



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

29.2.2008

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

**MITEN NAISSET OVAT KOKENEET URAN RAKENTUMISENSA?**

**- CASE TAPIOLA-RYHMÄ**

**HOW DO WOMEN FEEL ABOUT THEIR CAREER HAVE BEEN  
DEVELOPED?**

**- CASE TAPIOLA-GROUP**

Pia Melkko

0282982

## SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus .....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat .....	5
1.3 Tutkimuskohde lähemmin .....	5
1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus .....	6
1.5 Menetelmät ja rajaukset .....	7
1.6 Tutkimuksen rakenne .....	8
2. URA-ANKKURIT JA MOTIVOINTI .....	8
2.1 Uran määrittelyä .....	8
2.2 Keskeiset käsitteet .....	9
2.3 Ura-ankkurit .....	10
2.3.1 Asiantuntijapätevyys .....	11
2.3.2 Esimiespäteminen ja johtaminen .....	11
2.3.3 Itsenäisyys .....	11
2.3.4 Työsuhteen turvallisuus .....	12
2.3.5 Paikkakuntaan sitoutuminen .....	12
2.3.6 Yrittäjyys .....	12
2.3.7 Omistautuva palvelu .....	13
2.3.8 Aito haasteellisuus .....	13
2.3.9 Elämänalueiden kokonaisuus .....	13
2.3.10 Schein vastaan uudemmat näkemykset .....	14
2.4 Motivointi .....	15
2.4.1 Määrittelyä .....	15
2.4.2 Palkitseminen .....	16
2.4.3 Urasuunnittelu .....	17
2.4.4 Etenemismahdollisuudet .....	18
2.4.5 Kannustaminen .....	18
2.4.6 Arvot .....	19
3. MENETELMÄT .....	20
3.1 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmä .....	20
3.2 Aineiston hankinta .....	21

3.3	Aineiston tulkinta ja analysointi .....	22
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	22
4.	TULOKSET .....	23
4.1	Tapiola-ryhmän Kouvolan toimisto .....	23
4.2	Rajoitteena koetut asiat .....	23
4.2.1	Ankkurit jotka ankkuroivat .....	24
4.2.2	Etenemismahdollisuudet .....	27
4.3	Motivoinnin kokeminen .....	29
4.3.1	Palkitsemisen ja kannustamisen kokeminen .....	29
4.4	Oman työn kokeminen .....	32
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
5.1	Tutkimuksen tulosten yhteenveto .....	36
5.2	Kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita .....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET	

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus

Tutkimuksen aiheena on selvittää miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla. Tämä tutkimus on organisaatiota tutkiva liiketaloudellinen tutkimus, jossa tarkastelen paikallisella tasolla urakehitykseen liittyviä asioita. Pääkonttoritaso on rajattu tarkoituksella pois, koska halusin ymmärtää ja saada selville juuri paikallisella tasolla olevien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia uran rakentumisesta.

Vakuutus- ja pankkiala on perinteisesti hyvin naisvaltainen, jossa miehet ovat vallanneet suurimman osan alan korkeimmista johtotehtävistä. Liljan (1999) mukaan pankkialalla suorittavan tason tehtävissä on naisia yli 80 prosenttia, johtotasolla vajaat kolmannes ja esimiestehtävissä noin puolet (Lilja, 1999, 1). Alan koulutuksellinen kysyntä kohdistuu kaupalliseen, juridiseen ja matemaattiseen osaamiseen (Lohikoski 1996, 68). Lasikattoilmiö, naisten urakehitystä selittämässä, on nykyään metaforana ennemminkin väärin kuin oikein, koska se kuvaa estettä vain yhtä tiettyä tasoa ajatellen. Oikeampi, ja kenties parempikin nimitys, joka kuvaa esteitä naisen uralla, on labyrintti. Labyrintti tarkoittaa seiniä joka suuntaan, ei ainoastaan ylöspäin. Matka labyrintin läpi ei ole helppo, ja siitä läpi pääseminen vaatii sinnikkyyttä, ymmärrystä ja taitoa analysoida asioita. Tämä este on hankala nujertaa. (Eagly ja Carli 2007)

Gallos (1985) on löytänyt omissa tutkimuksissaan vahvoja ja ammatillisesti kovaan kilpailuun kykeneviä naisia, jotka ovat menestyneet hyvin miehissä maailmassa, mutta jotka ovat samalla uhranneet uran vuoksi henkilökohtaiset tarpeet ja perhe-elämän. Hän toteaa myös, että naiset rakentavat käsityksen itsestään, elämästään ja ympäröivästä maailmasta eri tavalla kuin miehet, ja että urateoriat ovat pitkälti perustuneet miehiseen malliin ja maailmaan. (Arthur, Douglas ja Lawrence 1989, 110–118)

Monet naiset ovat saavuttaneet tasapainon työelämässä siten, että he työskentelevät omat tarpeet huomioon ottaen. Näitä tarpeita voivat olla mm. joustavat työn järjestelymahdollisuudet, lyhennetty työaika, osa-aikaisuus ja työskentely erityisessä projektissa. Jos näitä tarpeita ei huomioida, naiset ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa ja jopa työuraa siihen suuntaan, mikä huomioi oman elämäntavan ja henkilökohtaiset tarpeet. (Arthur et al. 1989, 126)

Ura-ankkuri on pysyvä osa minäkuvaa, motiiveja ja arvoja, josta työntekijä ei luovu minkään valinnan hetkellä, se toimii ohjaavana tekijänä läpi koko urakehityksen (Salminen 2005, 112). Tässä tutkimuksessa haluan selvittää ura-ankkurimääritelmien avulla, miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla. Haluan ymmärtää mitkä asiat koetaan rajoittavina uran rakentumisessa. Perehdyn myös siihen, miten motivointi liittyy naisten ammatillisiin tunteuksiin. Kolmas asia jota selvitän, on se, koetaanko oma työ tyydyttävänä

Tutkimuksen aihe hioutui tutkimusprosessin myötä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) mukaan aiheen valinta voi määräytyä ainakin kolmella tavalla. Näitä ovat annettu aihe, annettu teema tai vapaa aihe. (Hirsjärvi et al. 71–72) Kohdallani kyse oli vapaasta aiheesta. Aihe, johon lopulta päädyin, löytyi läheltä, omalta työpaikaltani. Toimin tutkimuksen kohteena työskentelevien henkilöiden kanssa samassa yrityksessä neuvontatehtävissä. Millaiset asiat lopulta vaikuttavat naisten kokemuksiin uran rakentumisessa vakuutus- ja pankkialalla? Uteliaisuuteni ja sen myötä myös kiinnostukseni heräsi, syntyi ajatus tehdä tutkimus oman työpaikan naisten urapoluista ja niihin liittyvistä tunteuksista. Tutkimukseen otin mukaan viisi toimihenkilötasolla työskentelevää naispuolista kollegaa, joista kukin toimii eri tehtävissä, mutta samalla organisaation tasolla. Yhteistä naisille oli myös useamman vuoden pitkä ura vakuutus- ja/tai pankkialalla. Myös pitkä työsuhde saman työnantajan palveluksessa yhdisti haastateltavia.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen aineiston hankin haastattelemalla kutakin viittä naista erikseen. Haastattelun muoto oli teemahaastattelu. Päädyin haastatteluun, koska ajattelin, että siten saan paremmin tuntuman henkilöiden tunteuksiin ja kokemuksiin kuin puhtaalla lomakekyselyllä.

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä käsittelen ura-ankkureita ja motivointia.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat**

Tutkimuskysymykseni on, ”Miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla?” Keskeisenä ongelmana on selvittää kokevatko naiset rajoitteita urapolullaan, ja jos kokevat, niin millaisia ne ovat. Haluan myös selvittää, miten motivointi vaikuttaa urakokemuksiin ja tyydyttääkö oma työ.

## **1.3 Tutkimuskohde lähemmin**

Tapiola perustettiin 18.6.1982, kun Auran ja Pohjan hallintoneuvostot päättivät fuusiosta. Tapiola-ryhmään kuuluu Vahinko-Tapiola, Eläke-Tapiola, Henki-Tapiola, Yritysten Henki-Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö Tapiola Oy. Tapiolan henkilöstömäärä oli vuoden 2006 lopussa 2821. (Vastuussa asiakkaille – Vastuullisen yritystoiminnan raportti 2006, 29.)

Tapiola on keskinäinen yhtiöryhmävakuutusyhtiö, jonka osakkaita ovat vakuutuksenottajat. Eläke-Tapiolan osakkaita ovat myös vakuutetut. Yhtiö ei jaa osinkoa, vaan se käyttää tuloksensa omistaja-asiakkaiden turvan edistämisen hyväksi. Toiminnan ylijäämä käytetään asiakashyvityksiin ja maksun alennuksiin, osalla tulosta kartutetaan yhtiön vakavaraisuutta. Tapiolan toiminta-ajatus on tuottaa asiakkaille etuja ja kestävän hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Tapiola-ryhmän neljä arvoa ovat asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta ja yhdessä menestyminen. (Vastuussa asiakkaille – Vastuullisen yritystoiminnan raportti 2006, 9-10)

Tapiolassa pyritään edistämään työhyvinvointia Vire-ohjelman avulla. Ohjelman tavoitteena on lisätä työssä jaksamista ja tuottavuutta, sekä vähentää sairastavuutta ja varhaista eläkkeelle jäämistä. Vire-ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti ja siinä on mukana myös edustajia henkilöstöstä. Tiimin tila -tutkimuksia tehdään vuosittain, joiden avulla pyritään selvittämään työhyvinvoinnin tilaa. Tapiolassa tehdään myös kahden kolmen vuoden välein ilmapiiritutkimuksia, jonka tarkoituksena on löytää

hyviksi koetut asiat ja kehittämistarpeet. (Vastuussa asiakkaille – Vastuullisen yritystoiminnan raportti 2006, 33.) Kehityskeskusteluja keskustellaan yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Henkilökunnalle ilmoitetaan avoimet työtehtävät haettavaksi henkilökunnan omilla sisäisillä verkkosivuilla. Alueet päättävät itse omista henkilöstövalinnoistaan, pääkonttori vastaavasti hoitaa sinne sijoittuvien henkilöstövalinnat. Sisäiset rekrytoinnit tapahtuvat pääsääntöisesti esimiesten tekemien haastattelujen perusteella. Toisinaan haastattelujen tukena käytetään ostopalveluna psykologisia testejä. Yrityksessä toimii tasa-arvotyöryhmä, joka on työnantajan ja henkilöstön yhteinen toimielin tasa-arvoasioissa. Ryhmän tehtäviin kuuluu laatia tasa-arvosuunnitelmia ja edistää tasa-arvotavoitteiden toteutumista. Tapiola-ryhmän yhtiöiden johtajistossa naisten osuus on 32 %, hallituksissa 14 %, hallintoneuvostoissa 19 ja ostopäällikkötason esimiehissä 34 %. Yhtiöryhmän korkeimmat johtotehtävät, pääjohtajaa myöten, ovat keskittyneet miehille. (Vastuussa asiakkaille – Vastuullisen yritystoiminnan raportti 2006, 31)

