossa	Henkilöstöjohtaja / henkilöstöpäällikkö	%	10,8%	33,0%	24,3%	23,8%	8,1%
	Konsultti	%	17,0%	20,8%	30,2%	26,4%	5,7%
	Muu henkilöstöalan asiantuntija	%	2,1%	23,1%	27,3%	30,1%	17,5%
	Johtaja	%	28,6%	25,0%	14,3%	16,1%	16,1%
	Yrittäjä	%	53,8%	7,7%	30,8%	,0%	7,7%

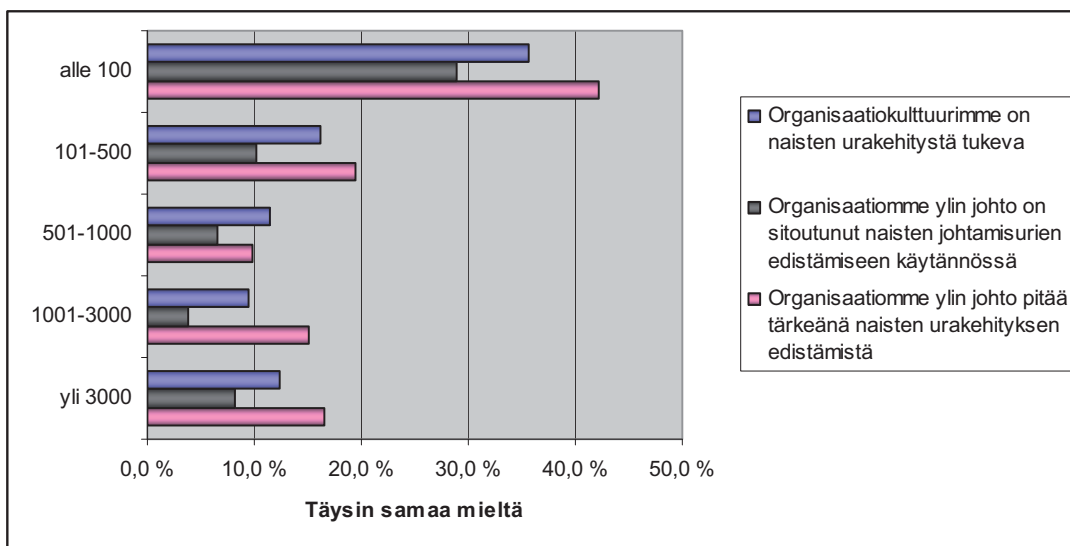
PC: ($p = 0,000$)

7.1.2.3 Organisaation henkilöstömäärä ja toimiala

Pienissä, alle sadan hengen organisaatioissa ollaan kaikkein tyytyväisimpiä ylimmän johdon asenteeseen ja toimintaan. Organisaation henkilöstömäärän ja toimialan kanssa ylimmän johdon toimintaa ja asennetta kuvaavia väittämiä ristiintaulukoitaessa, syntyi tilastollisesti merkitsevää eroa jälleen väitteiden ”organisaatiomme ylin johto pitää tärkeänä naisten urakehityksen edistämistä” ($p = 0,001$ ja $p = 0,007$), ”organisaatiokulttuurimme on naisten urakehitystä tukeva” (molemmissa $p = 0,000$) ja ”organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien

edistämiseen käytännössä” ($p = 0,002$ ja $p = 0,004$). Jos tarkastelee tuloksia jakamalla vastaukset ainoastaan luokkiin ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä”, ei merkittäviä eroja organisaatioiden henkilöstömäärän tai toimialan suhteen ole. Tilastollisesti merkitsevää on kuitenkin pienten, alle sadan työntekijän organisaatioiden mielipiteen voimakkuus (kuvio 13). Myös toimialojen kohdalla vastaukset jakaantuvat toimialoittain muuten melko tasaisesti, mutta luokan ”muu palveluala” vastaajat ovat olleet voimakkaimmin täysin samaa mieltä väitteiden kanssa. Muihin palvelualoihin kuuluvista organisaatioista iso osa (41,6 %) onkin alle sadan hengen organisaatioita.

KUVIO 13: Täysin samaa mieltä olevien osuus (%) organisaation henkilöstömäärän mukaan (N=450)



7.2 Henkilöstöjohtaminen naisten johtamisurien edistämässä

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään liittyvistä väittämistä muodostui faktorianalyysin avulla kolme faktoria: 1) naisten johtamisuria edistävät tekijät, 2) naisten johtamisuralla etenemistä hidastavat tekijät sekä 3) palkkaus (taulukko 12). Yhteen faktoriin latautuneista väittämistä voidaan joko muodostaa summamuuttujia tai faktoripistemuuttujia. Tässä työssä käytettyjä

faktoripistemuuuttujia pidetään Metsämuurosen (2005, 524) mukaan yleisesti ottaen hieman tarkempina, mikäli muuttujat ovat normaalisti jakautuneet. Väittämä ”Mentorointisuhteet syntyvät organisaatiossamme epävirallisia reittejä pitkin” latautui faktorille ”uralla etenemistä hidastavat tekijät”. Koska väittämä ei kuitenkaan suoranaisesti liity uraa hidastaviin tekijöihin, ei väittämää otettu mukaan kyseisen faktorin faktoripisteiden laskemiseen.

TAULUKKO 12: Eri faktoreille latautuneet väittämät

Naisten johtamisuria edistävät tekijät	Naisten johtamisuralla etenemistä hidastavat tekijät	Palkkaus
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiossamme käytetään urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi • Naisten johtamisuria suunnitellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä • Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja heitä kehittäviä tehtäviä hoitaakseen • Rekrytointitilanteessa kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia • Henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä • Naisia rohkaistaan kouluttautumaan • Naisten osallistumista johtamiskoulutukseen tuetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lasikattoilmiö hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä organisaatiossamme • Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin • Naisten perhevelvollisuudet hidastavat naisten johtamisuralla etenemistä • Naisten on miehiä vaikeampi hankkia itselleen mentoria • Osa-aikatyön tekeminen heikentää työntekijän ylennysmahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Samalla tasolla työskentelevien naisten ja miesten palkat ovat organisaatiossamme samansuuruisia • Organisaatiossamme kiinnitetään huomiota tasa-arvoiseen palkkaukseen

Naisten johtamisuria edistävät tekijät korreloivat voimakkaasti palkkausfaktorin kanssa (0,557). Niissä organisaatioissa, joissa naisten uria edistäviin tekijöihin on kiinnitetty huomiota, ovat vastaajat siis myös muita useammin sitä mieltä, että organisaatiossa on tasa-arvoinen palkkaus. Uraa edistävien ja urakehitystä hidastavien tekijöiden välillä on negatiivinen korrelaatio eli naisten johtamisuria edistävien tekijöiden huomioiminen vähentää naisten urakehitystä hidastavia

tekijöitä. Korrelaatio on kuitenkin melko heikko (-0,160), joten johtamisuria edistävät toimenpiteet eivät automaattisesti urakehitystä hidastavia tekijöitä poista. Urakehitystä hidastavat tekijät korreloivat negatiivisesti myös palkkauksen suhteen (-0,244). Niissä organisaatioissa, joissa ilmenee eniten urakehitystä hidastavia tekijöitä, ollaan myös muita useammin sitä mieltä, että palkkaus ei ole tasapuolinen.

Koska kaikki henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään liittyvät väittämät liittyvät naisten johtamisurien edistämiseen, tarkastellaan väittämiä urien edistämisen näkökulmasta. Urakehitystä hidastavia tekijöitä tarkastellaan myös yhtenä, faktorianalyysin avulla muodostettuna muuttujana. Myös lasikattoilmiön esiintymistä tarkastellaan erikseen. Väittämiä tarkasteltiin sekä jakaumia tutkimalla että ristiintaulukoimalla. Ristiintaulukoinnin tuloksista esitetään vain tilastollisesti merkitsevät.

7.2.1 Naisten johtamisuria edistävät tekijät

7.2.1.1 Rekrytointi

Onnistunut rekrytointi on yksi yritysten menestyksen kulmakivistä ja on tärkeää, että tehtävään hakeneiden joukko ei ole liian pieni. Diversiteettijohtamisessa painotetaan myös sitä, että hakijajoukon tulisi koostua erilaisista ihmisistä. EVAn analyysin (Kotiranta ym. 2007) suosituksissa myös todetaan, että naisten johtamisuralla etenemisen huomioimiseksi yritysten tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia. Kovin monessa organisaatiossa näin ei kuitenkaan vielä tapahdu (taulukko 13). Ainoastaan 6,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen ”Rekrytointitilanteissa kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 20,7 % vastaajista. Isompi osa oli kuitenkin joko jokseenkin (23,8 %) tai täysin (11,3 %) eri mieltä väitteen kanssa. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti eri vastaajien kesken, sillä tilastollisesti merkitsevää eroa ei syntynyt minkään taustamuuttujan kanssa ristiintaulukoitaessa.

TAULUKKO 13: Rekrytointitilanteessa kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia

	N	%
Täysin samaa mieltä	30	6,7
Jokseenkin samaa mieltä	93	20,7
Ei samaa eikä eri mieltä	169	37,6
Jokseenkin eri mieltä	107	23,8
Täysin eri mieltä	51	11,3
Yhteensä	450	100,0

7.2.1.2 Urasuunnittelu

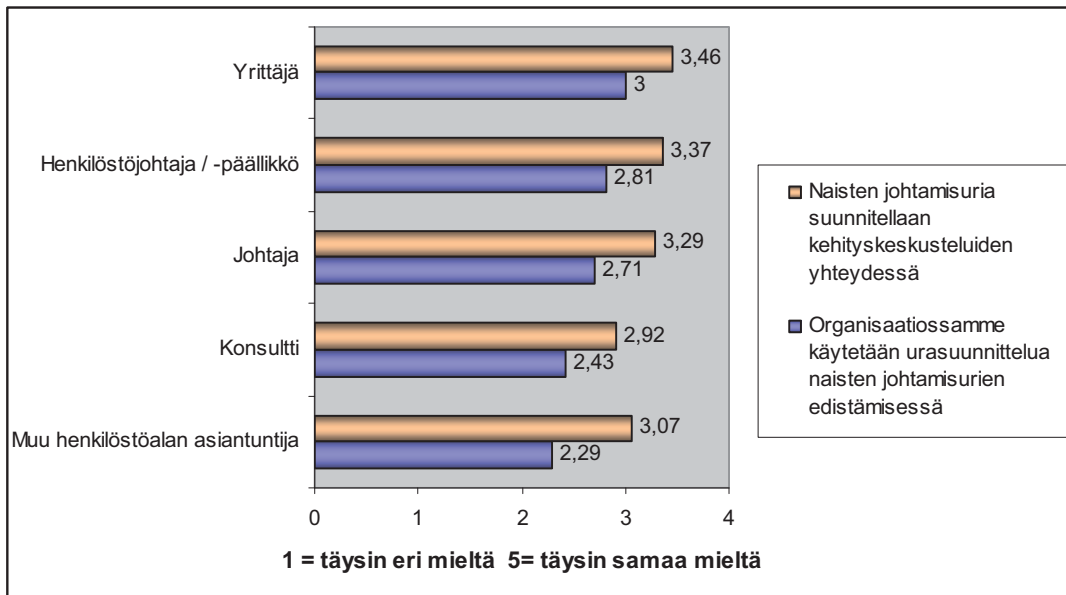
Lähteenmäen (2003) mukaan organisaatiot uudistavat itseään ja ylläpitävät kilpailukykyään yksilöiden urien kautta. Tämän vuoksi organisaatioiden olisi tärkeää panostaa myös yksilötasolla urien suunnitteluun. Muodolliset arviointi- ja urasuunnitteluohjelmat voivat olla tärkeitä työkaluja myös naisten urakehityksen kannalta (Wirth 2000). Olikin melko yllättävää, miten vähän urasuunnittelua organisaatioissa käytetään. Yli puolet vastaajista oli ainakin jonkin verran sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan ei käytetä urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi (taulukko 14). Tosin lähes puolet (47,5 %) vastaajista katsoi, että asiasta keskustellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Täysin eri mieltä väitteen ”Naisten johtamisuria suunnitellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä” oli vain 8,7 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 19,1 % vastaajista. Aikana, jolloin osaava henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara, uskoisi urasuunnittelun kiinnostavan organisaatioita. Tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0,000$) oli mies- ja naispuolisten vastaajien näkemyksissä urasuunnittelun käytöstä. Miehet olivat naisia useammin sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan käytetään urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi.

TAULUKKO 14: Organisaatioissamme käytetään urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämisessä

	N	%
Täysin samaa mieltä	23	5,1
Jokseenkin samaa mieltä	77	17,1
Ei samaa eikä eri mieltä	120	26,7
Jokseenkin eri mieltä	154	34,2
Täysin eri mieltä	76	16,9
Yhteensä	450	100,0

Tilastollisesti merkitsevä ero oli myös eri tehtävänimikkeillä toimivien vastaajien kesken näkemyksissä urasuunnittelun käytöstä. Keskiarvojen mukaan tarkasteltaessa yrittäjät olivat muita useammin sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan käytetään urasuunnittelua (ka 3 ja ka 3,46) (kuvio 14).

KUVIO 14: Näkemys urasuunnittelun käyttämisestä organisaatioissa toiminimikkeiden mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$) ja ($p = 0,035$)

Kaikkein eniten urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi käytetään isoissa, yli 3000 työntekijän organisaatioissa (taulukko 15). Vähiten urasuunnittelua tehdään organisaatioissa, jossa on 501–1000 työntekijää.

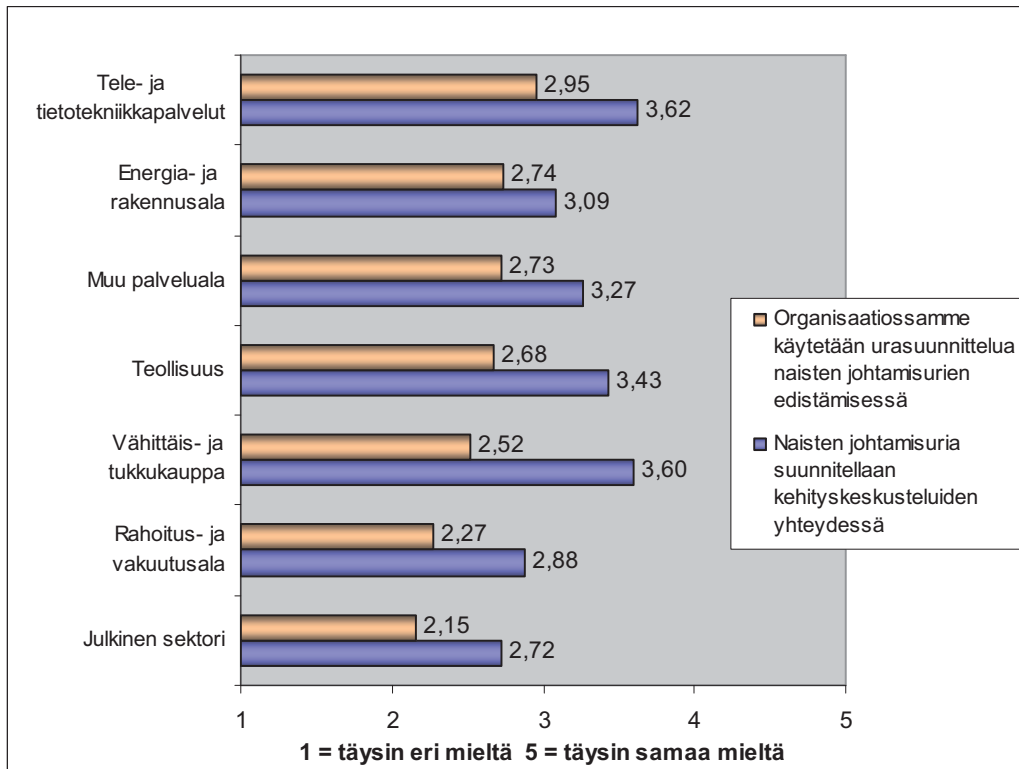
TAULUKKO 15: Näkemys urasuunnittelun käytöstä erikokoisissa organisaatioissa (N=450)

		Organisaatiossamme käytetään urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi					
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Henkilöstömäärä	alle 100	%	5,6%	15,6%	40,0%	18,9%	20,0%
	101-500	%	3,4%	17,4%	25,5%	34,2%	19,5%
	501-1000	%	1,6%	13,1%	24,6%	44,3%	16,4%
	1001-3000	%	1,9%	20,8%	30,2%	35,8%	11,3%
	yli 3000	%	11,3%	18,6%	15,5%	41,2%	13,4%

PC: (p = 0,004)

Toimialoista tele- ja tietotekniikkapalvelut hyödyntävät vastaajien mukaan eniten urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi. Yli puolet vastaajista (66,7 %) ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että naisten johtamisuria suunnitellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Myös keskiarvojen mukainen tarkastelu osoittaa tämän (kuvio 15). Kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvaa naisten urasuunnittelua hyödynnetään melko paljon myös vähittäis- ja tukkukaupan alalla (ka 3,60) sekä teollisuudessa (ka 3,43). Kaikkein vähiten samaa mieltä sekä urasuunnittelun käyttöä naisten johtamisurien edistämiseksi koskevan väitteen (ka 2,15) että kehityskeskustelun yhteydessä käytävää naisten johtamisurien suunnittelua koskevan väitteen (ka 2,72) kanssa olivat vastaajat julkiselta sektorilta. Myös rahoitus- ja vakuutusalan vastaajat ovat molempien väittämien suhteen keskimäärin enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä.

KUVIO 15: Urasuunnittelua koskevat väittämät toimialoittain keskiarvon mukaan tarkasteltuna (N=450)



ANOVA: (P = 0,001) ja (p = 0,000)

7.2.1.3 Naisjohtajien urakehityksen seuraaminen

Gilbertin ym. (1999) diversiteetti johtamisen mallissa yhdeksi henkilöstöjohtamisen tehtäväksi nähtiin organisaation diversiteetin seuranta. 38,5 % vastaajista katsoi organisaationsa henkilöstöjohtamisen seuraavan ainakin jonkin verran naisjohtajien urakehitystä (taulukko 16). Kaikki HENRY ry:n jäsenet työskentelevät vaativissa henkilöstöjohtamisen tehtävissä, joten kysymys liittyi oikeastaan suoraan vastaajien työhön. 32,4 % vastaajan mukaan naisjohtajien urakehitystä ei henkilöstöjohto seuraa.

TAULUKKO 16: Henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä

	N	%
Täysin samaa mieltä	43	9,6
Jokseenkin samaa mieltä	130	28,9
Ei samaa eikä eri mieltä	131	29,1
Jokseenkin eri mieltä	92	20,4
Täysin eri mieltä	54	12,0
Yhteensä	450	100,0

Vastaukset jakaantuivat tilastollisesti merkitsevästi sekä sukupuolen, tehtävänimekkeen, että organisaation henkilöstömäärän suhteen. Miehistä 52,8 % ilmoitti naisjohtajien urakehitystä seurattavan, kun taas naisista tätä mieltä oli 35,7 %. Yrittäjistä peräti 76,9 % on ilmoittanut, että ei ole väitteen ”Henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä” kanssa samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä väitteen kanssa ei ollut yksikään yrittäjä. Tehtävänimekkeen ja organisaation henkilömäärän ristiintaulukoinnin mukaan 92,3 % otoksen yrittäjistä on alle sadan työntekijän organisaatiosta. Pienissä organisaatioissa johtoporrasta ei välttämättä ole yrittäjän lisäksi muita, minkä vuoksi kysymys ei ole ollut kaikkien yrittäjien kannalta relevantti. Muiden tehtävänimekkeiden osalta henkilöstöjohtajat / -päälliköt olivat useimmin sitä mieltä, että henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä (51,9 %), kun taas muihin henkilöalan asiantuntijoihin lukeutuvista tätä mieltä oli vain 25,2 %.

Mielenkiintoista sen sijaan on, että juuri pienissä, alle sadan hengen organisaatioissa, vastaajat olivat eniten (15,6 %) täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä (taulukko 17). Myös kaikkein isoimpien organisaatioiden edustajat olivat muita useammin tätä mieltä. Vastausten keskiarvojen mukaan tarkasteltuna 501–1000 hengen organisaatiossa naisjohtajien urakehityksen edistymistä seurataan kaikkein vähiten.

TAULUKKO 17: Naisjohtajien urakehityksen seuraaminen erikokoisissa organisaatioissa (N=450)

		Henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä					
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Henkilöstömäärä	alle 100	%	15,6%	17,8%	42,2%	15,6%	8,9%
	101-500	%	8,7%	32,9%	30,9%	15,4%	12,1%
	501-1000	%	3,3%	34,4%	24,6%	19,7%	18,0%
	1001-3000	%	1,9%	35,8%	26,4%	22,6%	13,2%
	yli 3000	%	13,4%	25,8%	18,6%	32,0%	10,3%

PC: (p = 0,001)

7.2.1.4 Haastavat tehtävät

Diversiteettijohtamiseen kuuluu olennaisena osana kaikkien työntekijöiden jatkuva kehittäminen. Vaativan tehtävän vastaanottaminen on tärkeä kehittymismahdollisuus sekä naisille että miehille. Powellin ja Gravesin (2003) mukaan miesjohtajat saavat kuitenkin naisjohtajia todennäköisemmin haastavia tehtäviä hoitaakseen. Burke ja McKeen (1994) ovatkin todenneet, että organisaatioiden tulisi varmistaa, että sekä naiset että miehet saavat yhtä lailla haastavia, kehittäviä ja näkyviä tehtäviä osakseen. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksen mukaan tilanne Suomessa toimivissa organisaatioissa onkin kohtalaisen hyvällä mallilla. Yli puolet vastaajista (55,8 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen” väittämän kanssa (taulukko 18). Täysin eri mieltä oli vain 5,3 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 12,7 % vastaajista.

Alle sadan hengen organisaatioiden edustajista peräti 71,1 % katsoi organisaationsa kiinnostavan huomiota siihen, että naiset saavat haastavia tehtäviä hoitaakseen. Isompien organisaatioiden kesken eroja mielipiteiden jakaantumisessa ei juuri ollut. Yli 3000 työntekijän organisaatioissa kiinnitetään kuitenkin vastaajien näkemysten mukaan kaikkein heikoimmin huomioita asiaan, sillä näiden organisaatioiden edustajista 18,6 % oli jokseenkin ja 5,2 % täysin eri mieltä siitä, että haastavien tehtävien antamiseen myös naisille kiinnitettäisiin huomiota. Yrittäjät ja johtajat

uskoivat selvästi muita useammin organisaatioidensa kiinnittävän huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja kehittäviä tehtäviä hoitaakseen (taulukko 19) Eniten eri mieltä asiasta olivat konsultit, joista 22,6 % oli jokseenkin ja 7,5 % täysin eri mieltä.

TAULUKKO 18: Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen

	N	%
Täysin samaa mieltä	75	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	176	39,1
Ei samaa eikä eri mieltä	118	26,2
Jokseenkin eri mieltä	57	12,7
Täysin eri mieltä	24	5,3
Yhteensä	450	100,0

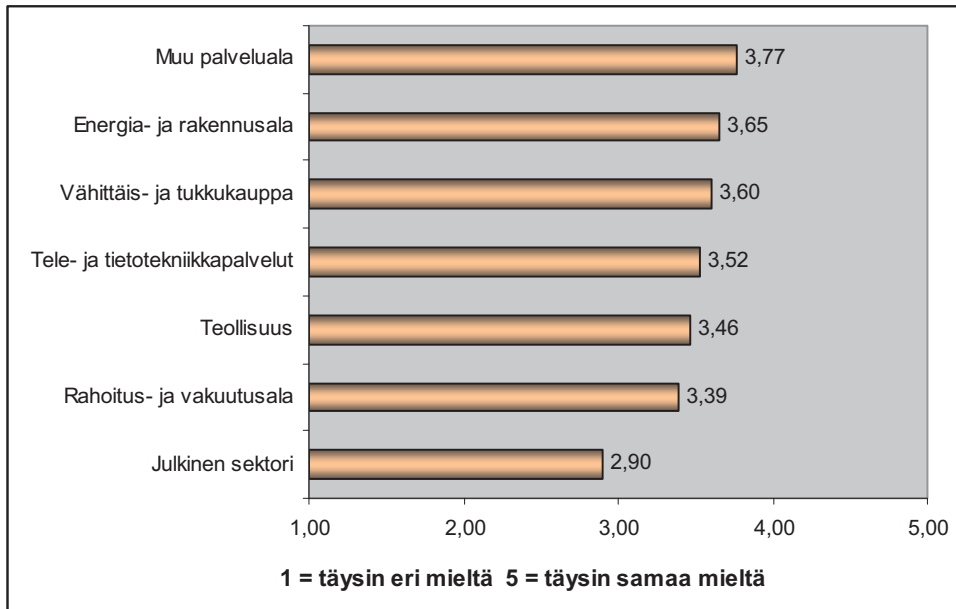
TAULUKKO 19: ”Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen” tehtävänimikkeittäin tarkasteltuna (N=450)

		Kiinnitämme huomioita siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen					
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tehtävä organisaatiossa	Henkilöstöjohtaja / -päällikkö	%	19,5%	41,6%	26,5%	8,1%	4,3%
	Konsultti	%	15,1%	32,1%	22,6%	22,6%	7,5%
	Muu henkilöstöalan asiantuntija	%	6,3%	41,3%	30,8%	14,7%	7,0%
	Johtaja	%	30,4%	33,9%	17,9%	16,1%	1,8%
	Yrittäjä	%	38,5%	30,8%	23,1%	,0%	7,7%

PC: (p = 0,002)

Toimialoittain keskiarvojen mukaan tarkasteltuna ”muun palvelualan” edustajat olivat kaikkein eniten sitä mieltä (ka 3,77), että heidän organisaatioissaan kiinnitetään huomiota haastavien tehtävien jakamiseen myös naisille (kuvio 16). Sen sijaan julkisella sektorilla ei vastaajien näkemyksen mukaan juuri kiinnitetä asiaan huomiota (ka 2,90).

