

# Työstä nauttien

SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien  
näkemyksiä työstään ja urastaan



Sinikka Vanhala – Sinikka Pesonen

# Työstä nauttien

SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien  
näkemyksiä työstään ja urastaan

NASTA-projekti

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-87

© Sinikka Vanhala, Sinikka Pesonen ja  
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-488-224-8

E-versio:

ISBN 978-952-488-225-5

Helsingin kauppakorkeakoulu -  
HSE Print 2008

## Esipuhe

Tämä tutkimus käsittelee kauppatieteellisen loppututkinnon suorittaneiden nais- ja miesjohtajien taustoihin, työhön ja uraan liittyviä asioita. Tutkimus on osa Helsingin kauppakorkeakoulussa (HSE) 1980-luvun puolivälissä aloitettua Suomen Ekonomiliitto - SEFE ry:n jäseniin kohdistettujen kyselytutkimusten sarjaa, joka on tuottanut paljon tietoa ekonomikunnasta tutkimusraporttien, artikkeleiden, työ- ja konferenssipapereiden ja pro gradu –tutkielmien muodossa (esim. Kiiikkilä 1985; Viikki 1985; Vanhala 1986a, 1986b, 1993, 2004, 2005, 2006; Konttinen 1995; Sillankorva 1999; Peipponen 2001; Rantanen 2007).

Käsillä oleva tutkimus on osa Opetusministeriön rahoittamaa ja naisjohtajuuden edistämiseen tähtäävää Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanketta NASTAa, jossa Helsingin kauppakorkeakoulun lisäksi ovat mukana Svenska Handelshögskolan ja Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta ([www.jyu.fi/economics/hankkeet/naisjohtajuus/index.html](http://www.jyu.fi/economics/hankkeet/naisjohtajuus/index.html) ja [www.hse.fi/nasta](http://www.hse.fi/nasta)). Helsingin kauppakorkeakoulun NASTA-tutkimusryhmä keräsi aineiston kesällä 2006. Aineiston tallensivat HSE:n opiskelijat, kyo Heidi Ranta ja kyo Susanna Nikkanen. Kiitämme heitä huolellisesta tallennustyöstä ja avoimien vastausten koodauksesta ja litteroinnista.

Kiitämme SEFEä ja erityisesti kehitysjohtaja Anja Uljasta pitkään jatkuneesta antoisasta yhteistyöstä. Tämän aineistonkeruukierroksen kohdalla kaikki käytännön järjestelyt sujuivat erinomaisesti. Tutkimuksen kohteena olivat SEFEen kuuluvat nais- ja miesjohtajat alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon. Kiitämme lämpimästi kaikkia kyselytutkimukseen vastanneita. Lomakkeet oli täytetty huolellisesti ja aikaa säästämättä, mikä on helpottanut aineiston käsittelyä ja parantanut tulosten luotettavuutta. Erityisen ilahtuneita olemme vastaajien kirjoittamista vapaamuotoisista urakuvauksista ja työn, perheen ja uran yhdistämistä koskevista kirjoituksista, jotka elävöittävät tätäkin raporttia ja

tarjoavat samalla mielenkiintoisen kvalitatiivisen aineiston käytettäväksi kyselyaineiston rinnalla ja erikseen.

Helsingissä marraskuussa 2007

*Sinikka Vanhala*

*Sinikka Pesonen*

## Sisälllys

<b>1. Johdanto</b>	3
1.1. Taustaa	3
1.2. Tutkimusraportin tavoitteet	5
<b>2. Nais- ja miesjohtajuudesta</b>	6
2.1 Naisjohtajuuden taustaa	6
2.2 Johtajien työmarkkinoiden segregoituminen	8
2.3 Miesjohtajuudesta	10
2.4 Nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytyminen	11
<b>3. Tutkimusaineisto</b>	13
3.1 Aineistonkeruu	13
3.2 Vastaajajoukko	15
3.2.1 Demografinen ja sosiaalinen tausta	15
3.2.2 Koulutus	17
3.3 Aineiston luotettavuus	17
<b>4. Työ ja työtyytyväisyys</b>	20
4.1 Nykyinen asema ja työ	20
4.2 Nykyinen työpaikka	22
4.3 Työtyytyväisyys	22
4.4 Palkat	26
<b>5. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan</b>	28
5.1 Työhön sitoutuminen	28
5.2 Organisaatioon sitoutuminen	30
5.3 Työnarkomania	34
<b>6. Johtajien perheet ja työn ja perheen yhdistäminen</b>	36
6.1 Perhekuviot	36
6.2 Työn ja perheen yhdistäminen	37

<b>7. Urakehitys</b>	45
7.1 Aikaisempiin uravaiheisiin liittyvät tekijät	45
7.2 Uraan sitoutuminen	47
7.3 Tyypillisiä uraprofiileja	49
7.4 Uranäkymiä	51
<b>8. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi</b>	53
8.1 Sukupuoli ja työhyvinvointi	53
8.2 Nais- ja miesjohtajien työhyvinvointi ja –pahoinvointi	54
<b>9. Individualismi ja kollektivismi</b>	56
<b>10. Näkemyksiä naisjohtajuudesta</b>	59
<b>11. Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	62
<b>Lähdeluettelo</b>	64

## 1. Johdanto

### 1.1 Taustaa

Johtajuus on perinteisesti liitetty miehiin ja maskuliinisuuteen. Tämä on näkynyt tutkimuksessa mm. siten, että pääsääntöisesti miehet ovat tutkineet organisaatioissa toimivia miehiä. Esimerkiksi Takalan (1999) liikkeenjohtotutkimuksen historiaa luotaavasta teoksesta löytyy maininta ainoastaan kolmesta naistutkijasta; miehiä teoksesta löytyy sadoittain sekä tutkijoina että tutkimuskohteina. Organisaatio- ja johtamistutkimus ja -teoriat eivät ole kiinnittäneet huomiota sukupuoleen; 'mies' on edustanut 'ihmistä' ja tutkimuksen on ajateltu olevan sukupuolineutraalia (Collinson & Hearn 1994; Alvesson 1998). Johtajuustutkimus on siten neutraaliudessaan ollut sukupuolisokeaa.

Myös suomalainen varhaisempi johtajuustutkimus on kohdistunut lähes yksinomaan miehiin, kuten Laaksosen (1962), Ahlstedtin (1978) ja Hajban (1982) väitöskirjat liike-elämän johtajistosta osoittavat (Vanhala 1986a). Laaksosen väitöskirjan kohteena oli "keskikokoa suurempien" yritysten johto, yhteensä 720 johtajaa, joista ainoastaan kuusi oli naisia. Laaksonen toteaa väitöskirjassaan (1962, 13), että "*...käsittelemme tästä lähtien ilmaisun helpottamiseksi johtajistoa siten kuin se koostuisi yksinomaan miehistä*". Ahlstedtin tutkimusaineisto, joka muodostui vuosina 1958-71 LIFIM'in yleiskurssien osanottajista käsitteli yksinomaan miehiä, koska vuoteen 1971 mennessä LIFIM'in kursseille ei ollut osallistunut yhtään naista. Myöskään Hajban 200 suurimman yrityksen toimitusjohtajan matrikkeli- ja hakuteostietoihin perustuvan tutkimuksen aineistossa ei ollut naisia.

Naisjohtajuuskeskustelu onkin lähtenyt Suomessa käyntiin verraten myöhään, varsinaisesti vasta 1980-luvulla toisin kuin monissa muissa läntisen Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa (Lämsä ym. 2007). Pidemmälle historiaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että Suomessa, kuten muuallakin, naisjohtajuus on kietoutunut yrittäjyyteen. Menneinä vuosisatoina perinteinen kanava naisille



johtotehtäviin aukeni lähes yksinomaan omistaja-yrittäjyyden kautta. Nainen saattoi päästä johtajaksi yleensä vain joko perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan tai solmimalla avioliiton yrittäjän kanssa. Suomalaista naisjohtajuuskeskustelua on sittemmin leimannut naisjohtajien osuuden pienenus, naisjohtajien asema ja eriarvoisuus miesjohtajiin nähden.

Ensimmäiset mielipidetiedustelut heti sodan jälkeen paljastivat sekä naisten aseman heikkoa tiedostamista ja eriarvoisuutta että jyrkkää asenteellisuutta. Ns. Pienois-Suomi –tutkimuksessa (HS 50 vuotta sitten; HS 14.9.2000) kerrottiin, että vain pari prosenttia naisista katsoi, ettei naisilla ole samoja mahdollisuuksia viran- ja paikansaannissa kuin miehillä, ja naisjohtajuuteen epäilevästi suhtautumista tulkittiin lehdessä seuraavasti: *”Takana lienee edelleen samat ajatukset, joita tuotiin esille aikaisemmassa tutkimuksesamme. Naiset olisivat riittäisiä ja kotiolut joutuisivat kärsimään, jos äideistä tulisi ’komitearouvia’.”*

1980-luvulle tultaessa asenteet olivat jo muuttuneet ja naisjohtajien lukumäärät alkaneet kasvaa, ja naisjohtajuuden perusongelmat, itseluottamuksen puute ja työn, perheen ja uran yhdistäminen, alkoivat hahmottua.

Varsinaisen naisjohtajuuskiinnostuksen alkuvaiheessa vuonna 1985 julkaistun "Naisia talouselämän huipulta" -kirjan (Salmenkari & Järvinen 1985) 13 nimekästä naisjohtajaa, kuten Eija Malmivirta, Satu Tiivola, Liisa Joronen ja Ragni Rissanen, kertoivat hyvin samanlaista tarinaa: itseensä oli uskottava ja useimmille työ tarjosi keskeisen elämän sisällön. Vielä 1980-luvulla naisen oli usein valittava perheen ja uran välillä, ja lähes puolet em. kirjaan haastatelluista olikin kokenut avioeron. Sittemmin naisjohtajien tarinat ovat monipuolistuneet ja syventyneet (esim. Lämsä & Tiensuu 2000; Lämsä 2003; Ekonen 2007).

## 1.2 Tutkimusraportin tavoitteet

Tämän raportin tavoitteena on ennen kaikkea kuvata nais- ja miesjohtajien työhön ja uraan liittyviä samanlaisuuksia ja eroavuuksia. Näkökulma on siten sukupuolten välisissä eroissa ja naisjohtajuudessa. Toisena perustarkastelukulmana ovat eritasoiset johtajat: ylimmästä johdosta alimpaan keskijohtoon. Raportin analyysit ovat melko karkealla tasolla, ja tavoitteena onkin tarjota yleiskuva eri asematasoilla työskentelevien SEFEläisten johtajien taustoista ja näkemyksistä. Seuraavassa vaiheessa aineistosta on tarkoitus työstää syvemmälle meneviä artikkeleita ja opinnäytetöitä.

Tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: Luvussa 2 luodaan lyhyt katsaus nais- ja miesjohtajuuteen. Luvussa 3 esitellään tutkimusaineisto ja käytetyt mittarit. Luvut 4-10 ovat tuloslukuja, joissa käsitellään seuraavat asiakokonaisuudet: työ ja työtyytyväisyys, sitoutuminen, työn ja perheen yhdistäminen, ura-asiat, työhyvinvointi ja -pahoinvointi, yksilö- ja ryhmäorientaatio sekä näkemyksiä naisjohtajuudesta. Luvussa 11 tulokset vedetään yhteen ja pohditaan niitä.

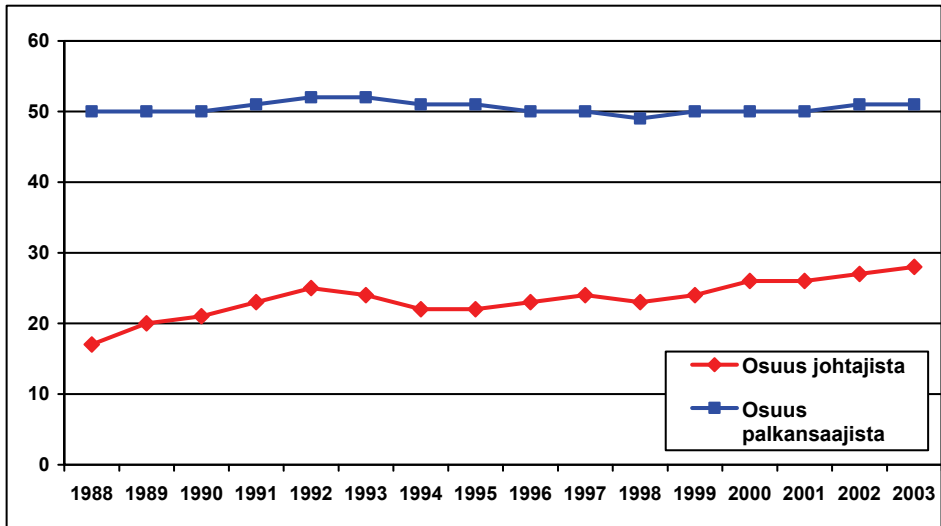
## **2. Nais- ja miesjohtajuudesta**

### **2.1 Naisjohtajuuden taustaa**

Naisten työhön osallistumisaste on ollut Suomessa länsimaiden korkeimpia, ja suomalaisen naisen työsuhdemalli on ollut toisesta maailmansodasta lähtien kokoaikainen jatkuva työsuhde. Suomessa myös pienten lasten äidit ovat tehneet kokoaikaista työtä, toisin kuin esimerkiksi muissa pohjoismaissa. Naisten osuus palkansaajista on Suomessa vakiintunut 50 prosentin tuntumaan (ks. kuvio 1) (Suomen tilastollinen vuosikirja 2005).

Tarkasteltaessa johtotehtävissä työskentelevien naisten osuuksia 1980-luvun alusta lähtien havaitaan selvä lineaarinen kasvu aina vuoteen 1992 saakka. Vuonna 1980 naisten osuus kaikista johtotehtävissä toimivista oli 13 prosenttia, vuonna 1988 17 prosenttia, ja vuonna 1992 naisia oli jo neljännes johtajista. Naisjohtajien osuuden selkeä nousu 1990-luvun alun lamassa selittyy pääasiassa miesjohtajien määrän voimakkaalla vähenemisellä (Vanhala 1996a). Myöhempi naisjohtajien osuuden kasvu on ollut hidasta, mutta kuitenkin lineaarista. Vuonna 2006 naisten osuus palkansaajista ja johtavassa asemassa toimivista ylemmistä toimihenkilöistä oli Tilastokeskuksen laskelmien mukaan noussut jo 31,5 prosenttiin (Naiset ja miehet... 2007).

**Kuvio 1.** Naisten osuus palkansaajista ja johtavassa asemassa toimivista ylemmistä toimihenkilöistä vuosina 1988–2003 prosentteina.



Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatilastot 1988 - 2003, Suomen tilastollinen vuosikirja 2005

EU-tilastoissa Suomi sijoittuu naisjohtajien osuudessa yllättävän huonosti: sijalle 18 yhteensä 27 EU-maan joukossa. Kun naisjohtajien osuus vuonna 2005 EU:ssa keskimäärin oli 32,2 prosenttia, osuus Suomessa oli 29,7 prosenttia. Mm. Ruotsi ja kaikki kolme Baltian maata ohittivat Suomen. Muutenkin EU:hun kuuluvat entisen Itä-blokin maat sijoittuvat kaikki Suomen edelle naisjohtajien osuuksissa. (Report on equality... 2007)

EU-tasolla tilastot osoittavat, että naisjohtajien osuuden kasvu "vanhassa EU:ssa" (EU-15-maissa) on ollut keskimäärin vain 0.2 prosenttiyksikköä vuodessa viimeisen kymmenen vuoden aikana (1995–2005) (Report on equality... 2005). Jotta EU:ssa tavoitteeksi asetettuun nais- ja miesjohtajien tasa-arvoon (50 / 50) päästäisiin, sen on arvioitu tällä kasvuvauhdilla vievän 100 vuotta. Uusien EU-maiden keskimäärin korkeampien naisjohtajien osuuk-sien myötä EU-tasoinen ennuste on jonkin verran kohentunut.

## 2.2 Johtajien työmarkkinoiden segregoituminen

Suomessa, kuten kaikissa länsimaissa, miesten ja naisten työt ovat eriytyneet voimakkaasti sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalinen segregatio ilmenee siten, että naiset toimivat naisten tehtävissä ja naisvaltaisilla aloilla, kuten sosiaalityössä, terveydenhoitotyössä ja majoitus- ja ravitsemisalojen töissä; miehet taas löytyvät miesten tehtävistä ja miesten aloilta: rakennustoiminnasta, kuljetusalalta ja teollisuudesta. Naiset muodostavat pääosan palvelualojen työvoimasta. (Naiset ja miehet... 2007). Vastavasti johtajien työmarkkinat ovat segregoituneet samalla tavalla: Naisjohtajat hallitsevat naisvaltaisten alojen johtajamarkkinoita, kuten majoitus- ja ravitsemistoimintaa (68 % johtajista naisia) sekä koulutuksen ja terveydenhoidon aloja (60 % naisjohtajia), ja miesjohtajat taas perinteisiä miesvaltaisia aloja, kuten rakentaminen (88 % miehiä) ja teollisuus (83 % miehiä). (Vanhala 1996a; 2003)

Vertikaalinen segregoituminen puolestaan ilmenee siten, että miehet ja naiset organisaatioissa ja työelämässä ovat hierarkkisesti eri asemissa naisten työskennellessä useammin alemmilla hierarkiatasoilla. Tämä näkyy selvimmin naisten vähäisenä osuutena kaiken kaikkiaan organisaation johtotehtävissä, mutta se ilmenee myös johdon sisällä siten, että mitä ylemmäksi johdon hierarkiassa edetään, sitä suurempi osa johtajista on miehiä. Naisten osuus on kasvanut lähinnä keskijohdon tehtävissä. (Vanhala 2003)

Naisjohtajuuskeskustelun käynnistyessä 1970-luvun lopussa suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa oli vain nimeksi naisia. Naisten osuus 2500 suurimman suomalaisen yrityksen johtajista oli vuonna 1978 vain yksi prosentti. Tilanne oli sama valtion hallinnossa; naiset puuttuivat johtamis-hierarkioiden ylimmiltä portailta lähes kokonaan. Naisjohtajia löytyi enimmäkseen pienistä ja maantieteellisesti syrjäisillä alueilla sijaitsevista yksiköistä sekä organisaatioiden valtarakenteiden keskiportailta. (Sinkkonen 1982) Viitisentoista vuotta myöhemmin, (vuodenvaihteessa 1992/93)

Tilastokeskus tutki naisten osuuksia 200 suurimman yrityksen johdossa. Naisten osuus huippujohdossa (pääjohtaja/toimitusjohtaja) oli 2 prosenttia (Harala 1994).

Lasikatko on edelleenkin suomalaisia naisjohtajia vastassa niin pörssiyrityksissä kuin muissakin suurissa organisaatioissa. Tilastokeskuksen vuoden 2000 aineiston mukaan kaikista yksityisen sektorin pää- ja toimitusjohtajista 9 % oli naisia (Vanhala 2003) ja Talouselämän tekemän selvityksen mukaan vuonna 2004 Suomen 143 pörssiyrityksestä vain neljän johdossa oli nainen, prosenttiosuuden ollessa näin 2,8. Vastaava tilanne näkyy myös Ruostetsaaren (2003) selvityksessä elinkeinoelämän eliitistä. Selvityksen mukaan naisten osuus siinä jäi 4 prosenttiin vuonna 2001. Vuonna 2006 kaikista johtotehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä noin 30 % oli naisia (Naiset ja miehet... 2007). Tarkemmat hierarkia- tai toimialakohtaiset erot johdon segmentoitumisesta eivät käy uusimmasta tilastosta ilmi.

Pörssiyritysten hallituksia koskevan kiintiökeskustelun (Kovalainen ym. 2006; Könfördelningen... 2006; Nokkonen 2007) ja valtionyhtiöitä koskevan kiintiölainsäädännön myötä (Vanhala 2006b) naisjohtajien osuudet suurten yritysten hallituksissa ovat pikkuhiljaa nousseet. Euroopan komission selvityksessä naisten osuuksista 50 suurimman pörssiyrityksen johtoryhmässä vuonna 2004 Suomi sijoittui neljänneksi 15 prosentin osuudella. Edellä olivat Ruotsi, Viro ja Slovenia. 25 EU-maan keskiarvo oli tuolloin 10 prosenttia. Silloisen EU:n ulkopuolisista Euroopan maista Suomen ohittivat lisäksi Norja, jossa pörssiyritysten hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö on jo voimassa, ja Bulgaria.

### 2.3 Miesjohtajuudesta

Vaikka aikaisempi johtajuustutkimus on ollutkin miesten tekemää tutkimusta miehistä, löytyy kuitenkin myös tutkimuksia, joissa on tehty näkyväksi edellä esitetty johtamisen 'miehinen ulottuvuus'. Organisaatioiden on todettu olevan miehisen vallan paikkoja, joissa organisaatiokulttuurit, päätöksenteko-, palkitsemis- ja valvontakäytännöt heijastelevat tietyn tyyppisiä maskuliinisuuden ilmenemismuotoja (esim. Collinson & Hearn 1994; 1996; Kerfoot & Knights 1993; 1998). On todettu, että samanaikaisesti kun organisaatiokäytännöissä ja johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa naisia on syrjitty ja lokeroitu ahtaisiin kategorioihin, myös miehet ja maskuliinisuus on supistettu ikään kuin yhteen muottiin. Tämä muotti suosii tietynlaisten maskuliinisuuksien ilmentämistä organisaatioissa alistaen samanaikaisesti toisenlaisia ilmenemismuotoja. Collinsonin ja Hearnin (1994) mukaan niin miesten kuin naistenkin pitää osoittaa toiminnassaan ja olemuksessaan seuraavanlaisia maskuliinisuuden piirteitä osoittaakseen olevansa potentiaalista johtaja-ainesta: autoritarismia, holhoavuutta (paternalism), yrittäjämäisyyttä, kilpailullisuutta, asiakeskeisyyttä (informalism) sekä uraorientoituneisuutta.