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus**

Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon on valmistunut vuonna 2004 Pia Heilmannin väitöskirja *Careers of Managers, Comparison between ICT Paper Business Sectors*, jossa tutkitaan uran rakentumista informaatio- ja kommunikaatioteknologia-alalla. Parasta aikaa on Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon Piia Lepistö-Johansson viimeistelemässä väitöskirjatutkimusta, jossa käsitellään naisjohtajuutta, uraa, identiteettiä ja sukupuolta. Reija Lilja tutki vuonna 1999 naisten ja miesten ura- ja palkkakehitystä pankkialalla. Marianne Ekonen teki Jyväskylän yliopistoon vuonna 2007 lisensoitettuna aiheesta *Moninaiset urat -narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Hän tutki keskijohdossa olevien naisten työuria, ja sitä miten heidän omat tavoitteet ja vaatimukset liittyivät niihin. Satu Lähteenmäki on tutkinut paljon työuria, hän julkaisi 1992 teoksen ”Mikä sille nyt tuli? eli Työura ja sen kriisivaiheet yksilökäyttäytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Iiris Aaltio on tutkinut naisjohtajuutta, hän kirjoitti 2001 *Naiset, miehet ja johtajuus* -teoksen. Edgar H. Schein on tutkinut organisaation kehittämistä ja urakehitystä. Vuonna 1978 hän

kirjoitti kirjan *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Tässä kirjassa hän toi esiin ura-ankkuri käsitteen. Suomessa ura-ankkureita on tutkinut E. Olavi Salminen, hän myös määritteli Scheinin lisäksi yhden uuden ura-ankkurin eli paikkakuntasidonnaisuuden. Salminen on käsitellyt uraa ja ura-ankkureita vuonna 2005 ilmestyneessä *Joustava urakehitys- Miten johtaa sitä*, sekä 1989 *Elämän ja uran ankkurit* kirjoissa. John Holland julkaisi 1973 *Making Vocational Choices: A Theory of careers*. Hollandin teoriassa korostuu yksilön persoonallisuus ja työympäristön yhteensopivuus. Rousseau D.M. on tutkinut paljon psykologista sopimusta, tästä yksi esimerkkikirja on 1995 julkaistu *Promises in action: psychological contracts in organizations*.

### **1.5 Menetelmät ja rajaukset**

Teoriaosassa käsittelen ura-ankkureita ja motivointia. Ura-ankkureihin olen ottanut mukaan Scheinin (1975, 1978, 1985) määrittämien ankkureiden lisäksi Salmisen (1993) määrittämän lisäankkurin, eli paikkakuntasidonnaisuuden. Varsinaista ura-ankkuritestiä en tehnyt. Tutkimustulokset perustuvat tutkijan tulkintoihin ja päätelmiin haastateltavien antamista lausunnoista. Käytin tulkinnoissa ja päätelmissä apuna ura-ankkureihin liittyviä määritelmiä. Motivointiosassa tuon esiin palkitsemisen, urasuunnittelun, etenemismahdollisuudet, kannustamisen ja arvot. Laadullisen aineiston hankin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten omat tulkinnat asioista ovat keskeisiä ja syntyvät vuorovaikutuksessa. Se on myös puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teemat ovat kaikille samanlaiset. Tässä puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään samoin kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 48.)

Tutkimuksen kohteena on suorittavan tason ei-johtotehtävissä olevia henkilöitä. Rajaan tutkimusalueen ja tutkimuskysymykset koskemaan ainoastaan Kouvolan Tapiola-ryhmän toimipisteessä toimivia työntekijöitä ja heidän kokemuksia. Koska kyseessä on viiden henkilön paikkakuntakohtainen haastattelututkimus, ei tämän perusteella voida tehdä koko alaa koskevia yleistyksiä, mutta toki suuntaa antavia viitteitä aluetasolla voidaan havaita.



## **1.6 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen luku 2 pitää sisällään käsite- ja teoriaosuuden. Luvussa 3 selvennän tutkimuksen kulun ja luotettavuuden. Luvussa 4 yhdistän teorian ja käytännön eli empirian haastatteluaineiston avulla. Viimeisessä, eli luvussa 5, tuon esiin tutkimukseen perustuvat johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## **2. URA-ANKKURIT JA MOTIVOINTI**

Tässä luvussa esitellään teoreettinen viitekehys. Luvun alussa tuon esiin uraan liittyvää määrittelyä, jonka jälkeen käyn läpi keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen käsittelen ura-ankkureita ja motivointia.

### **2.1 Uran määrittelyä**

Työura voidaan nähdä subjektiivisena tai objektiivisena. Subjektiivinen ura tarkoittaa sisäisesti koettua, sitä mitä ura itselle tuntemuksineen merkitsee. Objektiivinen ura taas ymmärretään ulospäin näyttäytyvänä urana, kuten esimerkiksi nimitysuutiset tiedotusvälineissä. (Salminen 2005, 51)

Cutteridge (1986) ja Mills (1985) totesivat uran tarkoittavan sanamukaisesti työn valintaa. Urakonsepti ei ole minkään tietyn teoreettisen tai muun yksittäisen näkemyksen omaisuutta, vaan se vaihtelee sosiologisen, psykologisen ja taloudellisen näkemyksen kesken. Arthur et al. (1989) katsovat, että ura on ns. kehitysjärjestys, joka koostuu henkilön kaikista työkokemuksista. Keskeinen määritelmä työstä on se, miten ura nähdään yhteiskunnan, yrityksen ja ihmisen kesken. (Arthur et al. 1989,7)

Hughes (1958) määrittelee uran aikakonseptilla. Ura on liikkuva elementti, joka kehittyy henkilön ja yhteiskunnan kesken. Ura on ikään kuin heijastus persoonan ja organisaatiossa olevan virallisen aseman välillä ja sitä miten nämä suhteet jatkuvasti vaihtelevat. Van Maanen (1977) taas määrittelee uran olevan yksilön ja

organisaation välisten muutosten opiskelua. Vastaavanlaisia uran määritelmiä ovat esittäneet myös Arthur ja Lawrece (1984), Hall (1976), Schein (1978) ja Super (1957). Itse asiassa jokainen, jolla on työ, on myös ura. Tämän ajatuksen mukaan urateoria voidaan ymmärtää yhdistelmänä kaikille niille yrityksille, joille uraa yritetään määritellä. (Arthur et al. 1989, 8-9)

Sonnenfeld ja Kotter (1982) loivat neljä urateoriatyyppeä. Ensimmäinen urateoria on sosiologinen, joka korostaa henkilön yhteiskunnallista asemaa uran lopputuloksena. Toinen urateoria on psykologinen, ja se tarkastelee uraa ja elämän vaiheita yksilön tasolla. Kolmas urateoria on sekoitus psykologisesta ja sosiaalisesta puolesta. Tämä sosiaalipsykologinen teoria tarkastelee yksilön ammatillisia valintoja ja urakehitystä organisaation kannalta. Neljäs urateoria on yleisin, sekin on etupäässä psykologinen, mutta se huomioi aikuisen elämänsuunnan ja uran suhteessa muihin elämän aktiviteetteihin. (Arthur et al. 1989, 9)

## **2.2 Keskeiset käsitteet**

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat ura-ankkuri, urakehitys, motivaatio ja lasikatto. Ura-ankkurit ovat henkilön tarpeiden, arvojen, ominaisuuksien ja työelämän vaatimusten yhdistämistä, ja ne voivat vaikuttaa urakehitykseen. Urakehitys tarkoittaa organisaatioissa tapahtuvaa siirtymistä joko hierarkkisesti ylöspäin tai horisontaalisesti vaakasuuntaan. Motivaatio tarkoittaa toiminnan sytykettä joka ohjaa suoritukseen. Siihen vaikuttavat sisäiset tarpeet ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. (Viitala 2003, 145–150) Lasikatto tarkoittaa naisten uralla etenemisessä näkymätöntä kattoa, joka estää naisten pääsyn ylimpiin johtotehtäviin.

## **2.3 Ura-ankkurit**

Van Maanen (1977) teoroi psykologien sanoneen, että ihmiset tekevät uran, ja vastaavasti sosiologien sanoneen, että ura tekee ihmisen. Uraa käsittelevä kirjallisuus kuitenkin osoittaa näiden kahden ristikkäisen viitekehyksen puutteellisuuden. (Arthur et al. 1989, 454.)

Schein (1975) kehitti ura-ankkuri käsitteen. Ankkuri tarkoittaa vetovoimaa, joka vetää uralla puoleensa, ei pysähtymistä paikalleen, ankkuroitumista. Motiivit, arvot, ammattitaito ja työkokemus kuuluvat oleellisesti ura-ankkurikäsitteeseen. Tärkein ura-ankkuri on se tekijä, josta ei tehtäviä vaihdettaessa haluta luopua. Oman hallitsevan ura-ankkurin tunteminen helpottaa muutostilanteissa itselle tärkeiden ja keskeisten asioiden hahmottamista. (Salminen 2005, 111–112)

Booklyn ja Laurent (1989) kirjoittavat, että Schein (1975,1978) teorioi henkilöstä paljastuvan jo uran alussa kunniahimon, pelkojen, toiveiden ja kuvitelmiin myötä tetyt alkuperäiset kiinnostukset, motiivit ja taidot. Ajan kuluessa ja elämäkokemusten karttuessa ymmärrys kasvaa, tarpeet ja halut tiedostetaan paremmin, elämän arvot selkeytyvät sekä se, mihin uskoo syvällä sisimmässään. Henkilö tunnistaa myös omat taidot ja kyvyt varmemmin, ja osaa suhtautua työhön kriittisemmin. Nämä motiivit, arvot ja kyvyt yhdistyvät vähitellen itsenäiseksi urakäsitteeksi. Schein osoittaa myös, että ura-ankkuri on tärkein asia joka todella rajoittaa uraa koskevissa päätöksissä. Ankkuri on asia, josta henkilö ei luovu uraa koskevan päätöksen teon yhteydessä. (Arthur et al. 1989, 455.)

Scheinin (1975,1978) määrittämät alkuperäiset viisi ura-ankkuria ovat johtajuus, teknis-funktionaalisuus, turvallisuus, luovuus ja itsenäisyys. Myöhemmin (1985) hän määritteli vielä kolme lisäankkuria: halu palvella muita ja omistautua, haasteiden haku ja elämäntyylin yhdistäminen. Salminen määritteli (1993) vielä yhden lisäankkurin, eli paikkakuntasidonnaisuuden. (Lähteenmäki 1995, 176)

Salminen luetteli (2005) ura-ankkurit seuraavasti:

1. asiantuntijapätevyys
2. esimiespäteminen ja johtaminen
3. itsenäisyys
4. työsuhteen turvallisuus
5. paikkakuntaan sitoutuminen
6. yrittäjyys
7. omistautuva palvelu

8. aito haasteellisuus
  9. elämänalueiden kokonaisuus
- (Salminen 2005, 112.)