KUVIO 16: ”Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen” toimialoittain tarkasteltuna (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$)

7.2.1.5 Koulutus

Haastavien tehtävien ohella työntekijöiden osaamista syvennetään koulutuksen avulla. Burke ja McKeen (1994) ovat kuitenkin todenneet, että naisten on miehiä vaikeampi päästä mukaan koulutuksiin ja valmennusohjelmiin. Vastanneiden näkemykset eivät täysin tätä väitettä tukeneet. Selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan naisia kannustetaan kouluttautumaan (73,8 %) ja naisten osallistumista johtamiskoulutukseen tuetaan (69,6 %) (taulukko 20 ja taulukko 21). Kyselyn koulutukseen liittyvät väittämät korreloivat keskenään melko voimakkaasti (0,734) Spearmanin korrelaatiokertoimien avulla mitattuna. Näin ollen iso osa niistä organisaatioista, jotka kannustavat naisia kouluttautumaan, myös tukevat naisten osallistumista johtamiskoulutukseen.

TAULUKKO 20: Naisia kannustetaan kouluttautumaan

	N	%
Täysin samaa mieltä	124	27,6
Jokseenkin samaa mieltä	208	46,2
Ei samaa eikä eri mieltä	79	17,6
Jokseenkin eri mieltä	27	6,0
Täysin eri mieltä	12	2,7
Yhteensä	450	100,0

TAULUKKO 21: Naisten osallistumista johtamiskoulutukseen tuetaan

	N	%
Täysin samaa mieltä	107	23,8
Jokseenkin samaa mieltä	206	45,8
Ei samaa eikä eri mieltä	92	20,4
Jokseenkin eri mieltä	34	7,6
Täysin eri mieltä	11	2,4
Yhteensä	450	100,0

Ristiintaulukoinnissa tilastollisesti merkitseviä eroja koulutukseen liittyvien väitteiden osalta syntyi taustamuuttujista ainoastaan tehtävänimekkeen kanssa. (PC: $p = 0,000$ molempien väitteiden osalta). Yrittäjien näkemys koulutukseen suhtautumisesta oli jälleen kaikkein positiivisin, sillä heistä 76,9 % katsoi naisia kannustettavan kouluttautumiseen ja 69,2 % totesi myös johtamiskoulutukseen osallistumista tuettavan. Kaiken kaikkiaan koulutukseen suhtaudutaan organisaatioissa hyvin positiivisesti. Konkreettinen tukeminenkin johtamiskoulutukseen on vastaajien näkemysten mukaan melko yleistä, vaikka hieman vähäisempää kuin koulutukseen kannustaminen.

7.2.1.6 Verkostot

Tutkimus osoitti myös, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset eivät nähneet verkostoitumisen olevan naisille sen vaikeampaa kuin miehillekään. Lähes puolet (48,2 %) kyselyyn vastanneista

ei nähnyt verkostoitumisen epävirallisiin verkostoihin olevan naisille sen vaikeampaa kuin miehillekään. (taulukko 22). Tulos on päinvastainen monien kansainvälisten tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Simpsonin (1997) tutkimuksessa haastatellut naiset näkivät miesten verkostot suurimpana esteenä urakehitykselleen. Myös Cramptonin ja Mishran (1999) sekä Catalystin (Caudronin 1994 mukaan) tutkimuksissa todettiin epävirallisiin verkostoihin pääsemättömyyden olevan merkittävä syy naisten vähäiseen määrään organisaation ylimmässä johdossa. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten, eikä ainoastaan johtajien näkemyksiä, kuten edellä viitatuissa tutkimuksissa. Toisaalta tässä tutkimuksessa johtajat ja yrittäjät näkivät jopa muita useammin, että verkostoituminen ei ole naisille sen hankalampaa kuin miehillekään. Naispuoliset vastaajat olivat kuitenkin miehiä useammin aikaisempien tutkimusten kanssa yhtä mieltä naisten epävirallisiin verkostoihin pääsemisen vaikeudesta, sillä heistä 40,5 % uskoi verkostoitumisen olevan naisille miehiä vaikeampaa, kun taas miehistä tätä mieltä oli vain 8,4 %.

TAULUKKO 22: Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin

	N	%
Täysin samaa mieltä	34	7,6
Jokseenkin samaa mieltä	125	27,8
Ei samaa eikä eri mieltä	73	16,2
Jokseenkin eri mieltä	145	32,2
Täysin eri mieltä	73	16,2
Yhteensä	450	100,0

Tehtävänimekkeiden mukaan vastauksia tarkasteltaessa yrittäjät erottuivat tämänkin väitteen osalta selvästi (taulukko 23), sillä heistä lähes kukaan ei katsonut verkostoitumisen olevan naisille sen vaikeampaa kuin miehillekään. Myös enemmistö johtajista uskoi verkostoitumisen epävirallisiin verkostoihin sujuvan yhtä hyvin niin naisilta kuin miehiltä.

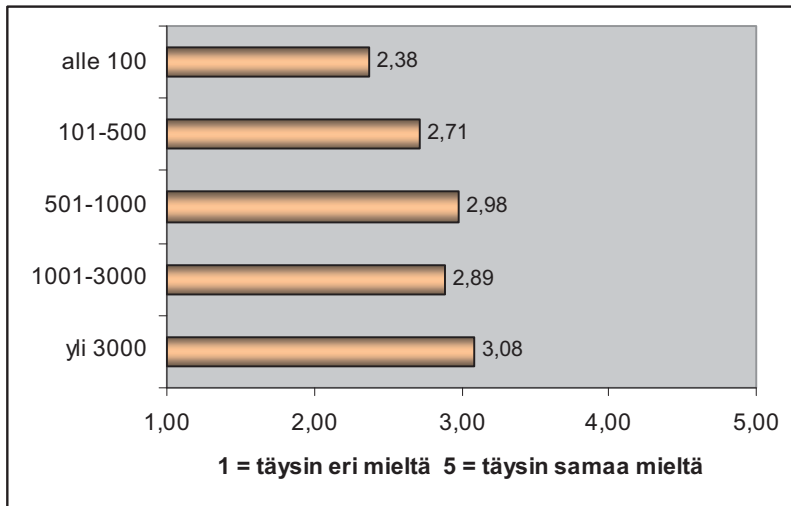
TAULUKKO 23: Tehtävänimikkeiden mukainen näkemys siitä, onko naisten miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin (N=450)

		Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin					
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tehtävä organisaatiossa	Henkilöstöjohtaja / -päällikkö	%	7,6%	26,5%	16,2%	33,0%	16,8%
	Konsultti	%	9,4%	30,2%	15,1%	30,2%	15,1%
	Muu henkilöstöalan asiantuntija	%	9,8%	30,8%	18,9%	32,9%	7,7%
	Johtaja	%	1,8%	26,8%	12,5%	33,9%	25,0%
	Yrittäjä	%	,0%	7,7%	7,7%	15,4%	69,2%

PC: (p = 0,000)

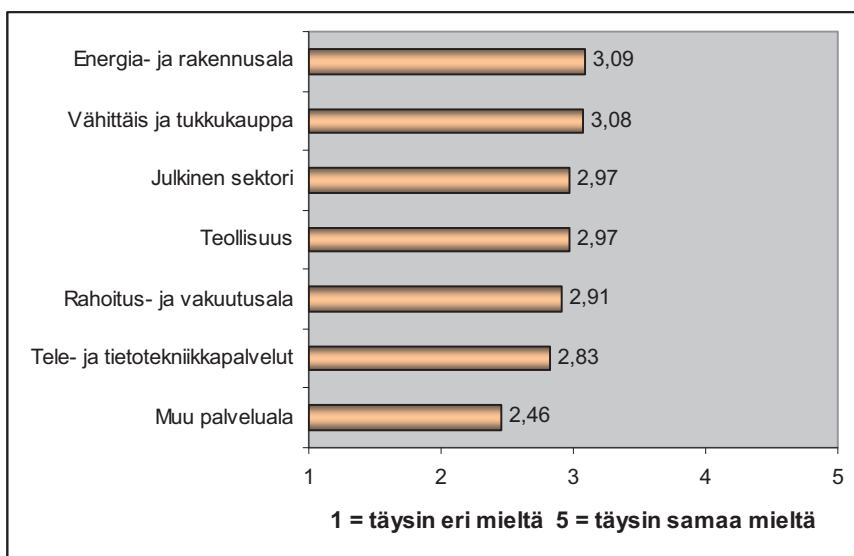
Organisaation koko ja toimiala vaikuttivat myös siihen, miellettiinkö epävirallisiin verkostoihin osalliseksi pääseminen naisille miehiä vaikeammaksi vai ei. Vastausten keskiarvojen (kuviot 17) mukaan isommissa organisaatioissa naisten pääsy epävirallisiin verkostoihin koetaan vaikeammaksi kuin pienissä organisaatioissa. Energia- ja rakennusalan sekä vähittäis- ja tukkukaupan vastaajat olivat eniten sitä mieltä, että naisten on miehiä vaikeampi päästä epävirallisiin verkostoihin mukaan (kuviot 18). Helpointa on vastaajien mukaan verkostoihin pääsy muun palvelualan organisaatioissa. Muun palvelualan organisaatioista iso osa (75,8 %) olikin alle viidensadan työntekijän organisaatioita.

KUVIO 17: Näkemys väitteestä ”Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin” organisaation henkilöstömäärän mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,001$)

KUVIO 18: Näkemys väitteestä ”Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin” organisaation toimialan mukaan (N=450)



7.2.1.7 Mentorointi

Mentoroinnilla on todettu olevan tärkeä rooli naisten urien edistämässä. Sopivan mentorin löytyminen ei ole kuitenkaan aina itsestään selvää. Tutkimusten mukaan naisten on usein miehiä vaikeampaa löytää itselleen mentoria. Mentorin hankkimisen vaikeus voi olla yhteydessä myös verkostoihin pääsemisen kanssa, sillä Raginsin & Sundströmin (1989) mukaan epäviralliset verkostot auttavat usein mentorin hankkimisessa. Suurin osa (58,2 %) kyselyyn vastanneista oli kuitenkin eri mieltä väitteen ”Naisten on miehiä vaikeampi hankkia itselleen mentoria” kanssa. Taustamuuttujista ainoastaan sukupuolen suhteen syntyi tilastollisesti merkitsevää eroa (taulukko 24), mutta kuitenkin sekä naiset että miehet olivat selvästi enemmän väitteen kanssa eri mieltä kuin samaa mieltä.

TAULUKKO 24: Sukupuolen mukainen näkemys siitä, onko naisten miehiä vaikeampi hankkia itselleen mentoria (N=450)

		Naisten on miehiä vaikeampi hankkia itselleen mentoria					
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Sukupuoli	nainen	%	2,1%	6,6%	36,0%	30,2%	25,1%
	mies	%	,0%	1,4%	25,0%	27,8%	45,8%

PC: (p = 0,003) FE: (p= 0.005)

Mentorointi on toiminut organisaatioissa pitkään epävirallisena, mutta viime vuosina myös organisaatioiden viralliset mentorointiohjelmat ovat yleistyneet. Muodollisten mentorointiohjelmien avulla organisaatiot voivat varmistaa, että potentiaaliset johtajaehdokkaat, myös naiset, saavat riittävästi tukea ja valmennusta. Toisaalta epävirallisten mentorointisuhteiden on todettu olevan tehokkaampia. Suuri osa vastaajista (45,8 %) oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan mentorointisuhteet syntyvät epävirallisia reittejä pitkin. Virallisia mentorointiohjelmiäkin on kuitenkin melko runsaasti, sillä 29,3 % vastaajista ilmoitti

organisaatiossaan olevan käytössä virallisen mentorointiohjelman ja 11,1 % ilmoitti sitä suunniteltavan.

7.2.1.8 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen

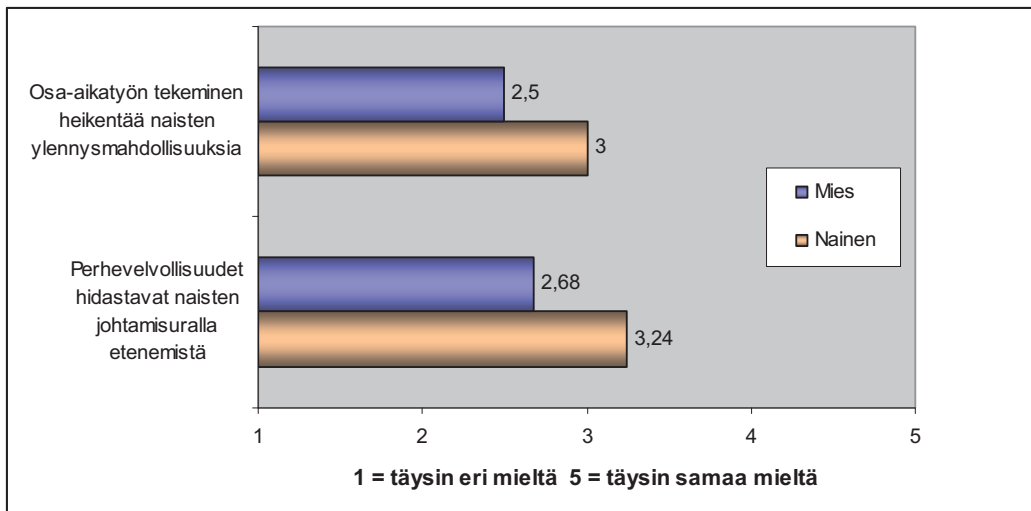
Isoimmaksi naisten urakehitystä hidastavaksi tekijäksi koettiin perhevelvollisuudet, sillä lähes puolet (49,3 %) vastaajista näki niiden hidastavan naisten johtamisuralla etenemistä. Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamista edistäviä toimenpiteitä olisikin hyvä pohtia työpaikoilla, sillä myös Marlowin ym. (1995) tutkimus osoitti, että naisjohtajat pitivät tärkeimpänä uraa edistävänä tekijänä kykyään yhdistää tasapainoisesti kodin ja työn vaatimukset. Rantanen ja Kinnunen (2005) ovat myös todenneet, että Suomessakin naisten perheen hyväksi tekemillä valinnoilla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia naisten työuriin. Organisaatiot saattavat nähdä perheen hyväksi tehdyt valinnat sitoutumattomuuden merkinä, eivätkä panosta näihin työntekijöihin samalla tavoin kuin muihin. Vaativan työn ja perheen yhdistämisen onkin todettu olevan edelleen haastavampaa naisille kuin miehille. Perheen ja vaativan työn yhdistäminen on kuitenkin tutkijoiden mukaan mahdollista. Jos organisaation urakulttuuri on perhemyönteinen, on siellä tilaa myös perheelle. (Rantanen & Kinnunen 2005).

Sen sijaan on mielenkiintoista, että suurin osa tähän tutkimukseen osallistuneista ei nähnyt osa-aikatyön tekemisen juurikaan heikentävän naisten urakehitysmahdollisuuksia. Ainoastaan vajaa kolmasosa vastaajista (31,6 %) katsoi osa-aikatyön tekemisen heikentävän naisten ylennysmahdollisuuksia. Hieman suurempi osa (36,4 %) vastaajista sen sijaan oli ainakin jokseenkin eri mieltä väitteen ”Osa-aikatyön tekeminen heikentää naisten ylennysmahdollisuuksia” kanssa. Vastaajien näkemys ei näin ollen tue Powellin ja Gravesin (2003) näkemyksestä, jonka mukaan osa-aikatyön tekeminen vaikuttaa heikentävästi urakehitysmahdollisuuksiin. Paremman tasapainon työn, kodin ja vapaa-ajan välillä mahdollistaakseen naiset tekevät miehiä useammin osa-aikatöitä, minkä vuoksi asiaan on hyvä kiinnittää huomiota naisten johtamisuria tarkastellessa.

Tilastollisesti merkitsevää eroa molempien väitteiden osalta syntyi taustamuuttujista ainoastaan sukupuolen kanssa (kuvio 19). Naiset ovat huomattavasti miehiä enemmän sitä mieltä, että

perhevelvollisuudet ja osa-aikatyön tekeminen vaikuttavat heikentävästi naisten urakehitysmahdollisuuksiin.

KUVIO 19: Mies- ja naispuolisten vastaajien näkemys osa-aikatyön ja perhevelvollisuuksien vaikutuksista naisten johtamisuralla etenemiseen (N=450)

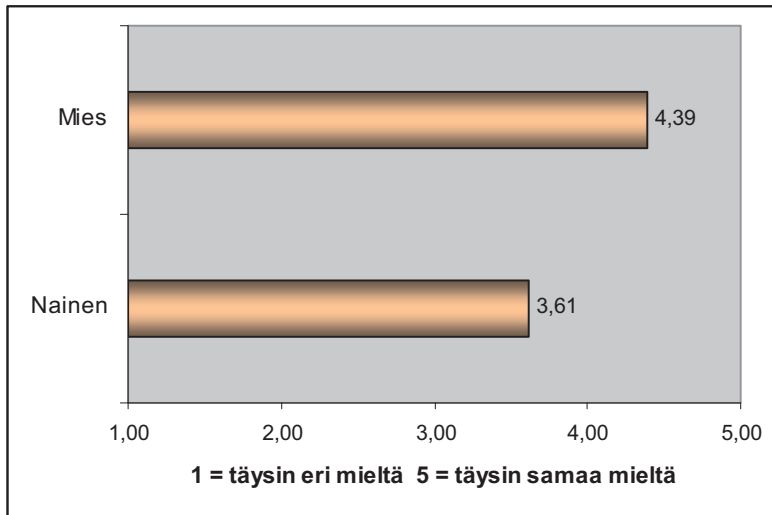


ANOVA: Osa-aikatyön tekeminen ($p = 0,001$) Perhevelvollisuudet ($p = 0,000$)

7.2.1.9 Näkemyksiä tasapuolisesta palkkauksesta

Faktorianalyysissä palkkausfaktoriin latautui kaksi väittämää: ”Organisaatiossamme kiinnitetään huomiota tasa-arvoiseen palkkaukseen” ja ” Samalla tasolla työskentelevien naisten ja miesten palkat ovat organisaatiossamme samansuuruisia”. Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla palkkausfaktoria tarkastellessa, syntyi tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolen, tehtävänimekkeen sekä organisaation henkilöstömäärän suhteen. Miehistä iso osa (kuvio 20) oli täysin samaa mieltä väitteiden kanssa (ka 4,39). Myös suurin osa naisista koki organisaationsa palkkapolitiikan tasa-arvoisena (ka 3,61). Tasapuolinen ja oikeudenmukainen palkkaus onkin yksi diversiteetti johtamisen lähtökohtia.

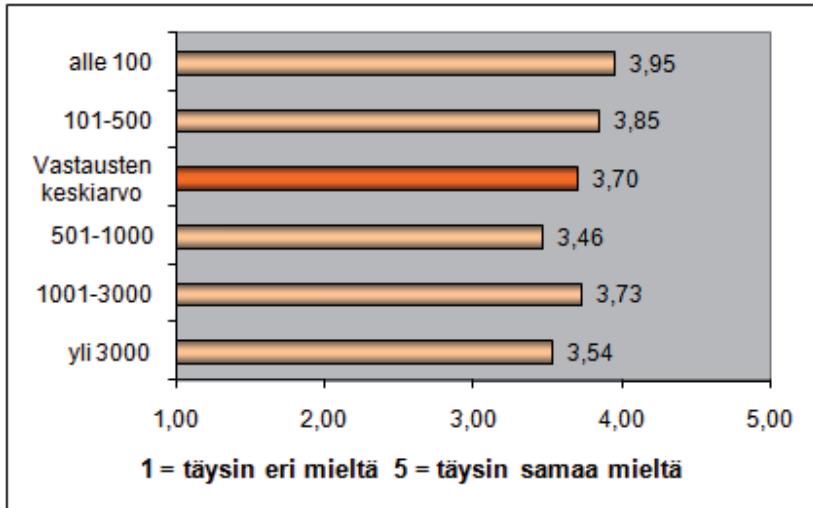
KUVIO 20: Miesten ja naisten näkemys siitä, että organisaatiossa on tasapuolinen palkkaus (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$)

Kaikkein tasa-arvoisimmiksi (ka 3,95) palkkakysymykset koettiin pienissä, alle sadan hengen organisaatioissa (kuvio 21). Huonoimmaksi tilanne koettiin 501–1000 hengen organisaatioissa (ka 3,46). Yrittäjät (ka 4,12) ja johtajat (ka 4,04) näkivät tilanteen kaikkein parhaimpina, kun taas ryhmään ”muu henkilöstöalan asiantuntija” – kuuluvat, näkivät eniten epäkohtia palkkauksessa, vaikka heidänkin vastaustensa keskiarvo oli melko korkea (3,43).

KUVIO 21: Näkemys tasapuolisesta palkkauksesta organisaation henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna (N=450)

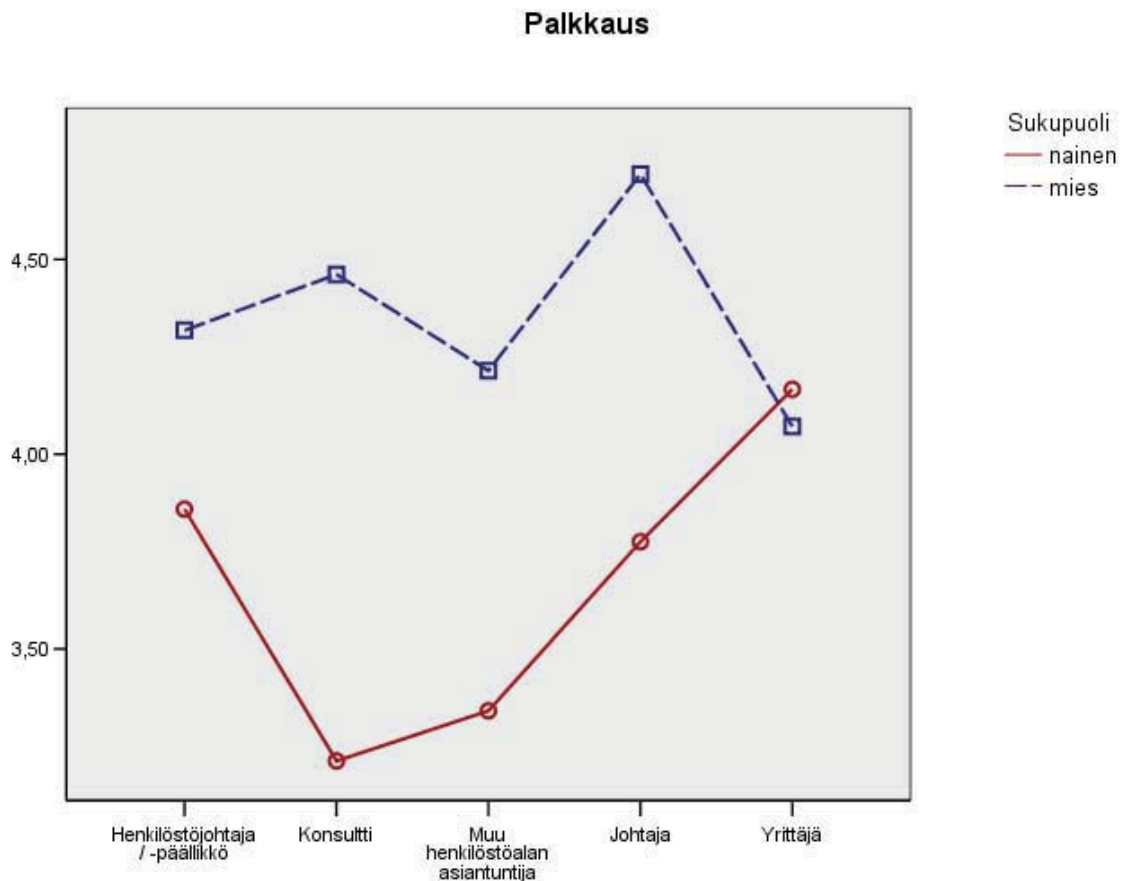


ANOVA: ($p = 0,010$)

Väitteen ”Organisaatiossamme kiinnitetään huomiota tasa-arvoiseen palkkaukseen” kanssa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ainoastaan 13,6 % vastaajista, kun taas väitteen ”Samalla tasolla työskentelevien palkat ovat organisaatiossamme samansuuruisia” kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 24 % vastaajista. Tämä antaa viitteitä siitä, että organisaatioissa on kiinnitetty tasapuoliseen palkkaukseen huomiota, mutta parantamisen varaa silti vielä löytyy. Suomessa tehtyjen palkkavertailujen mukaan miesten ja naisten palkkaerot ovat suurempia nimenomaan hyväpalkkaisten keskuudessa (Salo & Blåfield 2007).

Tarkasteltaessa palkkausfaktoria monimuuttujaisen varianssianalyysin avulla sukupuolen ja tehtävänimekkeen suhteen (kuvio 22), voi havaita, että ainoastaan yrittäjänaisien ja -miesten näkemykset ovat palkkauskysymyksessä hyvin lähellä toisiaan. Sen sijaan konsulttien näkemyksen eroavat sukupuolen mukaan selvästi. Konsultteja lukuun ottamatta sekä miesten että naisten käyrät noudattavat melko lailla samaa linjaa tehtävänimekkeiden suhteen. Naisten näkemykset vain ovat yrittäjänaisia lukuun ottamatta miesten näkemyksiä pessimistisempiä.