Johtajuuden maskuliiniset ilmenemismuodot eivät ole staattisia, vaan ne muuttuvat ajan myötä ja ovat myös kulttuurisidonnaisia. Kerfoot ja Knights (1993) ovat todenneet kilpailullisen maskuliinisuuden muodon syrjäyttäneen paternalistisen muodon organisaatiossa vallitsevana maskuliinisuutena. Aina toiseen maailman sotaan asti johtajuus oli useimmiten sidoksissa omistajuuteen ja siten 'periytyvää', eikä siitä tarvinnut kilpailla. Yrityksiä ja tehtaita johdettiin paternalismin hengessä. Johtaja oli yrityksessä isähahmo, jonka holhoava ote työntekijöihinsä ulottui myös yritysorganisaation ulkopuolisen elämän piiriin. Toisen maailman sodan jälkeen yleistynyt liikkeenjohdollinen strateginen ajattelu toi mukanaan myös uudenlaisen johtajan ihannekuvan organisaatioihin. Kilpailullis-maskuliinisesti orientoitunut henkilö toimii rationaalisesti ja tavoitteellisesti, kontrolloi itseään ja ympäristöään, näkee maailman haasteina ja valloituksen kohteina. Kilpailullista maskuliinisuutta leimaa se, että 'olemisen oikeutus' ei nouse itsestä, vaan sitä joudutaan koko ajan

hakemaan valloitusten kautta, eikä haavoittuvaisuutta, epävarmuutta tai epätietoutta saa näyttää.

Olipa kyse sitten johtajuudessa suosittavista maskuliinisista ja tai feminiinisistä ilmenemismuodoista, ongelmalliseksi tilanne muodostuu silloin kun organisaatioissa koetaan hyväksi vain yhdenlainen muoto, kuten jo pitkään vallinnut kilpailullinen maskuliinisuus (Kerfoot & Knights 1993).

#### **2.4 Nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytyminen**

Johtajuuteen ja erityisesti naisjohtajuuteen liittyy monenlaisia myyttejä ja muoteja. Aikaisempien tutkimusten mukaan (Powell & Butterfield 1979; 1989; Powell ym. 2002) sekä naiset että miehet ovat kuvanneet 'hyvää' johtajaa maskuliinisilla määritteillä, kuten riskinotto, jämäkkyys, riippumattomuus, delegointi, tehtäväorientaatio. Toisaalta nais- ja miesjohtajuuskeskustelussa korostetaan nais- ja miesjohtajien erilaista johtamistyyliä. Naisjohtajien tyyliä luonnehditaan usein ns. transformaatiojohtamiseksi, jota leimaa kannustavuus, alaisten tukeminen, tunteiden huomioon otto ym. ja jossa tavoitteena on sitouttaa alaiset ryhmään. Miesten johtamistyyliä puolestaan luonnehditaan ns. transaktiojohtamiseksi, jota leimaa jämäkkyys, kilpailuhenkisyys, rohkeus ym. ja jossa työ alaisten kanssa nähdään sarjana transaktioita, joista hyvistä palkitaan ja huonoista rangaistaan. (Bass ym. 1996). Eri tutkijat ovat tarjonneet keskusteluihin ns. androgynin johtajan käsitettä, jossa yhdistyisivät nais- ja miesjohtajuuden parhaat puolet (Powell & Butterfield 1979; 1989). Se ei kuitenkaan lyönyt itseään läpi.

Itse asiassa empiiriset tutkimukset ovat tuottaneet hyvinkin erilaisia tuloksia nais- ja miesjohtajien johtamistyyleistä ja -käyttäytymisestä riippuen mm. siitä, onko tutkimuksen kohteena ollut huippujohtoa vai alempia johtajia ja mistä johtotehtävistä ja mistä toimialoista on ollut kyse. Siinä kun pankin konttorien esimiesten johtamistyyliä alaiset eivät nähneet mitään eroa (Vanhala 1996b), ETLAn (Kotiranta ym. 2007) laajaan yritysaineistoon perustuvassa



selvityksessä naistoimitusjohtoinen yritys oli noin 10 prosenttia miesjohtoista yritystä kannattavampi.

Lopuksi nais- ja miesjohtajuudesta voidaan todeta, että erilaisten johtamiskäyttäytymisten syitä voidaan etsiä monista lähteistä tutkimustraditiosta riippuen (esim. Calas & Smircich, 2006). Yhtäältä sukupuolen mukaista käyttäytymistä on tarkasteltu yksilöön liittyvänä ominaisuutena, mutta toisaalta se voidaan nähdä organisaatioissa yhteisesti sosiaalisesti tuotettavana ilmiönä. Naiset ja miehet käyttäytyvät tavoilla, joita yhteisö pitää eri sukupuolille sopivina. Sopiva sukupuolen mukainen käyttäytyminen on historiallisesti ja kulttuurisesti vaihtelevaa.

### 3. Tutkimusaineisto

#### 3.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Suomen Ekonomiliittoon - SEFE ry:hyn kuuluvat nais- ja miesjohtajat alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon. Tästä joukosta otettiin tasavälinen 1500 hengen otos, jolle postitettiin kyselylomake kesäkuussa 2006. Yhden karhuamisen jälkeen hyväksytyjä lomakkeita palautettiin 536, joten vastausprosentiksi tuli 36 %. Sitä ei voida pitää erityisen hyvänä, mutta nykyisellään kuitenkin tyydyttävänä. Vastaajajoukko jakautui tasan nais- ja miesvastaajien kesken. Lopullinen aineisto muodostuu 267 mies- ja 269 naisjohtajan ja -päällikön vastauksista. Vastanneista vajaa viidennes (17 %) edusti ylintä johtoa, vajaa 40 prosenttia johtoa, neljännes ylempää keskijohtoa ja viidennes alemmaa keskijohtoa. Miesten asemataso oli keskimäärin jonkin verran naisia korkeampi.

Kyselylomake on laadittu Helsingin kauppakorkeakoulun Markkinoinnin ja johtamisen laitoksella NASTA - Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeessa, ja otoksesta ja lomakkeiden postituksesta vastasi SEFE. Lomakkeet tallennettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa. Lomake on aika laaja, yhteensä lähes 150 kysymystä ja väittämää, jotka kattavat vastaajien taustoja ja työpaikkaan liittyviä tietoja, aikaisempia uravaiheita, työtyytyväisyyttä, suhtautumista työhön ja työn asemaan elämässä, näkemyksiä ryhmässä ja yksin työskentelystä, työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä sekä näkemyksiä naisjohtajuudesta. Lisäksi vastaajia pyydettiin kuvaamaan uransa vaiheita sekä kommentoimaan vapaamuotoisesti omia uravaiheitaan, uran esteitä, onnistumisia, työhön ja uraan suhtautumista sekä perheen, työn ja uran yhdistämistä.

Asenneväittämät faktoroiitiin ja faktoreiden perusteella muodostettiin summamuuttujat, jotka edelleen luokiteltiin tasavälisesti 5-luokkaisiksi. Seuraavassa esitetään sitoutumis- ja työhyvinvointia koskevien väittämien pohjalta muodostetut summamuuttujat, osioiden lukumäärät ja Cronbachin  $\alpha$ -

kertoimet, jotka kuvaavat kunkin mittarin reliabiliteettia eli sisäistä konsistenssia.

**Taulukko 1.** Sitoutumista ja työhön suhtautumista kuvaavat summamuuttajat

	Osioiden lkm	$\alpha$ -kerroin
Työhön sitoutuminen	5	.795
Organisaatioon sitoutuminen	6	.876
Uraan sitoutuminen	4	.870
Työ-perhe -tasapaino	5	.820
Työnarkomania	2	.530

Työhön sitoutumisen  $\alpha$ -kerroin on hyvin lähellä .800:aa ja kolmen seuraavan summamuuttujan  $\alpha$ -kertoimet ovat päälle .800, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä; työnarkomania-mittarin  $\alpha$ -kerroin sitä vastoin jää tyydyttävälle, mutta kuitenkin hyväksyttävälle tasolle.

Työhyvinvointia ja –pahoinvointia mitattiin Cooperin ja Cartwrightin (1994) 12-osioisella mittarilla, jossa puolet väittämistä mittasi hyvinvointia (*”Verrattuna tavanomaiseen tilanteeseen, oletko viime aikoina” pystynyt keskittymään tehtäviisi, kyennyt nauttimaan päivittäisistä toiminnoista jne.*) ja puolet pahoinvointia (*”Verrattuna tavanomaiseen tilanteeseen, oletko viime aikoina” valvonut paljon huolien takia, tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi jne.*). Työuupumusta mitattiin Maslachin & Jacksonin (1981) emotionaalista loppuun palamista mittaavalla mittarilla, ja yleistä tyytyväisyyttä mitattiin Bradburnin (1969) kehittämällä 5-osioisella mittarilla. Mittarit faktoroiitiin ja saatiin viisi faktorია. Faktoroinnin perusteella muodostettujen summamuuttajien  $\alpha$ -kertoimet ovat Työkuormitus-summamuuttujaa lukuun ottamatta reilusti päälle .800, ja Työkuormitus-muuttujankin  $\alpha$ -kerroin nousee lähelle .800.

**Taulukko 2.** Työhyvinvointia ja –pahoinvointia kuvaavat summamuuttujat

	Osioiden lkm	$\alpha$ -kerroin
Loppuun palaminen (Maslach & Jackson)	4	.838
Työkuormitus (Maslach & Jackson)	3	.781
Työhyvinvointi (Cooper & Cartwright)	6	.874
Työpahoinvointi (Cooper & Cartwright)	6	.861
Yleinen hyvinvointi (Bradburn)	5	.845

Muut summamuuttujat esitellään asianomaisissa kohdissa: individualismi-kollektivismi luvussa 9 ja näkemyksiä naisjohtajuudesta luvussa 10.

### 3.2 Vastaajajoukko

#### 3.2.1 Demografinen ja sosiaalinen tausta

Vastaajien keski-ikä oli 44 vuotta naisten ollessa keskimäärin hieman nuorempia (ka: 43 vuotta). Valtaosa vastaajista oli naimisissa tai avoliitossa (82 %). Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (Kartovaara 2003), naiset tässäkin aineistossa ovat useammin naimattomia tai eronneita/leskiä kuin miehet. Lapsia vastaajilla on keskimäärin 1,65, ja miehillä jonkin verran enemmän kuin naisilla. Lähes 40 prosentilla vastanneista on 2 lasta.