Käytän ura-ankkureista tässä tutkimuksessa tätä Salmisen käyttämää ja nimeämää listausta. Seuraavassa esittelen jokaisen ura-ankkurin lähemmin.

### **2.3.1 Asiantuntijapätevyys**

Asiantuntijat haluavat käyttää tietojaan ja taitojaan omaksi ja muiden hyväksi. He ovat oman alansa asiantuntijoita. Mikäli asiantuntija siirtyy toisiin tehtäviin joita ei täysin hallitse, motivaatiotasoa laskee. (Salminen 2005, 113) Asiantuntijat ovat tietoisia siitä, että tietojen ja taitojen tarve lisääntyy jatkuvasti. Asiantuntijuus vaatii jatkuvaa tietojen päivittämistä ja uudelleenoppimista. Teknologinen ympäristö kehittyy kovaa vauhtia, ja jos tässä kehityksessä ei pysy mukana, syrjäytymisen vaara on suuri. (Schein 1996)

### **2.3.2 Esimiespäteminen ja johtaminen**

Toisessa, eli esimiespätevyys ja johtaminen – ankkurissa, intressinä on halu yhdistää muiden henkilöiden ponnisteluja, toimintoja ja ottaa vastuuta kokonaisuudesta. Etenemistä ajatellen, henkilön on oltava hyvä johtamaan ihmisiä ja analysoimaan tilanteita. (Lähteenmäki, 1995, 176) Henkilön on oltava myös hyvin motivoitunut, hänellä tulee olla analyttisiä ja taloudellisia taitoja, hyvä neuvottelutaito ja sekä kyky tehdä päätöksiä vaillinaisillakin tiedoilla (Schein 1996).

### **2.3.3 Itsenäisyys**

Kolmannen ankkurin hallitsevat henkilöt kaipaavat työltä itsenäisyyttä, he ovat myös hyvin omatoimisia ja itseohjautuvia. Itsenäiselle henkilölle työ saa olla tavoitteellista, mutta toimintavapauden tulee olla suuri. (Salminen 2005, 115) Ihmisten ikääntyessä heidän itsenäisyyden tarpeensa yleensä kasvaa. Näillä henkilöillä voi olla unelmana oman yrityksen perustaminen tai mahdollisesti vain halu työskennellä osa-aikaisesti.

Yhdistävää on kuitenkin se, että he haluavat vähentää riippuvuutta organisaatioon ja itse varsinaiseen työhön. (Schein 1996)

### **2.3.4 Työsuhteen turvallisuus**

Neljäs ankkuri pitää sisällään työsuhteen turvallisuuden ja pysyvyyden. Yksilö haluaa vakiinnuttaa uransa sitomalla sen vain yhteen organisaatioon. Henkilö järjestee uransa siten, että se on ennakoitavissa. Jos työtehtäviä haetaan organisaation ulkopuolelta, ne ovat pääsääntöisesti samanlaisia ja samanlaisista organisaatioista. (Lähteenmäki 1995, 178) Schein (1996) teorioi, että turvallisuuteen liittyvä asia jota työntekijä voi odottaa organisaatiolta on se, että hänellä on mahdollisuus oppia uutta ja kasvattaa kokemusta. Riippuvuutta organisaatiosta tulisi muuttaa riippuvuuteen itseään kohtaan. Itseään kehittämällä ja kasvattamalla yksilöstä tulee kiinnostava myös muiden organisaatioiden silmissä. (Schein 1996)

### **2.3.5 Paikkakuntaan sitoutuminen**

Viidennen ura-ankkuriin liittyy paikkakuntaan sitoutuminen. Tämä ankkuri on Salmisen (1993) määrittämä ankkuri. Tähän ankkuriin liittyy myös turvallisuusmotiivi. Oleellista tässä on se, että henkilö ei halua syystä tai toisesta muuttaa paikkakunnalta kauas. Paikkakuntasidonnaisuus voi olla valikoivaa, jopa väliaikaista ulkomailta asumista. Paikkakunta voi muuttua myös niin, että perhe seuraa mukana, silloin sitoutuminen kohdistuu perheeseen, ja paikkakunta koetaan mahdollisuutena. (Salminen 2005, 117)

### **2.3.6 Yrittäjyys**

Kuudes ankkuri koskee yrittäjyyttä ja luovuutta. Henkilöt, jotka motivoituvat yrittämisestä, suuntautuvat yrittäjyyden polulle jo varhaisessa vaiheessa, jopa lapsuudessa. Nämä henkilöt motivoituvat siitä, että he voivat menestyä luovan idean tai vahvan näyn toteuttajina. Yrittäjyydestä motivoituneilla yksilöillä on usein jo verenperintönä syntynyt yrittäjyyden palo. Perheellä tai suvulla on voinut olla

menestyksestä yritystoimintaa, joka näin on kannustanut toimintaa yrittäjyyden suuntaan. (Salminen 2005, 18) Maailman muuttuminen dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi johtaa siihen, että uusille tuotteille ja palveluille on kova kysyntä. Uusien mahdollisuuksien myötä yhä useampi haaveilee oman yrityksen perustamisesta. Koulutuksessa tulisikin painottaa sekä yrittäjyyttä että ohjausta itsenäisyyteen uran suhteen. (Schein 1996)

### **2.3.7 Omistautuva palvelu**

Seitsemäs ankkuri liittyy omistautuvaan palveluun. Schein (1985) määrittää, että tunnusomaista tälle ankkurille on humanit arvot ja halu palvella. Liike-elämässä tämä ankkuri ei ole yleisimmästä päästä, ja se on yleisempi naisilla kuin miehillä. Tämän ankkurin vaikutus ohjaa henkilöä työtehtäviin, jossa auttaminen on mahdollista. (Lähteenmäki 1995, 180) Salminen (2005) taas on sitä mieltä, että tämän ankkurin hallitsemissa ihmisissä on myös yksityisessä liike-elämässä, ja että ihmisten kanssa työskentelemisen motiivi on vahva. (Salminen 2005, 119) Schein (1996) teorioi myös, että tämän ankkurin vaikutus tulee kasvamaan niin nuorilla kuin keski-ikäisilläkin. Ihmiset eivät halua tehdä työtä vain toimeentulon vuoksi, vaan myös siksi, että he voivat tehdä jotakin merkityksellisempää laajemmassa kontekstissa. (Schein 1996)

### **2.3.8 Aito haasteellisuus**

Kahdeksas ankkuri korostaa haasteellisuutta. Haasteita kaipaavat henkilöt ovat motivoituneita kehittämään itseään, ja ovat uskollisia organisaatioille jotka tämän mahdollistavat. Menestyminen on vaikeiden esteiden hoitamista, ongelmallisten asioiden ratkaisemista ja kilpailijoiden voittamista. (Salminen 2005, 120) Haasteita hakevien ryhmä kasvaa jatkuvasti. Teknologian nopeat muutokset ja kehittyminen antavat vahvan syyn tähän kasvuun. (Schein 1996)

### **2.3.9 Elämänalueiden kokonaisuus**

Viimeinen, eli yhdeksäs, ura-ankkuri koskee elämänalueiden kokonaisuutta. Yksilö

kokee, että ura ei ole tärkein asia elämässä. Hän haluaa järjestää niin, että koko elämä, työ ja työn ulkopuolinen elämä on sopuisasti tasapainossa. (Salminen 2005, 121) Tämän eri elämänalueita huomioonottavan trendin lisääntyminen on tervettä kehitystä. Yksilöillä on yhä enemmän itseluottamusta, yritysten täytyy miettiä joustavampia ratkaisuja työntekijän kannalta. Näitä ovat mm. lastenhoitoon liittyvät asiat, osa-aikaisuus, sapattivapaat ja työ-aikaan liittyvät järjestelyt. (Schein 1996)

### **2.3.10 Schein vastaan uudemmat näkemykset**

Kniveton (2004) toteaa, että lahjakkuusperusteiset ankkurit muodostuvat kolmesta kohdasta, johdollinen pätevyys, teknillinen ja toiminnallinen pätevyys ja luovuus. Tarvepohjaiset ankkurit koostuvat turvallisuudesta ja pysyvyydestä, itsenäisyydestä ja elämäntavasta. Arvopohjaisiin ankkureihin kuuluvat haasteellisuus, palvelu ja omistautuminen. Hän esittää myös, että vain noin 50 %:la on yksi dominoiva ura-ankkuri. Alkuperäisen teorian esittäjä Schein (1975,1978) taas on esittänyt, että on olemassa vain yksittäinen vahva ura-ankkuri joka vaikuttaa yksilön toimintaan. Kniveton (2004) mukaan, monella on itse asiassa kaksi tai useampikin ankkuri jotka vaikuttavat. (Kniveton 2004)

Scheinin (1975) näkemyksen mukaan, ura-ankkurit voivat muuttua työkokemuksen myötä, mutta on silti samalla sitä mieltä, että yksi ankkuri pysyy ja dominoi. Derr (1986) ja Yarnell (1988) taas teorioivat, että ura-ankkurit muuttuvat vanhenemisen ja ulkoisten vaikutteiden myötä. Tämä teoria lähestyy psykologisen tutkimuksen aluetta. Felman ja Bolino (1996) ovat omissa tutkimuksissaan tulleet siihen lopputulokseen, että ihmisellä voi olla samanaikaisesti sekä ensisijaisia että toissijaisia ankkureita. (Suutari ja Taka 2004, 837)

Schein (1975) teorioi, että eniten motivoivia ura-ankkureita ovat ammatillinen pätevyys ja esimiespätevyys. Marshall ja Bonner (2003) osoittavat tutkimuksissaan, että nykyään elämänalueiden kokonaisuuden ankkuri nousee useimmalla tärkeimmäksi ankkuriksi. Yllättävää on myös se, että turvallisuutta korostava ankkuri jää vähiten merkitykselliseksi ankkuriksi. Tällä he toteavat olevan suurta merkitystä kun yritykset etsivät motivoituneita työntekijöitä töihin. (Marshall ja Bonner 2003)

## 2.4 Motivointi

Tässä yhteydessä määrittelen motivaatiota, sekä tuon esiin palkitsemisen, urasuunnittelun, etenemismahdollisuudet, kannustamisen ja arvot.

### 2.4.1 Määrittelyä

Motivaatio tarkoittaa halua tai pyrkimystä tiettyyn päämäärään. Motivaation syntyyn vaikuttaa tulevaisuuden odotukset, joita ovat onnistumisen motiivi, palkkio, palkkion arvo, epäonnistumisen todennäköisyys ja siitä seuraavan rangaistuksen määrä. (Lähteenmäki 1995, 66)

Motivaatio toimii tekemisen alkulähteenä, joka suuntaa ja virittää suorituksiin. Motivaatioon vaikuttavat sisäiset tarpeet ja ulkoiset kannusteet. Teoreetikot (mm. Atkinson 1964, Luthans 1977, Lawler 1973 ja Vroom 1964) määrittelevät motivaation niin, että se vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, sen suuntaan ja jatkuvuuteen. Tähän liittyy myös vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio kuvaa keskeisesti yksilön käyttäytymisen, toiminnan ja sen toiminnan astetta, ja se on tilanteisiin sidottua. Porter ja Miles (1974) teorioivat, että työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Elämänkaariteorioiden mukaan tähän listaan voidaan vielä lisätä työntekijän elämänvaihe. (Viitala 2003, 150–152.)