KUVIO 22: Tehtävänimekkeen ja sukupuolen vaikutukset näkemykseen tasapuolisesta palkkauksesta (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) (N=450)

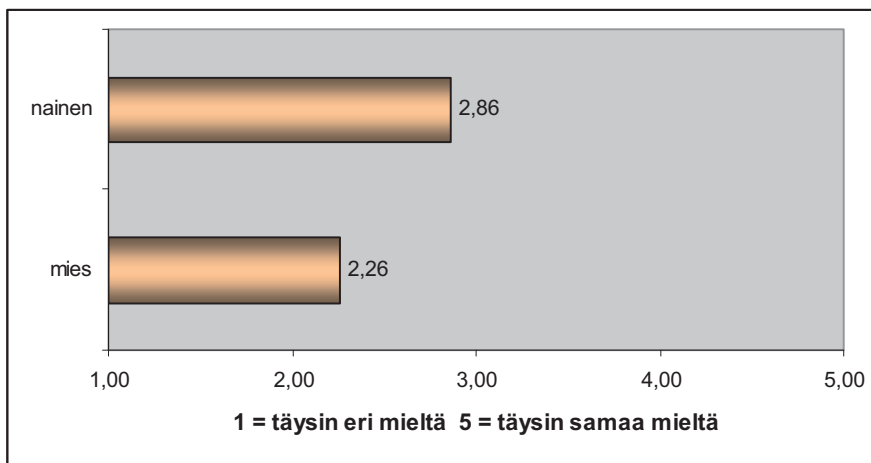


7.2.2 Naisten johtamisuralla etenemistä hidastavat tekijät

Faktorianalyysissa faktorille ”naisten johtamisurien etenemistä hidastavat tekijät” latautui kuusi väitettä, joista yksi poistettiin. Tarkasteltaessa naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä yhtenä muuttujana, syntyy yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolen, tehtävänimekkeen, organisaation toimialan ja henkilöstömäärän kanssa.

Urakehitystä hidastavien tekijöiden tarkastelu yhtenä muuttujana osoittaa, että vastaajat eivät näe urakehitystä hidastavia tekijöitä isona ongelmana. Naiset ilmoittivat miehiä useammin urakehitystä hidastavien tekijöiden ilmenemisestä organisaatiossaan (kuvio 23).

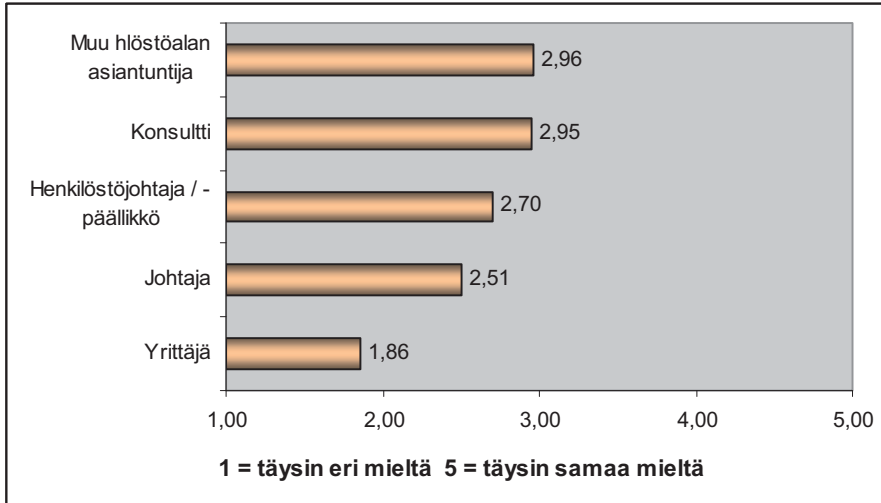
KUVIO 23: ”Organisaatiossa ilmenee naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä” sukupuolen mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$)

Tehtävänimekkeiden mukainen tarkastelu (kuvio 24) osoittaa, että nimekkeellä ”muu henkilöstöalan asiantuntija” olevat (ka 2,96) sekä konsultit (ka 2,95) ovat muita ammattiryhmiä enemmän sitä mieltä, että naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä esiintyy organisaatioissa. Sen sijaan yrittäjien (ka 1,86) näkemyksen mukaan naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä ei juuri esiinny.

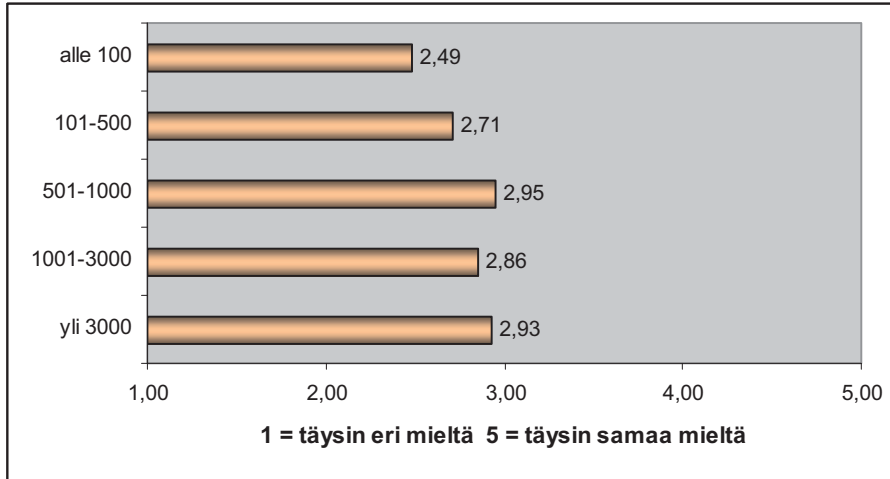
KUVIO 24: ”Organisaatiossa ilmenee naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä”
tehtävänimekkeen mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$)

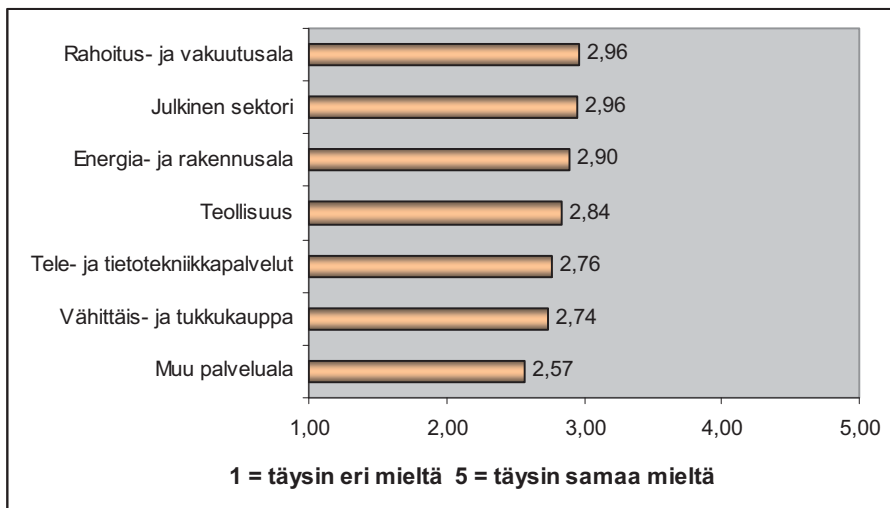
Urakehitystä hidastavia tekijöitä havaitaan keskimäärin enemmän isoissa organisaatioissa kuin pienemmissä (kuvio 25). Kaikkein eniten urakehitystä hidastavia tekijöitä ilmenee vastaajien näkemyksen mukaan niissä organisaatioissa, joissa on 501-1000 työntekijää (ka 2,95). Toimialoittain tarkasteltuna (kuvio 26) vähiten urakehitystä hidastavia tekijöitä ilmenee muihin palvelualoihin lukeutuvissa organisaatioissa (ka 2,57). Ristiintaulukoimalla toimiala ja organisaation henkilöstömäärä ilmenee, että suurin osa (75,7 %) muuhun palvelualaan lukeutuvista organisaatioista on alle sadan tai 101–500 työntekijän organisaatioita, joissa urakehitystä hidastavien tekijöiden ilmenemisestä olikin ilmoitettu vähemmän. Eniten urakehitystä hidastavien tekijöiden ilmenemisestä ovat ilmoittaneet rahoitus- ja vakuutusalan (2,96) sekä julkisen sektorin (ka 2,96) edustajat.

KUVIO 25: ”Organisaatiossa ilmenee naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä” organisaation henkilöstömäärän mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,001$)

KUVIO 26: ”Organisaatiossa ilmenee naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä” organisaation toimialan mukaan (N=450)



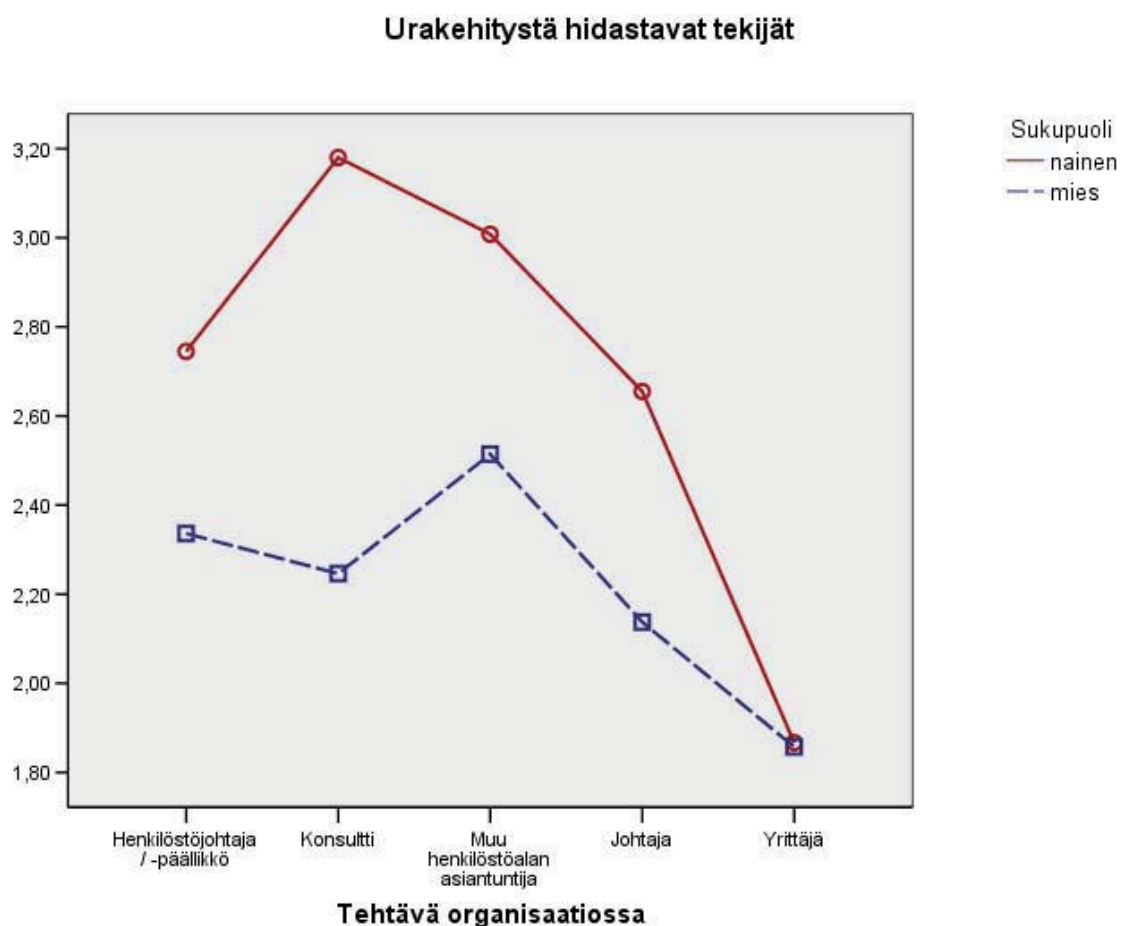
ANOVA: ($p = 0,007$)

Myös monimuuttujaisen varianssianalyysin avulla urakehitystä hidastavien tekijöiden muuttujaa tarkastellessa, syntyy sukupuolen ja tehtävänimikkeen suhteen tilastollisesti merkitsevää eroa

(kuvio 27). Uraesteiden suhteen on havaittavissa sama ilmiö kuin palkkausfaktorin kohdalla: Ainoastaan yrittäjän naisten ja -miesten mielipiteet ovat lähellä toisiaan, kun taas konsulttina toimivien naisten ja miesten näkemyksissä on huomattava ero. Kuten palkkausfaktorin suhteen, myös uraesteiden kohdalla naisten ja miesten käyrät noudattavat konsultteja lukuun ottamatta melko lailla samaa linjaa tehtävänimekkeiden suhteen. Yrittäjän naisia lukuun ottamatta naiset ovat miehiä enemmän sitä mieltä, että naiset kohtaavat urallaan urakehitystä hidastavia tekijöitä.

KUVIO 27: ”Organisaatiossa ilmenee naisten urakehitystä hidastavia tekijöitä”

tehtävänimekkeen ja sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) (N=450)



MANOVA: Sukupuoli ($p = 0,000$) Tehtävänimike ($p = 0,001$)

7.2.3 Lasikattoilmiö naisten urakehityksen tiellä

Raginsin ym. (1998) mukaan lasikatto on säilynyt ennallaan sen poistamiseen tähtäävistä toimenpiteistä huolimatta. Tämä tutkimus ei kuitenkaan tue Raginsin ym. näkemystä, sillä lähes puolet vastaajista (46,2 %) oli ainakin jokseenkin sitä mieltä, että lasikattoilmiötä ei heidän organisaatioissaan esiinny (taulukko 25). Vastaajista ainoastaan 5,1 % oli täysin ja 28,7 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että lasikattoilmiö hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä organisaatiossa.

TAULUKKO 25: Lasikattoilmiö hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä organisaatiossamme

	N	%
Täysin samaa mieltä	23	5,1
Jokseenkin samaa mieltä	129	28,7
Ei samaa eikä eri mieltä	90	20,0
Jokseenkin eri mieltä	123	27,3
Täysin eri mieltä	85	18,9
Yhteensä	450	100,0

Sukupuolten välinen mielipide-ero lasikatosta tulee selvästi näkyviin (taulukko 26). Naiset olivat havainneet lasikaton olemassaolon huomattavasti miehiä useammin. Miehistä peräti 31,9 % oli täysin eri mieltä siitä, että lasikattoilmiö hidastaisi naisten johtamisuralla etenemistä. Tehtävänimekkeen mukaan tarkasteltuna näkemuserot ovat sukupuolen mukaista näkemyseroakin suuremmat (kuvio 28). Muihin henkilöstöalan asiantuntijoihin lukeutuvat ovat vastausten keskiarvojen mukaan kaikkein eniten sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan lasikattoilmiötä esiintyy. Sen sijaan lähes kaikki yrittäjät (92,3 %) ja suurin osa johtajista (67,9 %) oli sitä mieltä, että lasikattoilmiö ei hidasta naisten johtamisuralla etenemistä. Koska sekä yrittäjät että johtajat kuuluvat organisaation ylimpään johtoon, ovat he näin ollen lasikaton yläpuolella. Lasikattoilmiön havaitseminen on todennäköisempää silloin, kun itse on sen alapuolella. Muihin henkilöstöalan ammattilaisiin kuuluvista yli 90 % on naisia, kun taas

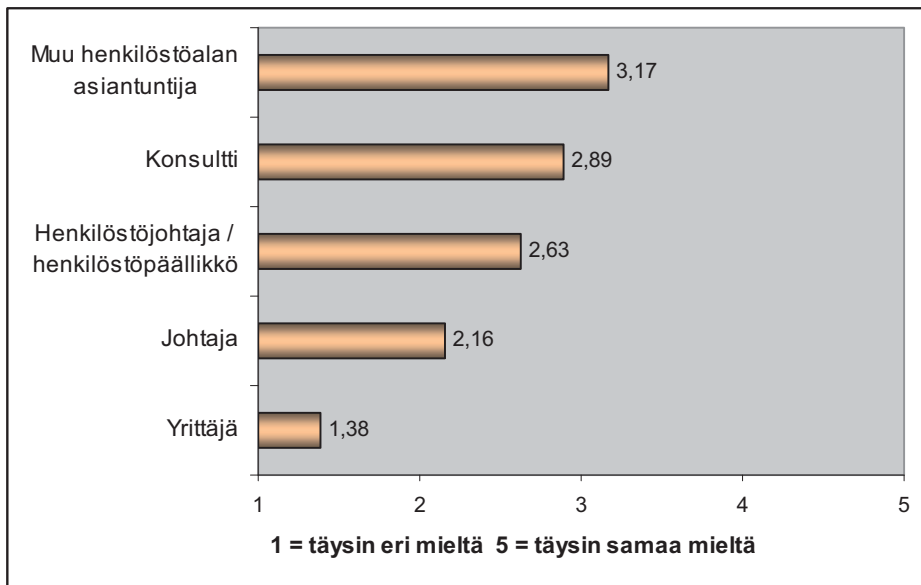
yrittäjistä yli puolet on miehiä, joten myös sukupuoli saattaa vaikuttaa tehtäväkuvan mukaisiin näkemyseroihin.

TAULUKKO 26: Nais- ja miespuolisten vastaajien näkemys siitä, hidastaako lasikatto naisten johtamisuralla etenemistä (N=450)

		Lasikattoilmiö hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä organisaatiossamme					
			Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sukupuoli	nainen	%	5,8%	31,2%	19,6%	27,0%	16,4%
	mies	%	1,4%	15,3%	22,2%	29,2%	31,9%

PC: (p = 0,003) FE: (p= 0,003)

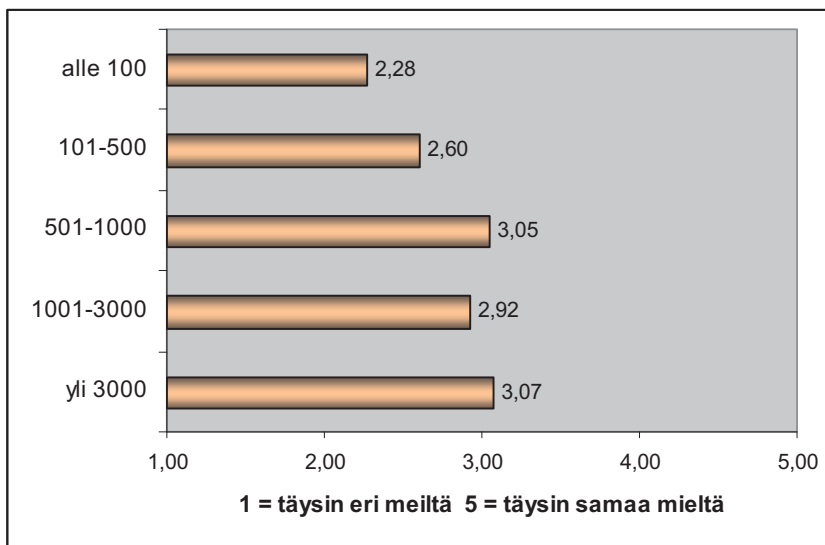
KUVIO 28: ”Lasikatto hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä” tehtävänimekkeen mukaan (N=450)



ANOVA: (p = 0,000)

Pienemmissä organisaatioissa vastaajat ovat useammin sitä mieltä, että lasikattoilmiötä ei esiinny. (kuvio 29). Eniten lasikattoilmiön esiintymistä raportointiin isoista, yli 3000 työntekijän organisaatioista ja toiseksi eniten 501-100 työntekijän organisaatioista.

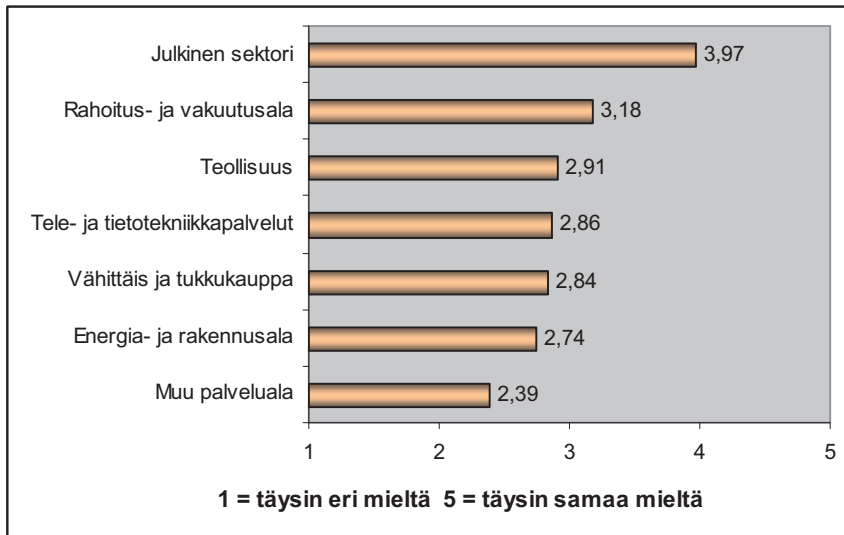
KUVIO 29: ”Lasikatto hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä” organisaation henkilöstömäärän mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,000$)

Prosentuaalisesti eniten lasikattoilmiön esiintymistä raportointiin rahoitus- ja vakuutusosalta, jonka vastaajista 51,5 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että heidän organisaatioissaan lasikattoilmiö hidastaa naisten urakehitystä. Keskiarvolla mitattuna (kuvio 30) eniten väitteen kanssa olivat kuitenkin samaa mieltä julkisen sektorin edustajat (ka 3,97), sillä heistä 11,4 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vähiten lasikatto hidastaa vastaajien näkemysten mukaan naisjohtajien uralla etenemistä muun palvelualan organisaatioissa.

KUVIO 30: ”Lasikatto hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä” organisaation toimialan mukaan (N=450)



ANOVA: ($p = 0,001$)

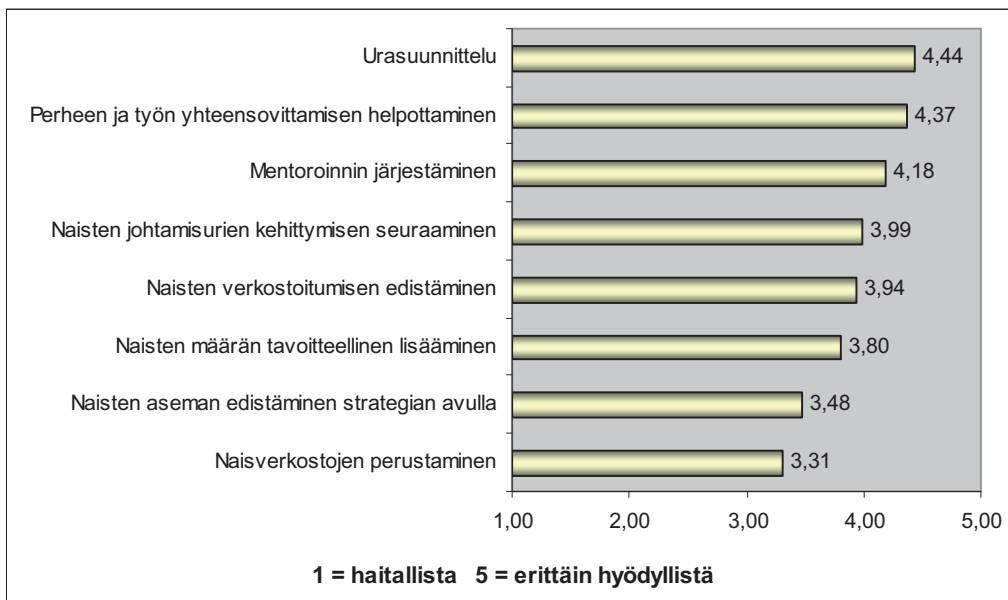
7.3 Organisatoristen uraa edistävien käytäntöjen hyödyllisyys

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä eri menetelmien hyödyllisyydestä naisten johtamisurien edistämissä. Esitetyt menetelmät olivat naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtamistehtävissä, naisten aseman edistäminen organisaation strategian avulla, naisten johtamisurien kehittymisen arvioiminen, urasuunnittelu, mentoroinnin järjestäminen, perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen, naisten verkostoitumisen edistäminen ja naisverkostojen perustaminen. Lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä mikä on vastaajien mielestä tehokkain keino edistää naisten johtamisia.

Menetelmistä kysyttiin asteikolla erittäin hyödyllinen – jonkin verran hyödyllinen – ei kovin hyödyllinen – haitallinen – en osaa sanoa. Vastauksista laskettiin keskiarvot (kuviokuva 31). Kaikki naisten johtamisia edistävät menetelmät koettiin pääsääntöisesti hyödyllisinä. Kaikkein hyödyllisimpänä vastaajat näkivät urasuunnittelun (ka 4,44), jonka lähes jokainen vastaaja koki hyödyllisenä. Koska kyselyyn vastanneet henkilöstöalan ammattilaisina vastaavat organisaatioidensa henkilöstöressurssien riittävydestä ja osaamisen kehittämisestä, ovat

urasuunnittelun hyödyt heillä hyvin tiedossa. Työntekijöiden päätökset liikkuvuudesta, työhön sitoutumisesta, ammatillisesta kasvuhakuisuudesta tai sen vastakohtana henkisestä vetäytymisestä työstä, ovat merkittäviä organisaation osaamisen, henkilöressurssien ja strategian uusimisen kannalta. (Lähteenmäki 2003). Urien suunnittelu on tärkeää myös johdon sukupuolisen tasa-arvon varmistamisen kannalta (Wirth 2000).