Vastaajien sosiaalista taustaa on tutkimuksessa tarkasteltu vanhempien koulutuksen ja ammatin perusteella. Aikaisempien tutkimusten mukaan vanhempien koulutustausta ennustaa edelleenkin suhteellisen hyvin lapsen koulutus- ja urasaavutuksia (Kivinen ym. 2007). Koulutus jakautuu siten, että reilun kolmanneksen sekä isällä että äidillä oli kansakoulu- tai kansakoulupohjainen tutkinto, toisella kolmanneksella keskikoulu/opistotasoinen tutkinto ja kolmannella kolmanneksella pääasiassa yliopistotasoinen tutkinto (tai muu ylioppilaspohjainen tutkinto). Ns. akateemista taustaa mitattiin sillä, onko

vähintään jommallakummalla vanhemmista yliopistotasoinen koulutus. Sukupuolten välillä ei ollut eroja, vaan miesvastaajista 38 prosentilla ja naisvastaajista 37 prosentilla oli ns. akateeminen tausta. Vastaajien ikä korreloi voimakkaasti (-.470\*\*\*) vanhempien akateemisen koulutuksen (ei/kyllä) kanssa. Kauppatieteellisen tutkinnon oli suorittanut noin 5 prosenttia naisjohtajien ja 4 prosenttia miesjohtajien äideistä ja 9 prosenttia miesjohtajien ja 6 prosenttia naisjohtajien isistä. Sekä nais- että miesvastaajien kohdalla näkyy, että ylimpään johtoon sijoittuvien naisten ja miesten isät olivat paremmin koulutettuja kuin muille johtotasoille sijoittuvien isät. Vastaajien äitien koulutustaustan kohdalla näkyi mielenkiintoinen jako: ylimpään johtoon lukeutuvien naisten äideistä lähes puolella oli ylioppilaspohjainen tutkinto kun taas ylimpään johtoon lukeutuvien miesten äideistä vain joka viidennellä oli sellainen. Tämä havainto viittaa siihen, että äidin koulutuksella olisi yhteyttä tyttären menestymiseen työelämässä.

**Taulukko 3.** Nais- ja miesjohtajien vanhempien ammatilliset taustat

	Naisjohtaja		Miesjohtaja	
	Äidin ammatti %	Isän ammatti %	Äidin ammatti %	Isän ammatti %
Kotiäiti	10	-	16	-
Maanviljelijä/yrittäjä	18	24	18	25
Työntekijä	28	22	27	20
Toimihenkilö	17	3	18	5
Asiantuntija	18	19	13	17
Päällikkö/johtaja	8	31	6	32
Muu	1	1	2	1
Yhteensä	100	100	100	100
N	260	258	254	255

Vastaajien äitien kohdalla työntekijätausta oli yleisin, isien kohdalla päällikkö/johtajatausta; yrittäjä- tai maanviljelijä-tausta oli isillä toiseksi yleisin. Kun tarkastellaan vanhempien ammatteja eri asematasolle sijoittuvien nais- ja miesjohtajienkohdalla, havaitaan että isän ammatilla oli yhteyttä sekä miehettä naisjohtajien etenemiseen: työntekijätaustaisten isien ja äitien osuudet

vähenevät ja johtajatehtävissä olleiden isien osuus lisääntyy siirryttäessä alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon. Johtotehtävissä olleita vastaajien äitejä oli niin vähän, ettei heistä voi vetää mitään johtopäätöksiä.

### 3.2.2 Koulutus

Valtaosa vastanneista (80 %) on suorittanut ylemmän kauppatieteellisen tutkinnon. Joukossa on myös muutama lisensiaatti ja tohtori. Sukupuolten väliset erot ovat pienet: naisista 82 prosentilla ja miehistä 77 prosentilla oli maisteritasoinen tutkinto. Asematason mukaan tarkasteltuna alempi kauppatieteellinen tutkinto oli yleisempi ylimmän johdon sekä alemman keskijohdon keskuudessa kuin johdon tai ylemmän keskijohdon. Ylimmän johdon kohdalla kyse oli pääasiassa ns. vanhasta ekonomintutkinnosta.

### 3.3 Aineiston luotettavuus

Aineiston kokonaisluotettavuus muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta luotettavuudesta, jossa sisäinen luotettavuus kattaa reliabiliteetin ja validiteetin sekä ulkoisen luotettavuuden: yleistettävyyden.

Tutkimuksen validiteetti on pyritty varmistamaan käyttämällä pääosin aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjä testattuja mittareita, kuten Porterin ja kollegoidensa (Porter et al., 1974) sitoutumismittaria, Ramamoorthyn & Floodin (2004) individualismi vs. kollektivismi -mittaria, Bradburnin (1969) yleistä tyytyväisyysmittaria, Cooperin ja Cartwrightin (1994) yleisen työhyvinvoinnin (GHQ) mittaria, Maslachin ja Jacksonin (1981) työuupumus (*Emotional Exhaustion*) -mittaria sekä aikaisemmissa SEFEn jäsenistöön suunnatuissa tutkimuksissa käytettyjä työhön ja uraan sekä työn ja perheen yhdistämiseen liittyviä mittareita (Vanhala 1986; 2004). Kun lisäksi todetaan, että tavanomaisten taustamuuttujien validiteetti on yleensä havaittu erinomai-

seksi, tämän tutkimuksen mittareiden validiteettia voidaan pitää erittäin hyvänä.

Kyselylomakkeessa oli muutama avoin kysymys: vanhempien ammatit ja koulutus, nykyisen työnantajan toimiala, nykyinen tehtävännimike sekä kaupakorkeakoulusta tai vastaavasta yksiköstä valmistumisen jälkeinen ensimmäinen työtehtävä. Kaikki nämä vastaukset luokiteltiin ennen aineiston analysointia. Lomakkeessa kysyttiin myös joihinkin kantaa otettuihin väittämiin liittyviä selityksiä, kuten jos oli kieltäytynyt tarjotusta ylennyksestä, niin milloin ja mistä syystä. Vastaajia pyydettiin myös kuvaamaan omaa uraansa, minkä valtaosa vastaajista myös teki. Lisäksi kyselylomakkeen lopussa esitettiin toivomus, jossa vastaajilta pyydettiin kuvauksia nais- ja miesjohtajien työhön ja uraan suhtautumisesta sekä perheen, työn ja uran yhdistämisestä. Tähän osuuteen vastasi yhteensä 65 henkilöä. Näissä kuvauksissa 36 vastaajaa esitti näkemyksiään työn ja perheen yhdistämisestä. Vastaajista suurin osa, 26, oli naisia. Urakuvauksia ja lomakkeen lopun avoimia vastauksia on tässä raportissa lähinnä tyypitelty ja esitetty tyypillisinä esimerkkeinä.

Tutkimuksen reliabiliteettia puolestaan on pyritty parantamaan sekä lomakkeen huolellisella laadinnalla että aineiston tallentamisvaiheessa tehdyin tarkistuksin ja korjauksin. Lisäksi teoreettisten käsitteiden, kuten erilaiset sitoutumiset, työhyvinvointi ja –pahoinvointi tai tyytyväisyys, reliabiliteettia on pyritty parantamaan käyttämällä faktorianalyysin avulla muodostettuja summamuuttujia, joiden reliabiliteettikertoimet (Cronbachin alpha) kuvaavat mittareiden sisäistä konsistenssia. Kaiken kaikkiaan lomakkeet oli täytetty huolellisesti, mikä myös parantaa reliabiliteettia.

Aineiston ulkoinen luotettavuus eli yleistettävyyys on tämän tyyppisessä raportissa suurempi ongelma kuin yleensä tieteellisessä tutkimuksessa, jossa käytetään survey-aineistoa. Käsillä oleva raportti pyrkii antamaan kokonaiskuvan SEFEen kuuluvien nais- ja miesjohtajien taustoista, työstä, urasta ja erilaisista työhön ja uraan liittyvistä kokemuksista ja näkemyksistä. Suuri vastaamatta jättäneiden osuus heikentää yleistettävyyttä jonkin verran. Sitä,

että onko vastaamatta jättäminen kasautunut joillekin ryhmille enemmän kuin toisille, ei ole mahdollista tässä arvioida. Vertaamalla sukupuolijakaumia SEFEn edellisen lokakuun sijoittumis- ja palkkatasotutkimuksen jakaumiin havaitaan, että koko johtoon (so. ylimpään johtoon, johtoon, ylempään ja alempaan keskijohtoon) sijoittuvista 44 prosenttia oli naisia; käsillä olevassa tutkimuksessa naisia oli tasan puolet vastanneista. Koska molemmat tutkimukset on tehty kyselytutkimuksena, ja koska SEFEläistenkin asematasot vaihtuvat, kovin voimakasta tulkintaa erosta ei voine tehdä. Näitä kahta aineistoa vertaamalla näyttäisi kuitenkin siltä, että käsillä olevassa tutkimuksessa naiset olisivat vastanneet hieman miehiä aktiivisemmin kaikilla johdon tasoilla. Joka tapauksessa on selvää, että tulokset voidaan yleistää vain SEFEn jäsenistöön kuuluviin kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneisiin nais- ja miesjohtajiin, ei siis kaikkiin kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneisiin tai kaikkiin nais- ja miesjohtajiin.



## 4. Työ ja tyytyväisyys

Tässä luvussa tarkastellaan vastaajien asemaa, työtä ja työpaikkaa kuvaavia tekijöitä sekä tyytyväisyyttä työhön ja työpaikkaan.

Aikaisemmissa tyytyväisyystutkimuksissa enemmistö vastaajista on yleensä ollut tyytyväisiä sekä työhönsä että työpaikkaansa. Tämä tulos on saatu varsinkin silloin kun tyytyväisyyttä on mitattu yleisillä työhön ja työpaikkaan tyytyväisyyttä mittaavilla väittämillä ("Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen...") (esim. Dufva ym. 1996). Tutkimuksissa, joissa tyytyväisyys on pilkottu eri osatekijöihin, kuten käsillä olevassa tutkimuksessa, tyytyväisyys työhön itseensä liittyviin tekijöihin (työn sisältö, haasteellisuus, itsenäisyys jne.) on yleensä suurempaa kuin tyytyväisyys palkkaan, palautteen saamiseen tai työpaikan tiedonkulkuun.

### 4.1 Nykyinen asema ja työ

Asematasoluokitus perustuu SEFEn käyttämään luokitteluun, jossa ylin johto käsittää pää-, toimitus- ja varatoimitusjohtajat; johto käsittää johtajanimikkeellä olevat yksiköiden ja funktioiden johtajat (kuten markkinointi-, henkilöstö-, talous- ja apulaisjohtajat); ylempi keskijohto viittaa osastopäällikkötasoon ja alempi keskijohto toimistopäällikkötasoon. Kyselyyn vastanneet nais- ja miesjohtajat jakautuvat asematasoittain seuraavasti.

