

# Naiset huipulla

Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä



# Naiset huipulla

Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä

Huhtikuu 1994

---

---

Tiedustelut - Förfrågningar:

Eva-Sisko Veikkola  
puh. (90) 17 341

Suomen Virallinen Tilasto  
Finlands Officiella Statistik  
Official Statistics of Finland

Kansikuva:  
Päivi Seppälä

Painopaikka:  
Paino-Center Oy

# Esipuhe

Ajatus naisjohtajajulkaisun laatimisesta lähti liikkeelle Pohjoismaisen ministerineuvoston aloitteesta. Ministerineuvosto pyysi tilastovirastoja selvittämään naisten osuutta elinkeinoelämän johdossa. Pohjoismaisten tilastovirastojen tasa-arvotilastojen yhteistyöryhmä päätti selvittää asiaa kussakin maassa 100 liikevaihdoltaan suurimman yrityksen osalta. Suomen kohderyhmää laajennettiin kuitenkin 200 suurimpaan yritykseen, joille tehtiin erillinen kysely. Yritysaineiston ohella on toisena lähteenä käytetty vuoden 1990 väestölaskennan koko väestön kattavaa aineistoa.

Selvityksen laatimisen tukena Suomessa on toiminut runsaan vuoden ajan asiantuntijaryhmä, johon ovat kuuluneet tutkimuspäällikkö Eeva Hänninen-Salmelin Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti WOMAN ry:stä, vs. apulaisprofessori Sinikka Vanhala Helsingin Kauppakorkeakoulusta, tasa-arvovaltuutettu Tuulikki Petäjaniemi, toimituspäällikkö Mirja Jarimo-Lehtinen Elinkeinoelämän valtuuskunnasta, sekä Tilastokeskuksen puolesta erikoissuunnittelija Riitta Harala, kehittämisspäälikkö Päivi Keinänen, yliaktuaari Anna-Leena Wickstrand ja suunnittelija Eeva-Sisko Veikkola, joka on toiminut selvityksen koordinoijana. Ryhmää on täydennetty myöhemmin kutsumalla mukaan erikoistutkija Kaisa Kauppinen-Toropainen Työterveyslaitoksesta. Asiantuntijaryhmä on tuonut tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa Tilastokeskuksen käyttöön ideoimalla selvityksen laatimista, analysoimalla aineistoja sekä osallistumalla julkaisun artikkeleiden kirjoittamiseen. Julkaisun kannen ja taiton on tehnyt tilastonlaatija Päivi Seppälä.

Julkaisun ilmestymisajankohta, kevät 1994, on osoittautunut erityisen otolliseksi aiheen kannalta mm. Suomen tasavallan presidentinvaalin innoittamien keskustelujen takia. Tilastokeskus toivoo tämän julkaisun omalta osaltaan vievän eteenpäin keskustelua naisjohtajuudesta.

Tilastokeskuksessa 7 huhtikuuta 1994

Hilkka Vihavainen

Riitta Harala

# Sisällys

<b>Esipuhe</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Johdanto</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Naisjohtajat elinkeinoelämän suurissa yrityksissä</b> .....	<b>9</b>
<i>Riitta Harala</i>	
Yrityskyselyn aineisto .....	10
Tutkimuksen tulokset .....	12
Naisjohtajien määrä eri johtajatasoilla .....	12
Naisten osuus johtajistosta .....	14
Millaisissa yrityksissä on naisjohtajia? .....	14
Toimiala .....	14
Henkilökuntamäärä .....	16
Liikevaihto .....	17
<b>3. Naisjohtajan profiili elinkeinoelämässä</b> .....	<b>19</b>
<b>Väestölaskentaan perustuvan tutkimuksen aineisto</b> .....	<b>20</b>
<i>Riitta Harala</i>	
<b>Nais- ja miesjohtajien eriytyneet työmarkkinat</b> .....	<b>23</b>
<i>Eeva Hänninen-Salmelin — Sinikka Vanhala</i>	
Eriytymisen taustaa .....	23
Naisjohtajien uravaihtoehdot .....	24
Naisjohtajat eri toimialoilla .....	26
Nais- ja miesjohtajien koulutustaso .....	29
Palkkamarkkinoiden eriytyminen .....	29
Yhteenveto tuloksista .....	32
<b>Nais- ja miesjohtajien perheet ja taloudellinen asema</b> .....	<b>35</b>
<i>Päivi Keinänen</i>	
Johtajien siviilisäätö ja avioerot .....	36
Johtajien perhe ja lapset .....	39
Johtajien puolisoitten toiminta .....	42
Johtajaperheiden taloudellinen asema .....	43
Yhteenveto tuloksista .....	44

<b>4. Naisen uran esteet</b> .....	<b>47</b>
<b>Naiset lasikaton alla</b> .....	<b>48</b>
<i>Kaisa Kauppinen-Toropainen</i>	
Johtajan ammatin miehinen sukupuolileima ja sen murros .....	48
Työelämän eriytyminen sukupuolen mukaan .....	50
Lasikatto-ilmiö suomalaisessa työelämässä .....	52
Miksi lasikaton alla? .....	55
Kehitysnäkymiä .....	57
<b>Naisten johtajauran esteitä ja kannustimia</b> .....	<b>61</b>
<i>Tuulikki Petäjaniemi</i>	
Mentor-toiminta urakehityksen tukena .....	61



---

# 1 Johdanto

---

Naisista elinkeinoelämän johtavilla paikoilla ei ole kovinkaan paljon koottua tietoa. Pohjoismaiden ministerineuvoston aloitteesta päätettiin naisten edustusta elinkeinoelämän johtotehtävissä selvittää kaikissa Pohjoismaissa. Alkuvuodesta 1992 ryhtyi Tilastokeskuksen kokoama työryhmä selvittämään olemassa olevia suomalaisia tilasto- ja tutkimusaineistoja, joissa kyseessä olevaa aihetta on käsitelty. Ajan tasalla olevaa tietoa naisten edustuksesta yksityisen sektorin yritysten johtotehtävissä ei ollut tarjolla. Siksi työryhmä päätti tehdä tiedustelun vuodenvaihteessa 1992/93 Suomen suurimmille elinkeinoelämän yrityksille. Sen tuloksia käsitellään tämän julkaisun toisessa luvussa.

Tilastokeskuksessa valmistui työn kuluessa myös varsin laaja väestölaskenta 1990:n tietokokonaisuus, joka tarjoaa mahdollisuudet tarkastella eri tavoin valittuja väestön osajoukkoja hyvinkin tarkasti erilaisten ominaisuuksien suhteen. Väestölaskenta-aineistosta saadaan myös nais- ja miesjohtajat määriteltyä erilliseksi tutkimusjoukoksi, jonka ominaisuuksia voidaan tarkastella verrattuna muihin työssäkäyviin. Väestölaskenta-aineiston pohjalta on luvussa 3 tarkasteltu johtajien yritystaustaa, ammattia, koulutusta ja perheellistymistä.

Luvussa 2 tarkastellaan johtajuutta 200 suuryrityksessä ja luvussa 3 analysoidaan suomalaisen yksityisen sektorin johtajan profiilia väestölaskenta-aineiston avulla. Julkaisussa ei ole analysoitu naisjohtajuutta julkisella sektorilla.

Edellä mainittujen aiheiden lisäksi käsitellään tässä julkaisussa muihin naisjohtajuutta käsitteleviin tutkimuksiin pohjautuen ns. lasikattoilmiötä sekä mentor-toimintaa naisten uralla etenemisessä.



---

## 2 Naisjohtajat elinkeinoelämän suurissa yrityksissä

---

- Elinkeinoelämän suurten yritysten johtajista naisia on 11 prosenttia, pää- tai toimitusjohtajista 2 prosenttia
- Naisten edustus suurten yritysten hallintoelimissä on lisääntynyt viime vuosien aikana
- Runsaassa 36 prosentissa suurista yrityksistä ei ole ainuttakaan naisjohtajaa
- Eniten naiset ovat edustettuina kaupan ja majoitus- ja ravitsemistoiminnan suurissa yrityksissä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminnan suurissa yrityksissä on johtajistossa lähes aina vähintään yksi nainen
- Silloin kun suuressa yrityksessä on ylipäänsä naisjohtajia, on heidän osuutensa johtajistosta useimmiten alle 10 prosenttia

# Naisjohtajat elinkeinoelämän suurissa yrityksissä

Riitta Harala

## Yrityskyselyn aineisto

Tutkimuksen kohteeksi valittiin 200 henkilökuntamäärältään tai liikevaihdoltaan suurinta suomalaista yksityisen sektorin yritystä. Tutkimusjoukkoon sisältyvät myös valtioenemmistöiset osakeyhtiöt.

Tutkittavat yritykset poimittiin Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteristä. Koska jotkin yritykset eivät liikevaihdoltaan kuuluneet 200 suurimman joukkoon vaikka henkilökuntamäärältään kuuluivat ja päinvastoin, käsitti poimittu tutkimusaineisto 269 yritystä. Näistä 2 yritystä todettiin tiedustelun kuluessa tutkimusaineistoon kuulumatomiksi, joten lopullinen tutkittavien yritysten määrä oli 267. Näistä saatiin tiedot yhden karhunkierroksen jälkeen 203 yritykseltä eli vastausprosentti oli 76. Katoon saattoi vaikuttaa tutkimusajankohdan ympärillä tapahtuneet

yrityskuolemat. Näitä ei kuitenkaan tutkittu tarkemmin.

Yrityksiltä tiedusteltiin yrityksen eri johtajien kokonaismääriä sekä näiden jakaantumista miehiin ja naisiin sekä yrityksen henkilökunnan määrää sekä sen sukupuolijakaumaa. Tiedustelulomakkeella johtajat oli luokiteltu tasoltaan seuraaviin luokkiin:

- pääjohtaja tai toimitusjohtaja
- hallintoneuvosto
- hallitus, johtokunta
- johtokunnasta seuraava porras
- muut johtaja-nimikkeellä olevat.

Eri luokkia ei lomakkeella määritelty mitenkään, joten kukin yritys sai määrittellä kuhunkin luokkaan kuuluvien johtajien rajauksen itse.

Yrityksen taustatiedot (toimiala ja liikevaihto) saatiin Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteristä lomakkeella kysytyyn liike- ja yhteisötunnuksen avulla.

Henkilökuntamäärältään tutkittavat yritykset jakautuivat taulukon 1 mukaisesti.

**TAULUKKO 1. Tutkimusjoukon yritykset henkilökuntamäärän mukaan**

Yrityksen henkilömäärä	Yrityksiä yhteensä	%
- 49	5	3
50 - 99	6	3
100 - 199	7	3
200 - 499	31	15
500 - 999	72	36
1 000 -	82	40
Yhteensä	203	100

Liikevaihdon mukaan yritykset jakautuivat taulukon 2 mukaisesti.

Luokka, jossa liikevaihto puuttuu, johtuu pankeista ja vakuutusyhtiöistä, joilla liikevaihtotietoa ei ole.

**TAULUKKO 2. Tutkimusjoukon yritykset liikevaihdon mukaan**

Yrityksen liikevaihto (milj. mk)	Yrityksiä yhteensä	%
-	7	3
- 499	51	25
500 - 999	71	35
1 000 - 1 999	37	18
2 000 - 4 999	30	15
5 000 - 9 999	5	3
10 000 +	2	1
Yhteensä	203	100

Toimialaltaan yritykset jakautuivat taulukon 3 mukaisesti.

**TAULUKKO 3. Tutkimusjoukon yritykset toimialan mukaan**

Yrityksen toimiala	Yrityksiä yhteensä	%
Maa- ja metsätalous	2	1
Teollisuus	96	47
Rakentaminen	10	5
Kauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta	57	28
Liikenne	11	5
Rahoitus- ja vakuutus toiminta, palvelut liike-elämälle	22	11
Yhteiskunnalliset ym. palvelut	5	3
Yhteensä	203	100

## Tutkimuksen tulokset

### Naisjohtajien määrä eri johtajatasoilla

Useissa yhteyksissä on jo aiemminkin todettu, että naisjohtaja suomalaisessa elinkeinoelämässä on yhä harvinaisuus. Tätä käsitystä tukee myös nyt tehty tutkimus, vaikka jonkinlaista lisääntymistä naisjohtajien määrässä onkin havaittavissa.

Suurten elinkeinoelämän yritysten pääjohtaja- tai toimitusjohtajatasolla naisia oli tutkimuksen mukaan 2 prosenttia, hallituksissa tai johtokunnissa vajaa 5 prosenttia ja hallintoneuvostoissa 14 prosenttia. Johtokunnasta seuraavalla portaalla naisia oli runsas 13 prosenttia ja muista johtajista vajaa 13 prosenttia. Kaikkiaan oli suurimpien elinkeinoelä-

män yritysten johtajista naisia 11 prosenttia, kun vastaavien yritysten henkilöstöstä naisia oli yli 40 prosenttia.

Hajba (1990) on tutkinut naisten osallistumista yritysten ylimpiin hallintoelimiin Suomessa vuonna 1989. Hallintoelimillä tarkoitetaan yritysten hallintoneuvostoa ja hallitusta, joissa tehdään yritysten kannalta laajakantoiset ja tärkeät ratkaisut. Näistä hallintoneuvoston tehtävät ovat rajoitetumpia. Hallintoneuvosto on lähinnä omistajakunnan luottamuselin ja sen päätehtävä on valvonta. Hallituksella on yrityksessä keskeinen, strateginen rooli.

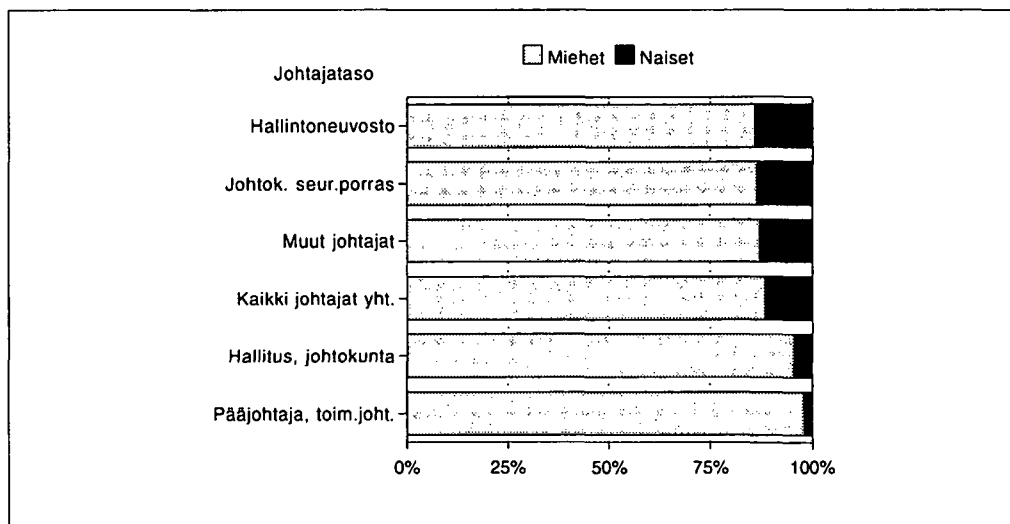
## TAULUKKO 4. Naisten osuus eri johtajatasoilla

Johtajataso	Johtajia yhteensä	Niistä miehiä, %	Naisia, %
Pääjohtaja ja/tai toimitusjohtaja	244	98	2
Hallintoneuvosto	1 340	86	14
Hallitus, johtokunta	1 154	95	5
Johtokunnasta seuraava porras	1 618	87	13
Muut johtajat	3 195	87	13
Kaikki johtajat yhteensä	7 550	89	11
<b>Henkilöitä yhteensä</b>			
Koko henkilöstö	314 746	58	42

Hajban tutkimuksen mukaan naisten osuus 100 suurimman suomalaisen yrityksen hallintoelimissä oli 5,8 prosenttia vuonna 1989, kun tämän tutkimuksen mukaan prosentiosuus 100 suurimman yrityksen hallintoelimissä oli 8,6 vuoden 1992 lopussa. Naisten osuus suurten yritysten hallintoelimissä näyttää siis viime vuosien aikana nousseen.

Vaikka tällaista nousua näyttääkin tapahtuneen, ovat naiset yhä johtajina edustettuina useimmin hallintoneuvostoissa sekä johtokuntaa tai hallitusta alemmilla johtajatasoilla. Huippujohdossa, pää- ja toimitusjohtajina ja hallituksissa heitä on vielä hyvin vähän. Useimmiten naisjohtajat eivät siten ole mukana varsinaisessa strategisessa päätöksenteossa.

## KUVIO 1. Sukupuolijakauma eri johtajatasoilla



## Naisten osuus johtajistosta

Tutkituista yrityksistä runsas 36 prosenttia oli sellaisia, joissa ei ollut ainutkään naisjohtajaa. Naisjohtajien osuudet jakautuivat muuten taulukon 5 mukaisesti.

Jos yrityksessä on naisjohtajia, heidän osuutensa näyttää tämän selvityksen mukaan olevan useimmiten alle 10 prosenttia.

**TAULUKKO 5. Yritykset naisjohtajaosuuden mukaan**

Naisjohtajien osuus (%)	Yrityksiä yhteensä	%
0	74	36
alle 10	68	34
10,0 - 19,9	33	16
20,0 - 29,9	18	9
yli 30	10	5

## Millaisissa yrityksissä on naisjohtajia?

### Toimiala

Aikaisempien tutkimusten perusteella oletus oli, että naiset toimivat johtajina perinteisillä naisten aloilla, kuten palveluissa. Näin näyttää olevankin erityisesti toisaalta kaupassa, majoitus- ja ravitsemistoiminnassa sekä toisaalta yhteiskunnallisissa palveluissa, joissa naisjohtajien osuudet kaikista johtajista ovat vajaa 17 prosenttia (kauppa ym.) ja vajaa 16 prosenttia (yhteiskunnalliset pal-

velut, kuten virkistys- ja kulttuuripalvelut ja järjestötoiminta). Sen sijaan rahoitus- ja vakuutus toiminnassa ja palveluissa liike-elämälle sekä liikenteessä naisjohtajien osuudet ovat samaa luokkaa teollisuuden kanssa. Perinteisellä miesten alalla rakennustoiminnassa 10:stä tutkimusjoukkoon kuuluneesta yrityksestä yhdelläkään ei ollut naisjohtajia.

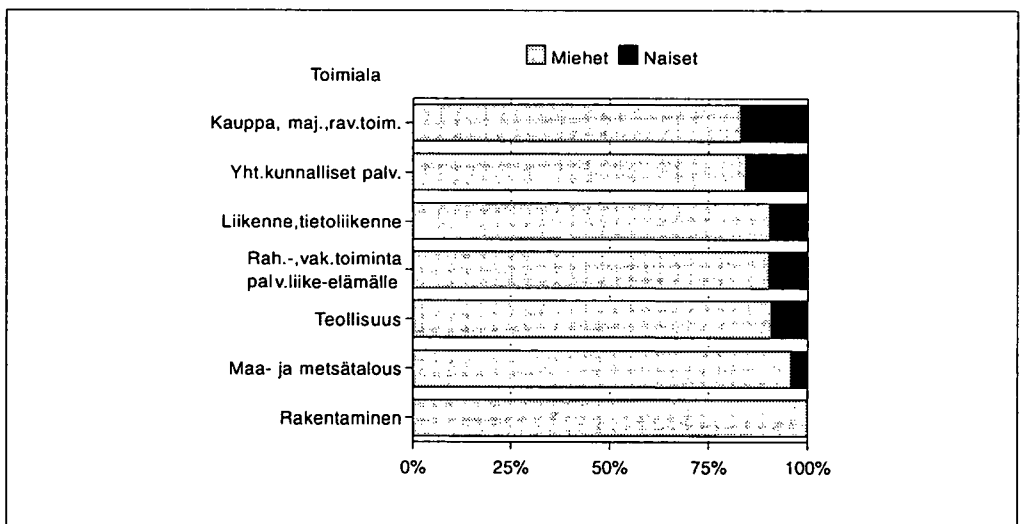
Ainakin yksi naisjohtaja oli lähes kaikilla rahoitus- ja vakuutustoiminnan suurilla yrityksillä. Sen sijaan teollisuuden, kaupan, majoitus- ja ravitsemistoiminnan ja liikenteen toimialoilla yrityk-

sistä 33 - 45 prosentissa ei ollut yhtään naisjohtajaa. Kaikista tutkimusjoukon yrityksistä runsas 36 prosenttia oli sellaisia, joissa ei ollut yhtään naisjohtajaa.

**TAULUKKO 6. Naisjohtajien osuudet kaikista johtajista toimialan mukaan**

Yrityksen toimiala	Johtajia yhteensä	Niistä miehiä, %	Naisia, %
Maa- ja metsätalous	71	96	4
Teollisuus	2 753	91	9
Rakentaminen	257	100	0
Kauppa, majoitus- ja ravitsemistoi-	2 342	83	17
Liikenne	271	90	10
Rahoitus- ja vakuutustoiminta, palvelut liike-elämälle	1 683	90	10
Yhteiskunnalliset palvelut	173	84	16
Yhteensä	7 550	89	11

**KUVIO 2. Naisjohtajien osuudet toimialoittain**



## Henkilökuntamäärä

Yrityksen koon mukaan naisjohtajien osuudet kaikista johtajista jakautuivat taulukon 7 mukaisesti.