Työmotivaatioon liittyy uramotivaatio, jossa katsotaan tulevien päämäärien saavuttamisen mahdollisuus. Uramotivaatioon sisältyy myös sitkeys, sopeutumiskyky, omien päämäärien realistisuus sekä minäkuvan rakentuminen. Näihin oleellisesti liittyvä käsite, urasitoutuminen, on päämäärähakuista pyrkimystä saavuttaa uratavoitteet. Goodman (1973), London & Stumpf (1986) ja London (1993) teorioivat urasitoutumista niin, että koska siihen kytkeytyy suuri saavutusmotivaatio, on voimakkaasti urasitoutuneilla henkilöillä vahva uramotivaatio, mutta vastaavasti organisaatioon sitoutuminen on vähäisempää. Uramotivaatioon liittyy halu edetä uralla, kouluttautua, halu päästä tehtäviin jossa voi toteuttaa itseään, riskinottohalukkuus sekä halu kohdata muutokset haasteen muodossa. (Lähteenmäki 1995, 66–68)



Motivaatioon vaikuttaa oleellisesti työn sisältö, miten työ koetaan ja työn päämäärien haasteellisuuden sisäistäminen. Menestymisen ja onnistumisen tunteet ovat keskeisiä yksilön pyrkiessä kohti päämäärää. (Juuti 2006, 66) Herzberg (1966) oli sitä mieltä, että työn sisältöön vaikuttavat itse työ, työssä koetut saavutukset, tunnustus, vastuunkokeminen, oppimisen tunne, kasvaminen ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Työ voi parhaimmillaan mahdollistaa henkilön kehityksen ja sisäisen kasvun. Motivaatiotekijät vaikuttavat avainasemallaan siihen, pyrkiikö työntekijä hyvään työsuoritukseen vai ei. (Viitala 2003, 156.)

Schein (1965) mukaan ihminen on monitahoinen sekä muuttuva. Asioilla on tärkeysjärjestys, joka muuttuu tilanteiden mukaan. Yksilö oppii kokemuksen perusteella uusia motiiveja. Työn laatu, henkilökohtaiset kyvyt, aiemmat työkokemukset ja organisaation ihmiset vaikuttavat työhön ja siihen liittyvien tunteiden syntyyn. (Schein 1977, 100)

Naiset motivoituvat siitä, että heidän työ huomataan, ja että he saavat arvostusta toimimisesta asiantuntijana. Naiset eivät hakeudu samalla aktiviteetilla kuin miehet uralla eteenpäin, he odottavat ennemminkin, että hyvä työn jälki puhuu puolestaan. Usein näin ei kuitenkaan käy. Miehet saavat paikat ja naiset turhaantuvat, osa vaihtaa jopa tämän jälkeen työpaikkaa vieden arvokkaan ammattitaidon mukanaan. (Marsh 2007, 11)

#### **2.4.2 Palkitseminen**

Palkitsemisen tulee olla selvää, johdon ja henkilökunnan tulee ymmärtää samoin mitä yrityksessä odotetaan ja mistä palkitaan. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Työntekijä antaa työpanoksen, jos hän kokee saavansa siitä joko riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Palkitsemisen voidaan jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat mm. palkka ja palkkiot, puhelin, työsuhdeauto ja asunto, ravintoetu ja terveyspalvelut. (Viitala 2003, 269–272) Myös Salminen (2005) on sitä mieltä, että palkitsemisen tulisi tukea liiketoimintastrategiaa, edistää muutoksi toimintatavoissa, pystyä huomioimaan hyvät suoritukset ja olla yhteydessä organisaation

menestykseen ja johtamistapoihin. Tärkeä osa palkitsemisen tunnetta on se, että henkilö kokee tehneensä jotakin hyvin. (Salminen 2005, 152–156)

Sosiaaliset palkkiot tuottavat motivaatiota ja hyvää mieltä, ne saavat yksilön kokemaan hyväksyntää ja arvostusta. Näitä ovat esimerkiksi kiitos ja tunnustus. (Viitala 2003, 286) Schein teoroi (1965), että mikäli organisaatio edellyttää sitoutumista, panosta ja joustavuutta, sen on pystyttävä tarjoamaan työntekijälle vastuuta, psyykkisen kasvun mahdollisuutta, itsemääräämisoikeutta sekä mahdollisuutta tehdä vaativaa työtä. (Schein 1977, 169)

### **2.4.3 Urasuunnittelu**

Lähteenmäki (1995) kirjoittaa, että yksilön kannalta on keskeistä se, miten objektiivinen urakehitys ja subjektiivinen urakehitys liittyvät yhteen. Kyse on siitä, miten urapolulla voidaan toteuttaa yksilön kehittymisen ja kasvun tarpeita, jotka perustuvat ura-ankkureihin ja uran päämääriin. Organisaation taholta taas keskeistä on se, miten avainhenkilöiden urapolkua voidaan hyödyntää ja siihen vaikuttaa (Stamp & Stamp 1993, Granrose & Portwood 1987, Gutteridge 1986, Gunz 1989, Jackson 1991). (Lähteenmäki 1995, 264) Schein (1996) toteaa, että urasuunnittelusta tulee yhä tärkeämpää, koska ympäristö vaatimuksineen muuttuu jatkuvasti. Yksilön on myös yhä vaikeampi päättää, minkälaista hyvän työn tulee olla. Neuvotteluprosesseja käydään jatkossa enemmän yksilön ja tiimien välillä. Ikuinen oppiminen ja vahva itseluottamus ovat keskeisiä asioita, jotta henkilö ylipäättään pystyy selviytymään tulevaisuuden muutoksista. (Schein 1996)

Crowley ja Weir (2007) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että naiset ovat rikkomassa lasikattoa. Tämän kehityksen mahdollistaa oikea ajoitus, tilaisuus ja rakenteelliset voimat. Ulkopuolinen tuki ja mahdollisuus sen käyttämiseen, on esimerkki tällaisesta rakenteellisesta voimasta. He toteavat myös, että yksilölliset valinnat, joita naiset tekevät uransa varrella, on osa laajempaa kokonaisuutta. (Crowley et al. 2007)

#### **2.4.4 Etenemismahdollisuudet**

Urakriisi on tyytymättömyyttä työhön ja uraan. Yksilöllä on halu kehittyä uralla ja saada haasteita, jotka vastaavat henkilön hallussa olevia taitoja, tai sitten halu kohdistuu vain siihen, että työhön toivotaan vaihtelua. Mikäli uralla etenemisen mahdollisuutta ei ole olemassa tai tietoa siitä ei ole olemassa, organisaatio voi menettää yksilön sitoutumien ja lojaliteetin. Suomessa, kuten muuallakaan läntisen – Euroopan maissa, organisaatiot eivät ole tehokkaasti yrittäneet lisätä lojaliteettia ja pitkäaikaista sitoutumista työhön, moraalit on löystynyt. Organisaatioiden tulisi tarjota mahdollisuuksia henkilöille jotka haluavat kehittyä, ja niiden tulisi samanaikaisesti kehittää toimintaa avoimempaan suuntaan. (Lähteenmäki ja Paalumäki 1993)

Dann (1995) havaitsi tutkimuksissaan, että naiset joilla on katkeamaton työura olivat urallaan menestyneempiä kuin naiset joilla oli katkonainen työura. Josselson (1996) toteaa, että mukautuvat naiset haluavat luoda uran, joka tukee joustavasti niin työtä kuin perhe-elämää, ja että he ovat usein myös tyytymättömiä uralla menestymiseensä. Samaiseen lopputulokseen on tullut myös White (1995), hän teorioi, että kokoaikainen ja jatkuva työskentely on edellytys naisen uralla menestymiselle. (O'Neil et al. 2003.)

#### **2.4.5 Kannustaminen**

Kannustamalla ammatilliseen kehittymiseen sekä osaamisen ja ammattitaidon hyödyntämiseen yksilön itsetunto saadaan vahvistumaan. Hyvä itsetunto taas vaikuttaa työ- ja uratyytyväisyyteen, etenemismahdollisuuksiin sekä sitoutumiseen organisaatiossa. (Lähteenmäki 1995, 272–274)

Marshal ja Bonner (2003) toteavat, että organisaatiot tarvitsevat erilaisia ihmisiä, joilla on erilainen ura-ankkuri, koska vain niin ne voivat saada joustavaa ja erilaista työvoimaa palvelukseensa. Organisaatioiden tulisi myös toimia niin, että ihmiset haluavat pysyä organisaatiossa. Yksilöitä tulisi rohkaista jakamaan tietoa kollegoiden kesken ja heitä tulisi kannustaa siirtymään eri tehtäviin ympäri

organisaatiota, jolloin he saisivat myös lisää tärkeää käytännön oppia ja harjoitusta. (Marshal et al. 2003) Työssä menestyminen vaatii yksilöltä yhä enemmän vastuunottoa uran luomiseen, uuden oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Mentoroinnilla on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys yksilön voimavarojen kehittämisessä. Naiset myös tarvitsevat urallaan olevien useampien esteiden vuoksi mentorointia enemmän kuin miehet. (Apospori, Nikandrou ja Panayotopoulou 2006)

#### **2.4.6 Arvot**

Lähteenmäki (1995) kirjoittaa, että arvo tai arvostus on yksilön oma käsitys siitä, mikä on oikein tai väärin, hyvää tai pahaa. Luoviksi arvoiksi kutsutaan arvoja, jotka suuntaavat toimintaa, elämänarvoiksi niitä, jotka toteutuvat elämyksissä ja asennearvoiksi niitä, joissa kyse on henkilön asennoitumisesta. Työhön liittyviä asennoitumista voidaan erottaa viisi erilaista, näitä ovat työhön asennoituminen, työn arvostaminen kutsumuksena tai elämän tehtävänä, työn arvostaminen luovuuden kanavana, työn kokeminen keinona hankkia toimeentulo ja työn sosiaalisen kanssakäymisen puoli. (Lähteenmäki 1995, 158–159)

Yrityksen ja yksilön arvojen yhteensopivuus on tärkeää. Urakehityksen kannalta on myös järkevää, että ympäristö, jossa toimitaan, tuntuu omalta. Yleisiä arvoja ovat tehokkuus ja tuloksellisuus, sen sijaan yhteiskuntavastuun arvot ja yksilön työssä tukemisen arvot saavat pienempää huomiota. Tulevaisuudessa vaaditaan kuitenkin enemmän luovuutta, motivaatiota, etiikkaa ja joustavuutta. Yksilön arvoja tulisi ottaa enemmän huomioon. Monipuoliset arvot voivat tukea myös tuloksellisuutta. (Salminen 2005, 19)

### **3. MENETELMÄT**

Tässä osiossa kerron, miten tein tutkimuksen, eli miten päädyin aiheeseen, mitä tutkimusmenetelmää käytin, miten hankin aineiston ja analysoin sitä, sekä otan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN.