**Taulukko 4.** Asemataso sukupuolen mukaan

	Nainen %	Mies %	Yhteensä %
Ylin johto	11	24	17
Johto	34	41	37
Ylempi keskijohto	31	18	25
Alempi keskijohto	24	17	21
Yhteensä	100	100	100
N	269	267	536

Naisten enemmistö (55 %) sijoittuu keskijohtoon ja miesten enemmistö (65 %) johtoon/ylimpäähän johtoon. Iän mukaan tarkasteltuna havaitaan - kuten loogista onkin, että lähes kaikki alle 30-vuotiaat löytyvät keskijohdosta, ja ylimmästä johdosta puolestaan löytyvät vanhimmat johtajat.

Tehtävänimikkeiden kirjo on hyvin laaja: yhteensä 65 eri nimikettä. Yleisin nimike oli toimitusjohtaja, ja seuraavina tulivat talouspäällikkö, myyntijohtaja ja talousjohtaja. Englanninkielisten nimikkeiden määrä ja kirjo on kasvanut aikaisemmista tutkimuksista.

Nykyisellä asematasolla vastaajat ovat olleet noin 6 vuotta ja nykyisissä tehtävissä keskimäärin 5 vuotta. Aika vaihteli kummassakin tapauksessa nolasta 31 vuoteen.

Miesjohtajilla oli alaisia keskimäärin 51 (ka.) ja naisjohtajilla keskimäärin 13 (ka.). Vastaavat mediaanit kuitenkin kertovat todellisuudesta enemmän: mediaanilla mitattuna miehillä oli 8 ja naisilla 5 alaista. Vaihtelu alaisten lukumäärissä oli erittäin suurta, nolasta aina 2000 alaiseen saakka. Kuitenkin 95 prosentilla vastaajista alaisia oli alle 100. Oma esimies oli jopa 80 prosentilla vastaajista mies. Naisjohtajista lähes neljänneksellä esimies oli nainen, miesjohtajista vain yhdellä kymmenestä.

Vastaajista yli puolet kuului johtoryhmään: miehistä 60 prosenttia ja naisista 54 prosenttia, ja 30 prosenttia oli jonkin yrityksen hallituksen jäsen. Miehet olivat useammin kuin naiset hallituksen jäseniä. Naiset olivat kuitenkin miehiä useammin ns. mikroyritysten (alle 10 henkilöä) hallitusten jäseniä. Lähes kolme neljänestä kaikista yritysten hallituksiin kuuluvista oli jäsenenä pk-sektorin yrityksissä. Pörssiyritysten hallitusten jäseniä vastaajajoukossa oli vain muutama.

## 4.2 Nykyinen työpaikka

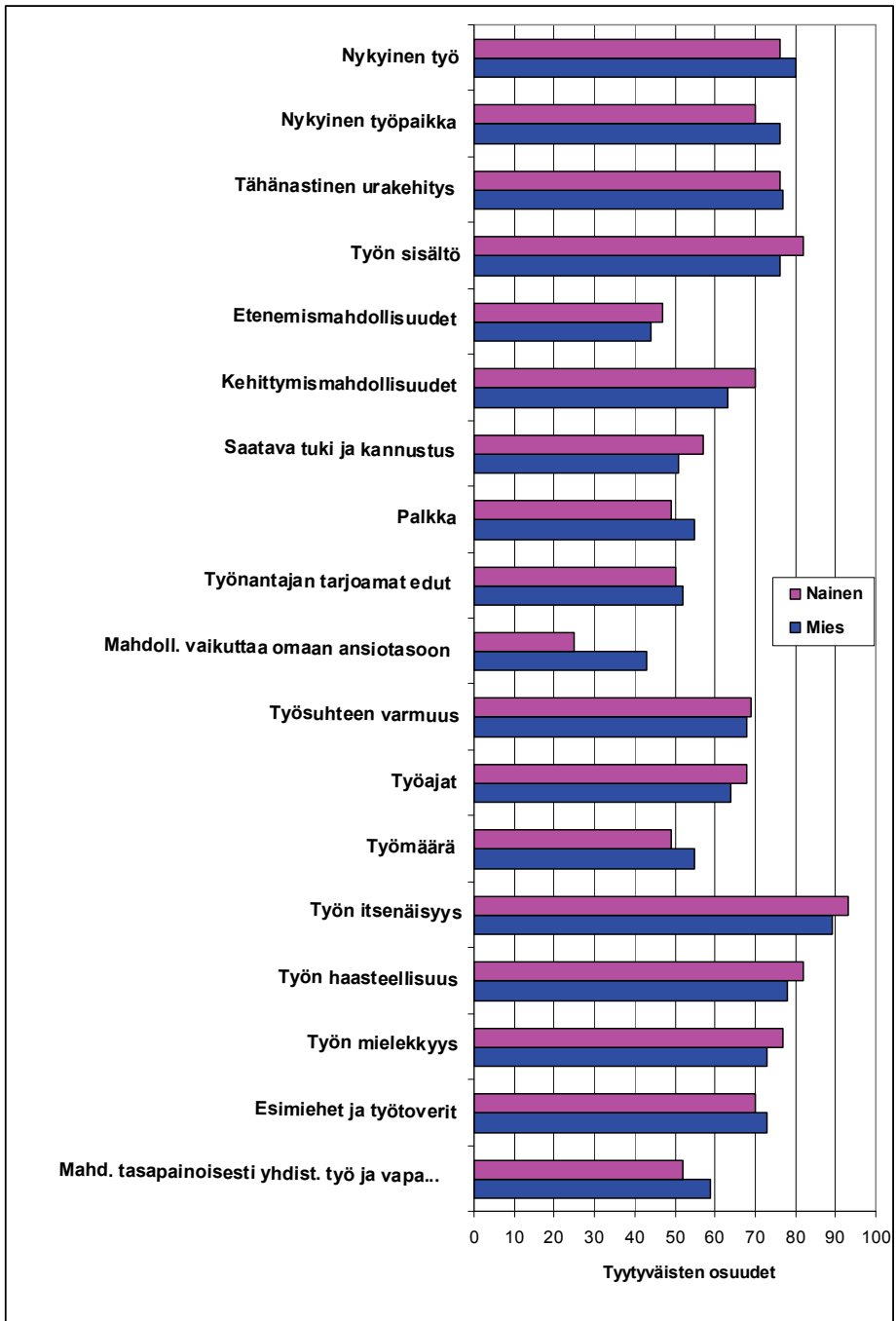
Nykyisen työnantajan palveluksessa vastaajat olivat toimineet keskimäärin 10 vuotta, naiset hiukan lyhyemmän aikaa kuin miehet. Varianssi oli melko suurta: nollassa 38 vuoteen. Tärkeimmät toimialat olivat palvelut liike-elämälle (44 %) ja teollisuus (23 %), joiden jälkeen tulivat kauppa (12 %) ja julkinen hallinto ja maanpuolustus (9 %). Erot sukupuolten välillä olivat pienet: naisia löytyi hieman enemmän teollisuudesta ja hieman vähemmän palveluista liike-elämälle. Lähes 40 prosenttia vastaajista työskenteli henkilöstörakenteeltaan tasaisissa organisaatioissa (joissa naisten ja miesten osuus vaihteli 40 %:n ja 60 %:n välillä). Nykyisen työpaikan osalta tämän tutkimuksen nais- ja miesjohtajat työskentelevät henkilöstörakenteeltaan tasaisemmissa organisaatioissa ja jakautuvat myös tasaisemmin samoille toimialoille kuin nais- ja miesjohtajat Suomessa keskimäärin (vrt. Vanhala 2003). Tämä selittynee kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneiden tasaisesta sukupuolijakaumasta ja samasta koulutustausta.

## 4.3 Työtyytyväisyys

Yleisesti ottaen vastaajat olivat tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Työhön liittyvistä ominaisuuksista työn itsenäisyys nousi eniten tyytyväisyyttä aiheuttavaksi tekijäksi. 90 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä työn itsenäisyyteen. Seuraavina tulivat työn haasteellisuus (80 %), työn sisältö (79 %) ja työn mielekkyys (75 %). Nämä kaikki ovat Herzbergin (1959) vanhan kaksifaktoriteorian (sisäisiä) motivaatiotekijöitä. Seuraavaksi korkeimmat arvot tulivat Herzbergin tyypillisille hygienia-tekijöille: esimiehet ja työtoverit (72 %), työsuhteen varmuus (69 %) ja tähänastinen urakehitys (77 %). Kaikkein tyytymättömiä vastaajat olivat mahdollisuuksiinsa tasapainoisesti yhdistää työ ja perhe/vapaa-aika (koko aineistossa 41 % tyytymättömiä; naiset olivat hieman useammin tyytymättömiä kuin miehet). Seuraavaksi suurin tyytymättömyyden aihe oli mahdollisuudet vaikuttaa omaan ansiotasoon (naisista jopa 41 % tyytymättömiä, miehistä 28 %).

Yksilöiden tausta- ja työsuhteeseen liittyvistä muuttujista parhaiten tyytyväisyysmuuttujien kanssa korreloivat ikä ja asemataso. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että tyytyväisyys kasvaa iän ja muiden ikääntymisindikaattoreiden (palveluksessa oloaika, tehtävässä oloaika) myötä (Agho ym. 1993). Samoin tyytyväisyys korreloi hierarkkisen aseman kanssa. Sitä vastoin sukupuolella ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole yleensä havaittu yhteyttä tyytyväisyyteen, vaikka monet tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät jakautuvatkin epätasaisesti sukupuolten välillä (Spector 1997).

**Kuvio 2.** Nais- ja miesjohtajien työtyytyväisyys (erittäin ja melko tyytyväisten %-osuudet)



**Taulukko 5.** Tyytyväisyysväittämien<sup>1)</sup> korrelaatiot iän<sup>2)</sup> ja asematason<sup>3)</sup> kanssa

Tyytyväisyys	ikä	asemataso
	r	r
1. nykyinen työsi	.045	.263***
2. nykyinen työpaikkasi	.020	.239***
3. tähänastinen urakehitys	-.099*	.302***
4. työsi sisältö	.033	.233***
5. etenemismahdollisuudet	-.123**	.121**
6. kehittymismahdollisuudet	-.064	.152***
7. saamaasi tuki ja kannustus työssä	-.046	.113*
8. palkka	.094*	.275***
9. työnantajan tarjoamat edut	.023	.216***
10. mahdollisuudet vaikuttaa omaan ansiotasoon	.117**	.377***
11. työsuhteen varmuus	.009	.073
12. työajat	.086*	-.052
13. työmäärä	.095*	.036
14. työn itsenäisyys	.003	.190***
15. työn haasteellisuus	-.063	.248***
15. työn mielekkyys	-.037	.232***
17. esimiehet ja työtoverit	-.088*	.104*
18. mahdollisuus tasapainoisesti yhdistää työ ja perhe/vapaa-aika	.094*	.027

<sup>1)</sup> Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen tai tyytymätön olet seuraaviin työhösi liittyviin asioihin?