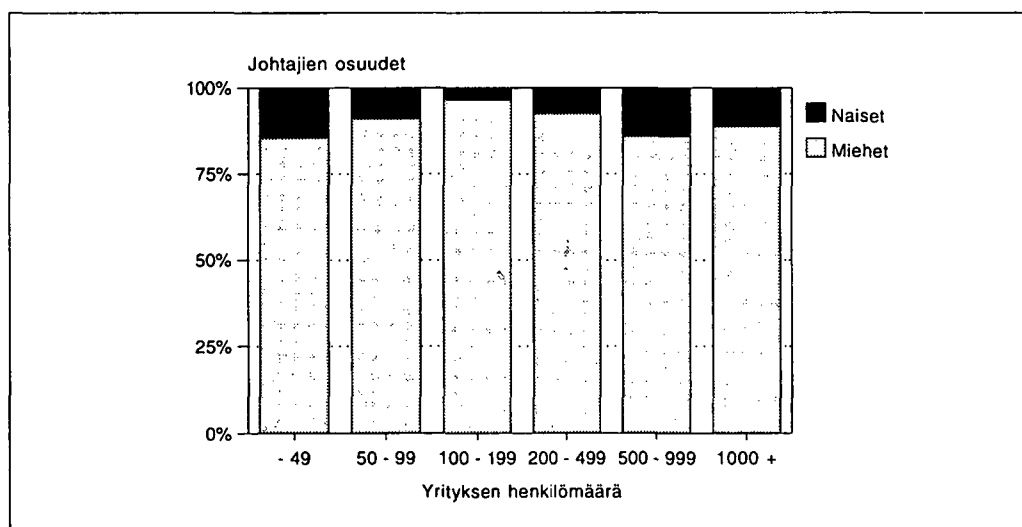
Naiset toimivat johtajina toisaalta tutkimusjoukon henkilökuntamäärältään pienissä yrityksissä ja toisaalta sitten melko suurissa, yli 500 hengen yrityksissä,

joissa johtajien määrä on suurempi. Tuloksia tarkasteltaessa on muistettava, että henkilökuntamäärältään pienimmät yritykset tässä tutkimuksessa ovat liikevaihdoltaan kuitenkin sitä luokkaa, että ne sijoittuvat 200 liikevaihdoltaan suurimman yrityksen joukkoon.

**TAULUKKO 7. Naisjohtajien osuus kaikista johtajista yrityksen henkilökuntamäärän mukaan**

Yrityksen henkilömäärä	Johtajia yhteensä	Niistä miehiä, %	Naisia, %
- 49	69	86	14
50 - 99	67	91	9
100 - 199	118	97	3
200 - 499	669	93	7
500 - 999	1 750	86	14
1 000 -	4 877	89	11
Yhteensä	7 550	89	11

**KUVIO 3. Naisjohtajien osuudet yrityksen henkilökuntamäärän mukaan**



## Liikevaihto

Tutkimusjoukon yrityksiä tarkasteltiin myös liikevaihdon mukaan. Naisjohtajien osuudet kaikista johtajista olivat taulukon 8 mukaiset.

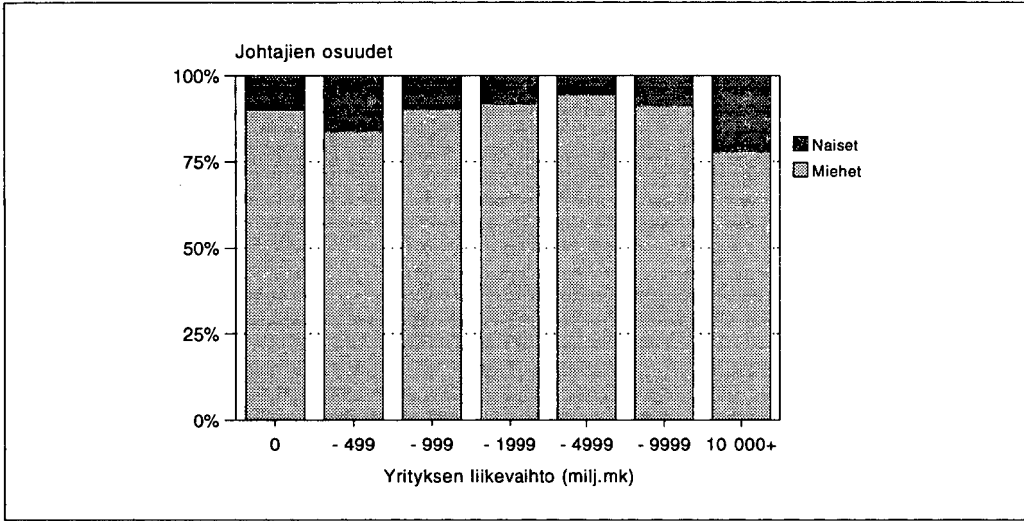
Selkeimmin naiset näyttävät olevan edustettuina liikevaihdoltaan pienimmissä tämän tutkimusjoukon yrityksissä ja toisaalta kaikkein suurimmissa yrityksissä. Liikevaihdoltaan suurimmissa

yrityksissä naisjohtajien osuus kaikista johtajista on jopa runsas 22 prosenttia. Osaltaan naisjohtajien näinkin suuri osuus suurimmissa yrityksissä johtuneen tämän kokoisten yritysten johtajiston suuremmasta koosta. Aikaisempien tutkimusten perusteella (Hajba 1990) näyttää siltä, että hallintoelinten keskikoon kasvaessa naisten osuus johtajistossa lisääntyy.

**TAULUKKO 8. Naisjohtajien osuus kaikista johtajista yrityksen liikevaihdon mukaan**

Yrityksen liikevaihto (milj. mk)	Johtajia yhteensä	Niistä	
		miehiä, %	naisia, %
-	998	90	10
- 499	1 221	84	16
500 - 999	1 796	90	10
1 000 - 1 999	1 086	92	8
2 000 - 4 999	1 194	94	6
5 000 - 9 999	264	91	9
10 000 +	991	78	22
Yhteensä	7 550	89	11

**KUVIO 4. Naisjohtajien osuudet liikevaihdon mukaan**



**Lähteet:**

**Hajba, Sirpa (1990),** *Naiset suuryritysten hallintoelimissä*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:1990.

---

## 3 Naisjohtajan profiili elinkeinoelämässä

---

- Vuonna 1992 neljännes johtajista oli naisia
- Vuosina 1988 - 1992 naisjohtajien osuus kasvoi keskimäärin 2 prosenttiyksikköä vuodessa
- Miesjohtajat kasautuvat yleisjohdon, teknisiin ja markkinoitintehtäviin; naisten johtajakuva on laiveampi
- Naisjohtajat toimivat useimmin naisvaltaisilla aloilla
- Naisjohtajat ansaitsevat keskimäärin 65 % miesjohtajien palkasta
- Nais- ja miesjohtajien väliset palkkaerot pienenevät ylimmissä koulutusasteissa
- Miesjohtajista yli 80 % on naimisissa, naisjohtajista 60 %
- Naisjohtajat ovat naimisissa yhtä usein kuin kaikki työlliset naiset keskimäärin
- Naisjohtajilla on vähemmän lapsia kuin työllisillä naisilla keskimäärin
- Puolisoiden väliset tuloerot ovat pienempiä naisjohtajien perheissä

# Väestölaskentaan perustuvan tutkimuksen aineisto

Riitta Harala

Naisjohtajatutkimuksen kolmannen luvun aineistona on käytetty vuoden 1990 väestö- ja asuntolaskennan aineistoa. Aineisto on tietosisällöltään erittäin laaja. Se sisältää tietoja mm. väestön demografisesta rakenteesta, taloudellisesta toiminnasta, työllisyydestä, koulutuksesta, tuloista, asumisesta ja perheellisyydestä. Väestölaskenta 1990:n aineisto on koottu yhdistämällä eri hallinnollisten rekisteriaineistojen tietoja yhteen ilman suoraa tiedonkeruuta väestölle.

Väestölaskenta-aineisto sisältää tiedot työllisen väestön ammatista. Ammattitieto on aineistoon saatu useista eri lähteistä. Yksityisen sektorin osalta ammattitieto on pääosin saatu selväkielisenä nimiketietona verohallituksen välittömän verotuksen rekisteriaineistosta eli ammattitieto on henkilöiden itsensä veroilmoituslomakkeella ilmoittama tieto.

Selväkielinen ammattinimiketieto on Tilastokeskuksessa kooditettu pääosin

automaattisen kooditusjärjestelmän avulla käyttäen luokituksessa Tilastokeskuksen ammattiluokitusstandardia (Ammattiluokitus 1980, Käsikirjoja N:o 14, Helsinki 1981). Automaattinen kooditusjärjestelmä käyttää ammattinimiketiedon lisäksi hyväkseen eräitä aputietoja kuten toimialatietoa ja koulutustietoa. Osa luokitustyöstä on tehty myös manuaalisesti.

Johtaja-ammattit rajattiin työryhmässä kattamaan 2-numerotason luokan 11 "liikeyritysten ja järjestöjen hallinnollinen työ" ammatit. Tämän luokan määritelmän mukaan liikeyritysten ja järjestöjen hallinnollinen työ- luokkaan kuuluvat henkilöt "toimivat yritysten, myös kunnallisten ja valtion yritysten, liikennelaitosten yms. päällikköinä. He johtavat ja organisoivat järjestöjen, yritysten tai sen osastojen toimintaa Myyntipäälliköt, osastopäälliköt, konepajapäälliköt ja niihin verrattavat henkilöt luetaan tähän ryhmään vain, jos he toimivat use-

an eri osaston päällikköinä". Luokka käsittää seuraavat 3-numerotason luokat (suluissa eräitä luokkaan kuuluvia esimerkkiniimikkeitä):

1. liikeyritysten johtajat (esim. pääjohtaja, toimitusjohtaja, pankinjohtaja, tehdaspäällikkö)
2. tekniset johtohenkilöt (esim. tuotantopäällikkö, työpäällikkö, jaostopäällikkö, yli-insinööri)
3. kaupalliset johtohenkilöt (esim. myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö, tuotepäällikkö, vientipäällikkö)
4. hallinnollisen selvitystyön ja laskenta-toimen johtohenkilöt (esim. laskentapäällikkö, talouspäällikkö)
5. kaupallisten, ammatillisten ja aatteellisten järjestöjen johtohenkilöt (esim. puheenjohtaja, puoluesihteerä, toiminnanjohtaja)
6. henkilöstöhallinnon johtohenkilöt (esim. henkilöstöpäällikkö, sosiaalipäällikkö)
7. muut liikeyritysten ja järjestöjen hallinnollisen työn ammatit (esim. metsäpäällikkö, huolintapäällikkö, levikki-päällikkö).

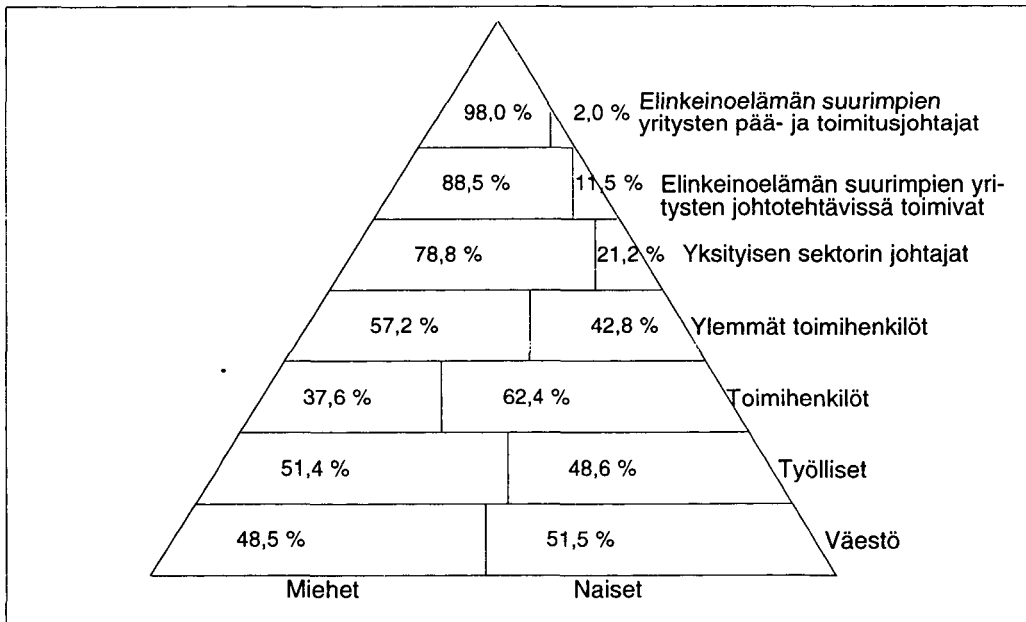
Selvityksessä tarkastellaan vain yksityisen sektorin johtajia. Julkisen sektorin vastaavalla tavalla määriteltyä johtaja-

tasoa ei ammattiluokituksen avulla ollut mahdollista määritellä edes vertailutiedoksi sillä johtajataso julkisella sektorilla sekoittuu ammattiluokituksessa tutkimus- ja selvitystyötä tekevän tason kanssa.

Selvityksen tässä osassa ei myöskään rajoitettu vain elinkeinoelämän suurimpiin yrityksiin, vaan tarkasteltavana joukkona olivat kaikki määriteltyihin johtajaluokkiin luokitellut henkilöt. Tutkittava johtajajoukko muodostui siten huomattavasti suuremmaksi kuin suurimmille elinkeinoelämän yrityksille tehdyssä tiedustelussa. Väestölaskenta-aineiston tutkittavien johtajien joukko oli 54 300 johtajaa, joista miehiä oli 42 770 ja naisia 11 530. Myös tulokset saattavat tästäkin syystä poiketa osittain toisistaan. Myös viiteajanjakso on tässä tutkimuksen osassa eri: tiedot ovat vuoden 1990 lopun tietoja.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu naisten ja miesten osuuksia yhteiskunnan eri tasoilla. Naisjohtajatiedustelun kohdejoukkona oli pyramidin kaksi ylintä lohkoa, kun väestölaskenta-aineistoon perustuvissa selvityksissä tarkastellaan kolmea ylimmäistä lohkoa.

## Miesten ja naisten osuudet yhteiskunnan eri tasoilla



# Nais- ja miesjohtajien eriytyneet työmarkkinat

Eeva Hänninen-Salmelin — Sinikka Vanhala

## Eriytymisen taustaa

Kansainvälisesti tarkasteltuna suomalaisten naisten työhönoosallistumisaste on korkea ja osallistuminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon monipuolista. Kun lisäksi koulutustilastot osoittavat naisten keskimääräisen koulutustason vastaavan meillä miesten keskimääräistä koulutustasoa – ja nuorimpien ikäryhmien kohdalla naisten jo ohittavan miehet tutkintojen suorittamisessa, muodostuu mielikuva melko tasa-arvoisesta suomalaisesta naisesta.

Naisten vankka asema työelämässä ei kuitenkaan ole suoraan heijastunut pääsynä elinkeinoelämän huippupaikoille. Ruostetsaaren (1992) suomalaista eliittiä kartoittaneen tutkimuksen mukaan "vallan ytimessä", so. yhteiskunnan korkeimmissa asemissa ja päätöksenteossa naisia oli 13 %, ja naisten osuus elinkeinoelämän eliitistä oli vain 4 %.

Johtajien työmarkkinat, kuten työmarkkinat yleensäkin, ovat eriytyneet sukupuolen mukaan siten, että nais- ja miesjohtajat ovat pitkälti eri asemassa johdon hierarkiassa, eri kokoisissa yrityksissä, eri toimialoilla ja ansaitsevat eri suuruista palkkaa. Aikaisempien tutkimusten mukaan (Vanhala 1986 & 1993, Hajba 1990, Kovalainen 1990, Haapakorpi 1994) naisjohtajat löytyvät pääasiassa keskijohdosta ja vaativista asiantuntijatehtävistä tai omistaja-yrittäjien ryhmästä ja miehiä useammin pienistä yrityksistä. Kaikilla tasoilla naisjohtajat ansaitsevat vähemmän kuin miesjohtajat.

Johtotehtävissä työskentelevien naisten osuus on runsaan kymmenen vuoden aikana lähes kaksinkertaistunut. Vuonna 1980 naisten osuus oli 13 % kaikista johtotehtävissä toimivista; vuonna 1992

**TAULUKKO 1. Naisten osuudet sosioekonomisen aseman mukaan vuosina 1988 - 1992, prosentteina**

Vuosi	Palkansaajat %	Kaikki ylemmät toimihenkilöt %	Johtotehtävissä toimivat ylemmät toimihenkilöt %
1988	50	40	17
1989	50	40	20
1990	50	41	21
1991	51	43	23
1992	52	43	25

Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatilastot

naisia oli jo neljännes johtajista. Vuosina 1988 - 1992 naisjohtajien osuus kas-

voi keskimäärin 2 prosenttiyksikköä vuodessa.

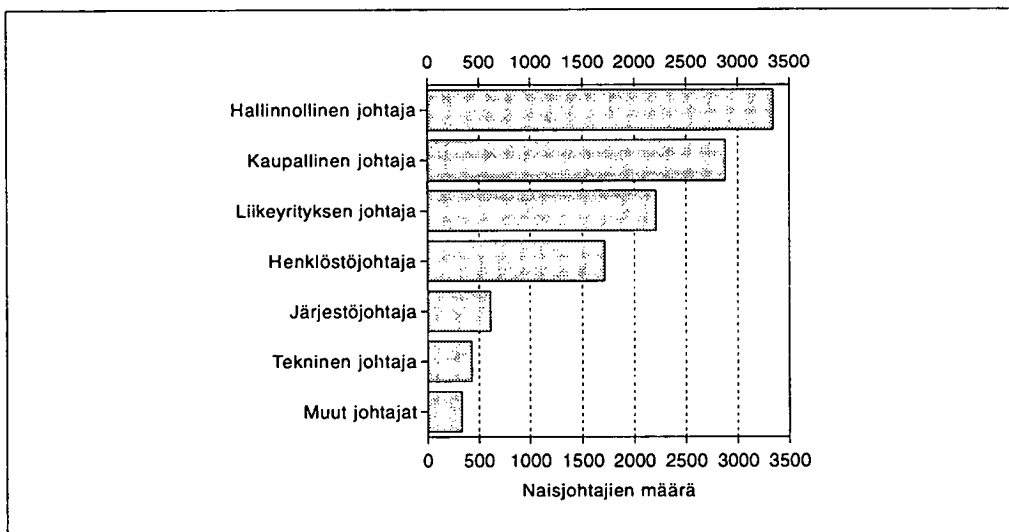
## Naisjohtajien uravaihtoehdot

Suomalaisten tutkimusten perusteella voidaan naisille hahmottaa kolme johtajuravaihtoehtoa (Vanhala 1986 ja 1993, Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989, Hajba 1990). Nämä ovat a) omistajayrittäjän ura, b) asiantuntijajohtajan ura ja c) linjajohtajan ura. Perinteisen omistaja-yrittäjän uran rinnalle naisille on avautunut ensin asiantuntijauran kanava ja viimeisimpänä linjajohtajan uravaihtoehto.

Omistaja-yrittäjän ura on aikaisemmin ollut naisille pääasiallinen kanava johtotehtäviin. Katsottiinkin, että nainen pääsee johtajaksi vain joko perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan tai solmimalla avioliiton yrittäjän kanssa – tai sitten perustamalla itse yrityksen. Tänä päivänä kolmannes yrittäjistä on naisia.

Asiantuntijaurassa yhdistyvät naisten halukkuus tehdä sisällöllisesti mielekäästä työtä ja organisaatioiden tarve kehittää pitkälle vietyyn erikoistumiseen tähtäävää osaamista. Naisten kannalta asiantuntijaura ei kuitenkaan välttämättä ole puhtaasti positiivinen asia. Vaikka asiantuntijaura tarjoaakin mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja erikoistumiseen, henkilön urakehitys voi päättyä lähes umpikujaan. Kapea asiantuntemus rajoittaa usein sekä etenemistä hierarkiassa korkeammalle tasolle nykyisessä työpaikassa että uralla etenemistä organisaatiota vaihtamalla. Tässä uramallissa naisen 'sallitaan' edetä, mutta se tapahtuu tarkoin määrättyissä rajoissa. Ilmiöstä käytetään nimitystä "lasihissi" (the glass elevator) (Europe's glass ceiling 1991).

**KUVIO 1. Naisjohtajien määrät eri johtotehtävissä**



Naiset linjajohdon tehtävissä on melko uusi asia. Kuitenkin kokemus linjassa on esim. Hajban (1990) selvitysten mukaan eräs keskeinen tekijä valittaessa henkilöitä johtoryhmään tai liiketoiminnan johtajaksi. Esteet naisen pääsyyllä linjajohdon tehtäviin ilmenevät yleensä jo rekrytointivaiheessa. Nainen rekrytoidaan yleisemmin tiettyyn (asiantuntija)tehtävään, miehen kohdalla taas korostuu potentiaali. Miestä kierrätetään ja hänen valmiuksiaan vaativampiin tehtäviin parannetaan; naisen kohdalla useammin lisätään valmiuksia vain nykyisen kapean tehtäväkentän hoitamisessa (Europe's glass ceiling 1991). Naisten näkökulmasta tarkasteltuna lisäongelmana on meillä teknillis-luonnontieteellisen koulutuksen omaavien naisten vähäinen määrä maassa, jossa elinkeinoelämän suurimmat ja strategisesti

tärkeimmät yritykset toimivat paperi- ja metsäteollisuudessa.