#### **3.1. Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmä**

Tämä kandidaatintyö on tutkimus siitä miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla. Päädyin tutkimukseni aiheen valinnassa vapaaseen aiheeseen. Aihe löytyi lopulta läheltä, eli omalta työpaikaltani. Aiheen valitsin marraskuussa 2007. Varsinaisen lähdemateriaalin keräämisen aloitin joulukuussa 2007. Aineistoni koostuu kotimaisesta kirjallisuudesta sekä ulkomaalaisista tiedelähteistä eli Journaleista. Haastattelukysymykset muotoilin niin, että sain selville haastateltavien taustatiedot, tämän hetkisen tuntemukset työstä ja ajatukset etenemismahdollisuuksista. Esihaastattelua en tehnyt.

Tutkimuksen laadullisen aineiston keräsin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut tein tammikuussa 2008. Äänitin haastattelut sanelukoneella. Hirsjärvi et al. (2001) toteavat, että haastattelijan on hyvä toimia ilman muistiinpanovälineitä, koska näin haastattelutilanteesta tulee luontevampi ja vapautuneempi. Nauhoittamalla saadaan myös kaikki materiaali äänen vivahteita myöten talteen. (Hirsjärvi et al. 2001, 92.) Tutkimusprosessi eteni niin, että litteroin haastattelut. Tämän jälkeen jatkoin vielä teoriaosuuden täydentämistä, jonka jälkeen yhdistin teorian ja käytännön eli empirian haastatteluotteiden avulla. Tulkitsin haastateltavien lausuntoja, jonka myötä hain ura-ankkurimääritelmistä yhdistäviä tekijöitä. Ura-ankkuritestiä en siis tehnyt, vaan perustan tutkimustulokset ura-ankkurimääritelmien pohjalta tehtyihin päätelmiin haastateltavien kertomista asioista. Samalla tavoin tulkitsin motivointiin liittyviä kokemuksia. Kävin haastatteluaineiston läpi teemoittelun avulla. Teemat jaoin kolmeen ryhmään, eli rajoitteena koettuihin asioihin, motivoinnin kokemiseen ja oman työn kokemiseen.

### 3.2 Aineiston hankinta

Haastattelin tässä tutkimuksessa viittä Tapiola-ryhmän Kouvolan toimiston henkilöä. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina. Valitsin tutkittavat mukaan siten, että he edustivat kukin yhtä toimiston piiriryhmää (yksityistalouspiiriryhmä, yrittäjäpiiriryhmä, yrityspiiriryhmä, aluepiiriryhmä ja pankki), näin sain vertailupintaa siihen, onko aluetasolla olemassa mahdollisia piiriryhmien välisiä eroja. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina. Jokainen haastateltava työskenteli samalla hierarkkisella toimihenkilötasolla. Muuta yhteistä tutkittavilla oli naissukupuoli ja se, että heistä jokaisella oli pitkä työhistoria vakuutus- ja/tai pankkialalla.

Hirsjärvi et al. (2007) mukaan haastattelu- ja havainnointitutkimuksissa kerrotaan aineiston keräysolosuhteet, paikka, haastatteluihin käytetty aika ja mahdolliset häiriötekijät (Hirsjärvi et al. 2007, 227). Haastatteluajat sovin noin viikkoa ennen haastattelujen tekemistä, ja ne tapahtuivat 10.1.- 15.1.2008. Kukin haastattelu kesti keskimäärin 40 minuuttia. Järjestin haastattelutilanteet niin, että ne tapahtuivat muualla kuin haastateltavan työpisteessä, rauhallisessa paikassa. Pysin siihen, että häiriötekijöitä olisi mahdollisimman vähän. Yhden henkilön haastattelin haastateltavan kotona. Istuimme kunkin haastateltavan kanssa vastakkain haastattelutilanteessa. Hirsjärvi et al. (2001) kirjoittavat, että palautteen kannalta on parasta istua joko vastakkain tai kulmittain, koska silloin on mahdollista nähdä ilmeet (Hirsjärvi et al. 2001, 91). Haastateltavat suhtautuivat erittäin myönteisesti haastatteluun. Kontaktin luominen oli luontevaa, tähän ehkäpä vaikutti se, että haastattelijan ja haastateltavan välillä ei ollut esimies-alaisasetelmaa. Pystyin myös säilyttämään objektiivisuuteni. Haastateltavien iät sijoituivat ikävälille 35–47 vuotta, heidän keski-ikä oli n. 41,6 vuotta. Työkokemusvuosia oli tutkittavilla vakuutus- ja/tai pankkialalla keskimäärin n. 19 vuotta, josta Tapiola-vuosia keskimäärin n. 14 vuotta. Perhetilanne vaihteli, kolme oli naimisissa, yksi oli yksinhuoltaja ja yksi naimaton. Kahdella haastateltavista oli lapsia, jotka olivat alaikäisiä. Neljällä oli opistotason kaupallinen koulutus, yhdellä oli ylempi korkeakoulututkinto. Opiskelua oli tapahtunut myös työn ohella, näitä opintoja olivat mm. vakuutusalan oma tutkinto VTS, sekä rahoitus- ja vakuutusalan tutkinto RAVA.

Kukaan haastatelluista ei asunut Kouvolassa, vaan asuinpaikat olivat Kouvolan lähikunnissa, työmatkat vaihtelivat n. 10 kilometristä 60 kilometriin. Haastateltavista osa oli ollut maksimissaan neljässä eri tehtävässä Tapiolassa. Vain yksi haastateltava oli edelleen tehtävässä, johon oli alun perin tullut, työnkuva oli tosin huomattavasti laajentunut ja muuttunut vuosien varrella.

### **3.3 Aineiston tulkinta ja analysointi**

Aineistoa voidaan analysoida karkeasti kahdella tavalla, selittämällä ja ymmärtämällä. Selittävässä analyysitavassa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmiä, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmiä. (Hirsjärvi et al. 2007, 219.) Tämän tutkimuksen analysointitapa on ymmärtävä, jonka yhteydessä olen käyttänyt laadullista haastattelua aineistoa päätelmien tukena. Analysoin aineistoa teemoittelun avulla. Analyysista esiin tulevat teemat perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin haastateltujen puheista (Hirsjärvi et al. 2001, 173).

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja pätevyys saavat erilaisia tulkintoja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Holstein ja Gubrium (1995) toteavat, että haastattelututkimuksia arvioitaessa perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät toimi, koska ei ole olemassa kahta samanlaista tapausta. Ydinasioita, joilla luotettavuutta voidaan todeta, ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Luotettavuutta lisää myös tarkka selostus tutkimuksesta ja sen toteutumisesta. (Hirsjärvi et al. 2007, 227.)

Tein haastattelututkimuksen hyvin rajatulla alueellisella tasolla, Kouvolan toimistosta. Tutkimustulokset tulevat pienen otantajoukon perusteella, eikä niitä voi yleistää koko Tapiola-ryhmää koskevin tuloksina. Alueellisesti uskon kuitenkin, että tulokset kuvastavat yleistä linjaa kentällä. Pätevyyttä lisää myös se, että otin huomioon alueella toimivien eri piiriryhmien toimihenkilöitä. Tutkimuksen tuloksista

selviää miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla. Tutkimustuloksista selviää myös uralla etenemisellä koetut rajoitteet, motivointiin liittyvät kokemukset sekä oman työn tyydyttävyys.

## **4. TULOKSET**

Tämän luvun tarkoitus on tuoda esiin tutkimustuloksia haastatteluotteiden avulla. Ensin esittelen tutkimuksen kohteena olevan organisaation, tämän jälkeen käsittelen haastatteluja teemoittelun avulla. Teemoiksi valitsin rajoitteena koetut asiat, motivoinnin kokemisen sekä oma työn kokemisen.

### **4.1. Tapiola-Ryhmän Kuvolan toimisto**

Tapiolan pääkonttori on Espoon Tapiolassa. Hallinnollisesti maa on jaettu kuuteen alueeseen jota aluejohtajat johtavat. Aluetoimistot sijaitsevat Helsingissä, Lahdessa, Turussa, Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa. Näiden lisäksi Tapiolalla on 60 palvelutoimistoa ja lisäksi yli 100 yrittäjäpohjaista liikepaikkaa pienemmillä paikkakunnilla. (Vastuussa asiakkaille - Vastuullisen yritystoiminnan raportti 2006, 5.)

Kuvolan toimisto on yksi näistä 60 palvelutoimistosta. Toimistossa on 30 työntekijää, näistä 22 on vakituksessa työsuhteessa, yksi on määräaikaisessa työsuhteessa ja loput 7 on yrittäjäsuhteisia edustajia. Vakituksista henkilöistä naisia on 19 ja miehiä 3.

### **4.2. Rajoitteena koetut asiat**

Tähän olen koonnut haastateltavien lausunnoista ne, joista ilmenee uran rakentumisessa rajoitteena koetut asiat. Löysin tähän ura-ankkurimääritelmien myötä viitteitä viidestä ankkurista, näitä olivat itsenäisyys, työsuhteen turvallisuus, paikkakuntaan sitoutuminen, omistautuva palvelu ja elämänalueiden kokonaisuus. Arvot vaikuttavat työhön asennoitumiseen, niistä tässä yhteydessä, rajoittavana asiana nousi esiin työn sosiaalisen kanssakäymisen puoli. Vahvasti rajoittaviin



asioihin ilmeni myös kokemukset etenemismahdollisuuksista.

#### 4.2.1 Ankkurit jotka ankkuroivat

Itsenäisyyttä toivovat henkilöt haluavat työltä itsenäisyyttä, toimintavapautta ja he ovat omatoimisia ja itseohjautuvia. Näillä henkilöillä on voimakas tarve tehdä asiat omalla tavalla. Itsenäisyyden tarve voi olla niin suuri, että siitä saattaa tulla henkilön uralle ja työlle pääankkuri. (Salminen 2005, 115.) Itsenäisyysankkurin merkityksellisyys lisääntyy koulutustason noustessa ja korostuu Lähteenmäen mukaan erityisesti nuorilla naisilla (Lähteenmäki 1995, 179).

Haastatelluista yksi, akateemisen tutkinnon omaava, vastasi itsenäisyyden ankkurin tärkeimmäksi tekijäksi, josta ei halua luopua.

*”Uraan liittyviä tekijöitä, josta en halua luopua, on pitkälti ainakin itsenäisyys työn tekemisessä, työn kehittämässä, työn sisällössä, tietty väljyys, minkä puitteessa toimitaan.”*

Työsuhteen turvallisuus -ankkuri pitää sisällään työsuhteen turvallisuuden ja pysyvyyden. Tässä sitoudutaan yhteen organisaatioon. Henkilöt hakeutuvat organisaatioihin jotka ovat vakavaraisia ja joissa on hyvät työsuhte-edut. Oletus voi olla, että turvallisuushakuisella henkilöllä ei ole suuria tavoitteita, tavoitteet saattavat kuitenkin liittyä johonkin muuhun kuin varsinaiseen työhön (Salminen 2005, 116).