- 1 = täysin tyytymätön
- 2 = jokseenkin tyytymätön
- 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- 4 = jokseenkin tyytyväinen
- 5 = täysin tyytyväinen

<sup>2)</sup> 24 - 64 vuotta

- <sup>3)</sup>
- 1 = alempi keskijohto
  - 2 = ylempi keskijohto
  - 3 = johto
  - 4 = ylin johto

län myötä näyttäisi tyytyväisyys mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan ansiotasoon, työmäärään, palkkoihin, mahdollisuuksiin yhdistää työ ja perhe/vapaa-aika ja työaikoihin hieman lisääntyvän ja vastaavasti etenemismahdollisuuks-

siin, tähänastiseen urakehitykseen ja esimiehiin ja työtovereihin vähenevän. Tosin korrelaatiot ovat melko matalia. Tyytyväisyys näyttääkin taulukon 5 mukaan riippuvan selkeästi vastaajan asematasosta: mitä korkeammalle johdon hierarkiassa nousee, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat useimpiin työhön ja työpaikkaan liittyviin asioihin. Ainoastaan työsuhteen varmuus, työajat, työmäärä ja mahdollisuus tasapainoisesti yhdistää työ ja perhe/vapaa-aika eivät korreloi tilastollisesti merkittävästi asematason kanssa.

#### **4.4 Palkat**

Nais- ja miesjohtajien väliset palkkaerot ovat pysyneet Suomessa suurina varsinkin yksityisellä sektorilla (Vanhala 2003). Itse asiassa sukupuolten väliset palkkaerot ovat Suomessa kasvaneet 3 prosenttiyksikköä viimeisen 10 vuoden aikana, kun taas useimmissa muissa Euroopan maissa kehitys on kulkenut toiseen suuntaan. Suomessa sukupuolten väliset palkkaerot ovat viidenneksi suurimmat EU:n sisällä. Edelle menevät ainoastaan Kypros, Slovakia, Viro ja Saksa (Eurostat ...2006)

SEFEn teettämän ekonomien vuoden 2005 lokakuun palkkoja koskevan analyysin (Vänskä 2006) mukaan sukupuolten väliset palkkaerot yksityisellä sektorilla olivat suurimmat ylimmän johdon ryhmässä. Kun ylimpään johtoon lukeutuvat miehet ansaitsivat keskimäärin 9 500 €/kk, vastaava naisten palkka oli 6 093 €/kk. Palkkojen suhde (naiset/miehet) oli vain 64,1 %. Johdon ja molemmissa keskijohdon ryhmissä naiset ylsivät hieman yli 80 prosenttiin miesten palkoista.

Käsillä olevassa tutkimuksessa palkat luonnollisesti jakautuvat hyvin samantapaisesti kuin aikaisemmissa SEFE:n omissa palkkatutkimuksissa: palkkasummat kasvavat asematason noustessa, ja kaikilla tasoilla naiset ansaitsivat keskimäärin vähemmän kuin miehet. Kun ylimpään johtoon lukeutuvista miehistä kolmannes ylsi yli 10 000 euron kuukausiansioihin, vastaavasta

naisjohtajien ryhmästä samaan ylsi yksi viidestätoista. Edellä todettiin, että tyytyväisyys palkkaan korreloi positiivisesti asemantason kanssa, mikä on helppo uskoa kun tarkastelee asematasojen välisiä palkkaeroja.

**Taulukko 6.** Nais- ja miesjohtajien bruttopalkat asematason mukaan

bruttopalkka €/kk	Naisjohtaja				Miesjohtaja			
	Ylin johto %	Johto %	Yl. kejo %	Al. kejo %	Ylin johto %	Johto %	Yl. kejo %	Al. kejo %
Alle 4 000	24	16	28	49	10	4	23	23
4 000 - 4 999	14	15	35	44	14	6	23	47
5 000 - 5 999	14	24	24	5	8	24	27	24
6 000 - 7 999	24	31	13	2	11	35	23	6
8 000 - 9 999	17	13	-	-	23	23	4	-
10 000 tai enemmän	7	1	-	-	34	8	-	-
yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100
N	29	87	79	43	62	108	48	34

Ylimmän johdon kohdalla löytyy mielenkiintoinen raja, jonka kohdalla n. 2/3 miesjohtajista ylittää sen ja n. 2/3 naisjohtajista jää tämän palkkarajan alapuolelle. Tämä raja kulkee 7 000 euron kuukausiansioissa.



## 5. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan

Sitoutumistutkimuksessa sitoutuminen määritellään yleensä samaistumiseksi, lojaalisuudeksi ja tunteenomaiseksi kiintymykseksi työtä tai organisaatiota kohtaan. Sitoutumiskirjallisuudessa löytyy työhön ja organisaatioon sitoutumisen lisäksi laaja joukko muitakin sitoutumista, kuten uraan, työssäkäyntiin, ammattijärjestöön, asiantuntijuuteen, harrastustoimintaan jne. Sitoutumistutkimuksessa termejä 'työhön sitoutuminen' ja 'organisaatioon sitoutuminen' käytetään valitettavan usein synonyymeina, mitä ne eivät kuitenkaan ole.

Sitoutumisen lisäksi tutkimuksessa mitattiin työnarkomanian esiintymistä.

### 5.1 Työhön sitoutuminen

Tässä tutkimuksessa työhön sitoutuminen viittaa työhön samaistumiseen, työn merkitykseen elämässä ja työn ensisijaisuuteen sitoutumiskohteena. Työhön sitoutumisen keskusteluissa viitataan usein vanhaan Kahnin ja Wienerin (1967) jaotteluun, jossa matalinta sitoutumisen muotoa edustaa: työ on välttämätön paha, keskeytys tai häiriö. Siinä työn merkitys on lähinnä tulojen hankkiminen väliaikaisen elannon saamisen pakottamana tai tietyn rahasumman saamiseksi. Toisessa ääripäässä Kahnin ja Wienerin asteikkoa on työ elämäntehtävänä. Siinä yksilö elää tehdäkseen työtä. Työhön suhtautuminen on lähes fanaattista, ja suoritusmotivaatio on huipussaan.

Tässä tutkimuksessa työhön sitoutumista mitattiin neljällä väittämällä

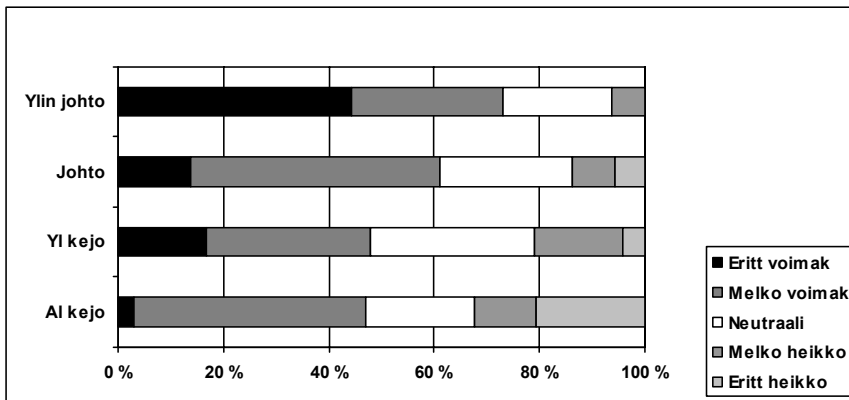
- Nauttii työstä
- Työ sitä, mitä haluaakin tehdä
- Vaihtaisi mielellään kokonaan toisenlaiseen työhön
- Saa työstä energiaa, jonka avulla jaksaa suoriutua kotitöistä ja muista velvoitteista

**Taulukko 7.** Työhön sitoutumisen summamuuttujan jakauma sukupuolen mukaan

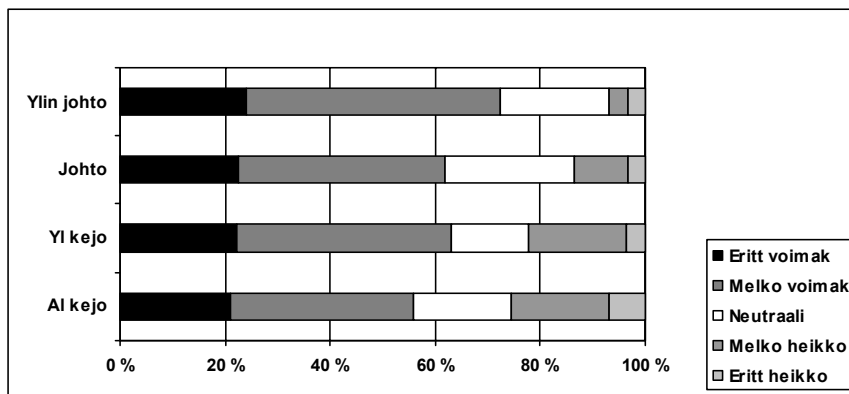
	Nainen	Mies	Yhteensä
Työhön sitoutuminen	%	%	%
Erittäin vähän / ei lainkaan sitoutunut	4	6	5
Melko vähän sitoutunut	14	10	12
Neutraalisti sitoutunut	19	25	22
Melko voimakkaasti sitoutunut	40	40	40
Erittäin voimakkaasti sitoutunut	23	19	21
Yhteensä	100	100	100
N	264	266	530

Noin 60 prosenttia kaikista vastaajista on voimakkaasti sitoutunut työhönsä ja vajaa viidennes heikosti tai ei lainkaan. Sukupuolten välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Käytetyistä tausta- ja työsuhteeseen liittyvistä muuttujista ainoastaan asemataso korreloi työhön sitoutumisen kanssa ( $r = .207^{***}$ ). Kun alemmasta keskijohdosta lähes kolmannes oli heikosti sitoutuneita, ylimmässä johdossa heikosti sitoutuneiden osuus oli vain 6 prosenttia. Vastaavasti voimakkaasti sitoutuneita oli alimmasta keskijohdosta noin puolet ja ylimmästä johdosta lähes  $\frac{3}{4}$ .

**Kuvio 3.** Miesjohtajien työhön sitoutuminen asematason mukaan



**Kuvio 4.** Naisjohtajien työhön sitoutuminen asematason mukaan



Työhön sitoutumisen erittely asematason ja sukupuolen mukaan toi esille mielenkiintoisen havainnon: Lähes puolet ylimpään johtoon lukeutuvista miehistä on erittäin voimakkaasti työhönsä sitoutuneita, alempaan keski-johtoon lukeutuvista voimakkaasti sitoutuneita on vain muutama prosentti. Naisten kohdalla erittäin voimakkaasti sitoutuneita löytyy reilu viidennes kaikilta johtotasoilta.