Vuoden 1990 väestölaskennan mukaan<sup>1</sup> naisjohtajien yleisimmät tehtävät/johtajanimikkeet ovat hallinnollisen/talousjohtajan tehtävät, joissa naisjohtajista toimii vajaa kolmannes. Neljännos naisjohtajista toimii kaupallisina johtajina ja viidennes liiketoimintajohdon johtajina (ks. liitetaulukko 1).

Kuva naisista johtajina muuttuu jonkin verran, kun siirrytään johtajien absoluuttisista määristä tarkastelemaan naisia ja miesjohtajien prosenttiosuuksia eri johtotehtävissä.

Naisjohtajat ovat vallanneet johtajamarkkinoita henkilöstöjohtajien ja hallinnollisten/talousjohtajien ryhmissä.

1) Väestölaskenta 1990. Aineistoa on kuvattu edellä Riitta Haralan artikkelissa: 'Väestölaskennan tutkimusaineisto'.

## TAULUKKO 2. Nais- ja miesjohtajien osuudet eri johtotehtävissä

Tehtävä / nimike	Naisia %	Miehiä %	Yhteensä %	N
Liikeyritysten johtajat	16	84	100	(13 547)
Tekniset johtajat	7	93	100	(6 043)
Kaupalliset johtajat	15	85	100	(19 589)
Hallinnolliset ja talousjoht.	39	61	100	(8 538)
Henkilöstöjohtajat	56	44	100	(3 066)
Järjestöjohtajat	31	69	100	(1 957)
Muut johtajat	21	79	100	(1 957)
Yhteensä	21	79	100	(54 300)

Henkilöstöjohtajista yli puolet ja hallinnollisista/talousjohtajista lähes 40 % on naisia. Vähäisintä naisten edustus on teknisten johtajien ryhmässä ja vähäistä myös liikeyritysten ja kaupallisten johtajien ryhmässä.

Tehtävänimikkeen mukaan tarkasteltuna nais- ja miesjohtajien työmarkkinat ovat eriytyneet siten, että miesjohtajilla enemmistö (lähes 80 %) on yleisjohdossa, teknisissä ja markkinointitehtävissä. Naisjohtajat taas jakautuvat melko tasaisesti "pehmoaloiksi" luonnehdittujen

henkilöstö- ja erilaisten taloudellisten ja hallinnollisten tehtävien ja "kovien" yleisjohdon ja teknisten ja markkinointitehtävien välillä. Miesten johtajakuva on siten jossakin määrin kapeampi kuin naisten. Näkemys, että naisjohtajat toimisivat "pehmoaloilla" (Optio 10. 2. 1994, s. 33) on näin ollen kahdessakin mielessä väärä. Ensinnäkin puolet naisjohtajista toimii "kovissa", miehisissä tehtävissä, ja toiseksi tämän päivän yritysmaailmassa sekä henkilöstö- että talousasiat ovat kaukana pehmoilusta.

### Naisjohtajat eri toimialoilla

Aikaisempien tutkimusten mukaan naiset toimivat pienissä työvoima- ja naisvaltaisissa yrityksissä (esim. Vanhala 1986, Kovalainen 1990, Hajba 1991) tai suurten yritysten keskeisten toimintojen kannalta "reuna-alueen" yksiköissä ja tehtävissä tai uusilla vielä asemaansa hakevilla tehtäväalueilla (Legge 1987). Kyse voi olla ylimmän johdon avusta-

vista tehtävistä (Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989) tai uusista tehtäväalueista (esimerkkinä ympäristönsuojelun johtotehtävät Neste Oy:ssä). Leggen mukaan (1987) on ollut havaittavissa, että kun jonkin tehtäväalueen merkitys ja arvostus alkavat nousta, naisten lukumäärä kyseisen tehtäväalueen johtotehtävissä alkaa vähetä.

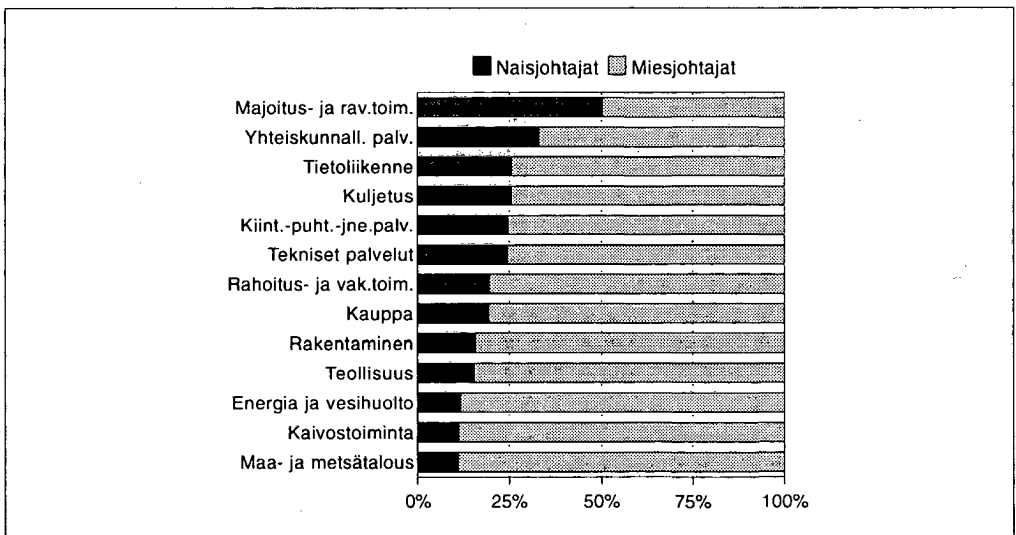
Norjalaisen Kvanden (1986) tutkimustulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan naiset etenevät parhaiten urallaan uusilla dynaamisilla aloilla, joilla toimivat yritykset kehittävät jatkuvasti työskentelymuotojaan ja -tapojaan. Näissä yrityksissä keskeisenä ajatuksena on vastata asiakkaiden haasteisiin, ei toistaa vanhaa ja opittua. Tämän tyyppiset organisaatiot tarjoavat mahdollisuuksia erilaisia ajattelu- ja työskentelytapoja omaaville henkilöille osallistua ja vaikuttaa asioihin. Niissä löytyy tilaa myös naisille kehittyä työssä ja edetä uralla.

Aikaisempien tutkimusten mukaan naisjohtajat toimivat pitkälti eri toimialoilla miesjohtajiin verrattuna (esim. Vanhala 1986). Väestölaskenta-aineisto tukee tätä aikaisempaa havaintoa, sillä naisjohtajien osuudet ovat suurimmat majoitus- ja ravitsemustoiminnassa sekä yhteiskunnallisissa palveluissa. Miesjohtajien osuudet taas ovat suurimmat teollisuudessa, rakennustoiminnassa, energia- ja

vesihuollossa, kaivostoiminnassa ja maataloudessa (ks. liitetaulukko 2). Kuitenkin sekä miesjohtajien enemmistö (60 %) ja lähes puolet naisjohtajista (47 %) työskentelee teollisuuden ja kaupan parissa.

Naisjohtajat jakautuvat toimialoittain siten, että kaupan (tukku- ja vähittäiskaupan) piirissä toimii runsas neljännes (26 %) yksityisen sektorin naisjohtajista. Teollisuus kokonaisuudessaan työllistää naisjohtajista viidenneksen. Jopa kolmannes teollisuudessa työskentelevistä naisjohtajista toimii metalliteollisuudessa. Tosin kaikista metalliteollisuuden parissa työskentelevistä johtajista vain runsas 10 % on naisia. Vastavasti vaatetus- ja tekstiiliteollisuuden johtotasolla naisia on määrällisesti vähän, mutta kuitenkin neljännes kaikista vaatetusteollisuudessa toimivista johtajista.

**KUVIO 2. Nais- ja miesjohtajien osuudet toimialoittain**



Kuten aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, naisjohtajien enemmistö toimii naisvaltaisilla aloilla, miesjohtajien enemmistö miesvaltaisilla aloilla. Samoin tämän aineiston mukaan runsas puolet naisjohtajista toimii naisvaltaisissa organisaatioissa ja runsas puolet miesjohtajista miesvaltaisissa organisaatioissa. Tosin määrällisesti suurin osa johtajista myös naisvaltaisissa organisaatioissa on miehiä.

Sukupuolirakenteeltaan tasapainoisissa (so. miesten ja naisten osuus henkilös-

töstä 40 - 59 %) yrityksissä toimii runsas viidennes sekä mies- että naisjohtajista.

Aikaisempien tutkimusten mukaan naisjohtajat sijoituivat useammin pieniin yrityksiin kuin miesjohtajat. Väestölaskenta-aineisto tukee lievästi tätä havaintoa, sillä 35 % naisjohtajista ja 32 % miesjohtajista toimii alle 50 hengen yrityksissä. Seuraavassa kokoryhmässä (50 - 100 henkeä) mies- ja naisjohtajien osuudet ovat jo toisin päin. Yleistäen naisjohtajat sijoittuvat hieman useam-

**TAULUKKO 3a. Nais- ja miesjohtajien osuudet yrityksen naisvaltaisuuuden mukaan**

Naisten osuus henkilöstöstä	Naisjohtajien osuus, %	Miesjohtajien osuus, %
< 5 %	0	5
5 - 19 %	7	15
20 - 39 %	18	33
40 - 59 %	22	23
60 - 89 %	42	23
90 - 100 %	11	1
Yhteensä	100	100
N	11 046	41 570

**TAULUKKO 3b. Nais- ja miesjohtajien osuudet yrityksen koon mukaan**

Henkilöstömäärä	Nainen, %	Mies, %
Alle 100	43	41
100 - 499	18	21
500 -	32	33
Tuntematon	7	5
Yhteensä	100	100
N	11 530	42 770

min pieniin ja miesjohtajat vastaavasti keskisuuriin yrityksiin. Erot ovat kuitenkin pienet, kuten taulukosta 3b ilmenee.

Aikaisempi tulos naisjohtajien selvemmästä keskittymisestä pieniin yrityksiin

selittyyne sillä, että on tutkittu tiettyä ammattialaa tai tietyn tutkinnon suorittaneita naisia ja miehiä. Kyse on tällöin vain tämän tietyn ammattialan tai tutkinnon suorittaneiden johtajien työmarkkinoiden eriytyemisestä yrityksen koon suhteen.

## Nais- ja miesjohtajien koulutustaso

Karkean koulutusasteen mukaan nais- ja miesjohtajien väliset erot ovat suhteellisen pienet. Koulutustilastojen mukaan alle 45-vuotiaiden ikäluokissa naiset ovat koulutetumpia kuin miehet mitattuna peruskoulutuksen jälkeisillä tutkinnoilla. Kuitenkin vielä johtotehtävien tasolla miesjohtajilla on naisjohtajia useammin korkea-asteen koulutus.

Miesten kohdalla pätee, että mitä vähemmän koulutusta, sitä todennäköi-

semmin toimitaan henkilöstömäärältään tai liikevaihdoltaan pienemmissä organisaatioissa. Sitävastoin naisjohtajista, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä koulutusta, lähes 40 % työskentelee henkilöstömäärältään suurissa organisaatioissa. Miesjohtajilla vastaava prosenttiluku on noin 25 %. Keskiasteen koulutuksen omaavista, sekä mies- että naisjohtajista, runsas puolet työskentelee pienissä, alle 100 hengen yrityksissä.

**TAULUKKO 4. Nais- ja miesjohtajat koulutuksen mukaan**

Koulutus	Nainen, %	Mies, %
Ei peruskoulun jälkeistä koulutusta	15	13
Keskiaste	44	42
Korkea aste	41	45
Yhteensä	100	100
N	11 530	42 770

## Palkkamarkkinoiden eriytyminen

Kaikki palkkatilastot osoittavat palkkojen voimakasta eriytymistä sukupuolen mukaan (Anttalainen 1986, Women and men. 1988, Hemmilä 1989, Allén ym. 1990). Myös johtajien palkat noudatta-

vat samaa sukupuolen mukaista eriytymistä (Vanhala 1986). Osan palkkieroista on yleensä selitetty johtuvan miesten ja naisten sukupuolen mukaan eriytyneestä ammatti- ja tehtäväraken-

teesta. Kuitenkin Tilastokeskuksen tutkimus palkkaeroista vuonna 1985 (Alén ym. 1990) päätyi tulkintaan, että kyse olisi pikemminkin miesvaltaisuudesta kuin ammattien sukupuolen mukaisesta eriytyneisyydestä sinänsä. Naisten ja miesten väliset palkkaerot olivat pienimmät ammattijakauman naisvaltaisessa päässä ja kasvoivat tasaisesti siirryttäessä miesvaltaisempiin ammattiryhmiin.

Vuoden 1990 palkkajakaumat noudattelevat vuoden 1985 jakaumia.

Kaikkien naisjohtajien keskiarvopalkka oli noin 65 % miesjohtajien keskiarvopalkasta. Johtaja-aseman mukaan tarkasteltuna erot olivat pienimmät henkilöstöjohtajien ryhmässä ja suurimmat liikeyritysten johtajien ryhmässä, jossa naiset ylsivät vain 51 %:iin miesten palkkoista.

Yrityksen koon mukaan tarkasteltuna miesjohtajien keskipalkka oli korkein

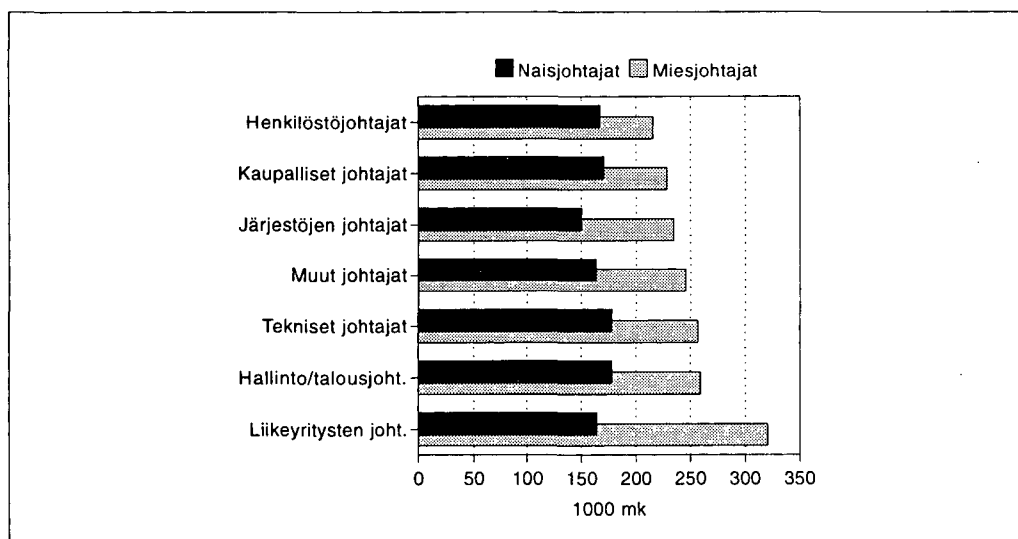
suurissa (yli 500 hengen) yrityksissä luukunottamatta liikeyritysten johtajia, jotka ansaitsivat eniten keskiuurissa yrityksissä. Naisjohtajien kohdalla palkkaerot eivät noudatelleet yrityksen kookoa.

Vastaavasti toimialoittaiset vaihtelut nais- ja miesjohtajien palkkoissa ovat suuret. Naisvaltaisilla aloilla nais- ja miesjohtajien palkkaerot ovat pienemmät kuin miesvaltaisilla aloilla luukunottamatta maa- ja metsätaloutta.

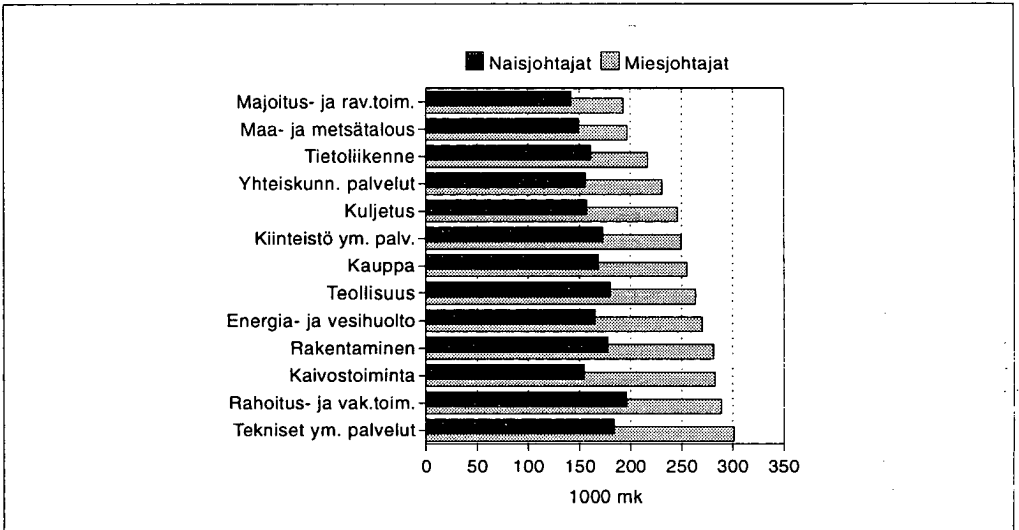
Koulutuksen mukaan tarkasteltuna mies- ja naisjohtajien väliset merkittävät palkkaerot lisääntyvät ylempien tutkintojen kohdalla (alempi kandidaattiaste, ylempi kandidaattiaste ja tutkijankoulutus = koulutusasteet 6 - 8).

Prosentuaalisesti nais- ja miesjohtajien palkkaerot kasvavat koulutuksen myötä aina alemmalle kandidaattitasolle asti. Sen jälkeen (so. ylempi kandidaattiaste ja tutkijankoulutus) naisjohtaja alkaa

**KUVIO 3. Nais- ja miesjohtajien vuositulot tehtävien mukaan**



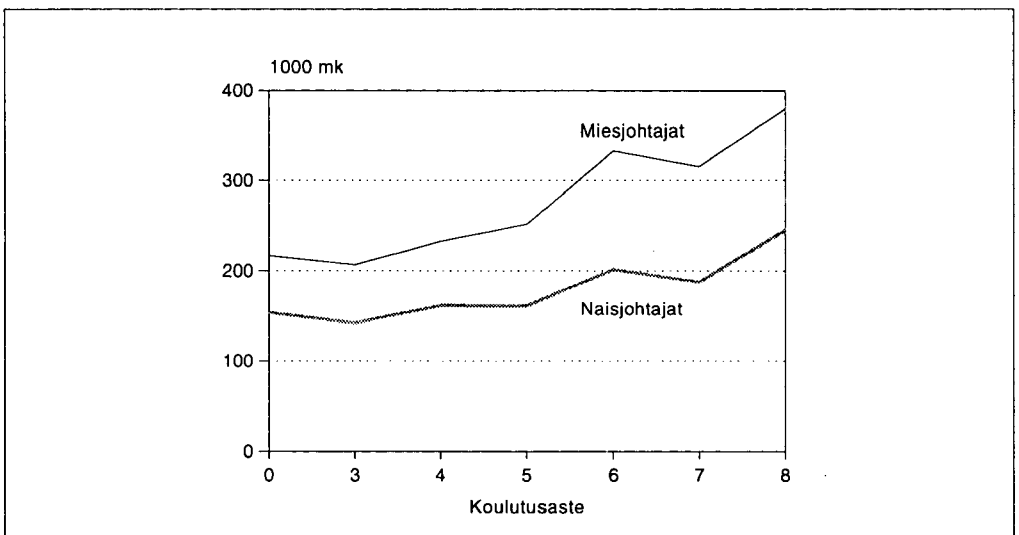
**KUVIO 4. Nais- ja miesjohtajien vuositulot toimialoittain**



hyötyä koulutuksestaan palkan muodossa. Tutkijakoulutuksen omaavat naisjohtajat yltyvätkin lähimmäs miesjohtajien

palkkoja. Tässä ryhmässä naisten palkkojen osuus on keskimäärin 77 % miesten palkoista.

**KUVIO 5. Johtajien tulot koulutuksen mukaan yksityisellä sektorilla**



## Yhteenvedo tuloksista

Vuonna 1992 kaikista johtajista 25 % oli naisia. Naisjohtajien osuus on kasvanut kahden prosenttiyksikön vuosivauhtia. Lisäys on tapahtunut pääasiassa keskijohdossa; ylimpien naisjohtajien lukumäärä ja osuus muuttuvat hitaammin. Naisjohtajuuden näkökulmasta kehitys on positiivinen. Vaikka naiset eivät olekaan saavuttaneet huippupaikkoja, he ovat kuitenkin edenneet niihin keskijohdon ja asiantuntijatehtäviin, joista tulevia huippujohtajia rekrytoidaan.

Naisjohtajan uravaihtoehdot voidaan pelkistää kolmeen ryhmään: omistajayrittäjän ura, asiantuntijan ja linjajohdon ura. Asiantuntijaura tarjoaa naiselle sekä mahdollisuuksia että ongelmia. Mahdollisuudet liittyvät ennen kaikkea työssä kehittymiseen, ongelmat taas siihen, että nainen "lukkiutuu" asiantuntijatehtäväänsä; kokemus linjajohdossa jää saamatta ja samalla rajautuvat pitkälti mahdollisuudet edetä ylimpään johtoon.