Tämän ankkurin perusajatusta mukaillen voisi todeta, että kaikilla haastatelluilla kyseinen ankkuri vaikutti, vaikka ei ehkä päällimmäisenä ja tiedostettuna. Jokaisella heistä oli usean vuoden työkokemus juuri vakuutus- ja/tai pankkialalta, ja suurimmalla osalla monen vuoden työhistoria myös saman yrityksen, eli Tapiolan, palveluksessa. Yhden haastateltavan osalta tavoitteet liittyivät tehtäviin varsinaisen työn ulkopuolelta.

*”Sitte mikä uus valtaus jos tulee, mikä on jo Espoossa, on se työnohjaus, se kiinnostaa mua tosi paljon, jos mennään siihen, että*

*ei pelkästään pääkonttorin etuoikeus oo työnohjaus, sit ehdottomasti oon kiinnostunut myös siitä.”*

Paikkakuntaan sitoutumiseen liittyy turvallisuusmotiivi. Henkilö haluaa pysyä tietyllä paikkakunnalla, eikä ole halukas muuttamaan sieltä pois. Haluttomuuteen voi vaikuttaa mukavuus, paikkamieltymys ja perhesyyt. (Salminen 2005, 117.)

Paikkakuntasidonnaisuus tuli vahvimmin esiin kolmen haastateltavan vastauksista. Syitä, jotka tähän vaikuttivat, oli juuri mukavuus, paikkamieltymys ja perhesyyt. Yhdellä haastateltavalla korostui voimakkaasti lyhyen työmatkan tuoma mukavuus sekä mieltymys pieneen paikkakuntaan.

*”Uraan liittyvistä tekijöistä, ehkä suurin vaikutus on tällä hetkellä työmatkalla ja työpaikan sijainnilla. Tämmönen pieni paikkakunta ihan niin ku kolahtaa meikeläiseen. Mieluummin tämmösessä kohtuullisen tai itse asiassa lyhyen työmatkan päässä, kun jossain pääkaupunkiseudulla, vaikka lähelläkin työpaikkaa, niin ei. Mielummin näin.”*

Kahdella haastateltavan kanssa keskustellessa tuli esiin, että paikkakuntaan sitoi perhe ja koti. Muutto toiselle paikkakunnalle ei tullut kysymykseenkään.

*”Paikkakunnan vaihdos ei ole mahdollista muuta kun että perheestä pitäisi luopua, ja siitä en halua luopua.”*

*”Paikkakuntaa en ole valmis vaihtamaan tässä elämän tilanteessa.”*

Omistautuvan palvelun merkitys tulee lisääntymään nuorten ja keski-ikäisten keskuudessa (Schein 1996). Tunnusomaista tälle on humanit arvot ja halu palvella (Lähteenmäki 1995, 180). Oleellista on se, että työn merkitys näkyy ja että työstä saadaan tunnustusta. Esimiesten, työkavereiden ja asiakkaiden antama arvostus on tärkeää. Palveluammattissa työskentelevillä on usein myös muita vahvoja motiiveja, jotka vaikuttavat samanaikaisesti. Näitä ovat mm. asiantuntijapätevyys, itsenäisyys,

riippumattomuus ja turvallisuus. (Salminen 2005, 119.) Asennearvoihin liittyviä asennoitumisia on viisi erilaista. Näitä ovat työhön asennoituminen, työn arvostaminen kutsumuksena, työn arvostaminen luovuuden antajana, työn kokeminen toimeentulon antajana sekä työn sosiaalisen kanssakäymisen puoli. (Lähteenmäki 1995, 158–159)

Omistautuva palvelu -ankkuri korostui kahdella haastatellulla. Heidän arvoissaan esiintyi samalla sosiaalisen kanssakäymisen tärkeys. Jälkimmäisellä haastatellulla vaikutti vielä näiden lisäksi asiantuntijapätevyyden motiivi.

*”Eli missään mistä joutus luopumaan live-asiakkaista tai live-ihmisten kouluttamisesta, en halua luopua.”*

*”Elikkä mulle tärkeintä on tehdä yhteistyötä yhteyspäälliköiden kanssa ja asiakkaiden kanssa. Ja toisaalta on aika vahva osaaminen yritysvaluutuspuolella, niin saa sitä hyödyntää koko ajan . Nää yhdessä tekee sen, mikä on tärkein tekijä mun työssä.”*

Elämäalueiden kokonaisuutta painottava henkilö on halukas toimimaan yrityksen ehdoilla, edellyttäen, että uusia mahdollisuuksia on tarjolla sopivina ajankohtina. (Salminen 2005, 121.) Schein (1996) mukaan, yritysten tulee miettiä joustavampia ratkaisuja työntekijän kannalta, näitä ovat mm. työajan joustot ja lastenhoito.

Yksi haastatelluista kertoi suoraan, että ei kaipaa muutosta tämän hetkiseen tilanteeseen, mutta jos talossa tulee uusia tehtäviä, on mahdollisesti valmis harkitsemaan hakeutumista niihin.

*”Mulla ei oo halukkuutta mihinkään johtotehtäviin, niin uskoisin, että näissä töissä olen jonkun aikaa, ja sitte taas katotaan jos talossa tulee uutta esiin, niin sit tilanne voi olla toinen. Asiantuntijatehtäviä tai vastaaventyypisiä, niin ehkäpä.”*

#### 4.2.2 Etenemismahdollisuudet

Yksilöillä on halu kehittyä ja saada haasteita urallaan. Halu voi myös johtua siitä syystä, että työhön halutaan vaihtelua. Organisaatioiden tulisi tarjota kehittymismahdollisuuksia niille jotka haluavat kehittyä. Toiminnan tulisi olla avointa. (Lähteenmäki ja Paalumäki 1993) Barnett (2004) toteaa, että on olemassa edelleen sukupuoleen liittyvä myytti. Tämän myytin mukaan, huolimatta siitä, että naiset ovat näyttäneet motivaationsa ja kykynsä, joilla työssä menestyään, yleisesti uskotaan, että naiset valitsevat tietoisesti vähempiarvoisia töitä. (Barnett 2004)

Haastateltavat kokivat etenemismahdollisuudet työurallaan rajallisiksi. Yleisesti todettiin, että etenemismahdollisuudet paikallistasolla olivat aivan erilaiset kuin pääkonttoritasolla. Etenemistoiveita oli olemassa, mutta uusia haastavia työtehtäviä koettiin olevan kentällä vähän tarjolla. Yksi haastateltava kaipasi selkeäsi enemmän haastavuutta työhön, hän koki etenemismahdollisuudet puutteellisiksi.

*”Etenemismahdollisuudet nykyisessä työtehtävässä ovat rajalliset, jopa suorastaan puutteelliset. Kentällä ei ole tarjolla mitään haastavampia, toisenlaisia niinku laajempialaisia työtehtäviä. Tähän kohtaan tulisi työnantajan kiinnittää entistä enemmän huomiota.”*

Kaksi henkilöä ilmaisi suoraan, että jos haluaa edetä uralla ylöspäin, niin on siirryttävä pääkonttoriin töihin. Paikallisella tasolla koettiin olevan mahdollisuus myös työnkiertoon.

*”Onhan meillä mahdollisuus työn kiertoon, tarkottaen ihan erilaisia työtehtäviä. Muuten etenemismahdollisuudet täällä on hyvin heikot, mun mielestä. Eli, jos sä haluat edetä, sitten se on Espooseen mentävä, lähdettävä pois täältä kentältä, siellä on etenemismahdollisuuksia vaikka kuinka paljon.”*

*”Uralla eteneminen täällä kentällä, riippuen tietysti nyt siitä, mitkä kukin katsoo uralla etenemiseksi, jos on ajatuksena, että haluaa*

*nousta niinku herrahississä ylöspäin, niin sillohan kentällä mahdollisuudet on aika pienet. Et sit täytyy lähteä pääkonttoriin Espooseen. Tehtävien kiertomahdollisuus on semmonen, mitä voi jonkun verran hyödyntää. Ja ihan sitten vaihtamalla oikeasti tehtäviä, joku muu lähtee jonnekin, niin vaihtamalla sitten siihen paikalle niin, sitä kautta pystyy täällä kentälläkin etenemään.”*

Lähteenmäki (1995) toteaa, että naisten uralla etenemistä rajoittavat sukupuolistereotyyppisiin liittyvät käsitykset, joissa huomioidaan sekä pätevyys että kyvyt. Näiden käsitysten mukaan naiset voivat toimia vain merkityksettömmissä tehtävissä organisaatiossa. Tämä on syy minkä vuoksi naisille ei tarjota ylempiä johtotehtäviä, eikä naisten urakehitystä aktiivisesti suunnitella (Hofstede 1980, Tschopp 1991, Stamp 1986, Steinberg 1990). Yleisesti naiset sijoittuvat joko keskijohtoon tai alemmas. (Lähteenmäki 1995, 193) Näihin stereotypioihin liittyy myös yleiset käsitykset naisista ja miehistä. Naiset mielletään avuliaksi, ystävällisiksi, sympaattisiksi, sensitiivisiksi, helliksi ja pehmeäpuheisiksi. Miehet taas mielletään edustaviksi, aggressiivisiksi, kunnianhimoisiksi, dominoiviksi, itsevarmoiksi, vahvoiksi ja itsetietoisiksi. (Eagly ja Carli 2007)

Sukupuolella ei koettu olevan merkittävää vaikutusta etenemismahdollisuuksiin, ainakaan paikallisella tasolla. Kouvolan toimiston seitsemästä päällikkötason tehtävästä viisi oli naisten hallussa. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että sukupuoli ei vaikuta lainkaan Tapiolassa uralla etenemisessä.

*”Sukupuolen vaikutus urakehitykseen on paikallisella tasolla mitätön, täällä ei ole kuin yhtä ja ainutta sukupuolta, siitä ei voida tehdä johtopäätöksiä, että vaikuttaako se vai ei. Sitten kun katsotaan pääkonttorin organisaatiota, on huomattavissa, että siellä on hyvin tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä, johtajina ja päälliköinä löytyy sekä miehiä että naisia.”*

*”Minust ei vaikuta, koska tota niin en oo ainakaan ite huomannut et suosittais jompaakumpaa sukupuolta. Mun mielestä tää on aika*

*hyvin, et huomioidaan molemmat sukupuolet.”*

*”Mun mielestä sukupuoli ei vaikuta täällä Tapiolassa urakehitykseen, elikkä tehtäviin voi hakeutua sen mukaan miten ite haluaa.”*

Kaksi henkilöä kuitenkin koki, että sukupuolella saattaa olla vaikutusta uralla etenemisessä.

*”Ja todennäköisesti sukupuoli vaikuttaa myös meidän talossa urakehitykseen. Miespuolisten on ehkä kuitenkin helpompi tiettyihin virkoihin päästä.”*

*”Meillähän on naisjohtajia eli ei siinä mielessä voi sanoa, että sukupuoli vaikuttaisi. Mut nyt kun katotaan meidän uusia tulleita, kylähän ne on nuoria miehiä, oikein virkaintoisia ja valmiita uhraamaan kaiken aikansa Tapiolalle.”*

### **4.3 Motivoinnin kokeminen**

Tähän olen koonnut haastattelussa tulleista lausunnoista ne kohdat, joista ilmenee se miten motivointi koettiin. Motivoinnin kokemisessa esiin nousivat palkitseminen ja kannustaminen.