KUVIO 31: Vastaajien näkemyksiä eri menetelmien hyödyllisyydestä naisten johtamisurien edistämisessä (N=450)



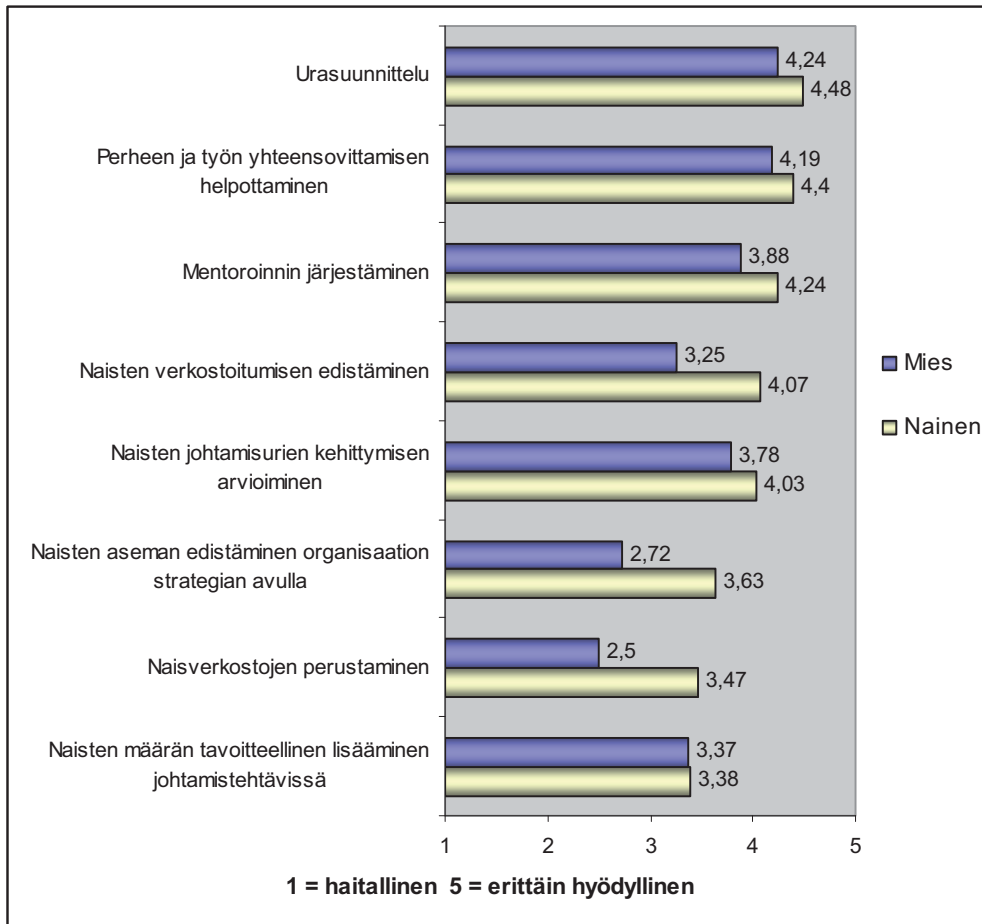
Urasuunnittelun ohella perheen ja työn yhteensovittaminen (ka 4,37) ja mentorointi (ka 4,18) koettiin erittäin hyödyllisinä. Näitä menetelmiä ei yksikään vastaaja pitänyt haitallisena. Marlow ym. (1995) tutkimuksen mukaan naisjohtajat itse pitivätkin tärkeimpänä uraa edistävänä tekijänä kykyään yhdistää tasapainoisesti kodin ja työn vaatimukset. Myös mentoroinnin hyödyllisyydestä naisten urien edistämisen kannalta on tehty paljon tutkimusta. Useiden tutkimusten mukaan virallisten mentorisuhteiden on todettu olevan vähemmän tehokkaita naisille kuin miehille. Eniten hyötyä virallisista mentorisuhteista on naisille silloin, kun ne ovat mahdollisimman paljon epävirallisten mentorisuhteiden kaltaisia (Ragins & Cotton 1999). Virallisesta

mentorisuhteestakin on kuitenkin useimmiten enemmän hyötyä kuin siitä, että ei ole mentoria laisinkaan. Esimerkiksi Schorin (1997) tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat olivat saavuttaneet nykyisen asemansa mentorin avulla, kun taas miesjohtajista vain puolella oli ollut mentori.

Melko hyödyllisiksi arvioitiin myös naisten johtamisurien kehittymisen seuraaminen (ka 3,99), naisten verkostoitumisen edistäminen (ka 3,94) sekä naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtotehtävissä (ka 3,80). Aaltio-Marjosolan (2001) tutkimuksessa monet naisjohtajat raportoivat verkostojen merkityksestä urakehityksen kannalta. Verkostoista naisjohtajat olivat saaneet itselleen kontakteja ja vaikuttamiskanavia. Vähiten hyödylliseksi koettiin naisten aseman edistäminen strategian avulla (ka 3,48) sekä naisverkostojen perustaminen (ka 3,31). Nämäkin silti koettiin enemmän hyödylliseksi kuin haitalliseksi (ka > 3).

Korreloitaessa eri menetelmävaihtoehtoja keskenään, ovat ne kaikki tilastollisesti merkittävästi positiivisesti riippuvaisia toisistaan yhden prosentin merkitsevyystasolla. Näin ollen voidaan päätellä, että vastaajat ovat jakautuneet niihin, joiden mielestä naisten johtamisuria voidaan eri menetelmien avulla edistää ja niihin, joiden mielestä naiset eivät suuressa määrin hyödy johtamisuria edistävistä toimenpiteistä. Mielipiteet jakaantuvat melko voimakkaasti sukupuolen mukaan. Naispuoliset vastaajat näkevät kaikki urakehitystä edistävä toimenpiteet miespuolisia vastaajia hyödyllisempänä (kuvio 32).

KUVIO 32: Mies- ja naispuolisten vastaajien näkemys naisten urakehitystä edistävien toimenpiteiden hyödyllisyydestä (N=450)



7.3.1 Uraa edistävien keinojen ristiintaulukointi taustamuuttujien kanssa

Aineistosta löytyi kuusi tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p \leq 0,001$) ja yksi tilastollisesti merkitsevä ero ($0,001 < p \leq 0,01$). Kuudessa tapauksessa eron aiheuttanut taustamuuttuja oli sukupuoli ja yhdessä tapauksessa vastaajan tehtävä organisaatiossa (tehtävänimike). Uraa edistävästä keinoista urasuunnittelu ja naisten johtamisurien kehittymisen arvioiminen eivät eronneet minkään taustamuuttujan osalta tilastollisesti merkitsevästi.

7.3.1.1 Mentoroinnin järjestäminen

Mentoroinnin järjestämistä ei kukaan vastaajista kokenut haitallisena. Miehet kuitenkin kokivat naisia useammin, että mentoroinnin järjestäminen ei ole kovin hyödyllistä (taulukko 27). Naisista 40,7 % ja miehistä 20,8 % koki mentoroinnin järjestämisen erittäin hyödylliseksi. Jonkin verran hyödylliseksi mentoroinnin järjestämisen koki naisista noin puolet eli 49,7 % ja miehistä 58,3 %.

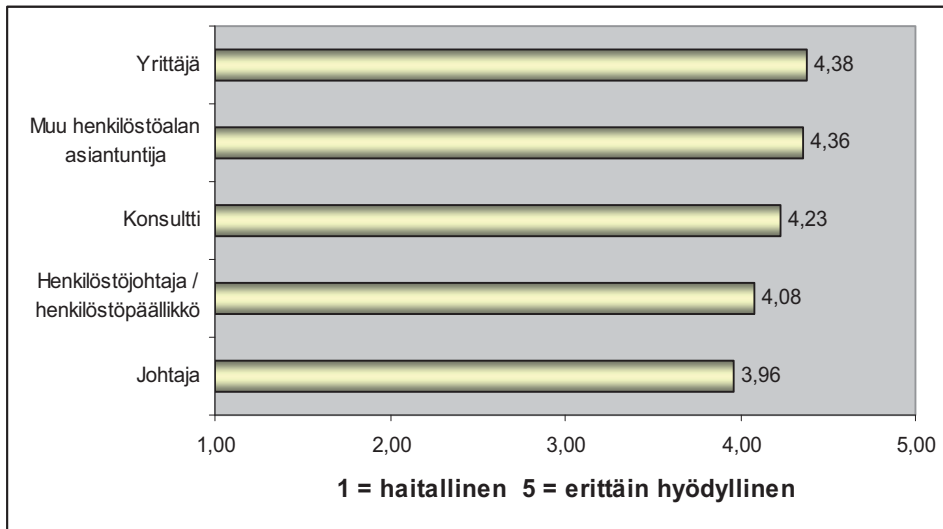
TAULUKKO 27: Sukupuolen vaikutus näkemykseen mentoroinnin järjestämisen hyödyllisyydestä (N=450)

		Mentoroinnin järjestäminen				
		Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	En osaa sanoa	
Sukupuoli	nainen	%	40,7%	49,7%	7,4%	2,1%
	mies	%	20,8%	58,3%	12,5%	8,3%

PC: (p = 0,001), FE: (p = 0,001)

Tilastollisesti merkitsevä ero suhtautumisessa mentoroinnin järjestämiseen oli myös tehtävänimekkeen osalta. Kaikkein positiivisimmin mentoroinnin järjestämiseen suhtautuivat yrittäjät, sillä kukaan yrittäjistä ei kokenut mentoroinnin järjestämistä haitallisena. Tosin yrittäjistä iso osa (15,4 %) ei osannut sanoa asiaan kantaansa. Myös tehtävänimekkeellä ”muu henkilöstöalan asiantuntija” olevista yli puolet (51,7 %) oli sitä mieltä, että mentoroinnin järjestäminen on erittäin hyödyllistä. Vastausten keskiarvojen tarkastelu (kuviokuva 33) kuitenkin osoittaa, että kovin suuria eroja eri toiminimikkeiden näkemyksissä mentoroinnin järjestämiseen ei ole. Johtajat ja henkilöstöjohtajat /-päälliköt näkevät mentoroinnin järjestämisen hieman vähemmän hyödyllisenä kuin muut.

KUVIO 33: Tehtävänimekkeen vaikutus näkemykseen mentoroinnin järjestämisen hyödyllisyydestä (N=450)



ANOVA: (p = 0,006)

7.3.1.2 Naisten johtamisurien edistäminen organisaation strategian avulla

Strategian avulla naisten johtamisurien edistämistä kannattivat naiset tilastollisesti erittäin merkittävästi enemmän kuin miehet (taulukko). Naisista 24,6 % koki tämän erittäin hyödylliseksi ja 43,7 % jonkin verran hyödylliseksi. Miehistä sen sijaan vain 2,8 % näki naisten johtamisurien edistämisen strategian avulla erittäin hyödylliseksi ja 36,1 % jonkin verran hyödylliseksi. Haitallisena naisten johtamisurien edistämisen strategian avulla koki 19,4 % miehistä, kun taas naisista vain 2,6 %.

TAULUKKO 28: Näkemys strategian avulla tapahtuvasta naisten johtamisurien edistämisen hyödyllisyydestä sukupuolen mukaan (N=450)

		Naisten aseman edistäminen organisaation strategian avulla					
		Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	Haitallinen	En osaa sanoa	
Sukupuoli	nainen	%	24,6%	43,7%	24,9%	2,6%	4,2%
	mies	%	2,8%	36,1%	30,6%	19,4%	11,1%

PC: (p = 0,000), FE: (p = 0,000)

7.3.1.3 Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen

Perheen ja työn yhdistämisen helpottamisen kokivat lähes kaikki vastaajat ainakin jonkin verran hyödylliseksi. Jonkin verran hajontaa tapahtui sukupuolen mukaan tarkasteltaessa (taulukko 29). Naiset kokivat miehiä useammin perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen hyödylliseksi. Yli puolet (52,9 %) naisista näki perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen erittäin hyödylliseksi. Kuitenkin miehistäkin lähes kolmasosa (31,9 %) näki perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen erittäin hyödyllisenä ja lähes 60 % jonkin verran hyödyllisenä.

Vaikka sukupuolen mukaiset näkemyserot eivät kovin suuret olekaan, heijastelevat ne osin Marlow ym. (1995, 46) tutkimuksen tuloksia. Heidän tutkimuksessaan naisjohtajat kokivat perheen ja työn yhteensovittamisen miesjohtajia huomattavasti haastavammaksi ja urakehityksen kannalta merkityksellisemmäksi. Naisten voimakkaampi näkemys uran ja perheen yhteensovittamisen haasteista selittynee osin myös sillä, että tutkimusten valossa lasten- ja kodinhoidon tehtävät ovat useammin naisten vastuulla. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisnaisten kokonaistyöaika myötäilee perheen tarpeita eli naisten ansiotyöaika lisääntyy lasten kasvaessa. Miehillä tilanne on toisin päin eli miesten kokonaistyöaika on pitkä lasten ollessa pieniä ja ansiotyöaika vähenee lasten varttuessa (internetlähde 6). Myös Aamulehden verkkosivut uutisoivat 8.4.2008, että Michiganin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan avioliitto lisää naisten ja vähentää miesten kotitöitä (internetlähde 7).

TAULUKKO 29: Näkemys perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen hyödyllisyydestä sukupuolen mukaan (N=450)

		Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen				
		Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	En osaa sanoa	
Sukupuoli	nainen	%	52,9%	40,5%	5,8%	,8%
	mies	%	31,9%	59,7%	4,2%	4,2%

PC: (p = 0,001), FE: (p = 0,001)

7.3.1.4 Naisten verkostoitumisen edistäminen ja naisverkostojen perustaminen

Myös naisten verkostoitumisen edistämisen (taulukko 30) ja naisverkostojen perustamisen suhteen tilastollisesti merkitsevä ero syntyi vastanneiden sukupuolen suhteen. Naisista 37,3 % koki verkostoitumisen edistämisen erittäin hyödyllisenä ja 47,1 % jonkin verran hyödyllisenä. Miehistä sen sijaan vain 9,7 % koki naisten verkostoitumisen edistämisen erittäin hyödyllisenä. Kuitenkin lähes puolet miehistä (48,6 %) koki tämän jonkin verran hyödyllisenä. Vain muutamat naiset (1,3 %) kokivat naisten verkostoitumisen edistämisen haitallisena, kun taas miehistä 9,7 % näki sen haitallisena.

TAULUKKO 30: Näkemys naisten verkostoitumisen edistämisen hyödyllisyydestä sukupuolen mukaan (N=450)

		Naisten verkostoitumisen edistäminen					
			Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	Haitallinen	En osaa sanoa
Sukupuoli	nainen	%	37,3%	47,1%	12,4%	1,3%	1,9%
	mies	%	9,7%	48,6%	23,6%	9,7%	8,3%

PC: (p = 0,000), FE: (p = 0,000)

Naisverkostojen perustamisen hyödyllisyyden suhteen jakaantuivat miesten ja naisten näkemykset ehkä vieläkin selvemmin (taulukko 31). Miehistä vain 4,2 % näki naisverkostojen perustamisen erittäin hyödyllisenä ja 23,6 % jonkin verran hyödyllisenä. Sen sijaan useampi kuin joka viides (22,2 %) miehistä näki naisverkostojen perustamisen haitallisena. Miesten suhtautuminen naisten verkostojen hyödyllisyyteen on hieman yllättävää ottaen huomioon miesten pitkät perinteet miesverkostojen suhteen. Olisikin ollut mielenkiintoista kuulla miesten ajatuksia naisverkostoista: Johtuuko miesten mielipide esimerkiksi siitä, että he kokevat naisverkostot jonkinlaiseksi uhaksi vai pitävätkö miehet naisverkostoja vain naisten höpötyskerhoina.

Naispuolisten vastaajien suhtautumisessa naisverkostojen hyödyllisyyteen tulee näkyviin sama mielipiteiden kirjo kun Aaltio-Marjosolan (2001) tutkimuksessa, jossa osa vastaajista korosti mahdollisuutta kokoontua naisjohtajien kesken, kun taas osa näki tärkeänä sen, että naiset eivät jäisi omiin lokeroihinsa. Naisista lähes joka neljäs (23,5 %) näki naisverkostojen perustamisen erittäin hyödyllisenä ja 38,6 % jonkin verran hyödyllisenä. Kuitenkin 28,3 % naisista ei nähnyt naisverkostojen perustamista kovin hyödyllisenä ja 5,3 % näki ne jopa haitallisena.

TAULUKKO 31: Näkemys naisverkostojen hyödyllisyydestä sukupuolen mukaan (N=450)

		Naisverkostojen perustaminen					
			Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	Haitallinen	En osaa sanoa
Sukupuoli	nainen	%	23,5%	38,6%	28,3%	5,3%	4,2%
	mies	%	4,2%	23,6%	37,5%	22,2%	12,5%

PC: (p = 0,000), FE: (p = 0,000)

7.3.1.5 Naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtamistehtävissä

Onnistuneen diversiteettijohtamisen edellytyksenä on sen tavoitteellisuus. Kyselyyn vastanneista peräti 76 % näki naisten määrän tavoitteellisen lisäämisen erittäin tai jonkin verran hyödyllisenä. Naispuoliset vastaajat olivat miehiä useammin sitä mieltä, että naisten määrän tavoitteellinen lisääminen on hyödyllistä (taulukko 32).

TAULUKKO 32: Näkemys naisjohtajien määrän tavoitteellisen lisäämisen hyödyllisyydestä sukupuolen mukaan (N=450)

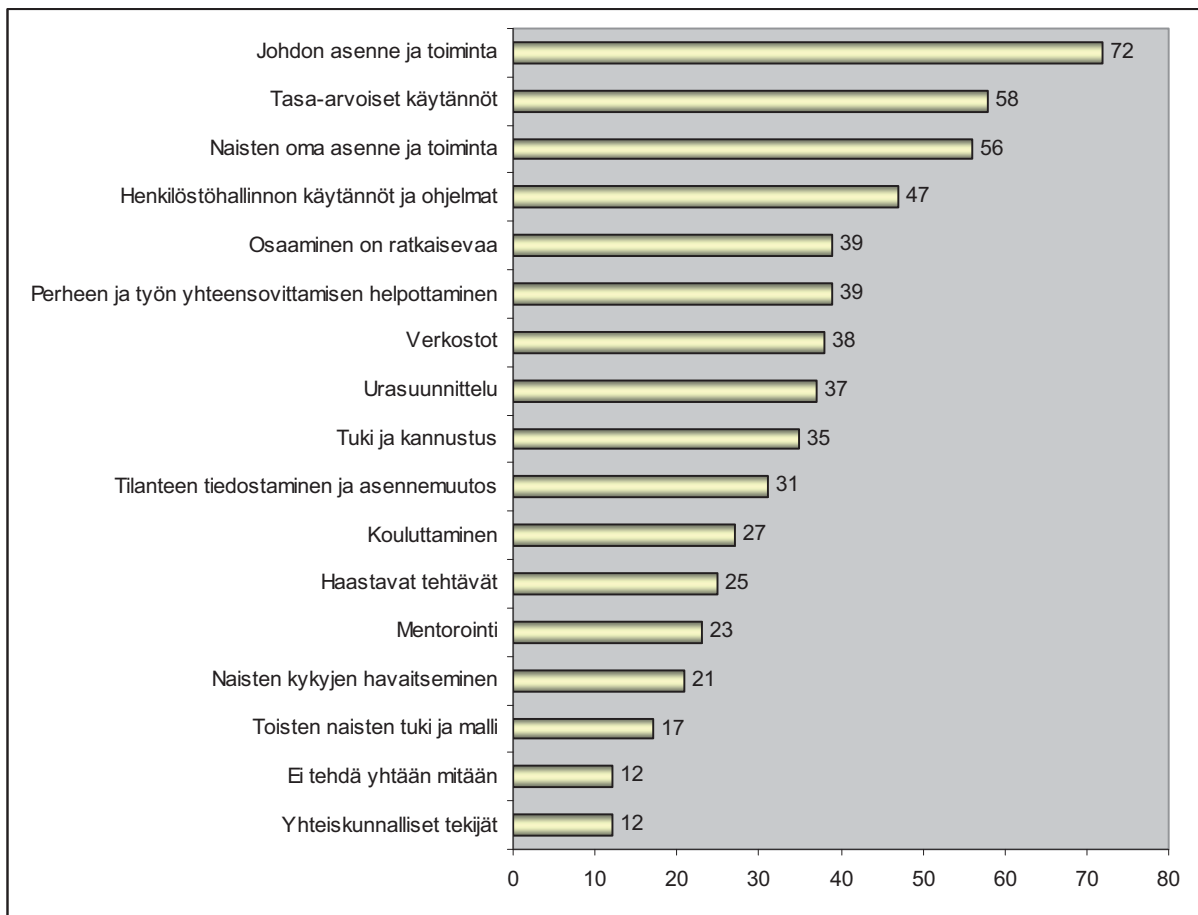
		Naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtamistehtävissä					
			Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	Haitallinen	En osaa sanoa
Sukupuoli	nainen	%	31,7%	46,6%	15,1%	3,7%	2,9%
	mies	%	13,9%	50,0%	20,8%	9,7%	5,6%

PC: (p = 0,007), FE: (p = 0,004)

7.3.2 Vastanneiden näkemyksiä tehokkaimmasta keinosta edistää naisten johtamisuria

Avoimessa kysymyksessä ”Mikä on mielestänne tehokkain keino edistää naisten johtamisuria” ei erikseen pyydetty määrittelemään tehokkainta organisatorista keinoa, vaan kaikki vastausvaihtoehdot olivat sallittuja. Vastaukset luokiteltiin 17 eri ryhmään (kuvio 34). Kaikki vastaukset eivät vastanneet kysymykseen, sillä esimerkiksi yksi suosituimmista vastauksista oli ”osaaminen ratkaisee”, mikä ei suoranaisesti ole uran edistämiskeino. Vastaukset otettiin kuitenkin aineistoon mukaan kuvaamaan vastaajien mielipidettä.

KUVIO 34: Vastaajien näkemyksiä tehokkaimmasta keinosta edistää naisten johtamisuria



Diversiteettijohtamisen periaatteiden mukaan ylimmän johdon rooli naisten johtamisurien edistämisessä on merkittävä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset olivatkin asiasta samaa mieltä,

sillä kaikkein tehokkaimmaksi keinoksi naisten johtamisurien edistämiseksi vastaajat katsoivat johdon asenteeseen ja toimintaan liittyvät seikat (72 vastausta). Vastaajien mukaan johdon tulisi paneutua asiaan ja luoda aktiivisesti mahdollisuuksia naisille. Lisäksi johdon tulisi viestiä asiasta sekä kiinnittää huomiota siihen, että asiat toteutuvat myös käytännössä. Erään vastaajan mukaan ”johtavassa asemassa olevia pitäisi ohjata näkemään mies ja nainen samanarvoisina. Nyt nuorten miehen urille on enemmän nostetta”. Toiseksi eniten vastauksia (58) tulikin ryhmään ”tasa-arvoiset käytännöt”. Vastaajat halusivat korostaa tasa-arvon merkitystä. Naisten uria tulee edistää samalla lailla kuin miestenkin uria.

Myös naisten oma asenne on tärkeä (56 vastausta). Monissa vastauksissa tuotiin esiin, että naisilta usein puuttuu tarvittavaa kunnianhimoa ja pyrkyä johtotehtäviin. Naisten tulisi vastaajien mukaan ensin tiedostaa itse, mitä haluavat ja sen jälkeen tuoda se rohkeasti esiin. Samaa mieltä olivat myös johtajanaiset Talouselämä -lehden päättäjänaiset selvityksessä vuonna 2005 todeten, että naiset ovat usein liian vaatimattomia, eivätkä halua johtotehtäviin (Vihma 2005).

Henkilöstöhallinnan käytännöillä viitattiin muun muassa rekrytointiin, palkkaukseen, urakiertomalleihin, erilaisiin ohjelmiin ja seuraajasuunnitelmiin (47 vastaajaa). Osa vastaajista oli jopa valmis kannattamaan kiintiöitä siksi aikaa, kunnes diversiteetti muodostuu rekrytoinnin perustaksi. Monissa vastauksissa korostettiin myös, että rekrytoitaessa pitäisi systemaattisesti hakea vaihtoehtoja kandidaattiehdokkaisiin. Eräskin vastaaja totesi HR-ammattilaisena törmänneensä siihen, että ”oletetaan naisen haluavan enemmän aikaa perheelle tai ettei hän ole kiinnostunut haastavimmista tehtävistä perheen vuoksi, mutta kukaan ei tule kysyneeksi henkilöltä itseltään”. Vastaajat suosittelivat myös, että kaikki yrityksessä avoimena olevat tehtävät avataan sisäiseen hakuun ja hyvä-veli-kerhojen vaikutuksen vähentämiseen pyritään tietoisesti.