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa, tässäkin aineistossa naisjohtajat toimivat naisvaltaisilla aloilla, "pehmojohtotehtävissä" ja pienissä yrityksissä. Erot ovat kuitenkin pienet, ja naisjohtajien johtajakuvaa voidaan pitää laaja-alaisempana kuin miesjohtajien; naisjohtajat jakautuvat tasaisemmin erityyppisiin johtotehtäviin kuin miehet.

Koulutuksen mukaan tarkasteltuna naisjohtajat ovat jonkin verran vähemmän koulutettuja kuin miesjohtajat. Naisjohtajien palkkoihin koulutus heijastuu si-

ten, että alemmissa koulutusasteissa sukupuolten väliset palkkaerot kasvavat koulutuksen myötä, kahden ylimmän koulutusasteen kohdalla palkkaerot sitävastoin pienenevät. Naisjohtajat näyttäisivät hyötyvän koulutuksesta palkan muodossa. Muilta osin johtajien palkkamarkkinoiden eriytyminen noudattelee "yleisiä säännönmukaisuuksia"; naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat suurimmat miesvaltaisilla aloilla ja miesvaltaisissa tehtävissä. Tehtävänimikkeen mukaan palkkaerot kärjistyvät liikkeenjohtotehtävissä, mihin tavallaan kasautuu naisjohtuuden perusongelma: miehet johtavat suuria ja merkittäviä organisaatioita, naiset taas pienyrityksiä ja muita pieniä organisaatioita. Naisjohtajan ura suurissa yrityksissä on usemmiten keskijohdon ja asiantuntijajohtajan ura.

### Lähteet:

Allén, T. & Keinänen, P. & Laaksonen, S. & Ilmakunnas, S. (1990) *Palkkaa työstä ja sukupuolesta. Tutkimus palkkaeroista Suomessa 1985*. Tilastokeskus, Tutkimuksia 169. Helsinki.

Anttalainen, M-L. (1986) *Sukupuolen mukaan jakautuneet työmarkkinat Pohjoismaissa*. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta, Naistutkimusmonisteita 1.

Europe's glass ceiling (1991). *Why companies profit from a diverse workforce*. The Conference Board Europe. A research monograph.

**Haapakorpi, A. (1994)** *Akateemisten työurat*. Helsingin Opintoasiain julkaisuja 7/1994. Yliopistopaino, Helsinki.

**Hajba, S. (1990)** *Naiset suuryritysten hallintoelimityksissä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:1990. Turku.

**Hajba, S. (1991)** *Naiset omistajina Suomen talouselämässä*. Turun kauppakorkeakoulu. Hallinnon laitos, Working Papers 3/1991. Turku.

**Hemmilä, P. (1989)** *Naisten ja miesten ansioerot*. TTT Katsaus 1.

**Hänninen-Salmelin, E. & Petäjäniemi, T. (1993)** *Women managers the challenge to management*. Teoksessa: Adler, N. & Izraeli, D.N. (toim.): *Competitive Frontiers: Women managers in a global economy*. 1993

**Kovalainen, A. (1990)** *Naiset yrittäjinä ja johtajina - talouden ydintä vai reuna?* Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

**Kvande, E. (1986)** *Kummat ovat pelkureita - naiset vai työnantajat?* Naisinsinööreistä. Seminaariraportissa: Varsa, H. (toim.): *Naiset, tekniikka ja luonnontieteet*. Tasa-arvoasian neuvottelukunnan monisteita 8/1986, s. 30 - 37.

**Legge, K. (1987)** *Women in Personnel Management: Uphill climb or downhill side?* Teoksessa: Spencer, A. & Podrore, D. (toim.): *In a man's world. Essays on women in male dominated professions*. Tavistock Publications: London & New York, s. 33 - 60.

Network (1992) *Non-executive directors in the Irish Boardroom. Selection and characteristics*. Strategic print. Dublin.

**Ruostetsaari, I. (1992)** *Vallan ytimessä*. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä. Gaudeamus.

**Sinkkonen, S. & Hänninen-Salmelin, E. (1989)** *Nais- ja miesjohtajien uran kehityksestä valtion hallinnossa ja sitä määrävistä tekijöistä*. Hallinnon tutkimus, 1, 24 - 52.

**Vanhala, S. (1986)** *Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80. Helsinki.

**Vanhala, S. (1993)** *Position and values of women managers in Finland*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Working Papers, W-51.

*Women and men in the Nordic countries* (1988) Facts on equal opportunities, 58. Copenhagen: Nordic Council of Ministers

**LIITETAULUKKO 1. Nais- ja miesjohtajat aseman / tehtävänimikkeen mukaan**

Tehtävä / nimike	Nainen		Mies	
	Lukumäärä	osuus %	Lukumäärä	osuus %
Hallinnolliset ja talousjoht.	3 344	29	5 194	12
Kaupalliset johtajat	2 882	25	16 707	39
Liiketoimintajohdajat	2 212	19	11 335	27
Henkilöstöjohtajat	1 717	15	1 349	3
Järjestöjohtajat	614	5	1 343	3
Tekniset johtajat	430	4	5 613	13
Muut johtajat	331	3	1 229	3
Yhteensä	11 530	100	42 770	100

**LIITETAULUKKO 2. Naisjohtajien jakautuminen eri toimialoille ja naisten osuudet eri toimialojen johtajista**

Toimiala	Nainen		Mies		Naisten osuus johtajista, %
	Lkm	osuus %	Lkm	osuus %	
Kauppa	2 975	26	12 346	29	19
Teollisuus	2 403	21	13 235	31	15
Yhteiskunnalliset palvelut	1 693	14	3 427	8	33
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	1 028	9	4 230	10	20
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	1 027	9	949	2	52
Tekn.palvelut ja palv. liike-eläm.	988	8	3 046	7	24
Kuljetus	463	4	1 348	3	26
Rakentaminen	314	3	1 676	4	16
Kiint., puht. ja vuokra-palvelut	259	3	791	2	25
Tietoliikenne	161	1	466	1	26
Energia ja vesihuolto	67	1	504	1	12
Maa- ja metsätalous	37	0	296	1	11
Kaivos- ja kaivannaistoiminta	13	0	99	0	11
Tuntematon	102	1	357	1	22
Yhteensä	11 530	100	42 770	100	

# Nais- ja miesjohtajien perheet ja taloudellinen asema

Päivi Keinänen

Ansiotyön ja perheen välinen vuorovaikutus on saanut melko vähän huomiota työelämän tutkimuksessa, jossa kohteena on ollut julkinen elämänaalue kunkin yksilöllisen työmarkkina-aseman määrittämänä. Silti perhe on ollut 'luonnollinen' naisten perinteisestä roolista johdettu selitys sukupuolten työuran erilaisuudelle. Esimerkiksi Ruotsissa julkaistu raportti "Man är chef" ei sisällä tietoa johtajien perhetaustasta, mutta keskeisenä syynä naisten aliedustukselle johtotehtävissä pidettiin heidän perhevelvollisuuksiaan (SCB, 1992).

On varsin tavallista, että naisten vähäistä osuutta ammattihierarkioiden yläpäässä selitetään heidän suuremmalla sitoutumisellaan perheeseen ja lastenhoitoon. Johtajiksi ylenneet naiset ovat kansainvälisten tutkimusten mukaan usein naimattomia ja lapsettomia, mutta miesjohtajat ovat enimmäkseen perheellisiä.

Organisaatioissa perhe toimii sukupuolisen syrjinnän perusteluna avoimesti tai tiedostamattomasti. Esimerkiksi työhönotossa naiselta kysytään perhetilannetta, mutta sitä ei yleensä kysytä mieheltä. Johtavaan asemaan otettavalta vaaditaan muita enemmän sitoutumista työhön, jota ei pidetä perheellisen naisen ominaisuutena. Rakenteellisena esteenä naisten etenemiselle pankkien ammattihierarkiassa Humeniuk & Madsen (1989) näkevät ajankäytön. Urakehityksen edellytyksenä on työn asettaminen perheen edelle: on oltava kokoaikatyössä ja lisäksi aikaa on riitettävä jatko-opintoihin, sosiaaliseen yhdessäoloon työajan jälkeen, ylityöhön jne.

Kuitenkin moderni yhteiskunta on sillä tavoin avoin, että se tekee mahdolliseksi yksilöllisen elämänsuunnittelun (Giddens, 1991). Avoimuus merkitsee, että ihminen voi syntyperästä ja sukupuolesta riippumatta tiettyyn määrään suunnitella omaa tulevaisuuttaan ja tehdä elä-

mäntyyliään koskevia valintoja. Esimerkiksi naisjohtajien naimattomuus voi olla vapaaehtoinen valinta uran ja perheen välillä. Johtavaan asemaan noussut nainen saattaa selittää naimattomuuttaan sillä, ettei ole ollut aikaa avioitumiseen.

Rakenteellisista esteistä ja syrjinnästä huolimatta perhe voi toimia yksilön kannalta voimavarana työelämässä. Tieteen käsitykseen perheestä on vaikuttanut ennenkaikkea Talcott Parsons, jonka mukaan modernin perheen tehtävänä on huolehtia sekä lasten socialisaatiosta että aikuisten persoonallisuuden tasapainoisesta kehittämisestä (Jallinoja, 1990). Perhe tarjoaa aineellista ja psyykkistä turvallisuutta ja sen vakaat ihmissuhteet tukevat ihmisen minäkuvaa ja identiteetin muotoutumista. Se toimii vaimentajana yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen paineessa (Hänninen-Salmelin, 1988).

Elämänsuunnittelussaan monet naiset haluavat yhdistää uran ja perheen. Tässä artikkelissa selvitetään vuoden 1990 tilastoaineistosta<sup>1</sup> johtajien sukupuolta, siviilisäätystä ja perhettä. Käytännössä perheen ja uran yhdistäminen vaatii erityisesti johtaviin asemiin tähtäävien naisten arkielämästä paljon. Miten vaativa työ vaikuttaa perheeseen, puolisoiden suhteeseen ja lasten hankkimiseen? Tätä tarkastellaan perhettä koskevien tilastojen avulla. Lisäksi kuvataan perheen sisäistä symmetriaa tarkastelemalla johtajien puolison ammattiasemaa ja tuloja. Johtava asema merkitsee usein myös uutta valta-asetelmaa varsinkin naisjohtajien perheissä. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen nyt on mahdollista tehdä vertailua kaikkiin työllisiin nähden.

## Johtajien siviilisäätty ja avioerot

Useiden ulkomaisten tutkimusten mukaan naisjohtajat ovat useammin naimattomia kuin miesjohtajat. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 52 % naisjohtajista on naimattomia ja lapsettomia. Noin 39 prosentilla oli lapsia ja 5 % oli naimisissa, mutta lapsettomia. Englantilaisista naisjohtajista 30 prosentilla on lapsia, kun kaikista työssäkäyvistä (16 - 59-vuotiaista) naisista 36 prosentilla on lapsia (Sly, 1993).

Myös Suomessa tulokset ovat samansuuntaisia. Eeva Hänninen-Salmelin (mt.) on koonnut johtavassa asemassa olevien suomalaisten miesten ja naisten perhetaustaa koskevia tutkimuksia. Elina Haavio-Mannila (1991) on tutkinut mm. naislähijohtajien ja Ilkka Ruostesaari (1992) valtaeliitin perheitä.

Tutkimus lähijohtajista osoitti, että naiset olivat harvemmin parisuhteessa kuin

---

1) Väestölaskenta 1990 aineistoa on kuvattu tarkemmin luvun 3 alussa Riitta Haralan artikkelissa.

## TAULUKKO 1. Johtajat ja työlliset siviilisäädyn mukaan, prosenttia

	Naimisissa	Eronnut	Naimaton	Leski	Yhteensä	N
Naisjohtajat	60	13	25	2	100	11 530
Miesjohtajat	83	7	10	1	100	42 770
Työlliset naiset	60	10	28	3	100	1 134 409
Työlliset miehet	60	7	33	1	100	1 197 873

vastaavassa asemassa olevat miehet. Naislähijohtajat olivat kuitenkin useammin naimisissa tai avoliitossa kuin muut naiset. Ruostetsaaren (mt.) tulos valtaeliitistä on samansuuntainen kuin taulukossa 1.

Hänninen-Salmelinin (mt.) katsauksessa eri tutkimuksiin naimisissa olevien naisten osuus vaihteli 61 - 78 prosentin välillä, miesten vastaavasti 69 - 96 prosentin välillä. Naimattomuus vaihteli tutkituilla naisilla 12 - 30 prosentin välillä, miehillä 0 - 31 prosentin välillä. Näissä tutkimuksissa kohteina olivat rajatut ja organisaatioasemaltaan erilaiset ryhmät.

Suomalaisten nais- ja miesjohtajien välinen siviilisäätöero on varsin suuri (taulukko 1). Naisjohtajat eivät kuitenkaan poikkea oleellisesti muista työssäkäyvistä naisista. Naisjohtajat ovat naimisissa yhtä usein kuin työssäkäyvät naiset tai miehet yleensä. Naisjohtajat ovat kuitenkin selvästi useammin naimattomia kuin miesjohtajat, mutta harvemmin kuin kaikki työssäkäyvät naiset.

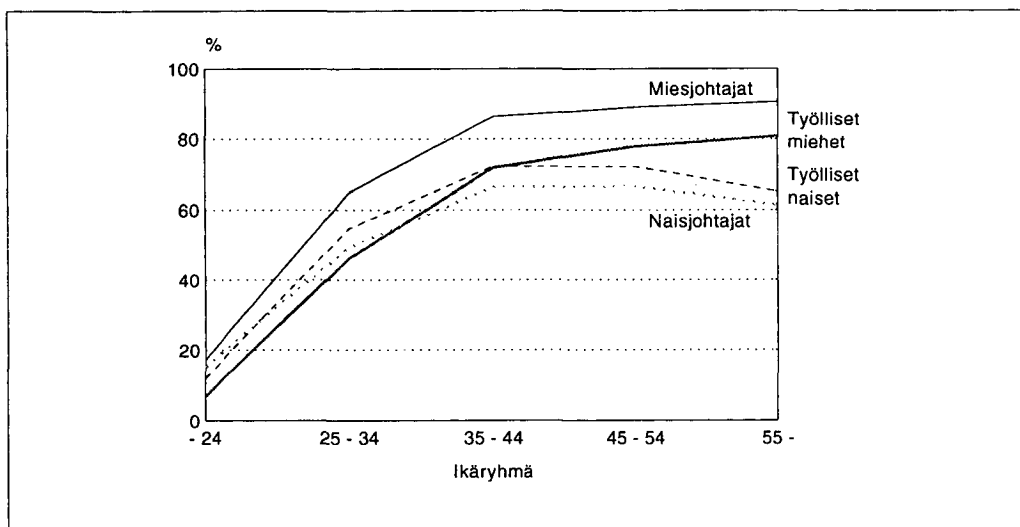
Naisen valikoituminen johtajaksi ei siten näytä riippuvan siviilisäädystä, eikä parisuhde siten riitä selittämään naisten

vähäistä osuutta hierarkioiden huipulla. Perheen osuus naisen urallaetenemisen esteenä näyttää vähäisemmältä kuin sukupuolen vaikutus sinänsä. Miehillä korkea yhteiskunnallinen asema ja perhe liittyvät kuitenkin kiinteästi yhteen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan naisjohtajat ovat miesjohtajia useammin eronneita. Eronneiden naisten osuus vaihtelee melko paljon tutkimuksesta toiseen. Väestölaskennan mukaan kaikki työlliset naiset ovat miehiin verrattuna hieman useammin eronneita. Mutta naisjohtajien selvästi suurempi eronneisuus sekä miehiin, miesjohtajiin että muihin naisiin verrattuna kertoo jotakin työuran ja perhe-elämän välisistä ristiriidoista. Tyytymättömyys parisuhteessa näyttäisi johtavan naisjohtajilla useammin eroon kuin muilla. Tosin miesjohtajien avioerot ovat tilastossa aliedustettuna, sillä uudelleenavioitumisen tiedetään olevan yleisempää miesten kuin naisten keskuudessa.

Kuviossa 1 esitetään naimisissa olevat iän mukaan. Nuoret naisjohtajat eivät poikkea muista ryhmistä, mutta mitä vanhemmasta naisjohtajasta on kyse, sitä useammin hän on yksineläjä samanikäiseen miesjohtajaan verrattuna. Osan selittää miesten korkeampi kuol-

**KUVIO 1. Avioliitossa olevat johtajat**

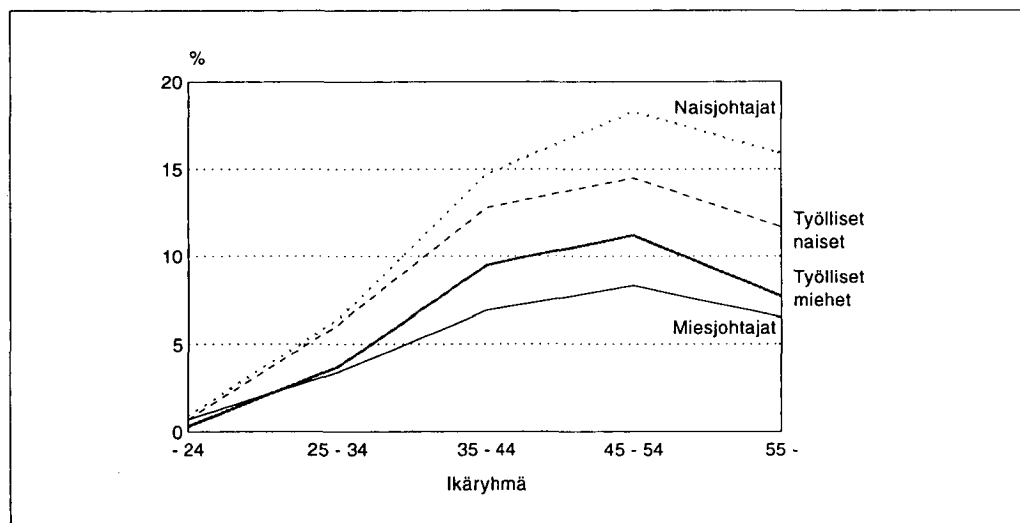


leisuus. Vanhimmissa ikäryhmässä on enemmän nais- kuin miesleskiä, mutta naisjohtajat eivät tässä poikkea työllisistä naisista keskimäärin.

Naimattomuus sensijaan on vanhemmillä naisjohtajilla hieman yleisempää kuin muilla naisilla. Naimattomuuden on ar-

veltu liittyvän vanhaan organisaatiokulttuuriin, jossa ura ja perhe eivät sovi yhteen. Avioituminen viivästyy myös opiskelun vuoksi, sillä 25 - 34-vuotiaista naisjohtajista 44 prosenttia on naimattomia, kun työllisistä naisista vastaava osuus on 39 prosenttia.

**KUVIO 2. Siviilisäädyltään eronneet johtajat**



Suurimman osan naisjohtajien yksin elämisestä selittää heidän suurempi eronneisuutensa sekä miesjohtajiin että kaikkiin työllisiin naisiin verrattuna (kuvio 2). Eniten eronneita naisjohtajia on 45 - 54-vuotiaiden keskuudessa, noin 18 %. Miesjohtajien alhainen eronneisuus voidaan tulkita siten, että mitä paremmassa asemassa mies on, sitä

epätodennäköisemmin hän eroaa tai sitä useammin solmii eron jälkeen uuden avioliiton. Yli 54-vuotiaista miesjohtajista 90 prosenttia on naimisissa, työllisistä miehistä 81 prosenttia, työllisistä naisista 65 prosenttia ja naisjohtajista 61 prosenttia. Vähintään 45-vuotiaista miesjohtajista vain hyvin harva on enää naimaton.

## Johtajien perhe ja lapset

Tutkimukset ovat selvittäneet, että miesjohtajilla on useammin lapsia kuin naisjohtajilla. Miesten perheet ovat myös kooltaan suurempia kuin samassa asemassa olevien naisten perheet. Vanhalan (1983) tutkimuksessa naisjohtajilla oli kuitenkin useammin lapsia kuin vertailussa olleilla toimihenkilönaisilla.

Taulukossa 2 verrataan perheellisyttä johtajien ja työllisten välillä. Lapsettomat parit ovat joko avio- tai avopareja, samoin lapsiperheissä vanhemmat voivat olla joko avio- tai avoliitossa.

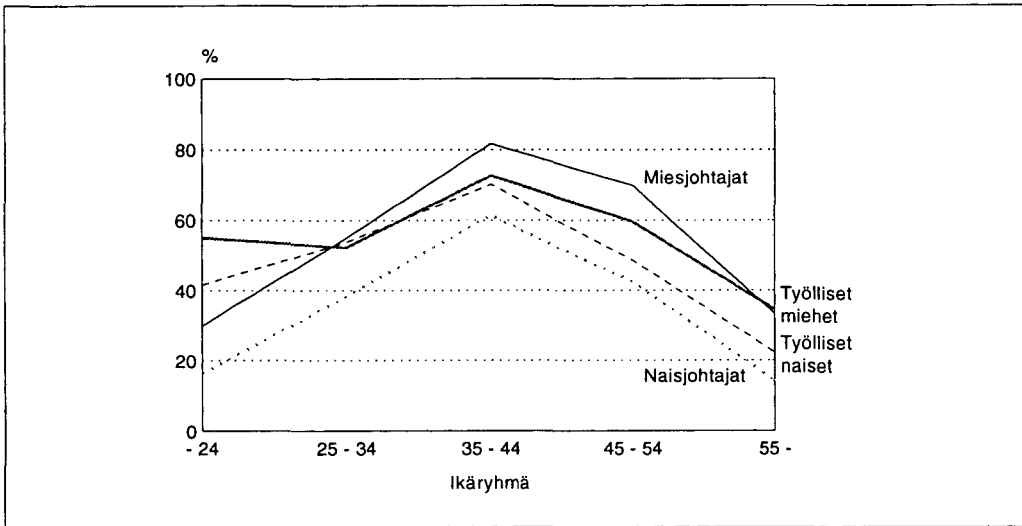
Naisjohtajista vajaan 47 prosenttia kuuluu perheeseen, jossa on puoliso ja lapsia. Lapsiperhe on heillä selvästi harvinaisempi kuin miesjohtajilla tai työssäkäyvillä miehillä tai naisilla keskimäärin. Yksinhuoltajana naisjohtaja on yhtä usein kuin muutkin naiset. Kokonaan perheettömiä on eniten naisjohtajien keskuudessa, noin 20 %.