#### **4.3.1 Palkitsemisen ja kannustamisen kokeminen**

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla yhtä yrityksen strategian kanssa. Tärkeää on, että niin johto kuin työntekijätkin tietävät mitä odotetaan ja mistä palkitaan. (Viitala 2003, 269–272) ) Organisaation jäsenet oppivat kokemuksien, työn arviointien ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen myötä sen mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä ei (Schein 1991, 242–243). Yksilöt arvostavat myös sitä, että työhön ja työyhteisöön voi vaikuttaa. Palkitseminen voi myös tuntua epäjohdonmukaiselta, jolloin se vähentää mm. motivaatiota. Näitä tilanteita syntyy silloin kun tavoitellaan eri asioita kuin mistä palkitaan. (Salminen 2005, 152–156.)

Tapiolassa henkilöstöä palkitaan erilaisin palkkioin, näitä ovat mm. tulospalkkiot, lounasetu ja henkilöstörahassto. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työhön tuntui tästä haastateltavasta palkitsevalta.

*”Myöhän kehitetään ite tätä meidän toimenkuvaa koko ajan. Aina kokeillaan jotain uutta, toimisko se, ja haetaan sellasta toimintamallia mikä on kaikkien kannalta fiksu.”*

Jos henkilö ei voi nähdä tulostavoitteiden saavuttamisen edistävän omien tavoitteiden saavuttamista, on vaarana, että yksilö ei sitoudu ja saavuta organisaation odottamaa suoritustasoa. Ja kun yksilö ei ole tietoinen organisaation uramahdollisuuksista, hän etsii niitä muualta organisaation ulkopuolelta. (Lähteenmäki 1995, 264)

Seuraava haastateltava koki palkitsemisessa selvää epäjohtonmukaisuutta. Organisaatio palkitsi ainoastaan hyvästä myynnistä, työn laatua ei huomioitu. Henkilö oli sitä mieltä, että laatu on myös tärkeä osa palvelukokonaisuutta.

*”Etenemismahdollisuudet ovat yksi työnteen motiiveista. Työnantajan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota nimitykseen, joka perustuu vain ja ainoastaan kappaleisiin ja euroihin. Siinä ei huomioida ihmisen kompetenssia, asiaosaamista ja kykyjä millään lailla, koska ne eivät ole numeroina mitattavissa olevia suureita. Ja tämä on suuri epäkohta.”*

Kannustamalla ammatilliseen kehittymiseen yksilön itsetuntoa saadaan vahvistumaan. Hyvä itsetunto edistää mm. työ- ja uratytytyväisyyttä. Yksilön kehittyminen ja eteneminen voi olla kiinni lähimmästä esimiehestä. Esimies saattaa käyttää alaisen uraa vallankäytön välineenä ja näin vaikuttaa tämän uralla etenemisen mahdollisuuksiin (Honkanen 1989, Golden 1989, Kets de Vries & Miller 1984, Lönnquist 1985). (Lähteenmäki 1995, 272–274) Yksilöitä tulisi kannustaa siirtymään eri tehtäviin ympäri organisaatiota, jolloin he saisivat myös lisää tärkeää käytännön oppia ja harjoitusta. (Marshal et al. 2003)

Neljä viidestä koki, ettei saanut kannustusta uralla etenemiseen. Kannustamisen vähyyden arveltiin johtuvan vähäisistä uusista työtehtävistä sekä paikoin vähäisestä työntekijämäärästä. Ainoastaan yksi koki saaneensa omalta esimieheltä kannustusta työurallaan.

*”Ainakaan omakohtaisesti en vois mitenkään sanoa, että olis varsinaisesti kannustettu uralla siinä mielessä eteenpäin, että olis kukaan päällikkö tai muu tullut sanomaan, ett hei nyt olis semmonen tai semmonen paikka auki, ett kannattasko harkita hakemista tai muuta vastaavaa. Että kyllähän talo sinällään varmasti kannustaa, mutta en ole huomannut täällä ruohonjuuritasolla, ainakaan omalla kohdalla, että olis tämmöstä ilmiötä ollut.”*

*”Ei hirveesti, ei ainakaan täs meiän työssä. Jos esimiehen kanssa käydään keskustelua, niin ei sielt oo tullu, et sieltäpäin kyselyä, että haluaisitko sitä tai tätä tai tota. Mutta jos katotaan mun ystäviä Espoossa, missä se uralla eteneminen konkreettisesti on mahdollista, siellä kyllä kannustetaan ja siellä myöskin pääset etenemään ihan eri tavalla kun täällä kentällä.”*

*”Tähän vastaus, tässä työtehtävässä on, että ei. Täällä ei ensinnäkään löydy siihen sitten urakehityksellä eteenpäinmenopaikkoja tai tehtäviä. Ja koska meitä on määrällisesti vähän, niin ei myöskään sen vuoksi ilmeisesti kannusteta hakemaan muita tehtäviä.”*

Yksi haastateltu koki, että oma esimies oli toiminut väärin, sopiessaan etukäteen ettei hakijaa nimitetä. Syy miksi näin oli tehty, oli se, ettei sijaista löytynyt vapautuvaan paikkaan nopeasti tilalle.

*”Toisaalta kannustetaan ja toisaalta ei. Minust on niinku väärin se, että jos esimies tavallaan saa päättää sen toimihenkilön. Niinku, jos ei halua luopua siitä, vaikka sellasesta syystä, että ei löydy äkkiä*



*sijaista tilalle, niin se ei oo mitään kannustamista, jos jo sovitaan, että tätä ei sit valita. En oo ihan kokenut mitään hirveitä kannustamista omassa tilanteessa ainakaan.”*

Ja ainokainen, joka koki saaneensa kannustusta, kommentoi seuraavasti saamaansa tukea.

*”Kyllä mun mielestä Tapiolassa kannustetaan uralla etenemiseen. Ja esim. tää mun nykyinen tehtävä, niin, esimies pyysi minua tähän hommaan, musta se on ihan hienosti ajateltu esimieheltä.”*

#### **4.4 Oman työn kokeminen**

Tähän olen koonnut haastattelulausunnoista ne, joista tulee esiin omaan työtehtävään liittyviä tuntemuksia. Yhteenvetona selvisi, että kolme henkilöä viidestä koki oma työn tyydyttävän. Löysin tähän ura-ankkurimääritelmien avulla viitteitä kolmesta eri ankkurista. Näitä olivat asiantuntijapätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen sekä aito haasteellisuus. Tässä osiossa tuon esiin myös haastateltavien ajatukset oman työn kehittämisestä.

Asiantuntijalle on oleellista pysyä siinä työtehtävässä jonka täysin osaa ja taitaa. Nautinto tulee vastuutehtävän tekemisestä ja sen osaamisesta. Nämä henkilöt kaipaavat paljon henkistä tilaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijat ovat valmiita hyväksymään myös rajoitetusti hallinnollisiakin töitä. Ura-kehitys voi olla muutakin kuin hierarkkista ylenemistä, eteneminen voi olla myös työhön liittyvän vastuun laajenemista. (Salminen 2005, 113.) Yksi haastateltu nautti asiantuntemusta vaativasta kouluttajan tehtävästä, mutta oli valmis hyväksymään myös rutiiniluonteiset työt.

*”Nykyisessä tehtävässä etenkin kouluttaminen on minun juttu. Sitten ihan toi perinteinen rutiini, vakuutusten käsitteleminen, ei ole niin palkitsevaa, mutta menee se siinä sivussa, siitähän kuitenkin palkka maksetaan.”*

Esimiespäteminen ja johtaminen – ankkurissa intressinä on halu yhdistää muiden henkilöiden ponnisteluja, toimintoja ja ottaa vastuuta kokonaisuudesta. Etenemistä ajatellen, henkilön on oltava hyvä johtamaan ihmisiä ja hyvä analysoimaan tilanteita. Urakäyttäytymisen kuuluu pyrkimys edetä organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tämän ankkurin selkeä tunnistaminen voi olla vaikeaa, koska tähän liittyy myös halu saada haasteita. (Lähteenmäki 1995, 176.) Haastatelluista yksi koki, että hän haluaa nykyiseen työhön enemmän haastetta.

*”Nykyiseen työhön ja työtehtävin haluan enemmän ja toisentyypisiä haasteita, asiakasneuvottelut sinällään ovat haasteellisia, mutta tarvitaan myöskin sitä tietotaidollista ja ammatillista haastetta lisää.”*

Haasteita kaipaavat henkilöt ovat motivoituneita itsensä kehittämisestä. Ura, joka mahdollistaa kilpailuvietin käyttämisen, koetaan merkityksellisenä. Jos tällaisia mahdollisuuksia ei ole, motiivin hallitseman henkilön on vaikea motivoitua ja jatkaa samassa työssä. (Salminen 2005,120). Äskeinen haastateltu siis koki motivoituvansa haasteista, ja oli sitä mieltä, ettei oma työ tarjoa niitä riittävästi. Työtehtävän vaihto oli usein tämän henkilön ajatuksissa, yhtenä vaihtoehtona oli myös siirtyminen toiseen organisaatioon.

*”Kentällä ei ole tarjolla mitään haasteellisempia, toisenlaisia, niinku laajempialaisia työtehtäviä. Olen ajatellut, monesti, siirtymistä muihin tehtäviin Tapiolassa, mutta toki myös Tapiolan ulkopuolelle.”*

Eräs taas koki, että omat työ ei antanut enää ammatillista haastetta. Hän ilmaisi myös, että oli kiinnostunut aivan muunlaisesta työstä.

*”Koska mua kiinnostaa jo paljon erityyppinen työ, siinä mielessä mä en saa riittävästi haasteita omasta työstäni.”*

Tutkittavien puheista ilmeni myös se, että haasteita tulee paljon erityisesti työnantajan puolelta. Haasteet koettiin enemmänkin velvoitteina kuin mahdollisuuksina. Kommentit olivat seuraavanlaisia.

*”Tää ala muuttuu niin paljon ja uudistuu, et välillä on kovalevy aivan tupaten täynnä.”*

*”Haasteita tai sanotaanko paineita, tulee ihan älyttömästi työnantajan puolelta.”*

*”Jatkuvasti vaan laajennetaan, ja tulee lisää, tällä hetkellä riittäväsi haasteita.”*

*”No ei tässä vaiheessa kaivata lisää haasteita, nää riittää.”*

Urasuunnittelun myötä yksilön on yhä vaikeampi päättää millaista hyvän työn tulee olla. Jatkuva oppiminen on tärkeää, jotta tulevaisuuden muutoksista pystyy selviytymään. (Schein 1996) Tapiola työnantajana järjestää sisäistä koulutusta aina tilanteen niin vaatiessa. VTS eli vakuutusalan oma tutkinto, sekä RAVA eli rahoitus- ja vakuutusalan tutkinto, ovat esimerkkejä talon ulkopuolisesta alan koulutuksesta. Työnantaja suosittelee näitä, mutta ei velvoita opiskelemaan.