39 vastaajaa korosti osaaminen ratkaisevaa merkitystä. Tällöin valintakriteerinä ei ole sukupuoli, vaan johtamistehtäviin, kuten muihinkin tehtäviin valitaan pätevin ihminen. Osaamisen korostaminen ei ole ristiriidassa diversiteettijohtamisen kanssa, sillä myös diversiteettijohtaminen tähtää siihen, että valintakriteerinä on pätevyys huomioiden, että kaikkia arvioidaan samoilla kriteereillä. Pätevyyden kriteerit tulee myös määrittellä muistaen, että yksi ja ainoa koulutus- ja kokemustausta ei vielä takaa parasta mahdollista pätevyyttä. Cornelius (1999) onkin todennut,

että diversiteetin johtaminen edistää kilpailukykyä rekrytoimalla tehtäviin parhaiten sopivia ihmisiä heidän kansallisuudesta, iästä, sukupuolesta tai muista yksilöllisistä piirteistä riippumatta (D'Netton ja Sohalin 1999 mukaan). Pätevyyden tai meriittien perusteella tapahtuva valinta auttaa myös ennakoasenteiden torjumisessa naisia kohtaan (Wirth 2000).

Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamisen näki 39 vastaajaa tehokkaimmaksi keinoksi naisten johtamisurien edistämiseen. Erilaisten kotiapujen ja sairaan lapsen hoitopalvelujen lisäksi useat vastaajat totesivat, että myös vastuiden tasaaminen lasten hoidossa perheen isien kanssa olisi suotavaa. Verkostojen merkitystä korosti 38 vastaajaa ja urasuunnittelun 37 vastaajaa. Naisten nähtiin tarvitsevan miehiä enemmän tukea ja rohkaisua johtamisuralle (35 vastaajaa). Vastaajat esittivätkin, että esimiesten tulisi keskustella alaistensa kanssa ja näin ehkä herätellä naisia huomaamaan mahdollisuuksiaan. Tämä näkemys tukee Morrisonin ym. (1987 Tharenoun ym. 1994 mukaan) tutkimusta, jonka mukaan naiset tarvitsevat miehiä enemmän rohkaisua ylemmän johdon tehtäviin hakeutumisessa. Myös Tharenoun ym. (1994) mukaan kannustus lisää naisten kouluttautumista ja antaa sitä kautta heille lisää valmiuksia vaativampiin tehtäviin.

Myös tilanteen tiedostaminen ja yleinen asennemuutos (31 vastaajaa) lisäisivät vastaajien mukaan naisten osuutta johdossa. Asioista pitäisi puhua oikeilla nimillä ja organisaation tilanne naisjohtajien suhteen pitäisi tuoda johdon tietouteen säännöllisesti. Johtoa tulisi myös kouluttaa henkilöstön erilaisuuden hyödyntämisestä. Asennemuutosta todettiin tarvittavan etenkin vanhempien miesten asenteisiin. Vastaajien mukaan ”Erityisesti johtavassa asemassa olevien 40- ja 50-luvulla syntyneiden miesten asennekasvatus on keskeisessä asemassa. Naisten osaamisen vähättely on valitettavasti sangen yleistä myös 60-, 70- ja 80-luvuilla syntyneiden miesten keskuudessa” tai ”Asenteissa ja puheissa huomaa vähättelyä 50+ ikäpolven miehiltä, ei edes kuunnella. Nuoremmalla kaartilla suhtautuminen on selvästi erilainen”. Osa vastaajista ei silti usko tilanteen korjaantuvan ennen sukupolven vaihtumista: ”Uskon että vasta noin 5 vuoden kuluttua pääsemme tuohon, jolloin nykyinen ylinjohto on lähtenyt eläkkeelle ja heidän mindset on ”lähtenyt” organisaatiosta ulos ja uusi sukupolvi tullut tilalle”.

Kouluttamisen näki tehokkaimmaksi keinoksi 27 vastaajaa. Osaamisen lisäämiseen tähtäävät osaltaan myös haastavien tehtävien antaminen (25 vastaajaa) sekä mentorointi (23 vastaajaa). Haastavien tehtävien saamisesta huolehtiminen nähtiin sekä naisten itsensä että organisaation tehtäväksi. Osa vastaajista totesi, että naisten tulisi ”tunkea itsensä kaikkiin projekteihin, joissa voi kehittää

omaa uraansa”. Ei kuitenkaan ole aina itsestään selvyys, että haastavia tehtäviä annetaan, vaikka niitä toivoisikin. Eräs vastaajista kommentoi, että ”myös naisille tulisi antaa vaativia projekteja ja tehtäviä, joissa onnistuminen ei välttämättä ole kellekään kovinkaan todennäköistä, mutta asia on kuitenkin yritettävä hoitaa. Tällaisten toimeksiantojen kautta pääsee parhaiten eteenpäin. Naisia valitettavasti suojellaan tällaisilta tilaisuuksilta aivan turhaan. Erityisesti miehet luulevat tällaisen suojelun olevan hyvä teko, mutta asia on päinvastoin”.

Naisten kykyjen tunnistaminen (21 vastaajaa) nostaisi vastaajien mielestä monia naisia organisaatiossa ylöspäin. Vastaajien mukaan kykyjen tunnistamista helpottaisivat muun muassa osaamiskartoitukset, tehtäväkuvien sisältöjen tarkentaminen sekä mahdollisuuksien tarjoaminen näyttöjen antamista varten.

Tehokkaimpina naisten johtamisurien edistämisen keinoina mainittiin myös toisilta naisilta saatu tuki ja malli (17 vastaajaa). Esikuvien nähtiin ruokkivan tulevaisuuden naisjohtajien kunnianhimoa. Naisverkostot nähtiin tuen ja kannustuksen kannalta merkittävinä. Toisilta naisilta saatu tuki nimettiin tärkeäksi lähinnä siksi, että se usein puuttuu: ”Usein naiset kadehtivat niin toisiaan, että loppupeleissä miehet saavat parhaat paikat. Miehillä on toimivampi hyvä veli järjestelmä”. 12 vastaajaa sen sijaan oli sitä mieltä, että ei kannata tehdä yhtään mitään: ”Jokainen on oman uransa seppä sukupuoleen katsomatta” tai ”Mielestäni tehokkain keino edistää naisten johtamisia on olla tekemättä urasta sukupuolikysymystä”. Osa vastaajista myös tässä ryhmässä uskoi ajan ja sukupolven vaihdoksen muuttavan tilannetta: ”Ei niitä tarvitse erikseen edistää, pätevät naiset tulevat muutenkin ja edistävät itse itseään kun nuoret miehet eivät osaa ja ymmärrä kouluttautua”.

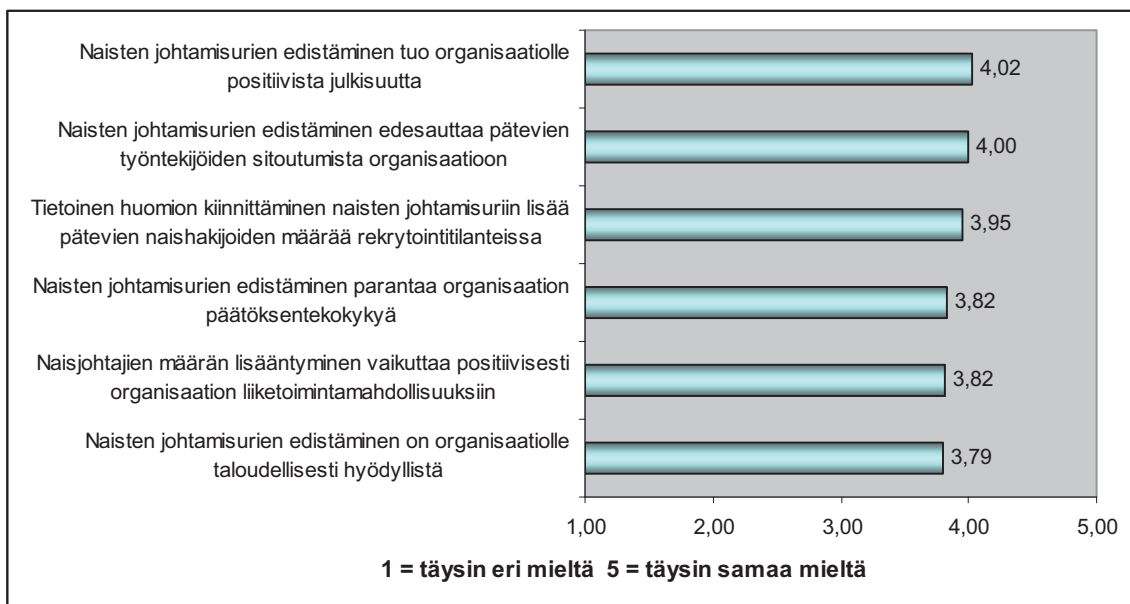
Myös yhteiskunnalliset tekijät (12 vastaajaa) mainittiin tehokkaimpina keinoina naisten johtamisurien edistämisessä. Yhteiskunnallisina tekijöinä mainittiin muun muassa naisten houkuttelemisen miesvaltaisille aloille, tyttöjen kasvattaminen itsevarmemmiksi sekä yleinen yhteiskunnallisen kulttuurin muutos tasa-arvoa edistäväksi.

7.4 Hyödyt organisaatiolle

7.4.1 Naisten johtamisurien edistämisen hyödyt organisaatiolle

Vastaajilta tiedusteltiin kuuden väittämän avulla heidän mielipiteitään siitä, mitä hyötyä naisten johtamisurien edistäminen tuo organisaatiolle (kuvio 35). Vastausten keskiarvoja tarkastellessa voi todeta, että naisten johtamisurien edistämisen koetaan olevan organisaatioille hyödyllistä. Tulos tukee D'Netton ja Sohalin (1999) tutkimusta, jonka mukaa organisaatiot uskoivat vahvasti työvoiman diversiteetin tuovan merkittäviä hyötyjä organisaatiolle. Aikaisemmin jo todettiin, että käytännön toimet naisten johtamisurien edistämiseksi ovat kuitenkin useimmissa organisaatioissa melko vähäiset. Myös D'Netton ja Sohalin (1999) tutkimuksessa todettiin, että käytännön tasolla diversiteettitoimenpiteet organisaatioissa olivat jääneet vähäisiksi.

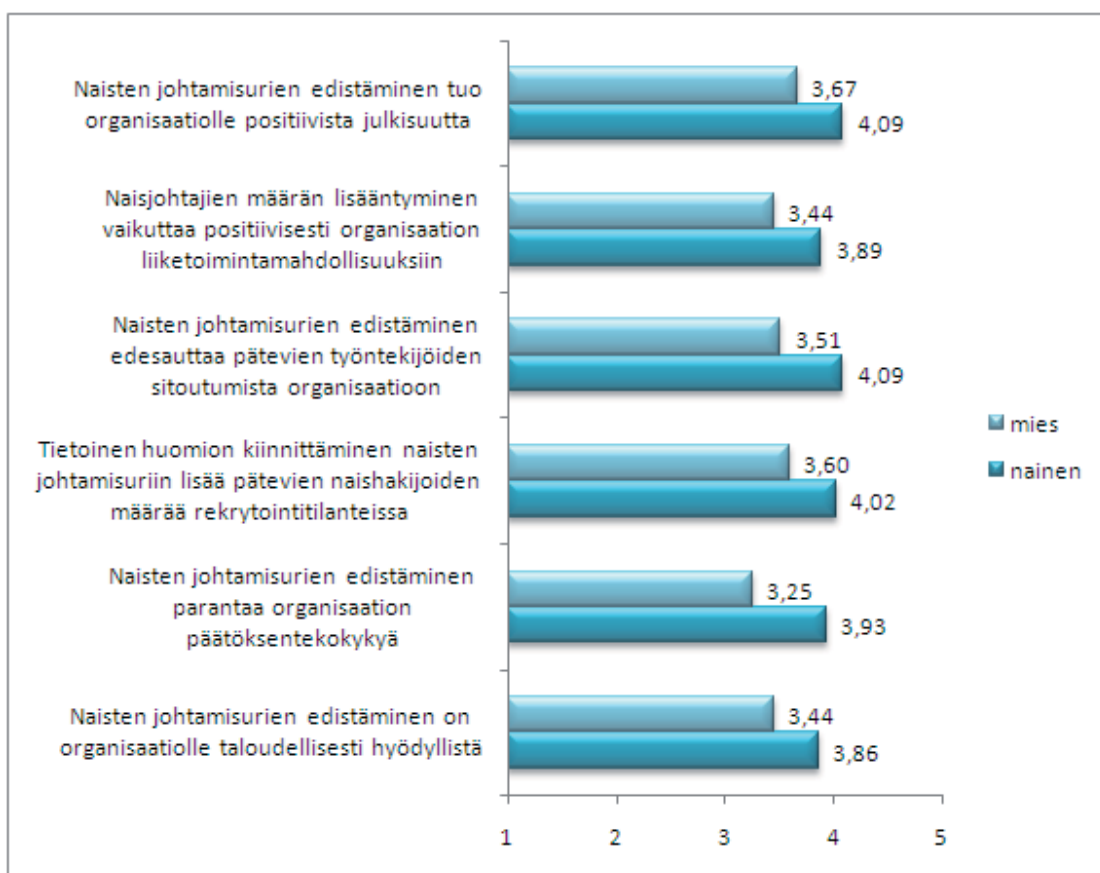
KUVIO 35: Näkemys naisten johtamisurien edistämisen organisaatiolle aiheutuvista hyödyistä (N=450)



Kaikki organisaation hyötyihin liittyvät väitteet erosivat ristiintaulukoitaessa tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p = 0,000$) sukupuolen suhteen sekä Pearsonin Chi Square -kertoimen että

Fischerin Exact -testin avulla mitattuna. Sekä naiset että miehet näkivät naisten johtamisurien edistämisen organisaatiolle hyödylliseksi, mutta naisten mielipiteet olivat voimakkaampia. Myös keskiarvojen kautta tarkasteltuna voi havaita eron naisten ja miesten vastauksissa. Naiset näkivät naisten johtamisurien edistämisen enemmän hyödylliseksi organisaatiolle kuin miehet (kuvio 36).

KUVIO 36: Näkemys naisten johtamisurien edistämisen hyödyistä sukupuolen mukaan jaoteltuna (N=450)



Kaikkein eniten vastaajat olivat samaa mieltä väitteen ”Naisten johtamisurien edistäminen tuo organisaatiolle positiivista julkisuutta” kanssa. Tämä voi olla yhteydessä siihen, että aihe on ollut viime aikoina usein esillä mediassa. Ainoastaan 3,7 % naisista ja 4,2 % miehistä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa (taulukko 33). Lähes kaikki siis olivat sitä mieltä, että organisaation imago hyötyy naisten johtamisurien edistämisestä. Aaltio-Marjosola (2001) onkin

todennut, että nykypäivän yrityksiltä odotetaan niiden tasa-arvorakenteiden olevan kunnossa ja yritykset voivat hyödyntää tasa-arvoisuutta omassa yritysimagossaan. Talouselämä -lehden (Puustinen 2008) päättäjänaiset -selvityksessä mainittu lista ”ukkokerhoista” eli niiden pörssiyritysten hallituksista, joiden hallituksessa ei ole mukana yhtään naista, ei varmastikaan ole yritysten imagolle mairittelevaa.

TAULUKKO 33: Sukupuolen vaikutus näkemykseen naisten johtamisurien organisaatiolle tuomasta positiivisesta julkisuudesta (N=450)

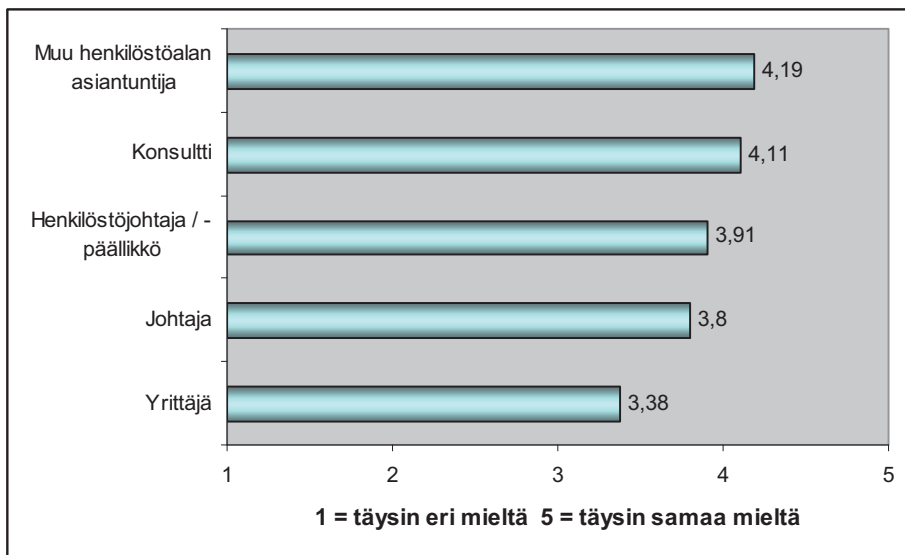
		Naisten johtamisurien edistäminen tuo organisaatiolle positiivista julkisuutta					
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Sukupuoli	nainen	%	35,7%	41,5%	19,0%	3,4%	,3%
	mies	%	13,9%	44,4%	37,5%	2,8%	1,4%

PC: (p = 0,000) FE: (p = 0,000)

Selvästi yli puolet (69,4 %) vastaajista uskoi naisten johtamisurien edistämisen auttavan pätevien työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Täysin samaa mieltä vastaajista oli kuitenkin vain noin kolmasosa (33,3 %), joten suurin osa vastaajista ei täysin yhtynyt Florkowskin (1996) väitteeseen, jonka mukaan vain ne yhtiöt, joiden kulttuuri tukee moninaisuutta, voivat onnistua parhaiden työntekijöiden sitouttamisessa. Vastaajien näkemykset kuitenkin tukevat Hicks-Clarken ja Ilesin (2000) sekä Coxin ja Blaken (1991) näkemystä siitä, että diversiteetti johtaminen lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Diversiteetti johtamisen avulla kaikille työntekijöille tarjoutuu tasapuolisesti mahdollisuuksia kykyjensä mukaisiin tehtäviin, eikä urakehitysmahdollisuuksia tarvitse lähteä etsimään organisaation ulkopuolelta. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan pääsy naisten organisaatiosta lähtemiseen on tyytymättömyys urakehitysmahdollisuuksiin. Eräs kyselyyn vastanneista kommentoikin, että aikoo lähteä nykyisestä organisaatiostaan, sillä organisaatiossa olevan lasikaton vuoksi urakehitysmahdollisuuksia hänelle naisena ei ole tarjolla.

Sukupuolen lisäksi tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0,000$) väitteen ”Naisten johtamisurien edistäminen edesauttaa pätevien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon” kanssa oli tehtävänimekkeen mukaan (kuvio 37). Konsultit sekä muihin henkilöstöalan asiantuntijoihin kuuluvat uskoivat muita enemmän naisten johtamisurien edistämisen myötävaikuttavan sitoutumiseen. Yrittäjät sen sijaan epäilivät eniten väitteen paikkansa pitävyyttä.

KUVIO 37: ”Naisten johtamisurien edistäminen lisää pätevien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon” tehtävänimekkeen mukaan (N=450)



Naisten johtamisurien edistämisen huomioimisen uskotaan myös lisäävän pätevien hakijoiden määrää avoimiin tehtäviin. Vastaajista 73,6 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Tietoinen huomion kiinnittäminen naisten johtamisiin lisää pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa” kanssa (taulukko 34). Tämä tukee Mattisin (2001) näkemystä siitä, että yritysten taistellessa lahjakkuuksista, saavuttavat huomattavaa kilpailuetua ne yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään naisten osaamispotentiaalia. Onnistunut rekrytointi on yritysten menestyksen kannalta olennaista ja on tärkeää, että tehtävään hakeneiden joukko ei ole liian pieni.

TAULUKKO 34: Tietoinen huomion kiinnittäminen naisten johtamisuriin lisää pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa

	N	%
Täysin samaa mieltä	126	28,0
Jokseenkin samaa mieltä	205	45,6
Ei samaa eikä eri mieltä	93	20,7
Jokseenkin eri mieltä	23	5,1
Täysin eri mieltä	3	,7
Yhteensä	450	100,0

Myös päätöksenteon uskotaan parantuvan naisjohtajien urien edistämisen myötä. Naisista 70,1 % ja miehistä 33,4 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että naisten johtamisurien edistäminen parantaa organisaation päätöksentekokykyä. Naisten näkemys tukee Coxin ja Blaken (1991) sekä Adlerin (1986 D'Netton ja Sohalin 1999 mukaan) näkemyksiä diversiteetin päätöksentekoa parantavasta vaikutuksesta. Miespuoliset vastaajat sen sijaan suhtautuivat näkemykseen varovaisemmin ja suurin osa miehistä ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä.

Yksi diversiteettijohtamisen lähtökohtia on, että diversiteettitekijöiden huomioiminen on organisaatiolle taloudellisesti järkevää monesta eri syystä. Naispuolisista vastaajista suurin osa (65,9 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Naisten johtamisurien edistämisen on organisaatiolle taloudellisesti hyödyllistä” kanssa. Myös miehistä iso osa (47,3 %) uskoi naisten johtamisurien edistämisen olevan organisaatiolle taloudellisesti hyödyllistä. Olisikin mielenkiintoista tietää, miten paljon elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn syyskuussa 2007 julkaiseman analyysin tuloksilla on ollut vaikutusta mielipiteeseen. Analyysin mukaan ne Suomessa toimivat yritykset, joiden toimitusjohtajana on nainen, menestyvät keskimääräistä paremmin taloudellisilla tunnusluvulla mitattuna (Kotiranta ym. 2007).

Naisjohtajien määrän uskottiin vaikuttavan positiivisesti myös organisaation liiketoimintamahdollisuuksiin (taulukko 35). Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat siis yhtä mieltä Allenin ja Montgomeryn (2001) kanssa siitä, että diversiteetti voi edesauttaa

markkinaosuuksien saamisessa ja pitämisessä. Miehistä tosin liiketoimintamahdollisuuksien laajenemiseen uskoi vain hiukan alle puolet eli 45,8 %. Miehet eivät kuitenkaan olleet eri mieltä asiasta, vaan suuri osa miehistä (47,2 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä.

TAULUKKO 35: Naisjohtajien määrän lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti organisaation liiketoimintamahdollisuuksiin

	N	%
Täysin samaa mieltä	106	23,6
Jokseenkin samaa mieltä	181	40,2
Ei samaa eikä eri mieltä	141	31,3
Jokseenkin eri mieltä	19	4,2
Täysin eri mieltä	3	,7
Yhteensä	450	100,0

7.4.2 Vastaajien näkemyksiä muista naisten johtamisurien edistämisestä aiheutuvista organisaation tason hyödyistä

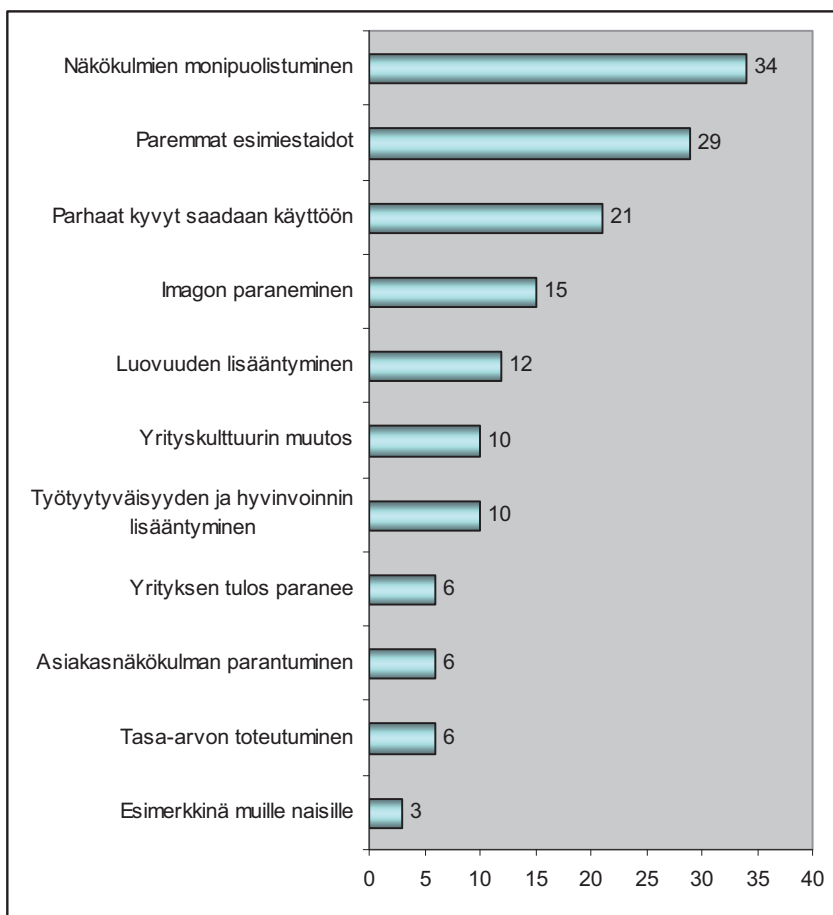
Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä muita hyötyjä he näkevät organisaatiolle olevan naisten johtamisurien edistämisestä. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen vastasi noin joka neljäs kyselyyn vastannut. Moni vastannut oli listannut useita hyötyjä. Vastaukset luokiteltiin yhteentoista ryhmään (kuvio 38).

34 vastaajaa ilmoitti organisaation hyötyvän näkökulmien monipuolistumisesta. Vastaajien mukaan monipuolisempia näkökulmia kaivattaisiin etenkin päätösten teossa. Useat vastaajat korostivat eri diversiteettitekijöiden, ei ainoastaan sukupuolen merkitystä näkökulmien monipuolistamisessa. 12 vastaajaa näki myös luovuuden lisääntyvän organisaatioissa naisten johtamisurien edistämisen myötä.