## 5.2 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yleensä työntekijän samaistumista, lojaalisuutta ja psykologista kiintymystä organisaatioon. Sitoutuminen pohjautuu yksilön uskomuksiin, että organisaatio pystyy tyydyttämään tämän taloudelliset ja emotionaaliset tarpeet. Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella myös sosiaalisen vaihdon ajatteluun perustuvan Marchin ja Simonin (1958) kehittämän osallistumisen tasapainomallin näkökulmasta. Mallin mukaan yksilö antaa organisaatiolle osaamistaan, aikaansa, verkostojaan jne. ja saa vastineeksi palkkaa ja muita etuja, statusta, henkilösuhteita, kehittymis- ja uramahdollisuuksia jne. Yleisesti ottaen, mitä enemmän yksilö kokee saa-

vansa organisaatiolta suhteessa siihen, mitä hän antaa, sitä motivoituneempi hän on pysymään ja sitä sitoutuneempi hän on.

Vanhempi sitoutumiskeskustelu oli yksilötasoisista, ja tavoitteena oli ennen kaikkea pyrkiä tunnistamaan todennäköisesti voimakkaasti ja vastaavasti heikosti sitoutuvat, mitä tietoa sitten käytettiin mm. rekrytoinneissa. 1990-luvun puolivälissä sitoutumiskeskustelu nousi taas pinnalle painopisteen ollessa nyt henkilöstön sitouttamisessa, ts. toimenpiteissä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista. Sitoutumisen tunteminen ja siihen liittyviin tekijöihin vaikuttaminen koetaan yrityksissä tärkeänä, sillä alhainen sitoutuminen on yhteydessä moniin organisaation kannalta kielteisiin asioihin, kuten liian korkeaan vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, korkeisiin poissaoloihin ja myöhästelyihin sekä matalampaan tuottavuuteen. Sitoutuneita työntekijöitä pidetään luotettavina, joustavina ja hyvään suoritukseen pyrkivinä (Randall 1989). Sitoutumisella siten nähdään olevan positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnan ja jopa tuloksellisuuden kannalta. Tosin liiallisella sitoutumisella on omat haittansa. Liian voimakas sitoutuminen saattaa aiheuttaa mm. muutostavastarintaa ja luovuuden ja innovatiivisuuden vähenemistä, stressiä ja voimavarojen ehtymistä (Mathieu & Zajac 1990).

Käsillä olevassa tutkimuksessa sitoutuminen on määritelty Porterin ym. (1974) mukaan seuraavasti:

- 1) vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen
- 2) tahto ponnistella huomattavasti organisaation puolesta
- 3) voimakas halukkuus säilyttää organisaation jäsenyyttä.

Porterin ym. määritelmän mukaisesti organisaatioon sitoutuminen on enemmän kuin passiivista lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. Kyse on aktiivisesta yksilön ja organisaation välisestä suhteesta. Tässä yhteydessä puhutaan usein ns. psykologisesta sopimuksesta, jonka perusteella organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita näkemään erityistä vaivaa ja ponnistelemaan edistääkseen organisaation tavoitteita.

Käsillä olevassa tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista mitattiin siis Porterin ym. (1974) mittarin pohjalta laaditulla 7 muuttujan väittämäsarjalla, jossa Porterin kolmea osa-aluetta edustivat mm. seuraavat väittämät:

- *"Minun arvoni ja tämän yrityksen/organisaation arvot ovat hyvin samanlaiset"*
- *"Olen halukas keskimääräistä suurempiin ponnistuksiin auttaakseni tätä yritystä/organisaatiota menestymään"*
- *"Vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa"*

Kyselyyn vastanneista lähes kolme neljästä oli organisaatioon voimakkaasti ja vain yksi kymmenestä heikosti sitoutuneita. Sukupuolten välillä on jonkin verran eroa siten, että naisista hieman suurempi osa (77 %) kuin miehistä (69 %) oli voimakkaasti sitoutuneita.

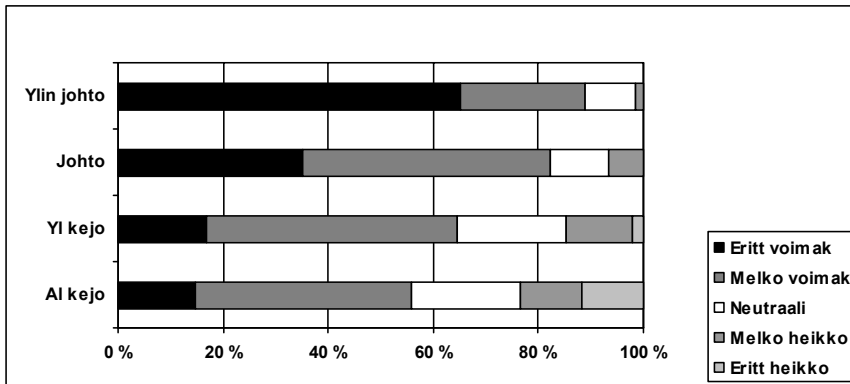
**Taulukko 8.** Organisaatioon sitoutumisen summamuuttujan jakauma sukupuolen mukaan

	Nainen	Mies	Yhteensä
Organisaatioon sitoutuminen	%	%	%
Erittäin vähän / ei lainkaan	2	3	3
Melko vähän sitoutunut	7	9	8
Neutraalisti sitoutunut	14	19	16
Melko voimakkaasti sitoutunut	42	40	41
Erittäin voimakkaasti sitoutunut	35	29	32
Yhteensä	100	100	100
N	264	266	530

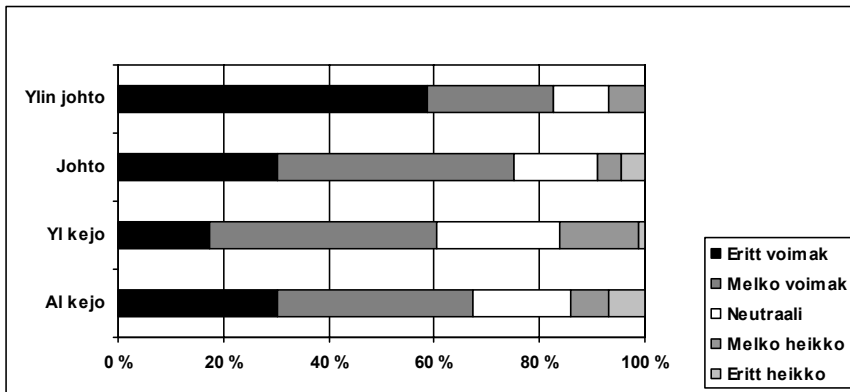
Organisaatioon sitoutuminen korreloi iän ( $r=.113^{***}$ ) ja asematason ( $r=.318^{***}$ ) sekä ikään ja asemaan liittyvien tekijöiden kanssa, kuten palveluksessa oloaika ( $r=.139^{***}$ ), tehtävässä oloaika ( $r=.128^{***}$ ), asematasolla oloaika ( $r=.108^*$ ), ekonomi-ikä (= vuotta ensimmäisen tutkinnon suorittamisesta) ( $r=.163^{***}$ ) sekä aikuisten lasten lukumäärän ( $r=.115^{**}$ ), johtoryhmän jäsenyyden ( $r=.162^{***}$ ) ja hallituksen jäsenyyden ( $r=.185^{***}$ ) kanssa. Sitä vas-

toin mm. lasten lukumäärä sinällään, tutkinto tai organisaation koko eivät korreloineet organisaatioon sitoutumisen kanssa.

**Kuvio 5.** Miesjohtajien organisaatioon sitoutuminen asematason mukaan



**Kuvio 6.** Naisjohtajien organisaatioon sitoutuminen asematason mukaan



Ylin johto oli selkeästi organisaatioon sitoutunut; jopa yhdeksän kymmenestä on voimakkaasti sitoutuneita. Sukupuolten välillä oli hiukan eroa siten, että ylipäätään johtoon lukeutuvat miehet olivat naisia jonkin verran sitoutuneempia.

Miesjohtajien kohdalla havaitaan, että organisaatioon sitoutuminen kasvoi tasaisesti asematason myötä; naisjohtajien kohdalla alempaan keskijohtoon

lukeutuvat olivat lähes yhtä voimakkaasti sitoutuneita organisaatioon kuin johtoon lukeutuvat naiset.

### 5.3 Työnarkomania

Työnarkomaniaa (tai ehkä pitäisi puhua työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymisestä) mitattiin kahdella väittämällä:

- *"Työni kulkevat yleensä mukani myös vapaa-aikana (joko mielessä tai konkreettisesti mukana)"*
- *"Pyrin pitämään työni ja vapaa-aikani erossa toisistaan"* (asteikko käännetty).

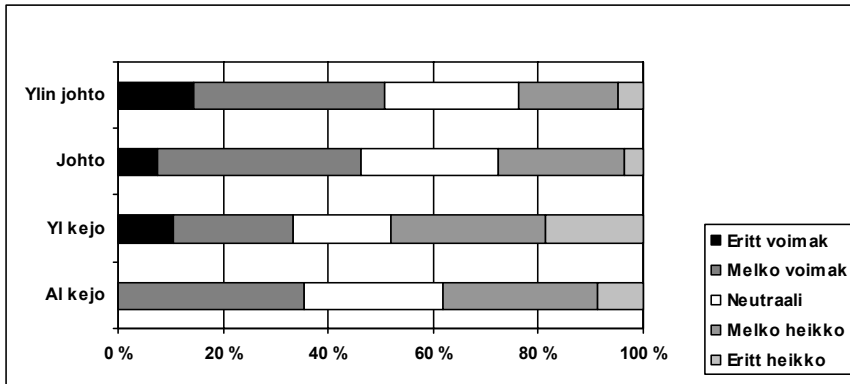
Kaksi kolmannelta vastanneista oli ensimmäisen kysymyksen kanssa samaa mieltä, miehet hieman naisia useammin. Jälkimmäisen kysymyksen kanssa samaa mieltä oli kaksi kolmannelta naisista ja hiukan pienempi osa miehistä.