Jos kuitenkin yksinhuoltajaäidit lasketaan mukaan lapsiperheisiin, niin runsaalla 56 prosentilla naisjohtajista on lapsia. Se on enemmän kuin em. englantilaisia ja amerikkalaisia naisjohtajia koskevat aineistot kertovat.

**TAULUKKO 2. Johtajien ja työllisten perheet, prosenttia**

	Lapseton pari	Lapsiperhe	Yksinhuoltaja	Perheetön	Yhteensä	N
Naisjohtajat	23	47	10	20	100	11 530
Miesjohtajat	22	67	2	10	100	42 770
Työlliset naiset	22	53	10	15	100	1 134 409
Työlliset miehet	20	59	5	16	100	1 197 873

**KUVIO 3. Lapsiperheen omaavat johtajat ja työlliset**

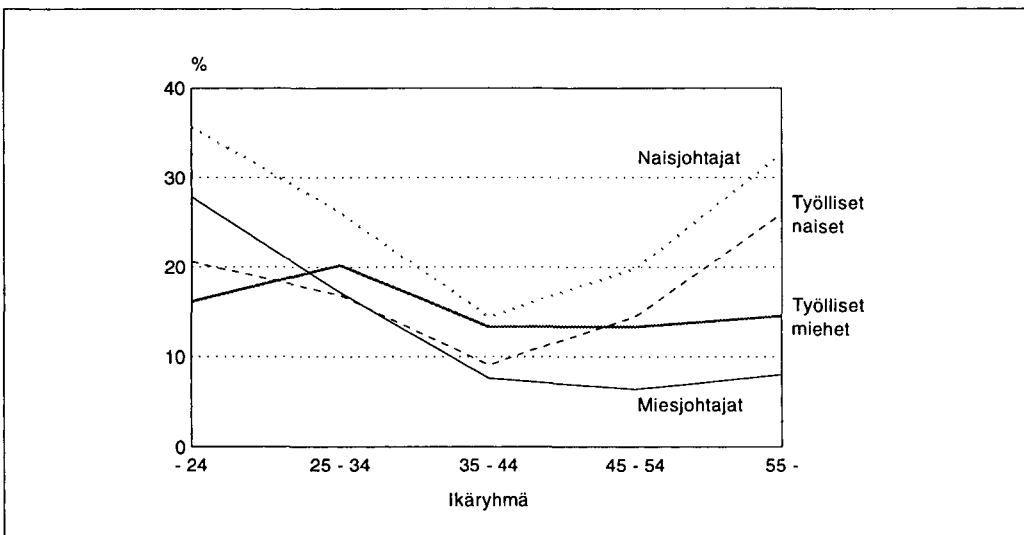


Kuviossa 3 esitetään lapsiperheet vanhempien iän mukaan. Johtavassa asemassa olevat hankkivat lapsia myöhemmin kuin työlliset keskimäärin. Tästä huolimatta naisjohtajilla on muita naisia selvästi harvemmin sekä puoliso että lapsia. Miesjohtajat hankkivat perheen myöhemmin kuin muut miehet, mutta

ovat ikääntyneinäkin useammin perheellisiä kuin muut työlliset. Nuoret nais- ja miesjohtajat ovat muihin samanikäisiin verrattuna useammin parisuhteessa, mutta lapsettomia.

Naisjohtajat ovat alle 35-vuotiaina harvemmin yksinhuoltajia kuin muut työs-

**KUVIO 4. Perheettömät johtajat ja työlliset**



**TAULUKKO 3. Johtajat ja työlliset, joilla on perhe, lasten määrän mukaan, prosenttia**

	1 lapsi	2 lasta	3 lasta	4 tai enemmän	Yhteensä	N
Naisjohtajat	50	41	8	1	100	5 226
Miesjohtajat	38	45	14	3	100	24 171
Työlliset naiset	45	40	12	3	100	509 178
Työlliset miehet	41	42	14	4	100	513 026

**TAULUKKO 4. Johtajat ja työlliset, joilla on lapsia, nuorimman lapsen iän mukaan, prosenttia**

	Henkilöitä, joilla on alle 7v. lapsia	Henkilöitä, joilla on alle 18v. lapsia	Henkilöitä, joilla on alle 25v. lapsia	N
Naisjohtajat	20	45	54	11 530
Miesjohtajat	26	57	67	42 770
Työlliset naiset	20	45	54	1 134 409
Työlliset miehet	22	43	50	1 197 873

säkäyvät naiset. Mutta 35 - 54-vuotiaat naisjohtajat ovat hieman useammin yksinhuoltajia. Miesjohtajat ovat hyvin harvoin yksinhuoltajia.

Perheettömyys (kuvio 4) on yleisintä naisjohtajilla kaikissa ikäryhmissä. Naimattomuuden, leskeyden ja eronneisuuden lisäksi yksinjäminen on yhteydessä lapsiin. Perheen perustamisen siirtyminen myöhemmäksi merkitsee pienempää lapsilukua johtajaperheissä. Miltei puolessa naisjohtajien perheistä on yksi alle 18-vuotias lapsi, miesjohtajan perheessä lapsia on tavallisesti kaksi.

Naisjohtajilla on eri ikäisiä lapsia yhtä usein kuin kaikilla työllisillä naisilla (taulukko 4). Miesjohtajien perheet

poikkeavat eniten muista perheistä. Heillä on useimmin sekä alle kouluikäisiä että vanhempia lapsia. Miesjohtajien lapsiperhevaihe kestää myös pisimpään, sillä 6 prosentilla heistä on kotona asuvia alle 25-vuotiaita lapsia.

Suomalaisia naisjohtajia koskevat tulokset ovat kaksitahoisia. Monessa suhteessa naiset eivät joudu selkeästi tekemään valintaa perheen ja uran välillä. Avioituneisuudessa naisjohtajat ovat samantaisia kuin työlliset naiset (tai miehet) keskimäärin. Mutta naisjohtajat ovat useammin eronneita ja heillä on vähemmän lapsia työllisiin naisiin verrattuna. Perheen hajoaminen ja pieni lapsiluku voivat johtua siitä, että parisuhde ja perhevastuu joutuvat koetukselle vaativan työn haastamina.

Sensijaan miesjohtajat ovat hyvin harvoin yksinäisiä tai perheettömiä, eikä suomalaisiin miehiin liitetty 'heikkous'

näytä sopivan heihin (Julkunen, 1993) jos perheettömyys liitetään siihen.

## Johtajien puolisoiden toiminta

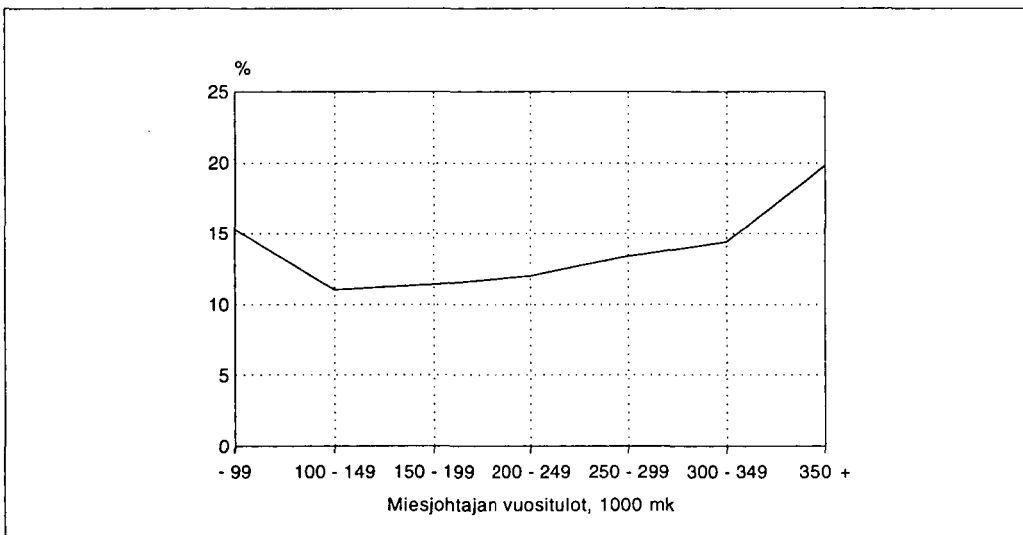
Perinteisen perhemallin mukaan mies on perheenhuoltaja, joka käy ansiotyössä äidin ollessa kotona. Suomalaisen

naisten korkea työhönohallistumisaste on merkinnyt perinteisen perheen jäämistä vähemmistöön ja modernin, kah-

**TAULUKKO 5. Nais- ja miesjohtajien puolison toiminta, prosenttia**

Puoliso	Naisjohtajat	Miesjohtajat
Johtaja	12	3
Ylempi toimihenkilö	17	18
Alempi toimihenkilö	15	42
Työntekijä	11	5
Yrittäjä	8	5
Työtön	1	1
Ei työvoimassa	5	14
Ei puolisoa	31	11
Yhteensä	100	100
N	11 530	42 770

**KUVIO 5. Miesjohtajat, puoliso ei työvoimassa**



den työssäkäyvän aikuisen perhemallin omaksumista. Kuitenkin miesjohtajien kolmanneksi yleisin perhetyyppi on kotona (ei työvoimassa) oleva vaimo (taulukko 5). Lisäksi kotona oleva vaimo on sitä yleisempi, mitä korkeampaan tuloluokkaan mies kuuluu (kuvio 5).

Jorma Sipilän (1993) mukaan naiset pyrkivät valitsemaan puolisonsa itseään yleemmästä sosiaaliryhmästä ja miehet itseään alemmasta. Taulukko 5 tukee tätä jossain määrin. Naisjohtajan puoliso on tosin paljon useammin johtavassa asemassa kuin miesjohtajan puoliso,

mutta enemmistö molempien puolisoista on ammattiasemaltaan muu kuin johtaja tai ylempi toimihenkilö. Miesjohtajien vaimoista suurin osa on alempia toimihenkilöitä.

Jos ammattiaseman lisäksi otetaan huomioon johtajan tuloluokka, ovat huippupalkkaisten johtajien vaimot selvästi muita useammin johtajia tai ylempiä toimihenkilöitä. Yli 350 000 mk vuodessa ansaitsevien miesjohtajien vaimoista lähes 20 % on kotona. Keskituloisten miesjohtajien vaimot ovat useimmiten alempia toimihenkilöitä.

## Johtajaperheiden taloudellinen asema

Puolisoiden välisen tuloeron on havaittu vaikuttavan parisuhteeseen. Suomessa mm. Kauppinen-Toropainen (1991) on tutkinut perhevaltaa puolisoiden palkkaeron ja vuorovaikutuksen laadun kannalta. Pieni palkkaero lisää puolisoiden välistä symmetriaa ansiotyön ja kotivas- tuun jakamisessa. Naisen valta perheessä on sitä suurempi mitä enemmän hän tuo rahaa perheen talouteen.

Kauppinen-Toropaisen siteeraaman tutkimuksen mukaan suomalaiset naiset suhtautuvat miehiä epäilevämmiin avioliiton onnistumiseen tilanteessa, jossa nainen olisi suurempipalkkainen kuin miehensä.

Taulukoissa (6 ja 7) esitetään perheiden taloudellinen asema mies- ja naisjohtajan oman tuloluokan ja puolison tulo-

**TAULUKKO 6. Miesjohtajat oman ja puolison tuloluokan mukaan, molemmat yksityisellä sektorilla, prosenttia**

(Vuositulo, mk) Oma tuloluokka	Vaimon tuloluokka			Summa
	Alle 150 000	150 000 - 249 999	250 000 +	
Alle 150 000	15	1	0	16
150 000 - 249 999	49	9	1	59
250 000 +	17	7	1	25
Summa	81	17	2	100

**TAULUKKO 7. Naisjohtajat oman ja puolison tuloluokan mukaan, prosenttia**

(Vuositulo, mk) Oma tuloluokka	Miehen tuloluokka			Summa
	Alle 150 000	150 000 - 249 999	250 000 +	
Alle 150 000	25	19	4	47
150 000 - 249 999	13	25	9	47
250 000 +	1	2	3	6
Summa	39	46	15	100

luokan mukaan. Tuloluokkia on yhdistetty havainnollisuuden vuoksi.

Miesjohtajien vaimoista valtaosa on puolisoaan pienempituloinen. Vaimonsa kanssa samaan tuloluokkaan kuuluu noin neljännes miesjohtajista ja vain harvoin vaimo on miestänsä suurempituloinen.

Puolisoiden väliset tuloerot ovat naisjohtajien perheissä pienemmät. Yli puolet naisjohtajista kuuluu samaan tulo-

luokkaan kuin miehensä. Joka kolmannen naisjohtajan puoliso on vaimoaan suurituloisempi. Naisjohtajan miehen tulot ovat pienemmät 16 %:ssa perheistä.

Naisjohtajien tulot olivat huomattavasti pienemmät kuin miesjohtajien tulot. Nainen ansaitsi vain 65 % miesjohtajan keskimääräisestä tulosta. Tuloeroon vaikuttaa tässä tapauksessa palkan ohella työssäolokuukausien määrä.

## Yhteenveto tuloksista

Perheen ja työn yhteensovittamista on tarkasteltu johtavassa asemassa olevien naisten ja miesten elämässä. Tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia. Miesjohtajista yli 80 % on avioliitossa, kun naisjohtajissa vastaava osuus on noin 60 %.

Naisjohtajat ovat naimisissa yhtä usein kuin kaikki työlliset naiset keskimäärin. Ikääntyessään naisjohtajat kuitenkin elävät yksin enemmän kuin muut väestöryhmät. Tärkein syy on heidän poik-

keuksellisen korkea eronneisuutensa. On kuitenkin vaikea erottaa vaikuttaako perhe työelämään sijoittumiseen vaiko työelämä perheeseen.

Naisjohtajista runsaalla 56 %:lla on lapsia, kun yksinhuoltajat luetaan mukaan eli vähemmän kuin työllisillä naisilla keskimäärin. Naisjohtajat hankkivat lapset myöhemmällä iällä kuin muut, jolloin myös lapsiluku jää pienemmäksi. Naisjohtajan elämänkaareissa lapsiper-

hevaihe kestää keskimäärin lyhyemmän aikaa kuin muilla.

Ikäryhmittäiset tarkastelut antaisivat viitteitä siitä, etteivät naiset valitse uran ja perheen välillä, vaan yrittävät yhteensovittaa ne. Korkeahko eronneisuus ja yksinasuvien muita suurempi osuus etenkin vanhempana kertovat, ettei yhteensovittaminen ehkä ole ongelmaton.

Johtavassa asemassa olevien miesten siivillisäyty ja perhe poikkeavat eniten muista väestöryhmistä. Miesjohtajista vain vajaa 10 % on yksinasuvia (perheettömiä), kun vastaava osuus naisjohtajista on 20 %. Vanhemmilla ja hyvä-tuloisilla miesjohtajilla on lähes aina perhe tai vaimo.

Naisjohtajalla on useammin johtajapuo-liso kuin miesjohtajalla. Mitä hyväpalk-kaisempi mies on, sitä useammin mo-lemmat puoliset ovat johtajia tai vaimo on ylempi toimihenkilö. Myös kotona oleva vaimo on miesjohtajalla sitä useammin, mitä parempituloinen hän on. Vaimon tulot ovat lähes aina mies-johtajan tuloja pienemmät. Naisjohtaji-en perheissä on useammin tasapalkkai-suutta. Miesjohtajien perheet ovat perhevallan näkökulmasta perinteellisem-piä kuin naisjohtajien perheet.

## Lähteet:

**Aitta, Ulla (1994)** *Koulutuksen, työn ja ammattiaseman yhteys naisten ja miesten perheellistymiseen*. Luonnos dispositioksi. Helmikuu.

**Eskola, Irja & Haavio-Mannila, Elina (1972)** *Akateemisen naisen ja miehen karriööri. Yliopistosta yhteiskuntaan*. Suomen akateemisten naisten liitto, Helsinki.

**Giddens, Anthony (1991)** *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Cambridge.

**Haavio-Mannila, Elina (1991)** *"Nainen lähijohtajana"*. Työ ja Ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 3/91.

**Humeniuk, Jenny & Madsen, Aase Mygind (1989)** *"Jerntæppe og glasløft? Om horisontal kønsopdeling i jern- og metalindustrien og vertikal kønsopdeling i banker og sparekasser"* Teoksessa Dahlerup, D. (red.): *Køn sorterer. Kønsopdeling på arbejdspladsen*. Nordisk Ministerråd, København.

**Hänninen-Salmelin, Eeva (1989)** *"Perhe johtajan voimavarana"*. Hallinnon tutkimus 4/1989.

**Jallinoja, Riitta (1989)** *Johdatus perhesosiologiaan*. Sairaanhoidajien koulutussäätiö ja WSOY.

**Julkunen, Raija (1993)** *"Suomalainen sukupuoli. Esimoderni, moderni, toisenlainen moderni vai liian moderni"*. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) *Kestä-*

vyyskoe. Kirjoituksia 90-luvun Suomesta. Vastapaino, Tampere.

**Kauppinen-Toropainen, Kaisa (1991)**

*"Perhevalta: puolisoien palkkaero ja vuorovaikutuksen laatu". Työ ja ihminen 3/91.*

*Man är chef. En studie av kvinnor och män i ledande ställning i privat och offentlig sektor (1992).* Statistiska Centralbyrån, Stockholm.

**Ruostetsaari, Ilkka (1992)** *Vallan ytimessä.* Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä. Gaudeamus.

**Schmittroth, Linda (ed.) (1992)** *Statistical Record of Women Worldwide.* Gale Research Inc. Detroit, London.

**Sipilä, Jorma (1993)** Alustus Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan miesjaoston järjestämässä seminaarissa (*Suomalainen) mies tutkimuksessa, tilastoissa ja todellisuudessa, marraskuu.*

**Vanhala, Sinikka (1986)** *Ekonomikunnan segmentoituneet työmarkkinat.* Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-81, Helsinki.

---

## 4 Naisen uran esteet

---

- Johtajuudella miehinen sukupuolileima
- Naisjohtaja joutuu tasapainoilemaan johtajuuden "maskuliinisten" vaatimusten ja naissukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä
- Sama käyttäytyminen, joka miesjohtajalla tulkitaan päättäväsyydeksi ja jämsäkydeksi saattaa naisjohtajan kohdalla leimautua kylmäkiskoisuudeksi ja epänaisellisuudeksi
- Keski johdon ja ylimmän johdon välillä on lasikatto, jonka harva nainen läpäisee
- Naiset ovat suomalaisessa talouselämässä osin käyttämätön voimavara
- Mentor-toiminta on löydetty kansainvälisesti erääksi keinoksi kasvattaa naisten osuutta johtotehtävissä

# Naiset lasikaton alla

Kaisa Kauppinen-Toropainen

## Johtajan ammatin miehinen sukupuolileima ja sen murros

Johtajan ammatilla on yhä miehinen sukupuoli. Ammatin sukupuoli tarkoittaa sitä, että ammatti samaistetaan sitä määrällisesti hallitsevan sukupuolen ja siihen liitettyjen sukupuolikäsitysten kanssa. Koska johtajan ammatissa on paljon miehiä, ammatti ikäänkuin imee itseensä stereotyyppisiä miehisyyteen liitettyjä aikaansaamisen, instrumentaalisuuden ja ulkonaisen menestymisen ominaisuuksia (Gutek 1985, Kauppinen-Toropainen 1993). Naiset edustavat "väärää sukupuolta", he ovat roolien ja mielikuvien rikkojia (Kanter 1977). Roolinrikkoja viestii erilaisuutta. Hänen sukupuolensa on näkyvästi poikkeava. Näkyvyydestä ja poikkeavuudesta on sekä hyötyä että haittaa, ja on paljon selvitetty roolinrikkojen yksilöllisiä tapoja säännellä erilaisuutta: kaksi äärimmäistä tapaa on toisaalta korostaa ja toisaalta häivyttää erilaisuutta.

Naisjohtaja joutuu tasapainoilemaan ammatin "maskuliinisten" vaatimusten ja naissukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä (Kauppinen-Toropainen 1987). Naisjohtaja voidaan leimata kovaksi ja kylmäksi, jos hän ei piittaa niistä odotuksista ja mielikuvista, joita perinteiseen "naiseuteen" liittyy (Epstein 1988). Mitä enemmän naisia tulee johtajiksi, päälliköiksi ja työyhteisöjen lähijohtajiksi, miehiset sukupuoli-eritymät häviävät. Samalla naisjohtajan yllätyksellisyys tai uutuusarvo katoaa. Yhden sukupuolen hallitsevat ammatit ja työpaikat usein jäykistävät ammattikäytäntöjä sekä ylläpitävät kaavaisia sukupuolikäsityksiä. (Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1993.)