Naisten nähtiin myös omaavan miehiä paremmat esimiestaidot (29 vastaajaa). Asiajohtamisen rinnalla naisten uskotaan hallitsevan myös ihmisten johtamisen taidon ja kiinnittävän enemmän

huomiota viestintään, vuorovaikutukseen ja tunnejohtamiseen. 10 vastaajaa näki myös työhyvinvoinnin kohentuvan. Työhyvinvointi lisääntyy paitsi naisjohtajien ihmissuhdetaitojen vuoksi, myös oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kokemisen kautta. Myös Hicks-Clarke ja Iles (2000) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että näkemys organisaation oikeudenmukaisuudesta lisää tyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä esimiehiin sekä tyytyväisyyttä urakehitysmahdollisuuksiin.

KUVIO 38: Naisten johtamisurien edistämisen organisaatiolle tuomia hyötyjä



21 vastaajaa ilmoitti organisaation hyötävän siitä, että parhaat kyvyt saadaan käyttöön. Eräs vastaaja totesikin, että ”merkittävin käytännön hyöty on se, että saadaan organisaation koko osaamispotentiaali paremmin käyttöön”. Myös johtajat voidaan valita laajemmasta joukosta ja näin ”saadaan parhaat tyypit

tehtävään”. Organisaatio hyötyy silloin myös siitä, että pätevät naistyöntekijät eivät siirry muualle töihin. Naisten johtamisurien edistämisen katsottiin myös parantavan organisaation imagoa (15 vastaajaa), parantavan yrityksen tulosta (6 vastaajaa) sekä parantavan asiakasnäkökulmaa (6 vastaajaa).

Merkittävänä hyötynä vastaajat pitivät myös yrityskulttuurin muutosta (10 vastaajaa) sekä tasa-arvon toteutumista (6 vastaajaa). Erä vastaajista totesi uskovansa, että ”naisten johtamisurien edistäminen edistää myös muuta moniarvoisuutta ja moniarvoisuuden arvostusta yrityks maailmassa”. Kolme vastaajaa ilmoitti organisaation hyötyn siinä, että naiset saavat naiskeskustelua. Tämä kannustaa muitakin naisia hakeutumaan vaativampiin tehtäviin.

7.5 Käytössä olevat naisten johtamisuria edistävät toimenpiteet sekä niiden vaikutukset vastaajien näkemyksiin

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin kahdentoista nominaaliasteikollisen kysymyksen avulla heidän organisaatioidensa nykytilannetta naisten johtamisurien edistämisen suhteen (taulukko 36). Kysymykset ristiintaulukoitiin kaikkien kyselyn väittämien kanssa. Joustavaan työaikaan ja osa-aikatyöhön liittyvät käytännöt olivat hyvin yleisesti käytössä olevia menetelmiä, eivätkä ne näin ollen vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi näkemyksiin eri väitteistä. Seuraavaksi esitellään, miten yleisesti naisten johtamisuria edistetään erilaisten toimenpiteiden avulla sekä miten nämä käytössä olevat toimenpiteet ovat vaikuttaneet edellä esiteltyihin vastaajien näkemyksiin. Ristiintaulukoinnin tuloksista esitetään vain tilastollisesti merkitsevät ($0.000 \leq p \leq 0.010$).

TAULUKKO 36: Naisten johtamisuria edistävien toimenpiteiden tilanne organisaatioissa

	Kyllä	Valmisteilla/ suunnitteilla
Organisaatiossa on <i>suunnitelma</i> naisten johtamisurien edistämiseksi	5,3 %	3,1 %
Naisten johtamisurien edistäminen on huomioitu organisaation <i>strategiassa</i>	16,7 %	
<i>Ohjelma</i> naisten johtamisurien edistämiseen	5,6 %	2,4 %
Naisten <i>verkostoitumista edistetään</i>	22,9 %	8,4 %
Toimiva <i>naisverkosto</i>	10,9 %	2 %
Mahdollisuus <i>osa-aikatyöhön</i>	83,1 %	1,1 %
Mahdollisuus <i>joustavaan työaikaan</i>	92,2 %	0,2 %
<i>Lastenhoitoavun</i> järjestäminen	20,4 %	2,2 %
Muun <i>kotiavun</i> järjestäminen	3,6 %	2,2 %
Naisten johtamisurien edistämiseen tähtäävä <i>projekti</i>	4 %	1,1 %
Muita <i>tulevaisuuden suunnitelmia</i> naisten johtamisurien edistämiseksi	9,6 %	

7.5.1 Naisten johtamisurien huomioiminen organisaation strategiassa

Organisaatioista 16,7 % on kirjannut naisten johtamisurien edistämisen osaksi organisaation strategiaa. Naisten johtamisurien huomioiminen strategiassa on hyvä alku ja pohja muille käytännön toimille, sillä Salon ja Blåfieldin (2007) mukaan ääneen lausuttu ja kirjalliseen muotoon saatettu viesti siirtyy helpommin osaksi yrityskulttuuria ja käytännön toimiksi. Myös Cox (1991) toteaa diversiteettialoitteiden käyttöönotossa olevan olennaista, että ne kytetään organisaation missioon ja strategiaan. Parhaiten naiset on huomioitu pienten, alle sadan työntekijän organisaatioiden strategioissa, sillä noin joka neljäs (25,6 %) näistä organisaatioista on huomioinut naisten johtamisurien edistämisen strategiassaan. Sen sijaan 501–1000 työntekijän organisaatioista vain noin joka kymmenes (9,8 %) on naiset strategiassaan huomioinut. Toimialoista parhain tilanne on tele- ja tietotekniikkapalveluissa, sillä näistä organisaatioista joka kolmas (33,3 %) on huomioinut naisten johtamisurien edistämisen strategiassaan (taulukko 36).

Sen sijaan julkisen sektorin organisaatioista vain 8,9 % on kirjannut strategiaansa naisten johtamisurien edistämisen

TAULUKKO 37: Naisten johtamisurien edistämisen huomioiminen strategiassa eri toimialoilla (N=450)

		Kyllä	
Toimiala	Teollisuus	%	9,2%
	Energia- ja rakennusala	%	26,1%
	Tele- ja tietotekniikkapalvelut	%	33,3%
	Vähittäis- ja tukkukauppa	%	12,0%
	Julkinen sektori	%	8,9%
	Rahoitus- ja vakuutusala	%	12,1%
	Muu palveluala	%	20,5%

Niissä organisaatioissa, joissa naisten johtamisurien edistäminen oli kirjattu osaksi organisaation strategiaa, uskoivat vastaajat muita enemmän ylemmän johdon olevan sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen. Myös organisaatiokulttuuria pidettiin näissä organisaatioissa naisten urakehitystä tukevana. Naisten johtamisurien huomioiminen strategiassa vaikutti positiivisesti myös näkemyksiin tasapuolisesta palkkauksesta, urasuunnittelusta sekä koulutukseen rohkaisemisesta ja tukemisesta. Vastaajat näistä organisaatioista raportoivat myös muita enemmän, että naiset saavat haastavia tehtäviä ja että rekrytointitilanteissa naishakijoiden määrään kiinnitetään huomiota. Henkilöstöjohdon uskottiin myös seuraavan naisjohtajien urakehitystä. Vastaajat näistä organisaatioista olivat myös muita useammin eri mieltä siitä, että naisten perhevelvollisuudet hidastaisivat naisten johtamisuralla etenemistä tai että naisten olisi miehiä vaikeampi päästämukaan epävirallisiin verkostoihin. Niissä organisaatioissa, missä naisten johtamisurien edistäminen oli osa strategiaa, oltiin myös muita useammin sitä mieltä, että naisten johtamisurien edistäminen on organisaatiolle taloudellisesti hyödyllistä ja parantaa organisaation päätöksentekokykyä. Strategia nähtiin myös erittäin hyödyllisenä keinona naisten johtamisurien edistämiseksi.

7.5.2 Suunnitelmat, ohjelmat ja projektit naisten johtamisurien edistämiseksi

Erillisiä suunnitelmia tai ohjelmia naisten johtamisurien edistämiseksi ei monessa organisaatiossa ole laadittu. Ainoastaan 5,3 % vastaajista ilmoitti, että organisaatiossa on erillinen suunnitelma naisten johtamisurien edistämiseksi. Naisten johtamisurien edistämisen ohjelma on 5,6 % vastaajan organisaatiossa. Ristiintaulukoitaessa nämä keskenään selviää, että kysymys on suurelta osin samoista organisaatioista. Ainoastaan neljässä suunnitelman laatineessa organisaatiossa ei ollut naisten johtamisurien edistämiseen tähdännyttä ohjelmaa ja kuudessa organisaatiossa, jossa ohjelma oli ollut, ei ollut laadittu suunnitelmaa naisten johtamisurien edistämiseksi. Myös väittämien kanssa ristiintaulukoitessa selviää, että suunnitelman ja ohjelman laatineiden organisaatioiden vastaukset ovat pieniä painotuseroja lukuunottamatta lähes identtiset.

Eniten suunnitelmia on laadittu isoissa, yli 3000 työntekijän organisaatioissa, sillä 14,4 % näistä yrityksistä oli laatinut suunnitelman. Kaikista tehdyistä suunnitelmista isojen organisaatioiden osuus oli 58,3 %. Kaikkein vähiten suunnitelmia on sen sijaan tehty 501–1000 työntekijän organisaatioissa, sillä näistä organisaatioista ainoastaan 1,6 % oli laatinut suunnitelman. Myös ohjelmia on laadittu eniten yli 3000 työntekijän organisaatioissa (11,3 %) ja vähiten 501-1000 hengen organisaatioissa (3,3 %).

Toimialoittain suunnitelmat jakaantuvat hieman tasaisemmin. Suhteellisesti eniten suunnitelmia on laadittu tele- ja tietotekniikkapalveluja tuottavissa organisaatioissa (14,3 %) sekä energia- ja rakennusallalla (13 %). Sen sijaan vähittäis- ja tukkukaupan alalla suunnitelmia ei ole tehty lainkaan ja julkisen sektorin organisaatioistakin vain 2,5 % on suunnitelman tehnyt. Naisten johtamisurien edistämiseen tähtäviä ohjelmia on laadittu enimmäkseen samoissa organisaatioissa kuin suunnitelmiakin, sillä eniten ohjelmia on tehty tele- ja tietotekniikkapalveluorganisaatioissa (14,3 %) ja vähiten julkisella sektorilla (2,5 %). Karennon ym. (2003) mukaan tilanne julkisella sektorilla on naisjohtajien suhteen kuitenkin kohtalaisen hyvä, sillä 2000-luvun alussa lähes puolet julkisen sektorin johtajista oli naisia. Julkisen sektorin huippuviroissa toimii kuitenkin edelleen tavallisimmin mies. Esimerkiksi naiskunnanjohtajia on melko vähän ja he johtavat pienempiä kuntia kuin miehet.

Suunnitelman ja/tai erillisen ohjelman laatimisella oli ehkä kaikkein voimakkain vaikutus vastaajien näkemyksiin. Erot niiden vastaajien välillä joiden organisaatiot ovat laatineet suunnitelman tai ohjelman naisten johtamisurien edistämiseksi ja niiden organisaatioiden, joilla suunnitelmaa tai ohjelmaa ei ole, olivat hyvin suuret. Ylimmän johdon rooliin liittyvien väittämien osalta vastaajat, joiden organisaatiossa on suunnitelma tai ohjelma laadittu, olivat kautta linjan 80-100 prosenttisesti samaa mieltä kaikkien väitteiden kanssa. Suunnitelman ja/tai ohjelman laatiminen viestii siis hyvin voimakkaasti siitä, että ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen sekä asenteen että tekojen tasolla.

Organisaatioissa, joissa oli laadittu suunnitelma tai ohjelma naisten johtamisurien edistämiseen, nähtiin muita useammin naisten johtamisurien edistämisen parantavan organisaation päätöksentekokykyä. Suunnitelman ja/tai ohjelman laatineiden organisaatioiden edustajat ilmoittivat myös muita selkeästi useammin henkilöstöjohdon seuraavan naisjohtajien urakehitystä. Näissä organisaatioissa kiinnitetään myös huomiota naishakijoiden määrään rekrytointitilanteissa sekä siihen, että naiset saavat haastavia tehtäviä hoitaakseen. Myös naisten osallistumista johtamiskoulutukseen kannustettiin ja tuettiin muita organisaatioita enemmän. Samoin urasuunnittelua tehtiin näissä organisaatioissa lähes sataprosenttisesti.

Myöskään naisten johtamisurien edistämiseen keskittyneitä projekteja ei kovin monessa organisaatiossa ole ollut, sillä ainoastaan 4 % vastaajista ilmoitti organisaatiossaan tällaisen projektin toimineen. Määrällisesti eniten projekteja on toiminut muun palvelualan organisaatioissa. Vastaajien määrään suhteutettuna on projekteja kuitenkin ollut useimmiten rahoitus- ja vakuutuslalla, joihin kuuluvien organisaatioiden edustajista 6,1 % ilmoitti organisaatiossaan projektin olleen. Energia- ja rakennusalalla ei ole toiminut yhtään projektia. Eniten projekteja oli toiminut isoissa, yli 3000 työntekijän organisaatioissa.

Projektien vaikutus vastaajien näkemyksiin oli lähes yhtä voimakas kuin naisten urien edistämiseen tähtäävien suunnitelmien ja ohjelmien. Kuitenkin vain puolessa niistä organisaatioista, joissa projekti oli ollut, oli laadittuna naisten johtamisurien edistämisen suunnitelma. Niissä organisaatioissa, joissa naisten johtamisurien edistämiseen tähtäävä projekti oli ollut, oli ylin johto melko usein asettanut tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi ja

asettanut myös vastuullisen tahon tätä toteuttamaan. 90 % näiden organisaatioiden edustajista myös totesi ylimmän johdon arvioivan naisjohtajien määrää säännöllisesti ja lähes yhtä moni uskoi organisaationsa ylimmän johdon olevan sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä. Urasuunnittelu sekä huomion kiinnittäminen naishakijoiden määrään rekrytointitilanteissa olivat myös yleisempiä organisaatioissa, joissa naisten johtamisurien edistämisen projekti oli ollut. Myös henkilöstöjohdon uskottiin seuraavan naisjohtajien urakehitystä.

7.5.3 Verkostot

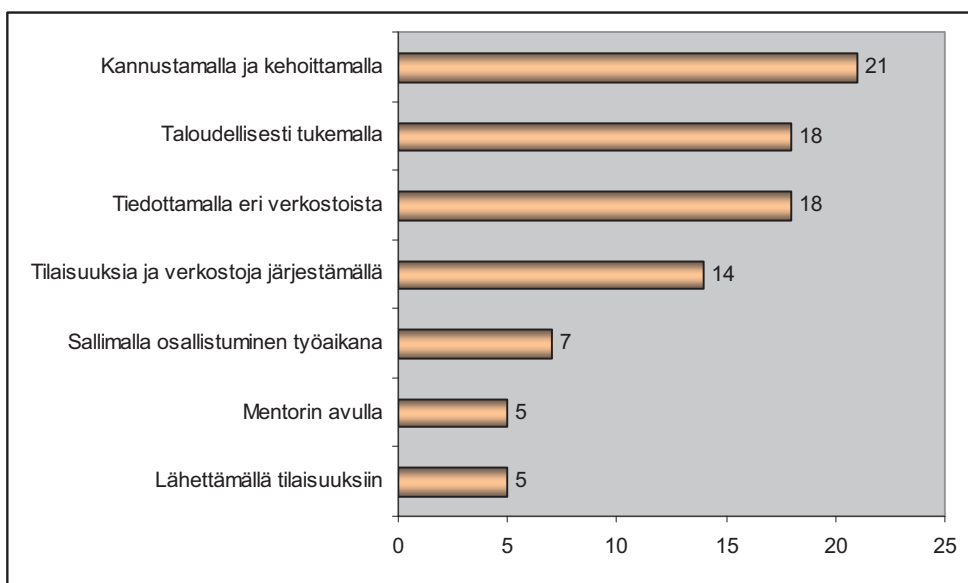
Kanterin (1977) mukaan organisaatioiden tulisi lisätä naisten verkostoitumisen kehittämistä. Yli viidesosassa vastanneiden organisaatioista näin toimitaankin, sillä 22,9 % vastanneista ilmoitti, että heidän organisaationsa pyrkii edistämään naisten osallistumista epävirallisiin verkostoihin. 8,4 % vastaajista ilmoitti asian olevan suunnitteilla. Naisten verkostoitumisen edistäminen on siis melko yleistä ottaen huomioon, että noin puolet vastaajista ei uskonut verkostoitumisen olevan naisille sen vaikeampaa kuin miehillekään. Selvästi muita enemmän verkostoitumiseen kiinnitettiin huomiota alle sadan työntekijän organisaatioissa. Toimialoista naisten verkostoitumisen edistämistä tapahtui eniten tyypillisesti miesvaltaisella energia- ja rakennusosalalla.

Myönteisesti verkostoitumisen edistämistä koskevaan kysymykseen vastanneita pyydettiin kertomaan, miten organisaatiot verkostoitumista edistävät. Vastauksista poistettiin ne, jotka eivät olleet organisatorisia keinoja edistää verkostoitumista, kuten esimerkiksi naisten oma aktiivisuus. Monet olivat myös vastanneet edistävänsä naisten verkostoitumista ”sallimalla osallistuminen”. Koska näistä vastauksista ei käynyt ilmi, onko kysymys ainoastaan siitä, että verkostoitumista ei vastusteta, vai sallitaanko osallistuminen työaikana, ei näitäkään vastauksia otettu mukaan.

Verkostoitumista organisaatiot edistävät pääsääntöisesti naisia kannustamalla sekä osallistumista taloudellisesti tukemalla (kuvio 39). Taloudellinen tukeminen tarkoitti vastaajien mukaan jäsenmaksujen maksamista ja joissakin tapauksissa myös tilojen tarjoamista käyttöön ja tarjoilun järjestämistä. Neljätoista vastajaa ilmoitti organisaationsa edistävän naisten verkostoitumista

järjestämällä erilaisia tilaisuuksia sekä perustamalla verkostoja. Organisaatiot myös tiedottavat naisille erilaisten verkostojen olemassaolosta sekä erilaisista tilaisuuksista, missä on mahdollisuus solmia tärkeitä tuttavuuksia. Seitsemän vastaajan mukaan organisaatio tukee verkostoitumista sallimalla epävirallisiin verkostoihin osallistumisen työaikana. Naisten verkostoitumista tuetaan myös mentorin avulla sekä lähettämällä naisia erilaisiin tilaisuuksiin.

KUVIO 39: Naisten verkostoitumista edistävät käytännöt vastaajien organisaatioissa

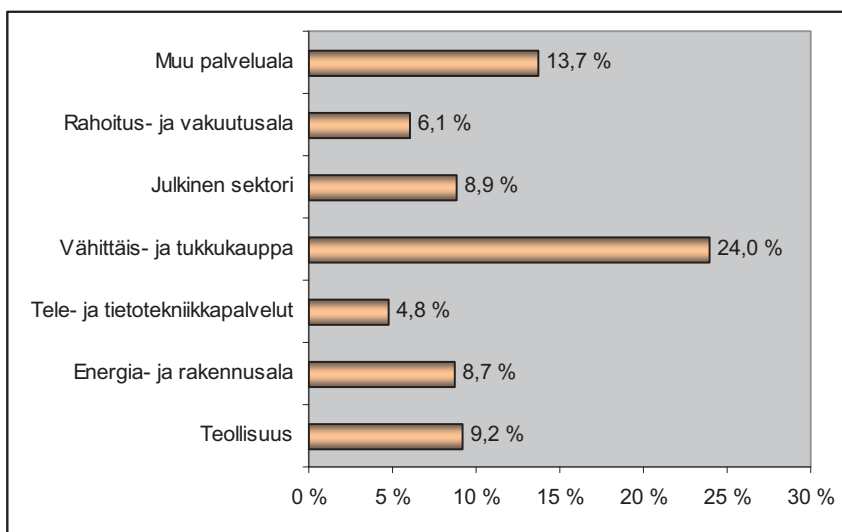


Myös verkostoitumisen edistäminen vaikutti vastaajien näkemyksiin positiivisesti. Niissä organisaatioissa, joissa naisten verkostoitumista edistettiin, uskottiin myös ylimmän johdon olevan sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä ja myös henkilöstöjohdon seuraavan naisjohtajien urakehitystä. Verkostoitumisen edistäminen vaikutti positiivisesti myös siihen, että epävirallisiin verkostoihin pääsyn ei koettu niin selvästi olevan naisille miehiä vaikeampaa. Niistä organisaatioista, joissa verkostoitumista ei edistetty, raportoitiin muita useammin lasikattoilmiön olemassaolosta. Verkostoitumisen edistäminen vaikutti myönteisesti myös kokemuksiin haastavien tehtävien saamisesta ja naisten määrän huomioimisesta rekrytointitilanteissa. Myös urasuunnittelua esiintyi enemmän näissä organisaatioissa.

Naisverkostojen hyödyllisyydestä ovat sekä naiset että tutkijat olleet eri mieltä. Kanter (1977) pitää naisverkostoja kuitenkin hyödyllisenä siinä mielessä, että siellä naiset saavat tukea ja palautetta toisiltaan. Varsinkin ainokaisnaisille naisten verkostot ovat usein tärkeitä. Kyselyn mukaan naisverkosto toimii noin joka kymmenennen vastaajan organisaatiossa (10,9 %). Kaksi prosenttia vastaajista ilmoitti organisaationsa suunnittelevan naisverkoston perustamista. Toimialoittain tarkasteltuna naisverkostoja toimii eniten vähittäis- ja tukkukaupan alalla, sillä peräti 24 % kaupan alan vastaajista ilmoitti organisaatiossaan toimivasta naisverkostosta (kuvio 40). Organisaation henkilöstömäärällä ei näyttänyt olevan vaikutusta naisverkostojen olemassaoloon, vaan verkostoja oli niin isoissa kuin pienemmissäkin organisaatioissa.

Niissä organisaatioissa, missä naisverkosto toimii, vastaajat uskoivat muita enemmän organisaation ylimmän johdon pitävän naisten urakehityksen edistämistä tärkeänä. Heidän organisaatioissaan on myös muita organisaatioita useammin asetettu tavoitteita naisjohtajien määrän lisäämiseksi ja myös asetettu vastuullinen taho seuraamaan tavoitteiden toteutumista. Huomattavasti useammin he olivat myös sitä mieltä, että sekä organisaation ylin johto että henkilöstöjohto arvioivat ja seuraavat naisten määrää säännöllisesti ja ovat sitoutuneet käytännössäkin naisten johtamisurien edistämiseen.

KUVIO 40: Toimivat naisverkostot toimialoittain



ANOVA: ($p = 0,005$)

Myös tasapuoliseen palkkaukseen oltiin tyytyväisempiä niissä organisaatioissa, joissa oli toimiva naisverkosto. Vastaajat kokivat myös muita enemmän, että organisaatiossa kiinnitetään rekrytointitilanteessa huomiota naishakijoiden riittävään määrään ja että organisaatio huolehtii naiseten saavan haastavia tehtäviä hoitaakseen. Myös urasuunnittelu oli yleisempää niissä organisaatioissa, joissa oli toimiva naisverkosto. Niissä organisaatioissa, missä naisverkosto toimii, nähtiin selkeästi muita useammin naisverkostojen olevan hyödyllisiä naisten johtamisurien edistämisessä. Sen sijaan naisverkostojen olemassaololla ei ollut vaikutusta siihen, edistetäänkö organisaatioissa naisten verkostoitumista epävirallisiin verkostoihin vai ei.

7.5.4 Perheen ja työn yhteensovittamista helpottavat toimenpiteet

Monien tutkimusten mukaan perheen ja työn yhteensovittamista tulisi helpottaa joustavuutta lisäämällä. Joustavuudella viitataan yleensä joustavien työaikojen lisäksi myös osa-aikatyön, etätöiden ja vaihtoehtoisten töiden mahdollisuuteen (Stoner & Hartman 1990). Kyselyyn vastanneiden organisaatioissa tilanne on melko hyvä. Lähes kaikkien vastaajien (92,2 %) organisaatiot tarjoavat pienten lasten vanhemmille mahdollisuuden joustavaan työaikaan. 83,1 % vastaajista ilmoitti myös, että heidän organisaatioissaan pienten lasten vanhemmilla on mahdollisuus osa-aikatyöhön.

Lastenhoidon järjestäminen oli myös kohtalaisen yleistä. Peräti 20,4 % vastaajista ilmoitti organisaationsa järjestävän lastenhoitoapua. Muuta kotiapua sen sijaan järjesti ainoastaan 3,6 % organisaatioista. Ristiintaulukoitaessa lastenhoitoa ja kotiapua koskevat kysymykset keskenään, käy ilmi, että lähes kaikissa kotiapua järjestävissä organisaatioissa on tarjolla myös lastenhoitoapua. Erot kotiapua järjestävien organisaatioiden ja muiden organisaatioiden vastaajien välillä olivat suuremmat kuin lastenhoitoa järjestävien ja muiden organisaatioiden vastaajien välillä. Eniten sekä lastenhoito- että muuta kotiapua järjestetään pienissä, alle sadan työntekijän organisaatioissa, sekä isoissa, yli 3000 työntekijän organisaatioissa. Toimialoittain tarkasteltuna muun palvelualan yritykset järjestävät eniten sekä lastenhoitoa että muuta kotiapua.