Tutkimuksen loppuun olen liittänyt haastateltavien ajatuksia oman työn kehittämisestä. Kolme henkilöä koki, että työn kehittäminen tulee työtehtävään liittyvän opiskelun kautta. Tämä opiskelutarve tulee joko omasta halusta tai työnantajan tarpeesta.

*”No, itse asiassa kehittäminen tässä työssä tapahtuu sitä kautta, että on pakko yrittää opiskella ne asiat, niin että on niinku kokoajan taakilla.”*

*”Tulevaisuus näyttää mitä kaikkea tehtävään kuuluu, ja mitä koulutuksia tarvitaan.”*

*”Järjestäähän meille työnantaja aina jotain pieniä koulutuksia mitä käydään kaikki.”*

Yksi henkilö oli sitä mieltä, että oman työn kehittäminen tulee yhdessä työtiimin kanssa tehtävien suunnittelusta. Henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan työn

sujuvuuteen miettimällä uusia työtapoja.”

*”Kaiken aikaa meilt kysellään miten vois jotain asiaa hoitaa toisella tavalla. Meil on jatkuva ”tuotekehittely” meneillä.”*

Ja yksi ilmaisi ajatuksensa niin, että oman työn kehittäminen on asioiden eteenpäin viemistä esimiehille ja yhteistyötahoille. Hän otti esiin myös palautteen antamisen.

*”Oman työn kehittäminen on lähinnä tällä hetkellä palautteen antamista ja kehitysesitysten eteenpäin viemistä ja niiden perustelua.”*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa tuon esiin tutkimustulosten yhteenvedon, sekä kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

### 5.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää miten naiset ovat kokeneet uran rakentumisensa vakuutus- ja pankkialalla. Keskeinen ongelma oli selvittää kokivatko naiset rajoitteita urapolullaan, ja jos kokivat niin millaisia. Halusin myös selvittää motivointiin liittyviä kokemuksia sekä sen tyydyttääkö oma työ.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että naiset kokivat rajoitteita urapolullaan. Erityisesti paikallistason etenemismahdollisuudet tuntuivat hyvin rajallisilta. Tähän vaikutti tarjolla olevin haasteellisten työtehtävien pieni määrä. Uralla eteneminen olisi edellyttänyt siirtymistä pääkonttoriin Espooseen. Paikkakunnan vaihdokseen ei kuitenkaan ollut kenelläkään halukkuutta. Keskeiset syyt, jotka vaikuttivat tähän haluttomuuteen, olivat perhe, paikkakuntamieltymys ja mukavuus. Samoihin syihin päätyi myös Salminen (1993) määrittäessään paikkakuntaan sitoutumisen -ura-ankkurin. Muita rajoittavia syitä, joita haastateltavat toivat esiin, olivat itsenäisyyden tarve työssä, tarve työskennellä sekä asiakkaiden että kollegojen kanssa, sekä haluttomuus edetä työuralla johtotehtäviin tai ylipäättään vaihtaa tehtävää johonkin toiseen. Pitkä työsuhde Tapiolaan kielii siitä, että haastateltavat kaipasivat myös työsuhteeltaan turvallisuutta, vaikka eivät sitä päällimmäisenä ja ehkä tiedostettuna tuoneetkaan esille. Ehkäpä tämä vaikutti myös siihen, että työtehtäviä ei aktiivisesti haettu organisaation ulkopuolelta. Sukupuolen ei koettu merkittävästi rajoittavan uralla etenemistä. Lasikattoilmiötä ei esiintynyt, ainakaan aluetasolla. Eagly et al. (2007) havaitsivat omassa tutkimuksessaan saman asian, jonka mukaan lasikattoilmiötä ei ole olemassa vaan ennemminkin labyrintti. (Eagly et al, 2007)

Motivointiin liittyvät kokemukset yhdistyivät palkitsemiseen ja kannustamiseen. Yksi haastateltava koki palkitsevana sen, että omaan työhön ja sen kehittämiseen pystyi yksilötasolla vaikuttamaan. Toinen taas koki palkitsemisessa epäjohtonmukaisuutta.

Organisaatio tavoitteli ja palkitsi eri asioista. Viitala (2003) oli samalla kannalla, palkitsemajärjestelmän tulee olla yhtä yrityksen strategian kanssa. Myös Schein (1991) teorioi, että organisaation jäsenet oppivat kokemuksien ja keskustelujen kautta mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä ei. Salminen (2005) totesi, että jos palkitseminen tuntuu epäjohdonmukaiselta, se vähentää mm. motivaatiota. Kannustamista koki ainoastaan yksi haastatelluista. Neljä naista oli sitä mieltä, että kannustamista ei esiintynyt, ainakaan oman esimiehen taholta. Kannustamisen vähyyden arveltiin johtuvan sekä vähäisistä uusista työtehtävistä että paikoin vähäisestä työntekijämäärästä. Tehtävän kierto on ei myöskään koettu kannustusta tulleen, mikä on puute. Marshal et al. (2003) olivat myös sitä mieltä, että yksilöä tulisi kannustaa siirtymään eri tehtäviin ympäri organisaatiota.

Kolme henkilöä koki, että oma työ tyydyttää. Kaksi oli sitä mieltä, että työ ei tyydytä. Tyytyväiset henkilöt saivat tyydytystä asiantuntijuuden kautta. Työstä oli löytynyt oma juttu. Henkilöt joita työ ei tyydyttänyt, kaipasivat uusia, erilaisia haasteita työhön. Toisaalta haasteita työhön koettiin tulevan paljon työnantajan taholta. Nämä haasteet koettiin enemminkin velvoitteina kuin mahdollisuuksina. Naiset kokivat, että työn kehittäminen tulee ennen kaikkea opiskelun kautta. Opiskelun tarve oli joko omakohtaista tai työnantajan taholta annettua. Yhden haastatellun mielestä työn kehittäminen oli asioiden eteenpäin viemistä palautteiden ja kehittämissuositusten muodossa.

## **5.2 Kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita**

Tämän tutkimuksen myötä nousi keskeisesti esiin yksi vahva asia, minkä Kouvolan toimiston naiset kokivat rajoittavana asiana urapolullaan. Tämä asia oli kentällä olevien haasteellisten työtehtävien rajallinen määrä. Esimiestyön tulisi huomioida tämä puute, ja kannustaa ihmisiä aidosti enemmän tehtäväkiertoon. Luottamukselliset kehityskeskustelut, joissa tulevat esiin työntekijöiden todelliset toiveet ja ajatukset, voisivat toimia tässä yhtenä työvälineenä. Olisi myös hyvä asia, jos esimiehet voisivat vaikutusvaltansa avulla aktiivisemmin selvittää, onko pääkonttorista, jossa tehtäviä on paljon tarjolla, mahdollisuus hajauttaa kentälle uusia ja haasteellisia tehtäviä.

Jokaisella tulisi olla myös mahdollisuus hakea uutta tehtävää, ilman rajoitteita. Työtehtäviin nimittäminen tulisi hoitaa aidon avoimesti, ennalta sovitut nimitykset olisi karsittava pois. Asia tulee huomioida, sillä tämän naisvaltaisen alan työntekijöillä on vuosien vankka ammattitaito, jonka menettäminen kilpailijalle olisi valtava tiedollinen menetys.

Tutkimuksen laajentaminen useampaan toimistoon tai vain keskittyminen yhteen piiriryhmään voisi antaa kiinnostavan aiheen jatkotutkimukselle.

## LÄHTEET

Apospori, E., Nikandrou, I., Panayotopoulou, L. 2006. Human Resource Development International. Vol. 9, No 4, 509-527.

Arthur B. Michael, Hall T. Douglas, Lawrence S. Barbara 1989. Handbook of career Theory. Cambridge University Press.

Barnett, R., 2004. Preface: Women and Work: Where are We, Where Did We Come From, and Where Did We Come From, and Where Are We Going? Journal of Social Issues. Vol. 60, No 4, 667-674.

Crowley, M., Weir, D., 2007. The international protean career: four women's narratives. Journal of Organizational Change Management. Vol. 20, No 2, 245-258.

Eagly, A., Carli, L., 2007. Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review. Vol. 85, No 9, 63-71.

Hirsjärvi, S., Hurme H., 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P., 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kniveton, B., 2004. Managerial career anchor in a changing business environment. Journal of European Industrial Training. Vol. 28, No 7, 564-573.

Lilja, Reija 1999. Pankissa töissä. Tutkimus naisten ja miesten ura- ja palkkakehityksestä pankkialalla ajanjaksolla 1990–97. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.



Lohikoski, Erja 1996. Ammattiaapinen, korkeakoulutettujen urapolkuja. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lähteenmäki, Satu 1995. ”Mitä kuuluu-kuka käskää? Turku: Åbo Akademis Tryckeri.

Lähteenmäki, S., Paalumäki, A., 1993. The retraining and mobility motivations of key personnel: Dependencies in the Finnish business environment. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 4, No 2, 377-406.

Marsh, C., 2007. What Motivates You to Lead? Know What People Want. Leadership Excellence. Vol. 24, No 4, 11.

Marshall, V., Bonner, D., 2003. Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. Journal of European Industrial Training. Vol. 27, No 6, 281-291.

O’Neil, D., Bilimoria, D., Saatcioglu, A., 2003. Women’s way of instituting careers: A typology of women’s career development. Academy of Management Proceedings. PA1-A6.

Salminen, E. Olavi 2005. Joustava urakehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Schein, E., 1977. Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: K.J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino. Viides painos.

Schein, E., 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Kolmas painos.

Schein, E., 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21 st century. Academy of Management Executive. Vol. 10, No 4, 80–88.

Suutari, V., Taka, M., 2004. Career anchors of managers with global careers. Journal of Management Development. Vol. 23, No 9, 833–847.

Tapiola-ryhmä, 2006. Vastuussa asiakkaille -Vastuullisen yritystoiminnan raportti.  
Helsinki: Käpylä Print Oy.

Viitala, R., 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITE 1

### HAASTATTELUKYSYMYKSET

#### Taustatiedot

1. Kuvaus itsestä, syntymäaika, kotikunta, siviilisääty ja perhetilanne
2. Koulutus

#### Työ

3. Kuinka pitkään olet ollut vakuutus- ja pankkialalla, ja siitä Tapiola-ryhmässä?
4. Mihin työtehtävään alun perin tulit?
5. Oletko ollut muissa tehtävissä?
6. Kuvaus nykyisestä työtehtävästä
7. Tyydyttääkö nykyinen työ?

#### Haasteellisuus

8. Kaipaanko enemmän haasteita työtehtäviisi?
9. Miten kehität omaa työtäsi?

#### Uralla eteneminen

10. Millaisena koet etenemismahdollisuudet?
11. Vaikuttaako sukupuoli urakehitykseen?
12. Mikä on tärkein uraan liittyvä tekijä(t) josta et halua luopua?
13. Oletko ajatellut hakea muihin tehtäviin Tapiolassa?
14. Kannustaako Tapiola mielestä uralla etenemiseen?