Se että naisjohtajalta odotetaan ihmiskeskeisempää ja empaattisempaa otetta kuin miesjohtajalta (Kivistö 1989, White ym. 1992), on esimerkki sukupuoli-

roolin siirrännästä ammatilliseen rooliin (Gutek 1985). Monet tutkimukset osoittavat naisten toteuttavan ihmiskeskeistä ja osallistumista tukevaa johtamiskäytäntöä (Harriman 1985, Rosener 1990). Tämä tuli esiin myös suomalaisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin suomalaisten johtajien johtamistyyliä. Kyselyssä oli mukana runsaat 900 henkilöä, joista naisjohtajia 6 % (Talouselämä 1981). Kyselyn naisjohtajat olivat ihmiskeskeisiä, nimenomaan tehokkaalla tavalla. He olivat myös hyviä kuuntelijoita ja käyttivät mielellään ryhmätyötä. Käskevä tyyli oli heille melko vieras. Naisten johtamisprofiilissa näkyvimmiä nousivat kehittäjät ja toimeenpanijat. Itsevaltiutta ja eristyvää johtamistyyliä esiintyi vähän.

Myös Johtamistaidon opiston tutkimuksessa naisten ja miesten johtamiskäyttämismisestä (Kivistö 1989) ilmeni selviä eroja naisten eduksi erityisesti johtamisen etiikan ja ihmissuhteiden hoidon alueilla (hän tukee alaisiaan; hän kuuntelee; hän ymmärtää ihmisiä; hän huolehtii alaisensa hyvinvoinnista). Kutakin tutkimuksessa mukana ollutta esimiestä (yhteensä 1 000, joista naisia noin neljännes) oli arvioimassa neljä henkilöä (esimies, kolleega ja kaksi alaista) eli yhteensä noin 4 000 arvioijaa. Tutkimus luo täten kattavan kuvan naisten ja miesten johtamiskäyttämismisestä suomalaisessa työelämässä.

Samoja tuloksia on saatu muistakin tutkimuksista: naisjohtaja on innostava ja avoimeen vuorovaikutukseen pyrkivä. (Haavio-Mannila 1991, White ym. 1992, Cooper & Davidson 1982). Etenkin ns. asiantuntijaorganisaatioissa nais-

johtajan on todettu toteuttavan vuorovaikutus-johtajuutta, joka perustuu ihmisten omanarvontunteen tukemiseen sekä vallan ja tiedon jakamiseen (Rosener 1990).

Vaikka monet naisjohtajat soveltavat ihmiskeskeistä otetta, kaikki eivät mahdu tähän muottiin: yksilöllinen vaihtelu on suuri. Stereotypia osallistuvasta ja ihmiskeskeisestä naisjohtajasta voi olla joskus rajoittava. Sama käyttäytyminen, joka miesjohtajan kohdalla tulkitaan päättäväisyydeksi ja jämäkkyudeksi, saattaa naisjohtajan kohdalla leimautua kylmäkiskoisuudeksi ja epänaisekseen. Mitä enemmän naisia tulee johtajiksi, sitä yksilöllisemmin naiset voivat johtajuutta toteuttaa. (Harriman 1985.)

Vaikka johtajan ammatin sukupuolileima on yhä miehinen, on ihmisten johtajamieltyyksissä tapahtunut muutosta. Vuonna 1989 tehdyn Suomalainen nainen -kyselyn mukaan, jossa haastateltiin 357 naista, peräti 63 % oli sitä mieltä, että johtajan sukupuolella ei ole väliä, jos he saisivat vapaasti valita mies- tai naisjohtajan välillä, 12 % haluaisi mieluummin johtajaksi naisen ja 18 % miehen (Lonka ym 1989). Samatapainen kysely Suomalainen mies osoitti miesten vastausten myötäilevän naisten käsityksiä. Yhteensä 530 vastanneesta miehestä 68 % oli sitä mieltä, että esimiehen sukupuolella ei ole suurta merkitystä, miehen valitsisi mieluummin neljännes mutta naisen vain 7 %. Viidennes ei haluaisi naista esimieheksen. (Kiviranta ym 1990). Asenteet ovat muuttuneet paljon 1960-luvun puolivälin jälkeen, jolloin puolet miehistä ja naisista asetti miesjohtajan naisjohtajan etusijalle.

Mielitymysten muutos sukupuolineutraaliin suuntaan viestii myönteistä tasa-arvokehitystä suomalaisessa työelämässä,

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan (Hofstede 1983) Suomi muiden Pohjoismaiden tapaan sijoittui korkealle maiden välisessä tasa-arvovertailussa, oli kyseessä tasa-arvo naisten ja miesten välillä tai esimiesten ja alaisten välillä. Vaikka suomalaisessa työelämässä on paljon tasa-arvoon tähtäviä pyrkimyksiä, kokevat työssäkäyvät naiset tasa-arvon ongelmalliseksi. Tämä tuli esiin Suomalainen nainen -tutkimuksessa (Lonka ym 1989), jossa yhteensä 357 haastattelusta naisesta lähes viidenes oli sitä mieltä, että heitä työssä harmittaa se, etteivät he koe olevansa tasa-arvoisia miesten kanssa. Puolet oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että miehet saavat mielenkiintoisempia

työpaikkoja kuin naiset. Vastaavasti puolet (52 %) naisista harmitteli sitä, että naisten ajatuksiin ei suhtauduta työpaikalla yhtä vakavasti kuin miesten ajatuksiin.

Työelämän laatu -tutkimuksen mukaan työnjohdollisissa tehtävissä olevista naisista runsas neljännes (27 %) oli kokenut työtovereitten ja esimiesten taholta syrjiviä asenteita (Kauppinen-Toropainen 1993). Amerikkalaisista naisjohtajista 27 % koki työssään suurimmaksi esteeksi sen, että he olivat naisia ja peräti 60 % oli kokenut sukupuolista häirintää (Veckans Affärer 1993). Naiset joutuvat usein "miesten maailmassa" taistelemaan paikkansa työyhteisön hyväksymiseksi jäseniksi. Joillekin tämä on raskas, toisille taas innostava haaste (Enloe 1983, Kauppinen-Toropainen 1991).

## Työelämän eriytyminen sukupuolen mukaan

Sukupuoli on yhä vahva tekijä määräämään ihmisten ammatteihin liittyviä valintoja ja käyttäytymistä. Tätä osoittaa se voimakas eriytyminen sukupuolen mukaan, joka yhä vallitsee Suomen niinkuin muidenkin Pohjoismaiden työelämässä: yli puolet työllisestä työvoimasta on ammasteissa, joissa lähes kaikki työtoverit ovat oman sukupuolen edustajia. (Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1993.) Monet työelämän hyvinvointi- ja tasa-arvokysymykset liittyvät työelämän jyrkkään eriytymiseen sukupuolen mukaan (Women, Work and Health... 1993).

Eriytyminen sukupuolen mukaan ilmenee myös pystysuorana eli vertikaalisena, mikä tarkoittaa sitä, että naiset ja miehet ovat hierarkkisesti eri asemassa työelämässä ja työorganisaatioiden rakenteissa. Naiset työskentelevät yleensä alemmilla hierarkiataasoilla kuin miehet. Vuonna 1990 ylemmistä toimihenkilöistä 43 % oli naisia, kuitenkin johtotehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä joka viides oli nainen (Taulukko 1). Alemmista toimihenkilöistä kaksi kolmasosaa oli naisia, mutta esimiestehtävissä naisia oli hieman yli neljännes (27 %). Naisten hierarkkisesti alempi asema tuli esille myös tutkittaessa akateemisia naisia ja miehiä ammatillisilla

työmarkkinoilla (Haapakorpi 1994). Miehet olivat sijoittuneet hierak-kiatasoltaan korkeampiin asemiin kuin naiset, joiden ura usein pysähtyi joko keskijohtoon tai asiantuntijatehtäviin.

Työelämän laatu-tutkimuksen mukaan, jossa oli mukana edustava otos koko maan työssäkäyvistä väestöstä (Lehto 1991), naisista neljännes mutta miehistä kolmannes sanoi itse työskentelevänsä esimiehenä (lähijohtajana), toisin sanoen johtavansa muita ja jakavansa tehtäviä muille. Esimiesasemassa olevilla miehillä oli useampia alaisia (keskimäärin 12) kuin naisilla (7 alaista). Nainen on harvoin miehelle johtaja; vain 6% kyselyyn vastanneista miehistä sanoi työskentelevänsä naispuolisen lähijohtajan alaisuudessa. Useimmin mies toimi naisen käskyvallan alaisuudessa terveydenhuollon ja sosiaalityön piirissä. Naisilla sitä vastoin oli esimiehenä yhtä usein mies kuin nainen. Yleisimmin naisetkin toimivat naispuolisen lähijohtajan alaisuudessa terveydenhuollon ja sosiaalityön piirissä. Täten työelämän rakenteelliset tekijät heijastuvat myös johtajuuteen. (Kandolin & Kauppinen-Toropainen 1993.)

Vaikka miehillä nykytyöelämässä on harvoin naispuolinen lähijohtaja, on luultavaa, että tulevaisuudessa tilanne on toinen. Tämä perustuu siihen, että naiset työskentelevät yhä useammin sellaisissa ammateissa (juristi, lakimies, asianajaja, lääkäri, ekonomi), jotka mahdollistavat myös naisille uran luomisen. Näissä ammateissa naisten lukumäärä on kasvanut paljon viimeisten 20 vuoden aikana. Nykyään tuomioistuinten lakimiehistä puolet on naisia, kun

vuonna 1970 naisia oli lakimiehistä vain yksi kymmenestä. Asianajajista vuonna 1990 neljännes oli naisia, vuonna 1970 vain 6 %. Myös koulutus- ja henkilöstöpäällikköinä sekä tutkijoina ja suunnittelijoina on kasvava määrä naisia. Ekonomeista lähes puolet on naisia. Myös eräissä tekniikan alaan kuuluvissa töissä (arkkitehti, diplomi-insinööri) naisten määrä on lisääntynyt (Huida ym. 1993, Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1993). Tämä osoittaa paitsi naisten koulutustason kohoamista myös naisten halua toteuttaa itseään entistä monipuolisemmin. Naiset ovatkin olleet miehiä rohkeampia ammattien sukupuolirajojen ylittäjiä (Kauppinen-Toropainen 1991).

Korkeasti koulutettujen naisten etene-  
misen mekanismi ei kuitenkaan toimi  
itsestään. Koulutuksella on naisille ja  
miehille erilainen merkitys työmark-  
kinoilla: miehiä se suosii etenemään te-  
hokkaammin kuin naisia (Haapakorpi  
1994). Naiset törmäävät uraputkea ko-  
hotessaan nopeasti lasikattoon, jota on  
vaikea läpäistä.

Usein esitetään miesten kokevan hanka-  
lina ja jopa nöryyttävinä sellaiset työ-  
elämän tilanteet, joissa naisilla on käs-  
kyvaltasuhde miehiin. Tämä tuli epä-  
suorasti esille tutkittaessa Työelämän  
laatu -tutkimuksen avulla esimiehen  
johtamistyyliä ja työyhteisövuorovaiku-  
tusta (Kandolin & Kauppinen-Toropai-  
nen 1993). Naiset arvioivat naispuolisen  
lähijohtajan myönteisemmin kuin mie-  
het. Molemmat olivat sitä mieltä, että  
naisjohtaja on innostava ja kannustava.  
Miehet olivat harvemmin naisten kanssa  
yhtä mieltä siitä, että nainen luo avoi-

men työpaikkailmapiirin. Miesten jonkin verran kriittisemmät arviot naispuolisen lähijohtajan johtamistyyleistä voivat osittain selittyä sillä, että miesten on vaikeampi hyväksyä naista johtajakseen. Kyse voi olla myös erilaisista

kommunikaatiotavoista. Kuitenkin käytännön kokemukset ovat yleensä lieventäneet kielteisiä asenteita ja hälventäneet ennakkoluuloja (Enloe 1983, Williams 1989, Haavio-Mannila 1991).

## Lasikatto-ilmiö suomalaisessa työelämässä

Lasikatto -ilmiö tarkoittaa sitä, että työelämän hierarkkisissa rakenteissa on taso, eräänlainen veteenpiirretty viiva, jota naisten on vaikea ylittää. "Lasikatto" on symbolinen käsite sille ilmiölle, että harva nainen etenee elinkeinoelämän ja yritysmaailman huippujohtoon. Ylimmässä johdossa nainen on edelleen "ainokainen", eli oman sukupuolensa ainoa tai lähes ainoa edustaja (Kauppinen-Toroapinen 1987). Organisaatioiden keski-johtoon naisilla on ollut helpompi päästä hyvän koulutuksensa ja päättäväisyytensä ansiosta.

Naisten puuttuminen ylimmän johtotason tehtävistä näkyy kaikissa länsimaissa. Vuonna 1992 Yhdysvaltain Fortune 500 -listan huippuyrityksistä vain yhdessä oli nainen pääjohtajana. Samaten Iso Britannian 200 suurimmas- ta yrityksestä neljässä oli nainen pääjohtajana (The Economist 1992, Aburdence & Naisbitt 1993). Ruotsissa on yksi kymmenestä yksityissektorin johtajasta nainen (Veckans Affärer 1993). Naisten ja miesten hierarkkinen ero ilmeni Johtamistaidon opiston johtamiskäyttäytymistä selvittävässä tutkimuksessa (Kivistö 1989). Tutkimukseen osallistuneista naisjohtajista (yhteensä 255) ylintä johtoa oli noin 6 %, johtoryhmiin kuuluvia oli 9 %, keskijohtoa

edusti 38 % ja työnjohtoa 47 %. Miesesimiehistä vastaavat luvut olivat 12 %, 17 %, 36 % ja 34 %. Myös tutkimus akateemisten työurista osoitti naisten uran jäävän joko keskijohtoon tai asian- tuntijatehtäviin, ylemmässä johdossa naisia oli vähän (Haapakorpi 1994).

Suomalaisessa työelämässä lasikatto -ilmiötä voidaan tarkastella esimerkiksi kuntaorganisaatioissa ja pankkimaailmassa. Kuntien johtoeleimissä naisten osuus oli 1980-luvun lopussa 3 %. Sen sijaan esimiestasolla naisten osuus vuonna 1991 oli 20 - 30 %. Myös koulumaailmassa ilmenee samalainen lasikatto-ilmiö. Peruskoulun luokanopettajista naisia on 67 %, mutta rehtoreista joka viides on nainen. Samoin lukion lehtoreista naisia on 64 %, mutta rehtoreista 20 %. Sama ilmenee lääkärikunnassa. Apulaislääkäreistä naisia on yli puolet (54 %) ja terveyskeskuslääkäreistäkin miltei puolet (48 %), mutta ylilääkäreistä naisia on vajaa viidennes.

Myös pankkialalla on lasikatto keski- johdon ja ylimmän johdon välissä, jonka harva nainen on läpäissyt. Pankkialan ylin johtotaso on miesvaltainen mutta esimiestason sukupuolijakauma tasaisempi. Pankkimaailman johtotasolle kuuluviksi luokitellaan johtajat ja lii-

## TAULUKKO 1. Sijoittuminen johtotasolle pankkialalla 1981 - 1991

Vuosi	Miehet	Naiset	Naisten osuus, %
1981	1 334	106	7
1987	1 659	222	12
1991	2 057	392	16

Lähde: Pankkialan tasa-arvoraportti 1992

## TAULUKKO 2. Naisten osuus esimies- ja suorittavalla tasolla pankkialalla Pohjoismaissa 1991, %

Maa	Esimiestaso	Suorittava taso
Suomi	46	90
Ruotsi	36	64
Norja	45	77
Tanska	30	70
Islanti	58	88

Lähde: Pankkialan tasa-arvotoimikunnan raportti 1992

kepankkien osastopäälliköt, esimiestasolle sijoittuvat päällikkötehtävissä olevat sekä konttorinhoitajat ja konttorien esimiehet. Vuonna 1991 kaikista johtotasolla työskentelevistä naisten osuus oli 16 %. Verrattuna vuoteen 1981 naisten suhteellinen osuus ja lukumäärä johtotasolla ovat kasvaneet. (Pankkialan tasa-arvotoimikunnan raportti 1992.)

Vuonna 1991 kaikista pankkialan naisista 8 % työskenteli erilaisissa keskitason esimiestehtävissä, ja kaikista esimiestasolla työskentelevistä oli naisia peräti 46 %. Esimiestasolla naisten lukumäärä sekä suhteellinen osuus ovat jonkin verran kasvaneet viimeisten 10 vuoden aikana, sillä vuonna 1981 esimiestasolla naisten osuus oli 40 %. Muissa Pohjoismaissa pankkialalla työskentelee miehiä hieman runsaam-

min kuin Suomessa. Islannissa tilanne on jotakuinkin sama kuin Suomessa, mutta siellä esimiestason tehtävissä on naisia runsaammin kuin Suomessa.

Niinkin kulttuurisesti yhdenmukaisella alueella kuin Pohjoismaissa on naisilla erilaiset etenemisväylät pankkimailmassa. Ruotsissa ja Tanskassa lasikatto vaikuttaa vankkatekoisemmalta kuin Suomessa, Norjassa ja Islannissa, joissa naisia on päässyt esimiestason tehtäviin enemmän. Kuitenkin naisilla on paljon kirittävää, jotta ylimmän johtotason ja esimiestason välinen lasikatto murenisi. Naiset tarvitsevat kannustusta ja tukea ja motivaatiota ylläpitävän ilmapiirin.

Vaikka työelämän hierarkkiset rakenteet muuttuvat hitaasti, on merkkejä siitä, että naiset saavuttavat entistä korkeampia asemia työorganisaatioiden hierarkkias-

**TAULUKKO 1. Naisten osuudet sosioekonomisen aseman mukaan  
1970 - 1990, prosenttia**

	Naisten osuus %			Naisten jakauma %	
	1970	1980	1990	1970	1990
<b>Ylemmät toimihenkilöt</b>	34	36	43	7	15
- johtotehtävissä toimivat	8	13	21	-	1
- valmistelutehtävissä toimivat	13	21	27	1	2
- opetustehtävissä toimivat	56	59	60	4	5
- muut ylemmät toimihenkilöt	39	46	54	2	6
<b>Alemmat toimihenkilöt</b>	68	71	71	51	56
- esimiestehtävissä toimivat	11	25	27	1	4
- itsenäistä työtä tekevät	75	77	79	27	24
- epäitsenäistä työtä tekevät	81	91	88	8	9
- muut alemmat toimihenkilöt	81	78	83	15	19
<b>Työntekijät</b>	31	35	34	41	29
- maataloustyöntekijät	11	26	28	1	1
- teollisuustyöntekijät	25	26	21	16	7
- muut tuotantotyöntekijät	36	38	40	8	6
- jakelu- ja palvelutyöntekijät	45	49	47	16	14
%				100	100
Yhteensä				717 000	987 000

Lähde: Väestölaskenta 1990, osa 8: Ammatti ja sosioekonominen asema 1990

sa. Vertailu vuosien 1970 ja 1990 välillä osoittaa naisten sosioekonomisen aseman kohonneen (Taulukko 1). Vuonna 1970 ylemmistä toimihenkilöistä kolmannes oli naisia, mutta vuonna 1990 luku oli kohonnut 43 prosenttiin. Myös johtotehtävissä toimivien naisten määrä ja suhteellinen osuus ovat kasvaneet; vuonna 1970 johtavissa tehtävissä ylemmistä toimihenkilöistä 8 % oli naisia, mutta vuonna 1990 johtotehtävissä toimivista joka viides oli nainen.

Myös alempien toimihenkilöiden esimiestehtävissä on tapahtunut samankaltaista kehitystä: vuonna 1970 esimiestehtävissä toimivista naisista oli vain 11 % mutta vuonna 1990 reilu neljännes (27 %) naisista oli päässyt esimiesasemaan. Vaikka kehitys on tapahtunut naismyönteiseen suuntaan, on miehillä edelleen paremmat etenemisyvällyt naisvaltaisessa alempien toimihenkilöiden ryhmässä. Harva alalla toimiva mies etenee esimieheksi. Miehet saavatkin usein etua "naisten maailmas-

sa" toimimisesta (Kauppinen-Toropainen & Lammi 1993).

Vaikka naisten sosioekonomisen asema on kohonnut, naisia on yhä vähän elinkeino-elämän ja yritysmaailman johtoelitissä. Lasikatto on yhä olemassa suomalaisessa työelämässä, mutta se näyttää kohonneen, mistä on merkkejä myös Yhdysvalloista (Veckans Affärer 1993). Myönteisestä kehityksestä huolimatta naiset kohtaavat sekä ulkoisia että sisäisiä esteitä urakehityksen suhteen.

Tämä ilmeni raportissa tasa-arvon toteutumisesta akavalaisessa työelämässä (Aitta 1988). Korkeasti koulutetuilla ilmeni selvä vertikaalinen työnjako, sillä noin puolet miehistä työskenteli organisaation johtotehtävissä, naisista vain viidennes. Miehillä halukkuus uralla etenemiseen oli jonkin verran voimakkaampaa kuin naisilla, joilla etenemishalukkuus kohdistui useammin mahdollisuuksiin edetä horisontaalisesti, eli siirtyä nykyistä organisaatiotasoa vastaaviin mutta sisällöllisesti vaati-

vampiin tehtäviin. Muissakin tutkimuksissa on todettu korkeasti koulutetuilla miehillä urakehityksen olevan nopeampaa ja tähtäävän korkeammalle kuin naisilla, joiden urakehitys usein päättyy joko keskijohtoon tai asiantuntijatehtäviin (Hänninen-Salmelin 1992, Haapakorpi 1994).