Perheen ja työn yhteensovittamista käsittelevät tutkimukset usein painottavat lastenhoitokysymyksen järjestämisen tärkeyttä. Suomessa kysymys on ollut ehkä hiukan vähemmän esillä kunnallisen päivähoitojärjestelmän vuoksi. Olisikin ollut mielenkiintoista selvittää, miten lastenhoitoa järjestetään. Onko kysymys kokopäivähoidosta, iltahoidosta vai loma-aikojen järjestelystä ja ostetaanko palvelut ulkopuoliselta vai järjestääkö organisaatio ne itse?

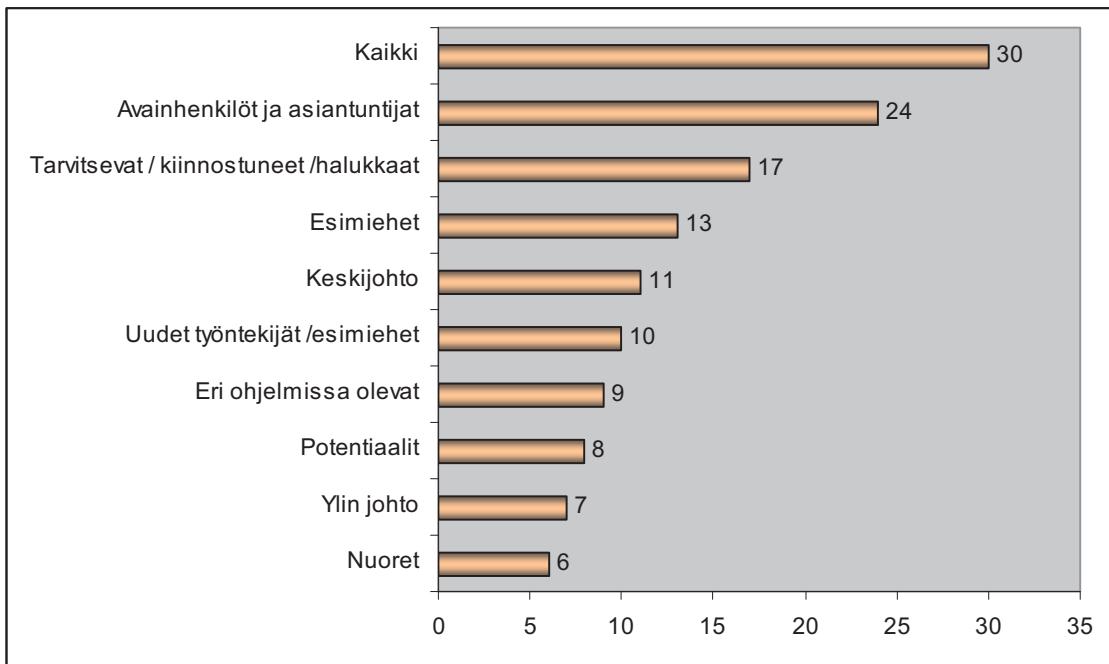
Sekä kotiapua että lastenhoitoa järjestävissä organisaatioissa työskentelevät ilmoittivat muita useammin henkilöstöjohdon seuraavan naisjohtajien urakehitystä. Myös urasuunnittelua käytettiin näissä organisaatioissa muita organisaatioita enemmän. Urasuunnittelu näissä organisaatioissa ei kuitenkaan ollut yhtä yleistä, kuin esimerkiksi niissä organisaatioissa, joissa naisten johtamisuria edistetään strategian, suunnitelman tai ohjelman avulla. Kotiapua ja lastenhoitoa tarjoavilla organisaatiolla on myös muita useammin laadittuna selkeät tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi. Kotiapua tarjoavissa organisaatioissa oltiin lisäksi muita useammin eri mieltä siitä, että naisten olisi miehiä vaikeampi päästä mukaan epävirallisiin verkostoihin. Tämä tuskin johtunee pelkästään kotiavun järjestämisestä, sillä ristiintaulukoitaessa kotiavun järjestäminen verkostoitumisen edistämistä ja mentoroinnin järjestämistä koskevien kysymysten kanssa käy ilmi, että niissä organisaatioissa, missä kotiapua on järjestetty, on muita useammin kiinnitetty huomioita myös verkostoitumisen edistämiseen. Myös mentorointiohjelma on käytössä puolessa niistä organisaatioista, joissa on järjestetty myös kotiapua.

7.5.5 Mentorointiohjelmat

Mentorointiohjelma on käytössä 29,3 % vastaajien organisaatioista. Eniten mentorointiohjelmaa on yli 3000 työntekijän organisaatioissa ja toimialoittain tarkasteltuna rahoitus- ja vakuutuslalla (57,6 %). Myös tele- ja tietotekniikka-alan organisaatioista yli puolella (54,8 %) on käytössä mentorointiohjelma. Vähiten ohjelmia on energia- ja rakennuslalla (17,4 %). Virallisten mentorointiohjelmien kohderyhmiä kysyttäessä 30 vastaajaa ilmoitti, että mentorointiohjelma on tarkoitettu kaikille (kuvio 41). Melko yleisesti (24 vastaajaa) mentorointia tarjottiin avainhenkilöille ja asiantuntijoille tai kaikille tarvitseville ja halukkaille (17 vastaajaa). Mentorointia on tarjolla myös esimiehille (13 vastaajaa), keskijohdolle (11 vastaajaa), uusille

työntekijöille ja uusille esimiehille (10 vastaajaa), erilaisissa ohjelmissa mukana oleville (9 vastaajaa), tulevaisuuden potentiaaleille (8 vastaajaa) sekä ylimmän johdon edustajille (7 vastaajaa) ja nuorille (6 vastaajaa).

KUVIO 41: Virallisten mentorointiohjelmien kohderyhmät vastaajien organisaatioissa



Mentorointiohjelman vaikutus näkemyksiin ei ollut kovin suuri. Niissä organisaatioissa, missä mentorointiohjelma oli käytössä, uskottiin muita enemmän organisaation ylimmän johdon arvioivan naisjohtajien määrää säännöllisesti. Myös urasuunnittelua oli niissä organisaatioissa jonkin verran enemmän kuin niissä organisaatioissa, joissa mentorointiohjelmaa ei ole. Näissä organisaatioissa oltiin myös muita useammin sitä mieltä, että naisten ei ole miehiä vaikeampaa löytää itselleen mentoria.

7.5.6 Tulevaisuuden suunnitelmat

9,6 % vastaajista ilmoitti organisaatiollaan olevan tulevaisuuden suunnitelmia naisten johtamisurien edistämiseksi. Eniten tulevaisuuden suunnitelmia naisten johtamisurien edistämiseksi on kaavailtu energia- ja rakennusosalalla. Peräti 21,7 % näiden alojen organisaatioiden edustajista ilmoitti tulevaisuuden suunnitelmista. Toiseksi eniten naisten johtamisurien edistämistä koskevia tulevaisuuden suunnitelmia on rahoitus- ja vakuutusosalalla (12,1 %). Sen sijaan vähittäis- ja tukkukaupan alan vastaajista kukaan ei ilmoittanut organisaatiollaan olevan tulevaisuuden suunnitelmia naisten johtamisurien edistämiseksi. Eniten tulevaisuuden suunnitelmia on yli 3000 työntekijän organisaatioissa ja vähiten organisaatioissa, joissa on 501–1000 työntekijää.

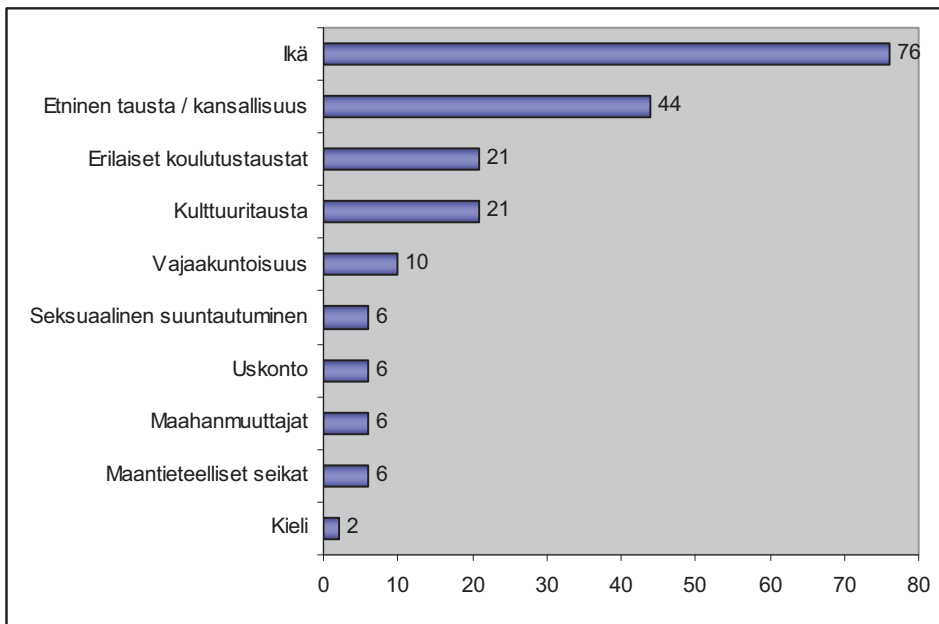
Tulevaisuuden suunnitelmia oli vastaajien organisaatioissa monenlaisia. Tavoitteena on muun muassa seurata tasa-arvon toteutumista entistä tarkemmin, nostaa naisten määrää tavoitteellisesti, kiinnittää huomiota naisten työnkiertoon, laatia erilaisia ohjelmia (kuten diversiteettiohjelmia, johtamisohjelmia sekä työhyvinvointiohjelmia) ja uramalleja, lisätä johtamisen koulutusta sekä parantaa potentiaalisten naisjohtajien kykyjen havaitsemista.

7.5.7 Muiden diversiteettitekijöiden huomioiminen

Sukupuoli on usein ensimmäinen organisaatioissa huomioitava diversiteettitekijä. Matton ja Hernandez (2004) ovatkin tutkimuksessaan havainneet, että yritykset ovat suunnanneet diversiteettijohtamiseen liittyviä toimenpiteitä useammin naisiin kuin muihin vähemmistöihin. Kysyttäessä vastaajilta, onko heidän organisaatioissaan huomioitu muita diversiteettitekijöitä, vastasi 41,8 % heistä myöntävästi. Yli puolet tele- ja tietotekniikkapalvelualaan (59,5 %) sekä energia- ja rakennusalaan (56,5 %) kuuluvista yrityksistä on kiinnittänyt huomiota sukupuolen lisäksi muihinkin diversiteettitekijöihin. Vähiten huomiota asiaan on kiinnitetty julkisen sektorin organisaatioissa (32,9 %). Yli 3000 työntekijän organisaatioista muita diversiteettitekijöitä huomioi 60,8 % organisaatioista. Sen sijaan 1000–3000 työntekijän organisaatioista vain 30,2 % on huomionnut diversiteettitekijöitä. Ristiintaulukoimalla kävi ilmi myös, että muita diversiteettitekijöitä huomioidaan lähinnä niissä organisaatioissa, joissa on kiinnitetty huomioita

myös naisten johtamisurien edistämiseen. Kyselyssä muiden diversiteettitekijöiden huomioimiseen myöntävästi vastanneita pyydettiin tarkentamaan, mitä diversiteettitekijöitä organisaatioissa on huomioitu (kuvio 42).

KUVIO 42: Vastaajien organisaatioissa huomioidut diversiteettitekijät (muut kuin sukupuoli)



Kyselylomakkeessa ei selitetty, mitä diversiteettitekijöillä tarkoitetaan, ja osa vastaajista ilmoittikin, että ei sanan merkitystä tiedä. Vastauksista poistettiin ne, jotka eivät vastanneet tutkimuksessa määriteltyä käsitettä diversiteetistä. Kaikkein yleisimmin (76 vastaajaa) organisaatioissa oli kiinnitetty huomiota ikäkysymykseen (kuvio 42). Muita huomioituja diversiteettitekijöitä olivat etninen tausta (44 vastaajaa), erilaiset koulutustaustat (21 vastaajaa), kulttuuritausta (21 vastaajaa), vajaakuntoisuus (10 vastaajaa), seksuaalinen suuntautuminen, uskonto ja maahanmuuttajat (6 vastaajaa kussakin), maantieteelliset seikat (5 vastaajaa) sekä kieli (2 vastaajaa).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Naisjohtajien pieni lukumäärä on viime aikoina herättänyt huomiota ja synnyttänyt runsaasti keskustelua Suomessa. Vaikka naisten osuus työmarkkinoilla on suuri ja naiset ovat korkeasti koulutettuja, ylemmässä johdossa naisten määrä on pysynyt vähäisenä vuodesta toiseen. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kartoittaa, millainen on organisaatioiden nykytilanne naisten johtamisurien edistämässä, millaiset ovat organisaatioiden ylimmän johdon asenteet ja toiminta naisten johtamisurien edistämistä kohtaan ja millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla organisaatiot edistävät naisten johtamisuria. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä hyötyjä naisten johtamisurien edistämisestä koetaan. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin tässä työssä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

8.1 Organisaatioiden nykytilanne naisten johtamisurien edistämässä

Organisaatioiden nykytilannetta naisten johtamisurien edistämässä on tässä työssä tarkasteltu kartoittamalla henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä ylemmän johdon asennetta ja toimintaa että henkilöstöjohtamisen keinoja naisten johtamisurien edistämiseen.

Tämän tutkimus osoittaa, että melko monissa organisaatioissa (61,8 %) ylin johto on huomionnut naisten johtamisurien edistämisen tärkeyden, mutta käytännön toiminnan tasolla on edistytty harvemmin. Hieman vajaa viidennes vastaajista ilmoitti, että naisten johtamisurien edistäminen on kirjattu osaksi strategiaa. Sen sijaan ainoastaan noin viisi prosenttia vastaajista ilmoitti organisaatiossaan olevan erillisen suunnitelman tai ohjelman naisten johtamisurien edistämiseksi.

Tämän tutkimus vahvisti aikaisempia kansainvälisiä tutkimuksia (mm. Crampton & Mishra 1999, Kottke & Agars 2005) siitä, että ylemmän johdon rooli naisten johtamisurien edistämässä on merkittävä. Tutkimuksen tulos osoittaa, että parhain tilanne naisten johtamisurien edistämisen suhteen on niissä organisaatioissa, joissa ylin johto on laatinut suunnitelman tai ohjelman naisten johtamisurien edistämiseen tai missä naisten johtamisurien edistäminen on huomioitu organisaation strategiassa. Näissä organisaatioissa asennoidutaan selvästi myönteisemmin asiaan ja niissä on myös tehty eniten asian eteen käytännössä. Tulos viittaa siihen, että naisten asemaa

johtamisessa arvostavan toimintakulttuurin luominen vaatii systemaattisia ja suunniteltuja pyrkimyksiä ja toimenpiteitä. Tulos on yhdenmukainen Bowens ym. (1993) saamien tulosten kanssa (Gilbertin ym. 1999 mukaan).

Mielenkiintoinen tulos oli, että toisin kuin naisten johtamisurien edistämiseen tähtäävien suunnitelmien kohdalla, tasa-arvosuunnitelman laatimisella ei näyttänyt olevan yhteyttä vastaajien näkemyksiin. Tämä tulos viitanee siihen, että tasa-arvosuunnitelma on laadittu lain vaatimuksesta, mutta systemaattisiin pyrkimyksiin kohti aidon tasa-arvon toteutumista ei työpaikoilla ole ryhdytty.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstöjohtamisen keinoista naisten johtamisurien edistämässä selvästi eniten käytettyjä ovat mahdollisuus joustavaan työaikaan ja osa-aikatyöhön. Mahdollisuus joustavaan työaikaan oli käytössä lähes joka organisaatiossa (92,2 %). Yleisesti käytetty keino naisten johtamisurien edistämässä on myös verkostoitumisen edistäminen, sillä lähes joka neljäs vastaaja ilmoitti organisaationsa edistävän naisten verkostoitumista. Verkostoitumista edistetään pääasiassa kannustamalla ja kehottamalla sekä taloudellisen tuen ja tiedottamisen avulla. Myös lastenhoitoapua tarjotaan jonkin verran. Sen sijaan urasuunnittelua tehdään edelleen organisaatioissa melko vähän. Tämä on hieman yllättävää aikana, jolloin osaava henkilökunta on monen työpaikan tärkein voimavara. Naisten johtamisurien edistämiseen tähtäävä projekti on ollut vain muutamassa organisaatiossa, sillä ainoastaan neljä prosenttia vastaajista ilmoitti asiasta.

Eri toimialojen ja erikokoisten organisaatioiden vertailun perusteella voi päätellä, että kaikkein paras tilanne on pienissä, alle sadan hengen organisaatioissa. Myös yli 3000 työntekijän organisaatioissa tilanne on melko hyvä. Toimialoista tyytyväisimpiä ollaan muun palvelualan organisaatioissa sekä tele- ja tietotekniikkapalveluissa. Myös energia- ja rakennusosalalla naisten johtamisurien edistämiseen on paneuduttu kohtalaisen hyvin. Tele- ja tietotekniikkapalveluihin kuuluvista organisaatioista 47,6 prosentissa onkin yli 3000 työntekijää ja muun palvelualan organisaatioista 41,6 prosentissa on alle sata työntekijää. Muun palvelualan organisaatioihin kuuluu pääasiassa konsultointi-, koulutus- ja asiantuntijapalveluorganisaatioita.

Vähiten huomiota naisten johtamisurien edistämiseen on kiinnitetty julkisen sektorin organisaatioissa. Myös rahoitus- ja vakuutusalan organisaatioissa sekä teollisuudessa oltiin muita useammin tyytymättömiä tilanteeseen ja raportoitiin julkisen sektorin ohella kaikkein useimmiten lasikaton ilmenemisestä sekä muista urakehitystä hidastavista tekijöistä. Mielenkiintoista on myös se, että selkeästi huonoin tilanne naisten johtamisurien edistämässä on organisaatioissa, joissa on 501–1000 työntekijää. Tyytymättömyys näissä organisaatioissa ei selity toimialalla.

Vastaajien näkemyksiin vaikuttivat erittäin selkeästi vastaajan sukupuoli ja jonkin verran myös tehtävä organisaatiossa. Kahta ääripäätä edustajaa voisi kuvata Pekan ja Liisan tarinoilla:

Pekka on 50-vuotias yrittäjä. Työntekijöitä hänen yrityksessään on alle sata. Pekka on tyytyväinen yritykseensä. Hän on yhdessä muun ylimpään johtoon kuuluvien kanssa onnistunut luomaan tasa-arvoisen työyhteisön. Niin naiset kuin miehet etenevät urallaan, sillä pätevyys on aina ylennyksen perustana. Tosin perhevelvollisuudet hidastavat hieman naisjohtajien uralla etenemistä. Yrityksessä huolehditaan siitä, että myös naiset saavat haastavia tehtäviä osakseen ja molempia sukupuolia kannustetaan kouluttautumaan ja tuetaan siinä myös taloudellisesti. Naisten verkostoitumiseen ei organisaatiossa ole erikseen kiinnitetty huomiota, mutta Pekka ei näe siinä mitään ongelmaa. Hänen mukaansa naiset verkostoituvat epävirallisiin verkostoihin siinä missä miehetkin. Erillisiin naisverkostoihin Pekka suhtautuu hieman varauksellisesti. Tasapuoliseen palkkaukseen on organisaatiossa kiinnitetty huomiota ja Pekka uskoo asian olevan kunnossa.

Liisa on 35-vuotias ja toimii henkilöstöjohtamisen tehtävissä organisaatiossa, jossa työntekijöitä on noin 501–1000. Työuransa aikana Liisa on huomannut, että hänen organisaationsa naiset eivät etene ylimpään johtoon asti, vaikka usein olisivat miehiä pätevämpiäkin. Ylimmässä johdossa olevat miehet valitsevat johtajan paikoille toisia miehiä, joihin he ovat tutustuneet omissa ”ukkokerhoissaan”. Naisia ei näihin klubeihin mukaan oteta. Naiset eivät oikeastaan pääse edes näyttämään taitojaan, sillä firman miehet huolehtivat yleensä haastavammista ja näkyvimmistä tehtävistä ja naiset puurtavat asiantuntijatehtävissä. Eipä silti, haastavaa se Liisan mielestä olisikin yhdistää johtajan pesti ja perheestä huolehtiminen. Kuka sitä huolehtisi sairaasta lapsestakaan, kun äidin on pakko mennä tärkeään palaveriin. Uralla etenemisen vaikeudesta

johtuen Liisa onkin harkinnut työpaikan vaihtamista. Myös palkkaus harmittaa häntä, sillä hän tietää mieskollegansa saavan parempaa palkkaa kuin hän.

Tarinoiden henkilöt eivät edusta yksittäisiä vastaajia, vaan heijastavat tutkimuksessa havaittuja keskeisiä suuntia. Kuten tarinoista ilmenee, oli miesten näkemys organisaatioiden nykytilanteesta keskimäärin naisten näkemyksiä positiivisempi. Miehet näkivät organisaation ylemmän johdon pitävän naisten johtamisurien edistämistä tärkeänä ja olevan myös sitoutuneita asiaan. Miehet myös havaitsivat naisia vähemmän urakehitystä hidastavia tekijöitä ja uskoivat organisaation palkkauksen olevan sukupuolten välillä tasa-arvoinen. Tehtävänimekkeistä kaikkein positiivisin näkemys oli yrittäjillä ja johtajilla ja kaikkein pessimistisin näkemys muilla henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla. Tulos on toisaalta looginen, toisaalta mielenkiintoinen. Yrittäjissä ja johtajissa oli suhteellisesti eniten miespuolisia vastaajia, kun taas muiden henkilöstöalan ammattilaisten joukossa oli miespuolisia vastaajia vähiten. Ylempään johtoon kuuluvat näkevät helposti tilanteen muita valoisampana, koska he eivät ole itse uraesteisiin törmänneet tai ovat onnistuneet ne ylittämään. Näin ollen organisatoristen uraesteiden havaitseminen voi olla vaikeaa ja uralla etenemisen vaikeudet mielletään helposti yksilö- tai yhteiskuntatason tekijöistä johtuviksi.

Sukupuolen vaikutus näkemyksiin ei ole yllättävä, sillä miesten voi olla vaikeampi havaita niitä organisatorisia uraesteitä, joita naiset kohtaavat. Tätä tukee myös Simpsonin (1997) tutkimus, jonka mukaan miesten uraesteet liittyivät pääosin yksilön ominaisuuksiin, kuten itsetunnon tai koulutuksen puutteisiin, kun taas naisten näkemyksen mukaan uraesteet ovat tyypillisesti asenteellisia tai organisatorisia tekijöitä. Toisaalta kuitenkin voisi ajatella, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla olisi näköalapaikka asioiden monipuoliseen tarkasteluun, jolloin sukupuolella ja organisaatiossa olevalla roolilla ei pitäisi olla niin suurta vaikutusta vastauksiin. Tosiasia kuitenkin on, että naisjohtajia on edelleen vähän. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin päätellä, että miesten asenteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Puttosen (2006) mukaan ensimmäinen asia mitä organisaatioiden tulisi naisten johtamisurien edistämiseksi tehdä, on pyrkiä omilla toiminnoillaan ja käytännöillään minimoimaan urakehitystä estävien tekijöiden vaikutus. Mikäli näitä organisatorisia urakehitystä hidastavia tekijöitä ei havaita, on naisten johtamisurien tietoinen edistäminenkin hankalaa. Miesjohtajien näkemyksiä naisten

johtamisurien edistämisestä on selvitetty kansainvälisissä tutkimuksissa (mm. Catalyst, Caudron 1994 mukaan), mutta jatkotutkimus Suomen tilanteesta olisi tarpeen.

8.2 Mitä hyötyä naisten johtamisurien edistämisestä on?

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksen mukaan sekä naiset että organisaatiot hyötyvät naisten johtamisurien tietoisesta edistämisestä. Henkilöstöjohtamisen naisten johtamisuria edistävästä toimenpiteistä naisia hyödyttää eniten urasuunnittelu. Myös perheen ja työn yhteensovittaminen sekä mentorointi ovat erittäin hyödyllisiä. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli, että kysyttäessä avoimella kysymyksellä tehokkainta keinoa naisten johtamisurien edistämässä, korostui vastauksissa selvästi ylemmän johdon asenne ja toiminta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että peruslähtökohtien ja asenteiden tulisi ennen kaikkea olla kunnossa. Tulos on yhdenmukainen Cramptonin ja Mishran (1999) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan huippujohdon suhtautuminen määrää sen, kuinka hyvin naiset organisaatiossa pärjäävät. Tämä tutkimus osoitti myös sen, että ylemmän johdon aktiivisuus naisten johtamisurien edistämisessä lisäsi henkilöstöjohtamisen keinoin tapahtuvaa naisten johtamisurien edistämistä.

Organisaatiolle naisten johtamisurien edistämisen uskotaan erityisesti tuovan positiivista julkisuutta, edistävän pätevän henkilöstön sitoutumista sekä lisäävän pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa. Tulos tukee Mattisin (2001) näkemystä, jonka mukaan yritysten ja muiden organisaatioiden taistellessa lahjakkuuksista, saavuttavat huomattavaa kilpailuetua ne yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään naisten osaamispotentiaalia. Uskoisinkin näin olevan, sillä ne tässä tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot, joissa naisten johtamisurien edistämiseen on paneuduttu, kuulostavat varmasti naispuolisen työnhakijan korvissa työpaikkoina houkuttelevammalta muihin organisaatioihin verrattuna. Avoimien kysymyksien vastauksissa muutamat vastaajat toivat esiin, että palkkaisivat naispuolisen henkilön johtotehtäviin, jos naishakijoita olisi. Pätevien naishakijoiden lisäämiseksi organisaatioiden kannattaisikin kiinnittää huomiota siihen, että työpaikka ja työnantajakuva olisivat naishakijoiden mielestä houkuttelevia urakehityksen kannalta.