Nyt laman ja kilpailun kiristymisen myötä naisten urakehitys saattaa vaikeutua kun ilmapiiri työpaikoilla muuttuu kireämmäksi ja vähemmän tasa-arvoa suosivaksi. Vuoden 1993 työolobarometrin mukaan mielialat suomalaisilla työpaikoilla ja arviot työelämän muutoksista ovat muuttuneet kielteiseen suuntaan samalla kun työyhteisöjen sisäiset ristiriidat ja kilpailuhenki ovat voimistuneet. Myös sukupuolten tasa-arvon työelämässä arvioitiin heikentyneen. Naiset olivat miehiä enemmän huolissaan tasa-arvokehityksestä. Toimihenkilöt ja erityisesti ylemmät toimihenkilöt epäilivät naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumista työelämässä. (Kauppinen & Ylöstalo 1993).

## Miksi lasikatton alla?

Naisten työelämässä etenemisen esteinä on nähty perhevelvollisuudet ja huolehtiminen lapsista. Kuitenkin hyvin harva nainen subjektiivisesti kokee, että lapset olisivat olleet etenemisen esteenä. Suomalainen nainen kyselyn mukaan vain 4% niistä työssäkäyvistä naisista, joilla oli lapsia, oli samaa mieltä väitteen kanssa, että lapset rajoittavat työssä etenemistä (Lonka ym 1989).

Vastaavasti Työelämän laatu-tutkimus osoitti, että työnjohtotehtävissä olevat naiset hieman useammin kuin muut naiset kokivat laiminlyövänsä perhettään työn takia, tai he kokivat, että perhe saa jäädä syrjään työlle antautumisen vuoksi. Tunne saattaa johtua sekä siitä, että esimiesasemassa olevilla naisilla todella on vähän aikaa että myös siitä, että monet johtajanaiset pyrkivät molemmilla elämänsektoreilla täydellisyyteen, ja kokevat tästä syystä vajavaisuutensa per-

heen ja lastenhoidon suhteen. Taustalla saattaa olla myös syyllisyydentunne, jota perinteiset asenteet ruokkivat. Johtavassa asemassa olevien naisten on todettu korvaavan niukkaa aikaa laadullisesti monipuolisella ajalla lasten kanssa (Shreve 1987). Toisaalta tukeutuen työnsä tuomaan arvovaltaan naiset voivat jakaa perhevelvollisuuksia puolison kanssa tai ostaa palveluja ulkopuolelta. Perheessä ja työelämässä ilmenevän arvovallan välillä on läheinen yhteys. (Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1991).

Työelämän rakenteiden on todettu suosivan vähemmän naisia kuin miehiä (Acker 1990), mutta naisten harvinaisempi eteneminen johtotason tehtäviin voi myös johtua erilaisista arvostuksista. Naiset asennoituvat työhönsä harvemmin karriäärin luomisena, sen sijaan työn sisällöllä on naisille tärkeä merkitys (White ym. 1992).

Tämä on tullut esiin myös suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Aitta 1988). Akateemisten työuria selvittävässä tutkimuksessa (Haapakorpi 1994) naisille hierarkiassa ylöspäin eteneminen ei näyttänyt olevan niin merkityksellistä kuin miehille; sen sijaan naisille työn sisällöllä oli enemmän merkitystä. Miehet painottivat tärkeimpänä syynä urakehitystä työpaikkaan tulon syynä, kun taas naiset pitivät tärkeänä työn kiinnostavuutta. Naisten on todettu pärjäävän parhaiten dynaamisissa ja joustavissa organisaatioissa eli aloilla, joissa nopea kehitys vaatii asiantuntemusta mutta ei välttämättä roolihierarkioita (Hänninen-Salmelin 1992).

Se että naiset eivät asennoidu työhön karriäärin luomisena vaan missiona, tehtävänä, on tullut esiin tutkimuksissa, joissa on tutkittu urallaan hyvin menestyneitä naisia (White ym. 1992). Naiset kokivat olleensa onnekkaita uransa kehittymisen suhteen, harva sanoi luoneensa tietoisesti uraa. Monet olivat sitä mieltä, että oma panostus ja ahkeruus olivat ratkaisevia onnellisten yhteensattumien vuoksi. Harva mainitsi roolimalleista, esikuvista tai mentoreista, jotka olisivat työntäneet ylöspäin. Ruotsalaisilla naisjohtajilla oli usein miespuolinen mentori (Veckans Affärer 1993). Näillä tekijöillä (roolimalli, verkostot, mentori) on tärkeä merkitys ja niitä tulisi enemmän tutkia myös Suomessa naisten urakehityksen kannalta. Erityisesti tulisi pohtia kuinka lasikatto ylimmän johdon ja keskijohon väliltä voitaisiin murtaa. Lasikaton alla työskentely ei ole kovin motivoivaa.

Tutkimusten mukaan amerikkalainen naisjohtaja on keskimäärin 44-vuotias, hän on naimisissa ja hänellä on yksi lapsi. Hän työskentelee 56 tuntia viikossa ja pitää vuodessa kahden viikon loman. Hän on luottavainen sen suhteen että tulevaisuudessa yhä useampi nainen työntyy lasikaton läpi huippujohtajaksi. Moni uskoo omiin mahdollisuuksiin läpäistä lasikatto. Vaikka naisjohtajat ovat työlleen omistautuneita, on heidän palkkatasonsa noin 80 % miesverrokkien palkkatasosta. (Veckans Affärer 1993.) Myös Suomessa mm. pankkialalla sukupuolten välinen palkkaero on tuntuva ja samansuuntainen kuin amerikkalaisten naisjohtajien mainitsema; johtotason ja esimiestason naisten palkat olivat vuonna 1991 noin 80% mieskollegoi-

den palkoista (Pankkialan tasa-arvotoimikunnan... 1992). Myös akateemisten urakehitystä koskevan tutkimuksen mukaan (Haapakorpi 1994) naisten tulotaso oli johtaja-ammattissa selvästi matalampi kuin miehillä. Naisjohtajien mediaanikuukausitulot (bruttona) vuonna 1992 olivat 15 700 mk, kun ne miesjohtajilla olivat 20 000 markkaa. Eräs syy tuloeroihin on se, että naiset työskentelevät johtajina useammin julkisella sektorilla ja säätiöissä ja järjestöissä, joissa tulot ovat pienemmät. Toinen syy on, että miesten palkoista sopiminen on ollut joustavampaa ja yksilöllisempää, sillä hajonta miesten tuloissa on suurempi kuin naisilla.

Se että naisjohtajilla palkat ovat pienemmät kuin miesjohtajilla, kertoo monesta asiasta. Osittain siitä, että naiset toimivat eri aloilla ja eri tehtävissä johtajina kuin miehet (Kivistö 1989, The Economist 1992, Haapakorpi 1994), osittain siitä, että naiset eivät ole tottuneet kilpailemaan ja neuvottelemaan itselleen parempia palkkaetuja. Kilpailu on yhä naisille tabu (Epstein 1988). Kilpaileminen nähdään miehille sopivaksi ja jopa luontevaksi, mutta naiset tuovat sen esille peiteltymin. Joillekin naisille itsensä esiintuominen ja "mark-

kinointi" on vaikeaa (Hänninen-Salmelin 1992). Toinen syy on se, että naiset eivät ole mukana sellaisissa verkostoissa ja sisäpiireissä, joissa tärkeistä ratkaisuista, palkoista ja henkilöstösiirroista päätetään. Monasti nämä sisäpiirien neuvottelut tapahtuvat epävirallisissa yhteyksissä, kuten golfin pelaamisen, metsästyksen, kalastuksen ym. yhteydessä. Näihin verkostoihin naisten on erityisen vaikea päästä (Williams 1989, White ym. 1992).

On tärkeää että naiset luovat verkostoja ja yhteyksiä työelämäänsä jo opiskeluaikana, koska sillä on nähty olevan merkitystä työelämäänsä kiinnitymisen suhteen (Haapakorpi 1994). Monasti esitetään, että tytöt ja nuoret naiset menestyvät hyvin koulussa ja yliopistoissa, mutta eivät koulutustaan ja osaamistaan vastaavasti työelämässä. Työelämän ja opiskelumaailman välillä on yhä kuilu, ja työelämän kovuus on monelle naiselle "kulttuurishokki". Nuorten naisten tulisi olla entistä valmiimpia kohtaamaan työelämän haasteet ja pelisäännöt. Toisaalta on esitetty, ettei naisten tulisi sopeutua työelämän kilpailua suosivaan ilmapiiriin, vaan naisten tulisi kehittää uusia työskentelytapoja ja pehmeämpiä arvoja.

## Kehitysnäkymiä

Viime aikoina on alettu kysyä, onko naisten taottava päätään lasikattoon hierarkkisissa organisaatioissa, joille ominaista on jäykkä pyramidirakenne. John Naisbitt kirjoittaa kirjassaan "Megatrends for Women" (Aburdence & Naisbitt 1993), että tulevaisuus on pienissä ja

joustavissa yrityksissä, ei kankeissa byrokraatioissa. Naisbittin mukaan on oireellista, että naiset eivät viihdy eivätkä menesty suuryrityksissä.

Vastakohtana pyramidirakenteelle puhutaan verkosto-malliin perustuvasta or-

ganisaatiosta, jossa johtajan tehtävänä on luoda henkilöstön kasvua ja kehitystä edistävä toimintaympäristö. Verkkoorganisaatioissa johtajan paikka ei ole huipulla, vaan keskiössä. Tutkimuksissa naisten on todettu suosivan ns. litteitä organisaatioita, jotka perustuvat tiimi- ja ryhmätyöskentelylle eivätkä jäykästi toimiville ja käskyvaltaisille hierarkioilla (Huida ym. 1993).

On myös esitetty kiintiöjärjestelmää, jonka mukaan naisia voitaisiin entistä paremmin ottaa huomioon ylennyksissä. Eräät amerikkalaiset yritykset soveltavat kiintiötä esimerkiksi siten, että ylennyksissä otetaan huomioon ihmisen sukupuoli, kansallisuus, ihonväri jne (The Economist 1992). Joissain tilanteissa sukupuolikiintiöt voivat edustaa sukupuolierkkää näkemystä, kun tasarvoon ei työorganisaatioissa päästä luonnostaan. Naisnäkökulma saattaa virkistää ja rikastuttaa toimintaympäristöjä, joilla on vahvasti miehinen leima. (Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1993.) Kiintiöt voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että etevimmät eivät pääse etenemään ja kiintiöidyt etenijät eivät saavuta henkilöstön arvostusta. Joka tapauksessa tutkimukset osoittavat, että organisaatiot toimivat tehokkaammin ja niissä työskentely on viihtyisämpää, jos tehtävät ja johtoasemat jakautuvat tasaisesti sukupuolten kesken (Haavio-Mannila ym. 1991). On myös luultavaa että sekakoosteinen työyhteisö on kekseliäämpi ja innostavampi kuin yksipuolisesti koostuva.

Johtajan työ on usein monipuolista, kiinnostavaa ja se tarjoaa mahdollisuudet tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Suoma-

laisetkin tutkimukset osoittavat johtavassa asemassa olevien naisten nauttivan siitä, että voivat toteuttaa ja kehittää itseään työssä. On tärkeää, että mielikuva johtajuudesta toisi esille myös näitä työn piirteitä.

Naisjohtajissa on paljon yksilöllisyyttä eivätkä kaikki mahdu "ihmiskeeseen" muottiin. Naisjohtajat joutuvat harvalukuisuutensa vuoksi kiinnittämään käyttäytymiseensä ja sen vaikutuksiin huomiota enemmän kuin miehet. Se voi olla sekä uudistava resurssi että johtajuutta haittaava rasite. Toiset naiset korostavat naisellisuutta ja toiset pyrkivät häivyttämään sitä. Mitä enemmän naisia tulee johtajiksi, päälliköiksi ja työyhteisöjen vetäjiksi sitä suurempi yksilöllisyys on ja sitä monimuotoisemmaksi naisjohtajuus muotoutuu.

Olisi myös kiinnostavaa tutkia naisten ja miesten urakehityksen samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja niitä esteitä, joihin erityisesti naiset törmäävät.

#### Lähteet:

**Aburdence, P. & Naisbitt, J.** *Megatrends for Women: Women are changing the world.* Random House 1993.

**Acker, J.** *Samanarvoinen työ.* Vastapaino. Tampere 1990.

- Aitta, U.** *Miesten ja naisten tasa-arvon toteutuminen akavalaisessa työelämässä.* Akava ry., Helsinki 1988.
- Cooper, C. & Davidson, M.** *High pressure. Working lives of women managers.* Fontana Paperbacks, Glasgow 1982.
- Enloe, C.** *Does Khaki Become You? The militarisation of women's lives.* Pluto Press, London 1993.
- Epstein, C. F.** *Deceptive distinctions.* Russell Sage Foundation, New York 1988.
- Guterk, B. A.** *Sex and the workplace.* Jossey-Bass Publishers, San Fransisco 1985.
- Haapakorpi, A.** *Akateemisten työurat.* Helsingin yliopiston Opintoasiain julkaisuja 7/1994, Helsinki Yliopistopaino 1994.
- Haavio-Mannila, E.** *Nainen lähijohtajana.* Työ ja Ihminen 5 (1991):3, 239-257.
- Haavio-Mannila, E., Kauppinen-Toropainen, K. & Kandolin, I.** *Työyhteisön sukupuolijärjestelmä.* Työ ja Ihminen 5 (1991):3, 185-196.
- Harriman, A.** *Women/Men/Management.* New York: Praeger 1985.
- Hofstede, G.** *National Cultures in Four Dimensions.* International Studies of Management and Organizations 13 (1983):1-22.
- Huida, O., Smeds, R., Haavio-Mannila, E. & Kauppinen-Toropainen, K.** *Perinteiden pölyt ja uudistusten tuulet. Teknisten innovaatioiden ja sukupuolten työnjaon vuorovaikutus.* Report No 144. Teknillinen korkeakoulu, Otaniemi 1993.
- Hänninen-Salmelin, E.** *Suuryritykset naisten urasta: ei pyrkä, ei vetoa.* Talouselämä 31.1.1992.
- Kandolin, I. & Kauppinen-Toropainen, K.** *Female leadership and work community dynamics.* L&EIF. Life and Education in Finland 1/1993, 2-5.
- Kanter, R. M.** *Men and Women of the corporation.* Basic Books, Inc., Publishers, New York 1977.
- Kauppinen, T. & Ylöstalo, P.** *Työolobarometri.* Ennakkotietoja 1993. Työministeriö, Helsinki (moniste)
- Kauppinen-Toropainen, K.** *Ainokaiset työyhteisössä.* Työ ja Ihminen 1(1987): lisänumero 1.
- Kauppinen-Toropainen, K.** *Miehet naisvaltaisissa ja naiset miesvaltaisissa ammateissa: ainokaisaseman analyysi.* Työ ja ihminen 5 (1991):4, 218-238.
- Kauppinen-Toropainen, K.** *Naisjohtajuus, mielikuvat ja työyhteisödynamiikka.* Teoksessa: Turhaa työtä, Suomi-neito? Naisten työ rakennemuutoksessa. Toim. H. Varsa. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Tasa-arvo julkaisuja 1/ 1993, 93-108.

**Kauppinen-Toropainen, K. & Kando-  
lin, I.** *Perhevalta: puolisoiden palkka-  
ero ja vuorovaikutuksen laatu.* Työ ja  
Ihminen 5 (1991): 3, 313-324.

**Kauppinen-Toropainen, K. & Kando-  
lin, I.** *Naiset, työ ja tasa-arvo.* Työ ja  
Ihminen 7 (1993): lisänumero 3, 191-  
213.

**Kauppinen-Toropainen, K. & Lam-  
mi, J.** *Men in female-dominated occu-  
pations: a cross-cultural comparison.*  
In: Doing "Women's Work". Ed. by  
Christine L. Williams. SAGE Publica-  
tions, London 1993, 91-112.

**Kauppinen-Toropainen, K. & Kando-  
lin, I.** *Naisjohtaja ja työyhteisön viihty-  
vyys.* Teoksessa: K. Lindstöm (toim).  
Toimiva ja tuottava työyhteisö. Työter-  
veyslaitos (painossa).

**Kiviranta, U. ym.** *Suomalainen mies.  
Hänen työnsä, naisensa ja elämänsä.*  
A-lehdet Oy, Kerava 1990.

**Kivistö, M.** *Esimiehen johtamiskäyttä-  
ytyminen.* JTO tutkimuksia Sarja 3. Joh-  
tamistaidon Opisto, Helsinki 1989.

**Lehto, A-M.** *Työelämän laatu ja tasa-  
arvo.* Tilastokeskuksen tutkimuksia  
189. Helsinki 1991.

**Lonka, S. ym.** *Suomalainen nainen  
työssä, kotona ja omillaan.* A-lehdet  
Oy, Helsinki 1989.

Pankkialan tasa-arvotoimikunnan ra-  
portti 1992.

**Rosener, J. B.** *Ways Women Lead.*  
*Harvard Business Review, November-  
December 1990, 119-125.*

**Shreve, A.** *Remaking motherhood:  
How working women are shaping our  
children's future.* Fawcett Columbine,  
New York 1987.

Talouselämä 19/1981, 24-32.

The Economist: Women in manage-  
ment: The spare sex. March 1992, 17-  
20.

Valtioneuvoston tasa-arvolakia koskeva  
selonteko. STM:n julkaisuja 13/1992.  
Helsinki 1992.

Veckans Affärer: Glastaket har höjts i  
USA. 1993, 58.

**White, B., Cox, C. & Cooper, C.** *Wo-  
men's Career Development.* A Study of  
High Flyers. Blackwell Publishers, Ox-  
ford 1992.

**Williams, C.** *Gender differences at  
work. Women and men in nontradi-  
tional occupations.* University of Cali-  
fornia Press, Los Angeles 1989.

Women, Work and Health: Synthesis  
report of a panel of experts. OECD/GD  
(93) 182. Paris 1993.

# Naisten johtajauran esteitä ja kannustimia

Tuulikki Petäjämäki

## Mentor-toiminta urakehityksen tukena

Uralla eteneminen vaatii osaamista, taitoa ja tarmoa sekä halua vastata haasteisiin. Oma kyvykkyys ja pyrky ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan myös nostetta, oikean ihmisen myönteinen näkemys tulevan johtajan lahjakkuudesta ja ennen kaikkea hänen kyvystään yhteistyöhön ja tuloksiin.

Hyvään valintaprosessiin kuuluu pape-reista luettavien ansioiden ohella hakijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kartoitus haastatteluun, testien tai eri tahoilta saatujen suullisten lausuntojen perusteella. Usein paikkaa ei panna ol-lenkaan julkiseen hakuun. Firman oma väki tai konsultit kartoittavat mahdolliset kandidaatit, kysellään omilta luottohenkilöiltä, niiltä joita eri yhteyksistä tunnetaan ja joiden sanaan uskotaan – useimmiten miehiltä. Hyvä Veli-verkos-tot ovat oiva tuki päätöksenteossa.

Perinteisesti johtaja on mies. Naiset ovat kuitenkin hitaasti mutta varmasti raivaamassa tietään yritysten, kuntien ja valtionhallinnon johtoportaisiin. Suomessa naiskansanedustajien lukumäärä on maailmanennätysluokkaa, 38,5 %. Luulisi, että tämä olisi heijastunut laajemminkin johtajavalintoihin. Yksityisen sektorin suurimpien yritysten kai-kista johtajista naisia on kuitenkin vain 11 %. Pääjohtajista ja toimitusjohtajista naisia on kaksi prosenttia. Julkisella sektorilla tilanne ei ole sen parempi.

Suomessa, jossa taloudellinen tilanne vaatisi nyt uusia luovia ratkaisuja ja toimintamalleja sekä innostavaa asiantun-tijoiden ja tiimien johtamista, on nais-johtajalla edelleen miehiä korkeammat kynnykset ylitettävänä. Kansainväli-sistä tutkimuksista tuttu "lasikatto" on näkymätön, mutta olemassa. Mitenkään

muuten ei mielestäni voi selittää, miksi koulutustilastojen ja johtajatilastojen välillä on ammottava aukko: Naiset ovat alle 45 vuotiaiden ikäryhmässä koulutettumampia kuin miehet. Naiset osallistuvat myös täysillä työelämään, puolet palkansaajista on tänään naisia ja naiset tekevät kokopäivätyötä. Yksityissektorin johtotehtävissä toimivista yhteensä 54 300 henkilöstä ylempi kandidaattias-teen tutkinto on yhteensä 12 300 henkilöllä. Heistä on miehiä 9 900 ja naisia 2 400. Saman ryhmän johtajista 7 400 henkilöä on kokonaan vailla peruskou- lun jälkeistä tutkintoa. Heistä miehiä on 5 700 ja naisia 1 700. Naisten ei siis johtajinakaan tarvitse hävetä koulutus- tasoaan.

Ammatti- ja koulutusalat ovat melko selvästi jakautuneet naisten ja miesten aloihin. Naisia on selvä vähemmistö tekniikan ja luonnontieteen koulutus- sessa, yhteensä 711 400 tutkinnon suorittaneesta 127 500. Tällä saralla korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on yhteensä 121 500, heistä naisia 19 700.

Tekninen tutkinto ei ole kuitenkaan ai- noa autuaaksi tekevä tutkinto johta- januraa ajatellen. Sen osoittaa nyt jul- kaistava tutkimuskin. Kaikista korkea- asteen tutkinnon suorittaneista 435 200 suomalaisesta naisia on 219 700 eli vä- hän yli puolet. Usein kuultu väittäjä, että naiset ovat suomalaisessa talouselä- mässä osin käyttämätön voimavara tai uuden nousun voimanolähde, saavat ka- tetta näistä luvuista.

Kansainvälisesti yhdeksi keinoksi kas- vattaa naisten osuutta johtotehtävissä on löydetty mentortoiminta, yrityksessä ke-

hityskelpoisen henkilön tueksi viralli- sesti nimettävä työkummi, joka on mal- li, opettaja ja ystävä. Osaat enemmän, tahdot lujemmin ja uskallat reippaam- min, ovat olleet esimerkiksi ABB:n mentor-projektin otsakesanontoja.

Sana mentor juontaa juurensa Home- roksen Odysseiasta. Mentor oli Odys- seuksen pojan neuvonantaja isän pitkän poissaolon aikana.

Mentortoiminnassa ei ole kysymys esi- mies-alaissuhteesta, työhön perehdyttä- misestä eikä työhönjauksesta joka päi- väisten työtehtävien puitteissa. Sen si- jaan työkummi kokeneempänä ja iäl- täänkin vanhempana auttaa "oppilas- taan" kirkastamaan omia näkemyksiään ja tavoitteitaan ja kannustaa häntä kehity- tymään ihmisenä ja työssä.

Kummitoimintaa on Suomessa tähän saakka käytetty useimmiten osana hen- kilöstön kehittämistä esimerkiksi pitkä- kestoisten johtamisohjelmien osana ja lisänä. Erityisesti naisille suunnattu ja mentorohjelmia meillä ei juurikaan vie- lä ole.

ABB:ssä mentorointi aloitettiin poik- keuksellisesti kaikilla ei tasoilla siten, että kehittyjät valittiin eri ikäryhmistä ja sekä toimihenkilöiden että työntekijöi- den piiristä. Mentor-ohjelma suunnattiin nimenomaan naisille, koska yritys toimi miesvaltaisella alalla ja vain 30 % pal- kansaajista oli naisia. Yrityksessä tehty- jen selvitysten mukaan monet naiset ei- vät kokeneet työtään mielenkiintoiseksi eikä luovaksi. Työmotivaatio oli alhai- sempi kuin miehillä ja naiset tunsivat saavansa vähemmän informaatiota kuin

miehet ja katsoivat, että heillä oli miehiä pienemmät mahdollisuudet kehittää valmiuksiaan työssä. Naisesimiesten osuus ei vastannut naisten osuutta kaikista työntekijöistä.

Yritysjohto lähti mukaan projektiin, koska se vakuuttui siitä, että naistyöntekijöillä oli yrityksessä runsaasti käyttämättömiä voimavaroja. Mentortoiminnan tuloksena työtyytyväisyys on lisääntynyt. Se on puolestaan luonut uutta tehokkuutta ja mahdollistanut uusien ideoiden syntymisen.

Mentorohjelma käynnistyy "kehittyjien" valinnalla. He yleensä itse esittävät itselleen sopivaa mentoria, tukihenkilöä, joka voi olla joko mies tai nainen. Luottamukselliset kahdenkeskiset keskustelut, joiden varaan mentortoiminta leimallisesti rakentuu, vaativat ennen käynnistymistään kaikkien mentoreiden ja suojattien yhteisen seminaarin, jotta toiminnan periaatteet tunnetaan ja tiedetään. Pari-istunnossa "kummilapsi" kertoo kuulumisensa työstään ja lähiajan sekä pidemmän tähtäyksen suunnitelmistaan. Lisäksi hänellä on mahdollisuus pallotella ideoitaan, käyttää mentoria kaikupohjana. Mentorilla on mahdollisuus rakentavaan kritiikkiin, jonka arvoa lisää ulkopuolisuus, mentorhan ei ole keskustelukumppaninsa esimies.

Kummiohjelma tarjoaa sekä itseään kehittävälle työntekijälle että tukihenkilöl-

le ja heidän kauttaan työnantajalle selviä etuja. Työntekijä, mahdollinen tuleva johtaja, oppii tuntemaan paremmin itsensä ja omat valmiutensa ja hänen itseluottamuksensa lisääntyy. Kun ohjattavalla on mahdollisuus keskustella ajatuksistaan ja ideoistaan samassa työpaikassa vähän ylemmällä tasolla toimivan, kokeneemman henkilön kanssa, hän ymmärtää paremmin oman roolinsa ja yrityskulttuurin. Naiset pääsevät sisälle miesvaltaisen työpaikan pelisääntöihin ja toimintatapoihin ja toisaalta voivat välittää mentoreille tietoa omasta ajattelutavastaan ja tilanteestaan. Naiset tulevat myös projektin kautta työpaikallaan aikaisempaa selvemmin näkyville.

Mentor voi auttaa tulevaa johtajaa kehittämismahdollisuuksien valinnassa ja uratavoitteiden määrittämisessä. Kokeneena yritysjohtajana mentor on suureksi avuksi myös ohjattavansa johtamistaitojen ja kontaktien kehittämisessä. Tärkeä osa ongelmien käsittelyssä voi olla ammatillisten taitojen kartuttaminen sitä kautta, että mentor kertoo, miten hän on ratkaissut vastaavia ongelmia tai mihin esteisiin hän on niissä törmännyt. Hyvä mentor on halukas rehelliseen yhteistyöhön, hän valmentaa ja tukee, jakaa kokemuksiaan ja kuuntelee ja kaiken kaikkiaan on ohjattavalleen, esimerkiksi tulevalle naisjohtajalle oivallinen urakehityksen ankkuri.

# Kuvailulehti

Julkaisija  
Tilastokeskus

Julkaisun päivämäärä  
7. 4. 1994

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, pj., siht.) Riitta Harala Eeva Hänninen-Salmelin Kaisa Kauppinen-Toropainen Päivi Keinänen Tuulikki Petäjaniemi Sinikka Vanhala	Julkaisun laji
	Tutkimus
	Toimeksiantaja
	Tilastokeskus
	Toimielimen asettamispvm

Julkaisun nimi  
Naiset huipulla

Julkaisun osat

## Tiivistelmä:

Artikkeleissa tarkastellaan suomalaisia naisia elinkeinoelämän huipulla ja suurten yritysten eri johtotasoilla. Työmarkkinoiden eriytymisen näkökulmasta tutkitaan nais- ja miesjohtajien uravaihtoehtoja mm. yritysten toimialan, naisvaltaisuuden ja koon mukaan. Lisäksi selvitetään johtajien koulutusta, palkkamarkkinoita sekä perhesuhteita. Lasikatto-käsitteellä kuvataan naisten uran esteitä. Eräänä keinona naisten uran tukemiseen nähdään mentor-toiminta.

Artikkelit perustuvat pääasiassa kahteen aineistoon: kahdelle sadalle suurelle yritykselle tehtyyn kyselyyn sekä vuoden 1990 väestölaskentaan.

Suomalaisissa suuryrityksissä on vähän naisjohtajia. Naisten osuus niiden hallintoelimissä on kuitenkin viime vuosina kasvanut. Miesjohtajat ovat enimmäkseen yleisjohtajia, teknisiä tai markkinointijohtajia; naisten johtajakuva on laveampi. Naisjohtajat ovat hieman vähemmän koulutettuja ja ansaitsevat selvästi vähemmän kuin miesjohtajat.

Avainsanat (asiasanat)

Naisjohtajat, miesjohtajat

Muut tiedot

Sarjan nimi ja numero Tutkimuksia 206		ISSN 0355-2071	ISBN 951-47-8717-X
Kokonaissivumäärä 64 sivua	Kieli Suomi	Hinta 100 mk	Luottamuksellisuus Julkinen
Jakaja 00022 Tilastokeskus p. (90) 17 341		Kustantaja Tilastokeskus	

# TILASTOKESKUS

## TUTKIMUKSIA

Tilastokeskus on julkaissut Tutkimuksia v. 1966 alkaen, v. 1986 lähtien ovat ilmestyneet seuraavat:

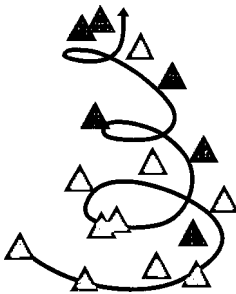
130. **Maija Sandström**, Tukku- ja vähittäiskaupan aikasarjat 1968 - 85. Tammikuu 1987.
131. **Eeva-Sisko Veikkola – Riitta Tolonen**, Elinkeinoelämän tuki taiteille 1984. Tammikuu 1987. 34 s.
132. **Eero Tanskanen**, Asuintaloyhtiöiden energiankulutus ja kuluttajakäyttäytyminen. Maaliskuu 1987. 106 s.
133. **Heidi Melasniemi-Uutela – Eero Tanskanen**, Asuintaloyhtiöiden kaukolämpöenergian ja veden kulutus 1984. Maaliskuu 1987. 82 s.
134. Perusparannuksen panoshintaindeksi 1985=100. Huhtikuu 1987. 52 s.
135. **Reijo Kurkela**, Tupakka tupakkalain jälkeen. Toukokuu 1987. 81 s.
136. Tie- ja maarakennuskustannusindeksit 1985=100. Joulukuu 1987. 25 s.
137. 1988: **Aila Repo**, Väestön tutkinto- ja koulutusraKENNE-ennuste 1985 - 2000. Tammikuu 1988. 62 s.
138. **Anna-Maija Lehto**, Naisten ja miesten työolot. Maaliskuu 1988. 222 s.
139. **Johanna Korhonen**, Teollisuustilaston ennakkotietojen estimointimenetelmä. Maaliskuu 1988. 46 s.
140. **Markku Tahvanainen**, Asuntolainojen korot ja verot. Huhtikuu 1988. 90 s.
141. **Leo Koltola – Marja Tammilehto-Luode – Erkki Niemi**, Luonnonvaratilinpito, Esitutkimusraportti. Toukokuu 1988. 93 s.
142. **István Harcsa, Iris Niemi & Agnes Babarczy**, Use of Time in Hungary and in Finland II, The effects of life cycle and education. May 1988. 55 pp.
143. **Heidi Melasniemi-Uutela**, Kiinteistöhoitotavat ja energian kulutus taloyhtiöissä. Kesäkuu 1988. 112 s.
144. **Ilkka Lehtinen – Tuula Koskenkylä**, Kuluttajahintaindeksi 1985=100. Kesäkuu 1988. 50 s.
145. **Elli Paakkolanvaara**, Informaatioyhteiskunta ja informaatioammatit. Heinäkuu 1988. 160 s.
146. **Ilkka Lehtinen – Jarmo Ranki**, Tuottajahintaindeksi 1985=100. Lokakuu 1988. 80 s.
147. **Seppo Laaksonen**, Katovirheen korjaus kotitalousaineistossa. Lokakuu 1988. 110 s.
148. **Hannu Uusitalo**, Muuttuva tulonjako. Lokakuu 1988. 137 s.
148. **Hannu Uusitalo**, Income Distribution in Finland. July 1989. 123 pp.
149. **Pekka Rytönen**, Palvelusten ulkomaankauppa 1987. Marraskuu 1988. 66 s.
150. **Seppo Varjonen**, Kansainvälinen BKT- ja hintaverntailu. Joulukuu 1988. 92 s.
151. **Erkki Niemi – Päivi Väisänen**, Energiatilinpito 1985, Tutkimusraportti. Maaliskuu 1989. 136 s.
152. **Helena Korpi**, Pääasiallinen toiminta ja ammatiasema vuoden 1985 väestölaskennassa: rekisteripohjaiset rinnakkaisetiedot. Huhtikuu 1989. 154 s.
153. **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen**, Ajankäytön muutokset 1980-luvulla. Toukokuu 1989. 120 s.
154. **Kari Lindström – Anna-Maija Lehto – Irja Kandolin**, Ikä ja työ, Toukokuu 1989. 92 s.
155. **Sirkka-Liisa Kärkkäinen – Timo Matala – Virpi Tiitinen – Ari Tyrkkö**, Asunto-olot ja asumisen tuki. Heinäkuu 1989. 295 s.
156. **Jorma Huttunen**, Asuntovarauma 1985. Heinäkuu 1989. 168 s.
157. **Christian Starck**, Vuoden 1985 väestölaskennan luotettavuus. Elokuu 1989. 136 s.
158. **Pekka Rytönen**, Tekninen palvelu 1970-1980 - luvulla. Heinäkuu 1989. 55 s.
159. **Ari Luukinen**, Tietojenkäsittelypalvelu 1970-1980-luvulla. Elokuu 1989. 72 s.
160. **Risto Kolari**, Ammatillinen liikkuvuus Suomessa 1975/1980/1985. 192 s.
161. **Pekka Rytönen**, Liikkeenjohdon, kirjanpito- ja lakiasian palvelu 1980-luvulla. Lokakuu 1989. 71 s.
162. **Ari Luukinen**, Markkinointipalvelu 1970 - 1980-luvulla. Marraskuu 1989. 72 s.
163. **Anna-Maija Lehto**, Tietotekniikka työssä. Muutoksista 1980-luvulla. Marraskuu 1989. 56 s.
164. **Henry Takala**, Kunnat ja kuntainliitot kansantalouden tilinpidossa. Tammikuu 1990. 60 s.

165. **Jarmo Hyrkkö**, Palkansaajien ansiotasoindeksi 1985=100. Tammikuu 1990. 66 s.
166. **Pekka Rytkönen**, Siivouspalvelu, ympäristöhuolto ja pesulapalvelu 1980-luvulla. Tammikuu 1990. 70 s.
167. **Jukka Muukkonen**, Luonnonvaratilinpito kestävän kehityksen kuvaajana. 119 s.
168. **Juha-Pekka Ollila**, Tielikenteen tavarankuljetus 1980-luvulla. Helmikuu 1990. 45 s.
169. **Tuovi Allén – Seppo Laaksonen – Päivi Keinänen – Seija Ilmakunnas**, Palkkaa työstä ja sukupuolesta. Huhtikuu 1990. 90 s.
170. **Ari Tyrkkö**, Asuinolotiedot väestölaskennassa ja kotitaloustiedustelussa. Huhtikuu 1990. 63 s.
171. **Hannu Isoaho – Osmo Kivinen – Risto Rinne**, Nuorten koulutus ja kotitasta. Toukokuu 1990. 115 s.
- 171b. **Hannu Isoaho – Osmo Kivinen – Risto Rinne**, Education and the family background of the young in Finland. 1990. 115 pp.
172. **Tapani Valkonen – Tuija Martelin – Arja Rimpelä**, Eriarvoisuus kuoleman edessä. Sosioekonomiset kuolleisuuserot Suomessa 1971–85. Kesäkuu 1990. 145 s.
173. **Jukka Muukkonen**, Sustainable development and natural resource accounting. August 1990. 96 pp.
174. **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen**, Time use changes in Finland in the 1980s. August 1990. 118 pp.
175. **Väinö Kannisto**, Mortality of the elderly in late 19th and early 20th century Finland. August 1990. 50 pp.
176. **Tapani Valkonen – Tuija Martelin – Arja Rimpelä**, Socio-economic mortality differences in Finland 1971-85. December 1990. 108 pp.
177. **Jaana Lähteenmaa – Lasse Siurala**, Nuoret ja muutos. Tammikuu 1991. 211 s.
178. **Tuomo Martikainen – Risto Yrjönen**, Vaalit, puolueet ja yhteiskunnan muutos. Maaliskuu 1991. 120 s.
179. **Seppo Laaksonen**, Comparative Adjustments for Missingness in Short-term Panels. April 1991. 74 pp.
180. **Ágnes Babarczy – István Harcsa – Hannu Pääkkönen**, Time use trends in Finland and in Hungary, April 1991. 72 pp.
181. **Timo Matala**, Asumisen tuki 1988. Kesäkuu 1991. 64 s.
182. **Iiris Niemi – Parsla Eglite – Algimantas Mitrikas – V.D. Patrushev – Hannu Pääkkönen**, Time Use in Finland, Latvia, Lithuania and Russia. July 1991. 80 pp.
- 183B. **Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen – Veli Rajaniemi – Seppo Laaksonen – Jarmo Lauri**, Vuotuinen ajankäyttö. Ajankäyttötutkimuksen 1987–88 taulukot. Elokuu 1991. 116 s.
184. **Ari Leppälahti – Mikael Åkerblom**, Industrial Innovation in Finland. August 1991. 82 pp.
185. **Maarit Säynevirta**, Indeksiteoria ja ansiotasoindeksi. Lokakuu 1991. 95 s.
186. **Ari Tyrkkö**, Ahtaasti asuvat. Syyskuu 1991. 134 s.
187. **Tuomo Martikainen – Risto Yrjönen**, Voting, parties and social change in Finland. October 1991. 108 pp.
188. **Timo Kolu**, Työelämän laatu 1977–1990. Työn ja hyvinvoinnin koettuja muutoksia. Tammikuu 1991.
189. **Anna-Maija Lehto**, Työelämän laatu ja tasa-arvo. Tammikuu 1991.
190. **Tuovi Allén – Päivi Keinänen – Seppo Laaksonen – Seija Ilmakunnas**, Wage from Work and Gender. A Study on Wage Differentials in Finland in 1985. 88 pp.
191. **Kirsti Ahlqvist**, Kodinomistajaksi velalla. Maaliskuu 1992. 98 s.
192. **Matti Simpanen – Irja Blomqvist**, Aikuiskoulutukseen osallistuminen. Aikuiskoulutustutkimus 1990. Toukokuu 1992. 135 s.
193. **Leena M. Kirjavainen – Bistra Anachkova – Seppo Laaksonen – Iiris Niemi – Hannu Pääkkönen – Zahari Staikov**, Housework Time in Bulgaria and Finland. June 1992. 131 pp.
194. **Pekka Haapala – Seppo Kouvonon**, Kuntasektorin työvoimakustannukset. Kesäkuu 1992. 70 s.
195. **Pirkko Aulin-Ahmavaara**, The Productivity of a Nation. November 1992. 72 pp.
196. **Tuula Melkas**, Valtion ja markkinoiden tuolla puolen. Joulukuu 1992. 150 s.
197. **Fjalar Finnäs**, Formation of unions and families in Finnish cohorts born 1938-67. April 1993. 58 pp.
198. **Antti Siikanen – Ari Tyrkkö**, Koti – Talous – Asuntomarkkinat. Kesäkuu 1993. 167 s.

199. **Timo Matala**, Asumisen tuki ja aravavuokralaiset. Kesäkuu 1993. 84 s.
200. **Arja Kinnunen**, Kuluttajahintaindeksi 1990=100. Menetelmät ja käytäntö. Elokuu 1993. 89 s.
201. **Matti Simpanen**, Aikuiskoulutus ja työelämä. Aikuiskoulutustutkimus 1990. Syyskuu 1993. 150 s.
202. **Martti Puohiniemi**, Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Lokakuu 1993. 100 s.
203. **Juha Kivinen – Ari Mäkinen**, Suomen elintarvike- ja metallituoteteollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja suhdannevaihteluiden yhteys; ekonometrinen analyysi vuosilta 1974-1990. Marraskuu 1993. 92 s.
204. **Juha Nurmela**, Kotitalouksien energian kokonaiskulutus 1990. Marraskuu 1993. 108 s.
- 205a. **Georg Luther**, Suomen tilastotoimen historia vuoteen 1970. Joulukuu 1993. 382 s.
- 205b. **Georg Luther**, Statistikens historia i Finland till 1970. December 1993. 380 s.
206. **Riitta Harala – Eeva Hänninen-Salmelin – Kaisa Kauppinen-Toropainen – Päivi Keinänen – Tuulikki Petäjäniemi – Sinikka Vanhala**, Naiset huipulla. Huhtikuu 1994. 64 s.

# Naiset huipulla

## Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä



Naiset osallistuvat työelämään yhtä usein kuin miehetkin. Heidän koulutustasonsa on korkeampi kuin miesten aivan vanhimpia ikäluokkia lukuunottamatta. Silti naisten osuus liike-elämän huipulla on pieni. Vaikka naiset ovatkin valloittaneet uusia asemia yhteiskunnassa, toimivat heihin liittyvät stereotyyppit näkymättömänä esteenä, 'lasikattona' uralla etenemiselle.

Miten naiset sijoittuvat suuryritysten johtotasoilla, mikä on yleisemmin naisjohtajan profiili verrattuna miesjohtajiin tai muihin työssäkäyviin naisiin ja miehiin, miten uran ja perheen yhteensovittaminen onnistuu, mitkä ovat naisen uran

esteet ja mahdollisuudet? Tutkimus pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin uusien aineistojen avulla. Kirjoittajat ovat naisten johtajuutta tutkineita ja tuntevia sekä tilastoasiantuntijoita.

*Julkaisujen myynti:*

*Försäljning:*

*Hinta - Pris*

00022 Tilastokeskus  
(90) 17 341

00022 Statistikcentralen  
(90) 17 341

100 mk

ISSN 0355-2071  
ISBN 951-47-8717-X