Naisten johtamisurien edistämisestä todettujen hyötyjen ja käytännössä tehtyjen toimenpiteiden välillä on suuri ero. Tältä osin tutkimuksen tulokset ovatkin samansuuntaisia D'Netton ja Sohalin (1999) Australiassa tehdyn tutkimuksen kanssa, jonka mukaan organisaatiot uskoivat vahvasti työvoiman diversiteetin tuovan merkittäviä hyötyjä organisaatiolle, vaikka käytännön tasolla toimenpiteet jäivät vähäisiksi. Henkilöjohtamisen ammattilaisten selkeä näkemys naisten johtamisurien edistämisen hyödyllisyydestä kuitenkin viitanee siihen, että organisaatioissa vähitellen siirryttäisiin sanoista tekoihin. Hieman vajaa 10 % vastaajista arvioikin, että heidän organisaatiossaan naisten johtamisurien edistämiseen tullaan kiinnittämään lisääntyvää huomiota tulevaisuudessa. Eniten tulevaisuuden suunnitelmia on kaavailtu energia- ja rakennusalailla. Hieman yli viidennes näiden alojen edustajista ilmoitti asiasta. Naisten johtamisurien edistämisen lisäksi iän ja monikulttuurisuuden painoarvon arvioidaan lisääntyvän lähitulevaisuuden haasteena.

Tämän tutkimuksen näkökulma oli naisten johtamisurien edistämisessä ja tämä näkökulma pidettiin mielessä koko tutkimuksen teon ajan. Tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä sellaista päätelmää, että kaikki tutkimuksessa käsitellyt seikat olisivat sukupuolisidonnaisia. Kuten Wirth (2000) on todennut, myös miehet voivat kohdata lasikattoilmiön silloin, kun organisaatioissa tehtävät valinnat eivät perustu pätevyydelle vaan muihin tekijöihin. Diversiteetti johtamisen on todettu lisäävän tasa-arvon sekä oikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatioissa (Hicks-Clarke & Iles 2000), joten huomion kiinnittäminen naisten johtamisurien edistämiseen voi onnistuneesti toteutettuna lisätä koko henkilöstön työhyvinvointia. Eräs kiinnostava jatkotutkimuksen kohde olisikin tehdä tapaustutkimusta esimerkiksi vertailemalla sellaisia organisaatioita, joissa on käytössä diversiteetti johtamisen tai naisten johtamisurien edistämisen ohjelma sellaisiin organisaatioihin, joissa naisten johtamisurien edistämistä ei ole erikseen huomioitu. Mielenkiintoista olisi myös tehdä näiden organisaatioiden henkilöstöille kysely ja vertailla, onko diversiteetti johtaminen lisännyt oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon tunnetta organisaatioissa.

Tämä tutkimus antoi rohkaisevia suuntaviivoja siihen suuntaan, että naisten johtamisurien edistäminen kannattaa. Kokonaisuudessaan tehdyn tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että vaikka melko monen Suomessa toimivan organisaation ylin johto pitää naisten johtamisurien edistämistä strategisesti tärkeänä ja organisaatioiden arvioidaan hyötyvän asiasta, vain harvassa

organisaatiossa on ryhdytty sanoista tekoihin. Parhaimmin tuloksia syntyy silloin, kun organisaation ylin johto laatii suunnitelman tai ohjelman naisten johtamisurien edistämiseksi. Tämä lisää myös henkilöstöjohtamisen keinoin tapahtuvaa naisten johtamisurien edistämistä.

8.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen lähteenä käytettiin pääsääntöisesti tieteellisiä artikkeleita. Artikkelit valittiin lähinnä niiden sopivuuden sekä kirjoittajien maineen perusteella. Sopivia lähteitä etsittiin myös katsomalla, mihin lähteisiin kukin tutkija on viitannut. Tutkimuksessa pyrittiin käyttämään enimmäkseen primärlähteitä. Käytetyt lähteet ovat kohtuullisen luotettavia, sillä suurin osa niiden kirjoittajista on arvostettuja tutkijoita. Lähteet olivat suurimmaksi osaksi ulkomaisia tieteellisiä artikkeleita, koska Suomessa asiaa on tutkittu varsin vähän.

Kyselyyn ei löytynyt valmista kysymyspatteristoa, joten kysymykset laadittiin Gilbertin ym. (1999) mallin pohjalta. Kysely pyrittiin laatimaan mahdollisimman lyhyeksi, jotta kyselyyn vastaaminen ei veisi kovin paljon vastaajien aikaa ja vastausprosentti saataisiin näin suuremmaksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidempi ja yksityiskohtaisempi kysely olisi kuitenkin ollut parempi. Väitemuotoisten kysymysten kysyminen kahteen kertaan päinvastaisissa muodoissa, olisi lisännyt vastausten luotettavuutta. Toisaalta vastaajien keskittyminen pitkiin kyselyihin vastatessa on usein heikompi. Tutkimusten tuloksia analysoidessa tuli kuitenkin mieleen monta seikkaa, joita olisi ollut sekä kannattavaa että mielenkiintoista kysyä tai tarkentaa. Kyselyssä olisi esimerkiksi ollut hyvä kysyä, kuinka suuri osa organisaation työntekijöitä ja johtajista on tällä hetkellä naisia. Tämän seikan kysymättä jättäminen heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä naisjohtajaenemmistöisissä organisaatioissa tilanne on naisten johtamisurien kannalta hyvä, eikä edistäviä toimenpiteitä tarvita.

Tässä tutkimuksessa raportoitiin ainoastaan tilastollisesti merkitsevistä tuloksista ja suurin osa raportoiduista tuloksista oli tilastollisesti erittäin merkitseviä. Ristiintaulukoiden analysoimisessa pyrittiin käyttämään Chi-Square testin lisäksi Fischerin Exact -testiä, aina kun sen käyttö oli mahdollista. Kovin isoja taulukoita Fischerin Exact -testillä ei pysty analysimaan. Silloin kun ristiintaulukoinnin tulos ei ollut luotettava tyhjiä solujen vuoksi, eikä Fischerin Exact -testin

ajaminen onnistunut taulukon koon vuoksi, tarkastettiin lineaarisen jatkuvuuden ilmaiseva merkitsevyys. Mikäli se ei osoittanut tilastollista merkitsevyyttä, ei tulosta pidetty Chi Square -testin tuloksesta huolimatta tilastollisesti merkitseväenä. Myös keskiarvoja vertailtaessa tarkastettiin aina niiden tilastollinen merkitsevyys, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Faktoriansalyysin käytön edellytyksenä on Metsämuurosen (2003, 504) mukaan aineiston normaali jakautuneisuus, mikä ei tässä tutkimuksessa täysin toteutunut. Tämä hieman heikentää faktoriansalyysin tuloksia, mutta koska tuloksia tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla ja ne tukivat faktoriansalyysin tuloksia, voidaan myös faktoriansalyysin tuloksia pitää kohtuullisen luotettavina.

Tutkimuksen tulos antaa jonkinlaisia suuntaviivoja siitä, mikä on naisten johtamisurien edistämisen tilanne tämän päivän suomalaisissa organisaatioissa. On muistettava, että tutkimuksen kohdejoukkoon, Suomen henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry:n jäseneksi pääsemisen kriteerit ovat tiukat, joten kohdejoukko ei täysin edusta kaikkien Suomessa toimivien organisaatioiden henkilöstötehtävissä toimivien näkemystä. Tosin HENRY ry:n jäsenkunta kattaa kohtalaisen laajan joukon henkilöstöjohtamisen ammattilaisia. Otos oli myös suhteessa HENRY ry:n jäsenistöön sukupuolen osalta jonkin verran vinoutunut ja koska suurin osa kyselyn väittämistä erosi sukupuolen suhteen tilastollisesti merkitsevästi, olisi miesten suurempi osuus vastaajajoukossa voinut vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta tuloksissa tarkasteltiin usein erikseen mies- ja naispuolisten vastaajien näkemystä asioista, joten sukupuolijakauman vinoutuneisuus ei siinä mielessä ollut iso ongelma. Toimialakohtaisten tulosten luotettavuutta heikentää hieman se, että varsinkin isoista organisaatioista saattoi olla useampi vastaaja. Toimialamuuttujien uudelleenluokittelusta huolimatta osa toimialaluokista jäi melko pieneksi, minkä vuoksi yksittäisten organisaatioiden edustajien näkemykset saattoivat vaikuttaa tulokseen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY. Helsinki.
- Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva.
- Allen, R.S. & Montgomery, K. A. 2001. Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity. *Organizational Dynamics* 30 (2), 149-161.
- Allred, B., Snow, C. & Miles, R. 1996. Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive* 10(4), 17-27.
- Baruch, Y. 1999. Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower* 20 (7), 432-457.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management* 39 (4), 347-366.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58-73.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. 1994. Training and Development Activities and Career Success of Managerial and Professional Women *Journal of Management Development* 13 (5), 53-63.
- Cannings, K. & Montmarquette, C. 1991. Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *Industrial and Labor Relations Review* 44 (2), 212-228.
- Caudron, S. The Concrete Ceiling. *Industry Week* 7/4/94, 243 (13), 31-36.
- Cheng Low, P. K. 2007. The value of diversity: the Kazakhstan perspective *Journal of Management Development* 26 (7), 683-699.
- Cox, T. H. 1991. The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 5(2), 34-47.
- Cox, T. H. & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5(3), 45-56.
- Crampton, S. M. & Mishra, J. M. 1999. Women in Management. *Public Personnel Management* 28 (1), 87-106.
- Curtis, S. & Wright, D. 2001. Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. *Management Research News* 24 (8/9), 59-64.

- D'Netto, B. & Sohal, A. S. 1999. Human resource practices and workforce diversity: an Empirical assessment. *International Journal of Manpower* 20 (8), 530-547.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A. & Grant-Vallone, E. J. 2000. Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Journal of Career Development* 26(4), p. 233-249.
- Eagly, A. H. & Karau, S.J. 1991. Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (5), 685-710.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M. L. 2003. Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 129 (4), 569-591.
- EU tasa-arvoraportti. 2007. Komission kertomus neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle naisten ja miesten tasa-arvosta -2007. Europeans yhteisöjen komissio.
- Fagenson, E. A. & Jackson, J.J. 1993. The Status of Women Managers in the United States. *International Studies of Management & Organization* 23 (2), 93-112.
- Feeley, S. A. & Lewis, M. 2004. Women at the top, better bottom line. *Workforce Management* 83 (3), 22.
- Francoueur, C., Labelle, R. & Sinclair'-Desgagne, B. 2007. Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*: 25 July 2007.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. 1999. Diversity Management: New Organizational paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61-76.
- Gunz, H. 1989. The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis. *Journal of Management Studies* 26 (3), 225-250.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. 1998 The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics* 26 (3), 22-37.
- Harris, W. 2007. Finding your place in the world. *Black Enterprise* 38 (4), 64-66.
- Hearn, J., Kovalainen, A. & Tallberg, T. 2002. Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations. Swedish School of Economics and Business Administrations. Research Reports 57. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. 2000. Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions *Personnel Review* 29 (3), 324-345.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hirvikorpi, H. 2008. Säröjä lasikatossa. *Ekonomi* 2/08, 16-19.
- Jackson, J. C. 2001. Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review* 16 (1), p. 30-41.
- Kandola, B. 2004. Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership. *Industrial and Commercial Training* 34 (4), 143-147.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, Inc. New York.
- Karento, H. & Hänninen-Salmelin, E. 2003. Naisten asema vahvistui. *Hyvinvointikatsaus* 4, 44-49.
- Kram, K. E 1983. Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal* 26 (4), 608-625.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja niiden kannattavuus. *EVA analyysi* No. 3.
- 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.
- Kärki, Anita. Lapsisakko keventää tiliä. *Keskisuomalainen* 25.2.2008.
- La Pointe, K. 2003. Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Tilastokeskus.
- Leiniö, T. 2008. Huoli perheestä saa naiset kieltäytymään johtotehtävistä. *Keskisuomalainen* 8.5.2008.
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto.
- Levin, L. A. & Mattis, M. 2006. Corporate and academic responses to gender diversity. *Equal Opportunities International* 25 (1), 60-70.
- 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) 1995, 39-53.
- Litzky, B. & Greenhaus, J. 2007. The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International* 12 (7), 637-659.

- Lockwood, N.R. 2005. Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage. SHRM Research. 2005 Research Quarterly 2.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management* 11 (3), 17-31.
- Lyons, M. & Smith, M. 2008. Gender pay equity, wage fixation and industrial relations reform in Australia. One step forward and two steps backwards? *Group Researching Organizations, Work, Employment Employee Relations* 30 (1), 4-19.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu, kuka käskää?" Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja A, 1/95.
- Lähteenmäki, S. 2003. Urajohtaminen ei kulu suhdanteissa, vaan kantaa niiden yli. Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Johtaminen ja organisointi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Ekonen, M. 2007. Naisten johtamisurien erityispiirteitä. Teoksessa: Virtanen, A. (toim.) Taloustieteitä 40 vuotta: Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan historiaa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, 62-71.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *LTA* 3/07, 294-321.
- 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), 38-49.
- Martelius-Lounela, T. 2003. Tunteet ja naisjohtaja. Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisu N:o 137/2003.
- Matt's, M. C. 2001. Advancing women in business organizations. Key leadership roles and behaviors of senior leaders and middle managers. *Journal of Management Development* 20 (4), 371-388.
- Matton, J. N. & Hernandez, C. M. 2004. A New Study Identifies the "Makes and Breaks" of Diversity Initiatives. *Journal of Organizational Excellence*, 23 (4), 47-58.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.
- McCarty Kilian, C., Hukai, D. & McCarty, C. E. 2005. *Journal of Management Development* 24 (2), 155-168.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus. Jyväskylä.

- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 24 (4), 19-32.
- Naiset huipulla: selvitys naisista elinkeinoelämän huipulla. 1994. Tilastokeskus, tutkimuksia 206.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership Theory and Practice*. SAGE Publications. London.
- Nummenmaa, L. 2004. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi. Helsinki.
- O'Neil, D. A., Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International* 10 (3), 168-189.
- Pless, N. M. & Maak, T. 2004. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54 (2), 129-147.
- Powell, N. G. & Graves, L. M. 2003. *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Working paper 328 / 2006.
- Puustinen, T. 2008. Valta pitää ottaa, naiset. *Talouselämä* 13/2008, 38-40.
- Ragins, B. R. & Sundström, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105 (1), 51-88.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. 1999. Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* 84 (4), 529-550.
- 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.
- Rantanen, J. & Kinnunen, U. 2005. Työ, perhe-elämä ja hyvinvointi. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Kram, K. 1995. Promotion decisions as a diversity practice. *Journal of Management Development* 14 (2), 6-23.
- Ruostetsaari, I. 2003. *Valta muutoksessa*. WSOY. Helsinki
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta*. Taloustieto. Helsinki.

- Schein, E. H. 1984. Personal growth and career development. Teoksessa: Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (toim.) *Organizational Psychology. Readings on Human Behavior in Organizations*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. WSOY. Espoo.
- Schmidt, P. 2004. An approach to diversity training in Canada. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 34 (4), 148-152.
- Schor, S. M. 1997. Separate and Unequal: The Nature of Women's and Men's CareerBuilding Relationships. *Business Horizons* 40 (5), 51-58.
- Schwartz, F. N. 1989. Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review* 67 (1), 65-76.
- Schwartz, F. N. 1992. Women as a Business Imperative. *Harvard Business Review* 70 (2), 105-114.
- Simpson, R. 1997. Have times changed? Career Barriers and the Token Women Manager. *British Journal of Management* 8 (2), 121-130.
- Stoner, C. R. & Hartman, R. I. 1990. Family Responsibilities and Career Progress: The Good, the Bad and the Ugly. *Business Horizons* 33 (3), 7-14.
- Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Academy of Management* 10, 239-252.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L. A. 2007. The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International* 12 (3), 238-263.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. 1994. How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal* 37 (4), 899-931.
- Vanhala, S. 1995. Human resource management in Finland. *Employee Relations* 17 (7), 31-56.
- Vanhala, S. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Ky-palvelu Oy.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19 (2), 199-214.
- Vihma, P. 2005. Naisjohtajan lyönti kovenee. *Talouselämä* 12, p. 34-43.
- Viitala, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. Helsinki.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Tasa-arvo ja moninaisuustyön ABC. Tykes raportteja 42. Helsinki.

Wentling, R. M. 2004. Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. HRDI 7 (2), 165-180.

Wirth, L. 2000. Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. ILO, Geneva.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

ELEKTRONINEN AINEISTO

Internetlähde 1: Laborstan sivut. Tilastoja väestöstä.
<http://laborsta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe> (15.2.2008)

Internetlähde 2: Valtiovarainministeriön kotisivut. Naisjohtajat uralla eteenpäin! -hanke.
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johdon_kehittaminen/03_Naisjohtajat_verkosto/index.jsp (15.2.2008)

Internetlähde 3: Talouselämälehden sivut. Aloitteellisuus vie huipulle.
http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1142950 (15.2.2008)

Internetlähde 4: Kauppalehden sivut. Tyynysniemi, E. 2007. Lähtevä työntekijä vasta maksaakin. Kauppalehti 13.3.2007.
http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=10597&sort=false&request_ahaa_info=true (13.3.2007)

Internetlähde 5: HENRY ry:n kotisivut.
<http://www.henryorg.fi> (7.10.2007)

Internetlähde 6: Tilastokeskuksen kotisivut.
http://www.stat.fi/artikkelit/2006/art_2006-09-06_001.html?s=0 (10.5.2008)

Internetlähde 7: Aamulehden verkkosivut. Aviomiehen hinta naiselle seitsemän tuntia lisää kotitöitä viikossa.
<http://www.aamulehti.fi/uutiset/ulkomaat/78397.shtml> (10.5.2008)

LIITE 1 Kyselylomake

NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMINEN ORGANISAATIOISSA

Seuraava

VASTAAJAN PERUSTIEDOT

Ikä

- alle 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- yli 60

Sukupuoli

- nainen
- mies

Tehtävä organisaatiossa

- Henkilöstöjohtaja / henkilöstöpäällikkö
- Konsultti
- Muu henkilöstöalan asiantuntija
- Johtaja
- Yrittäjä

Koulutus

- Opistoasteinen ammatillinen tutkinto
- Korkeakoulututkinto
- Joku muu, mikä?

Onko tutkintosi

- Talous-/ kauppätieteellinen
- Yhteiskuntatieteellinen
- Kasvatustieteellinen
- Humanistinen
- Tekninen
- Matemaattisluonnontieteellinen
- Muu, mikä?

[Edellinen](#)

[Seuraava](#)

ORGANISAATION PERUSTIEDOT

Organisaation pääasiallinen toimiala

- Elektroniikkateollisuus
- Elintarviketeollisuus
- Kemian teollisuus
- Metalliteollisuus
- Metsä- ja paperiteollisuus
- Muu teollisuus, mikä?
- Energia-ala
- Rakentaminen
- Tele- ja tietoliikenne
- Tietojenkäsittelypalvelut
- Vähittäis- ja tukkukauppa
- Julkinen sektori
- Rahoitus ja vakuutusala
- Muu palveluala, mikä?

Kuinka monta työntekijä organisaatiossanne on

- alle 100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-3000
- yli 3000

Onko organisaatiossanne laadittuna ajantasalla oleva tasa-arvosuunnitelma?

- Kyllä
- Ei

Edellinen

Seuraava

YLIMMÄN JOHDON ROOLI NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMISESSÄ

Miten hyvin seuraavat väitteet pitävät mielestäsi paikkansa organisaatiossanne?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Organisaatiomme ylin johto pitää tärkeänä naisten urakehityksen edistämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiollamme on selkeät, ylemmän johdon asettamat tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme johto on asettanut vastuullisen tahon naisjohtajien määrän lisäämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme johto arvioi naisjohtajien määrää säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme ylin johto on sitoutunut naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuurimme on naisten urakehitystä tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiossamme on erillinen suunnitelma naisten johtamisurien edistämisestä?

- Kyllä
- Ei
- Valmisteilla

Organisaatiossamme on käytössä ohjelma naisten johtamisurien edistämiseksi

- Kyllä
- Ei
- Valmisteilla

Naisten johtamisurien edistäminen on osa organisaatiomme strategiaa?

- Kyllä
 Ei

Organisaatiossamme on huomioitu myös sukupuolen lisäksi myös muita diversiteettitekijöitä?

- Kyllä, mitä?
 Ei

Edellinen

Seuraava

NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN AVULLA

Miten hyvin seuraavat väitteet pitävät mielestäsi paikkansa organisaatiossanne

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lasikattoilmiö hidastaa naisten johtamisuralla etenemistä organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten on miehiä vaikeampi päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten perhevelvollisuudet hidastavat naisten johtamisuralla etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samalla tasolla työskentelevien naisten ja miesten palkat ovat organisaatiossamme samansuuruisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme kiinnitetään huomiota tasa-arvoiseen palkkaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme käytetään urasuunnittelua naisten johtamisurien edistämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten johtamisuria suunnitellaan kehityskeskusteluiden yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitämme huomiota siihen, että naiset saavat vaativia ja osaamista kehittäviä tehtäviä hoitaakseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorintisuhteet syntyvät organisaatiossa epävirallisia reittejä pitkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten on miehiä vaikeampi hankkia itselleen mentoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointilanteessa kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohto seuraa naisjohtajien urakehitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisia kannustetaan kouluttautumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten osallistumista johtamiskoulutukseen tuetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osa-aikatyön tekeminen heikentää naisten ylennysmahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiomme pyrkii edistämään naisten osallistumista epävirallisiin verkostoihin

- Kyllä, miten?
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiossamme on toimiva, virallinen naisverkosto

- Kyllä
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiossamme on käytössä virallinen mentorointiohjelma

- Kyllä, kenelle?
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiomme helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista järjestämällä lastenhoitoapua

- Kyllä
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiomme helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista järjestämällä muuta kodinhoitoapua

- Kyllä, mitä?
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiomme tarjoaa mahdollisuuden joustavaan työaikaan

- Kyllä
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiomme tarjoaa pienten lasten vanhemmille mahdollisuuden osa-aikatyöhön

- Kyllä
- Ei
- Suunnitteilla

Organisaatiossamme on ollut naisten johtamisurien edistämiseen keskittynyt projekti

- Kyllä
- Ei
- Suunnitteilla

Onko organisaatiollanne muita tulevaisuuden suunnitelmia naisten johtamisurien edistämiseksi?

- Kyllä, mitä?
- Ei

Miten hyödyllisenä koette seuraavat keinot naisten johtamisurien edistämisessä?

	Erittäin hyödyllinen	Jonkin verran hyödyllinen	Ei kovin hyödyllinen	Haitallinen	En osaa sanoa
Naisten määrän tavoitteellinen lisääminen johtamistehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten aseman edistäminen organisaation strategian avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten johtamisurien kehittymisen arvioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urasuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoroinnin järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten verkostoitumisen edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisverkostojen perustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä on mielestänne tehokkain keino edistää naisten johtamisia?

Edellinen

Seuraava

NAISTEN JOHTAMISURIEN EDISTÄMISEN HYÖDYT ORGANISAATIOLLE

Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Naisten johtamisurien edistäminen on organisaatiolle taloudellisesti hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten johtamisurien edistäminen parantaa organisaation päätöksentekokykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoinen huomion kiinnittäminen naisten johtamisiin lisää pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten johtamisurien edistäminen edesauttaa pätevien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisjohtajien määrän lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti organisaation liiketoimintamahdollisuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten johtamisurien edistäminen tuo organisaatiolle positiivista julkisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta hyötyä koette olevan organisaatiollenne naisten johtamisurien edistämisestä?

LÄMMIN KIITOS OSALLISTUMISESTASI JA AURINKOISTA KEVÄTTÄ!!

Edellinen

Seuraava

LIITE 2 Saatekirje sähköpostiin maaliskuussa 2008

Hyvä henkilöstöjohtamisen (hallinnon) asiantuntija,

Teen Pro Gradu tutkielmaa Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa naisten johtamisurien edistämisestä organisaatioissa. Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa tämän päivän tilannetta Suomessa, miten organisaatiot edistävät naisten johtamisuria. Tarkoituksena on myös kartoittaa, miten hyödyllisinä te henkilöstöjohtamisen (hallinnon) ammattilaiset näette naisten johtamisurien edistämisen eri keinot.

Kysely on lähetetty kaikille Henry ry:n jäsenille. Osallistumisesi on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen onnistumiseksi.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Internetin kautta ja kestää noin 5 minuuttia. Vastaukset ovat nimettömiä, ja ne käsitellään siten, ettei kenenkään henkilöllisyys tule ilmi.

Tätä linkkiä klikkaamalla pääset vastaamaan kyselyyn:

<http://MRINTERVIEW.AD.JYU.FI/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=NAISTENJOHTAMISU>

Jos linkki ei toimi, niin ottakaa yhteyttä minuun (Hanna Kautto) joko sähköpostitse (hankautt@cc.jyu.fi) tai puhelimitse (040-7661195)

LÄMMIN KIITOS ARVOKKAASTA PANOKSESTASI!

Tarvittaessa lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Hanna Kautto
Pro gradu tutkielman tekijä
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Johtaminen
hankautt@cc.jyu.fi
040-7661195

Anna-Maija Lämsä
Professori
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Johtaminen
lamsa@econ.jyu.fi
040-5553352