**Taulukko 9.** Työnarkomania-summamuuttujan jakauma sukupuolen mukaan

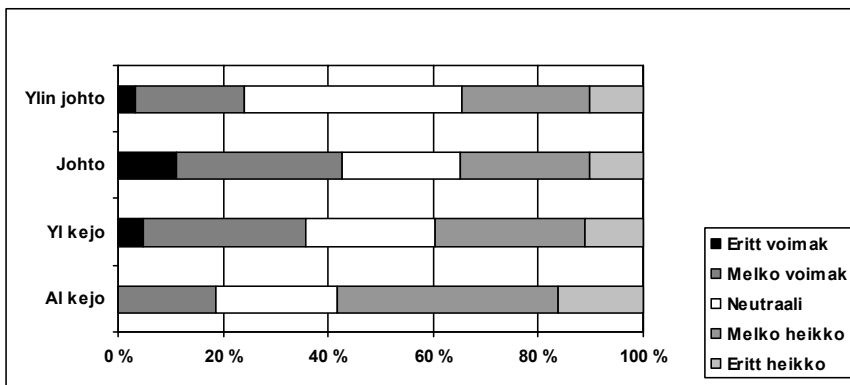
	Nainen	Mies	Yhteensä
	%	%	%
Työnarkomania			
Erittäin vähäinen	12	9	10
Melko vähäinen	29	24	27
Keskinkertainen	26	24	25
Melko voimakas	27	34	31
Erittäin voimakas	6	9	7
Yhteensä	100	100	100
N	264	266	530

Sukupuolten välillä havaitun lievän riippuvuuden lisäksi työnarkomania korreloi asematason ( $r=.177^{***}$ ) sekä hallitus- ja johtoryhmjäsenyyksien kanssa ( $r=.144^{***}$  ja  $r=.171^{***}$ ) ja negatiivisesti alle kouluikäisten lasten lukumäärän kanssa.

**Kuvio 7.** Miesjohtajien työnarkomaniatason mukaan



**Kuvio 8.** Naisjohtajien työnarkomaniatason mukaan



Miehillä ylin johto ja johto ja naisilla johto saivat korkeimmat arvot työnarkomaniatason mittarilla.



## 6. Johtajien perheet ja työn ja perheen yhdistäminen

Johtajien ja erityisesti naisjohtajien perheitä ja työn ja perheen yhdistämistä on tutkittu paljon. Aikaisemman tutkimuksen mukaan naisjohtajat ovat useammin perheettömiä tai kun heillä on perhettä, heillä on vähemmän lapsia verrattuna muihin ikäluokkansa naisiin tai miesjohtajiin, jotka taas ovat useammin avio/avoliitossa ja heillä on enemmän lapsia kuin ikäluokkansa muilla miehillä (Vanhala 1996a; Kartovaara 2003). Aikaisempaa työn ja perheen yhteensovittamista koskeva tutkimus on pitkälti keskittynyt konfliktinäkökulmaan, mutta myös monipuolisempia malleja ja typologioita on identifioitu (Kauppinen-Toropainen & Kandolin 1991; Greenhaus & Parasuraman 1994; Vanhala 2005).

### 6.1 Perhekuviot

Tämän tutkimuksen kuten aikaisempienkin mukaan miesjohtajat ovat hieman useammin naimisissa tai avoliitossa, ja heillä on keskimäärin enemmän lapsia kuin naisjohtajilla. Naisjohtajista 21 prosenttia oli tutkimuksen tekohetkellä naimattomia tai leskiä/eronneita; miesjohtajien vastaava osuus oli 14 prosenttia. Miespuolisesta johdosta ja ylimmästä johdosta naimisissa tai avoliitossa oli 89 prosenttia ja naispuolisista 79 prosenttia. Sama suuntaus näkyi myös ylemmän keskijohdon kohdalla, kun taas alemman keskijohdon keskuudessa miehistä selvästi pienempi osa kuin naisista oli avio/avoliitossa. Alempaan keskijohtoon lukeutuvat miehet olivat selvästi nuorempia kuin tutkimuksen muut miehet tai alempaan keskijohtoon lukeutuvat naiset.

Miesjohtajista 82 prosentilla ja naisjohtajista 72 prosentilla oli lapsia. Ylimpään johtoon lukeutuvista naisista kolmannes on lapsettomia, miehistä vain yksi kymmenestä. Miesjohtajilla lapsettomuus kasautui keskijohtoon; ylimmästä johdosta ja johdosta vain 10 prosenttia oli lapsettomia, alemmasta keskijohdosta jopa 41 prosenttia. Naisten kohdalla erot asematasojen välillä olivat vähäisemmät.

**Taulukko 10.** Nais- ja miesjohtajien lasten lukumäärä asematason mukaan

	Naisjohtaja				Miesjohtaja			
	Ylin johto %	Johto %	Yl. kejo %	Al. kejo %	Ylin johto %	Johto %	Yl. kejo %	Al. kejo %
Ei yhtään lasta	31	21	30	28	10	10	30	41
1-2 lasta	52	59	53	58	57	63	47	44
3 lasta tai enemmän	17	20	17	14	33	27	23	15
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100
N	29	89	81	43	63	108	47	34

Miespuolisen alemman keskijohdon vähälapsisuus selittyy pääasiassa nuorella iällä.

## 6.2 Työn ja perheen yhdistäminen

Työn ja työn ulkopuolisen elämän suhdetta mitattiin kyselyssä seuraavilla väittämillä:

*"Minulla on jatkuvasti huono omatunto siitä, että työni johdosta en ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla"*  
(HUONO OMATUNTO)

*"Koti ja perhe ovat tärkein osa elämääni; työn merkitys on toissijainen"*  
(KOTI JA PERHE ENSIN)

*"Lähimmät ihmissuhteeni (perhe, ystävät) kärsivät jatkuvasti työkiireitteni johdosta"*  
(TYÖKIIREET)

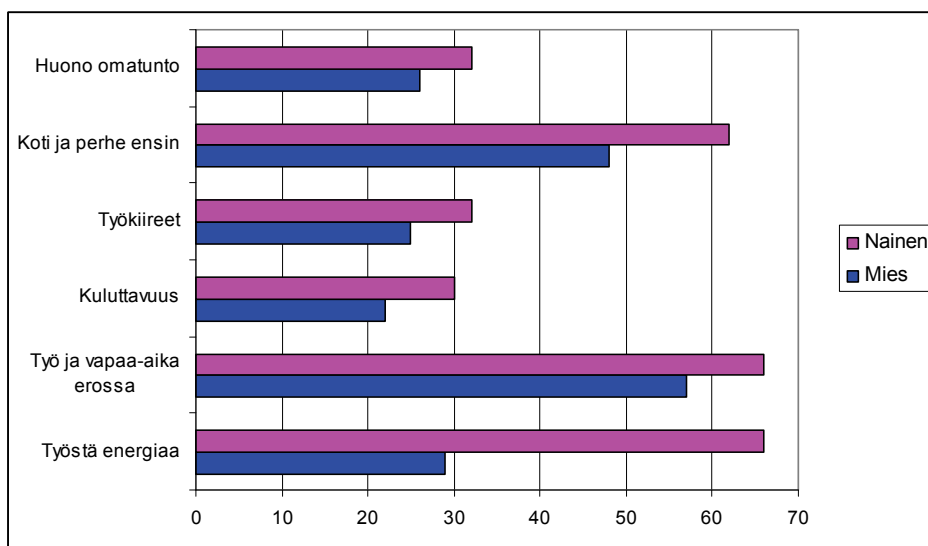
*"Työni kuluttaa voimavarojani siinä määrin, että minun on usein vaikea suoriutua kotitöistäni"*  
(KULUTTAVUUS)

*"Pyrin pitämään työni ja vapaa-aikani erossa toisistaan"*  
(TYÖ JA VAPAA-AIKA EROSSA)

*"Saan työstäni energiaa, jonka avulla jaksan suoriutua kotitöistäni ja muista työn ulkopuolisista velvoitteistäni"*  
(TYÖSTÄ ENERGIAA)

Nais- ja miesjohtajien väliset erot olivat aineistossa melko suuret - varsinkin työn energisoivan merkityksen kohdalla.

**Kuvio 9.** Työn ja työn ulkopuolisen elämän suhdetta mittaavien väittämien kanssa samaa mieltä olevat sukupuolen mukaan



Yli puolet kaikista vastaajista sanoo kodin ja perheen olevan tärkein osa elämää; työn merkitys on toissijainen; eri mieltä väittämästä oli viidennes vastaajista. Erot sukupuolten välillä ovat melko suuret: naisista samaa mieltä on lähes 2/3, miehistä "vain" vajaa puolet. Samoin yli puolet vastaajista pyrkii pitämään työn ja vapaa-ajan erossa toisistaan, naiset hieman useammin kuin miehet.

Naisvastaajat kokivat miehiä useammin, että lähimmät ihmissuhteet (perhe, ystävät) kärsivät jatkuvasti työkiireiden johdosta. Vastaavasti naiset kokivat miehiä useammin myös, että työ kuluttaa voimavaroja siinä määrin, että vastaajan on usein vaikea suoriutua kotitöistä. Kummankin väittämän kohdalla kuitenkin noin puolet vastaajista on eri mieltä.

Merkittävin ero sukupuolten välillä on väittämän: *"Saan työstäni energiaa, jonka avulla jaksan suoriutua kotitöistäni ja muista työn ulkopuolisista velvoitteistäni"* kohdalla; naisista 2/3 ja miehistä reilu neljännes on samaa mieltä väittämän kanssa. Lisäksi naiset kokevat enemmän ongelmia työkiireitten ja työn kuluttavuuden kohdalla sekä potevat huonoa omaatuntoa jonkin verran yleisemmin kuin miehet.

**Taulukko 11.** Jatkovaa huonoa omantuntoa siitä että ei ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla kokevien osuudet lasten lukumäärän ja sukupuolen mukaan

Lasten lukumäärä	Naisjohtajat		Miesjohtajat	
	%	N	%	N
Ei yhtään lasta	35	( 74)	21	( 48)
1-2 lasta	35	(144)	26	(147)
3 lasta tai enemmän	40	( 43)	29	( 69)

Jatkovaa huonoa omantuntoa kotitöiden laiminlyöntien johdosta poti joka kolmas lapseton naisjohtaja ja joka viides lapseton miesjohtaja. Lasten lukumäärän myötä osuudet hieman kasvavat niin, että jopa 40 prosenttia kolmen tai useamman lapsen äideistä ja noin 30 prosenttia kolmen tai useamman lapsen isistä koki jatkovaa huonoa omaatuntoa.

Kyselylomakkeen lopussa esitettiin toivomus, jossa vastaajilta pyydettiin kuvauksia nais- ja miesjohtajien uravaiheista, esteistä, onnistumisista, työhön ja uraan suhtautumisesta sekä perheen, työn ja uran yhdistämisestä. Näissä kuvauksissa 36 vastaajaa esitti näkemyksiään työn ja perheen yhdistämisestä. Vastaajista suurin osa, 26, oli naisia. Se että asia askarruttaa enemmän naisia kuin miehiä ei ole yllätys. Aikaisempien tutkimusten mukaan työn ja perheen yhdistäminen kuormittaa enemmän naisia kuin miehiä. Perinteinen menestyvän johtajan malli perustuu 1950-luvun perherakenteeseen (Nieva 1985). Siinä äiti on perinteinen kotiäiti ja isä perheen elättäjä. Isä on vapaa panostamaan uraansa tekemällä tarpeen vaatiessa pitkää työpäivää ja matkustamaan. Vaikka yhden ansaitsijan taloudesta onkin yleisesti siirrytty

kahden ansaitsijan (tai kahden uran) perheisiin, naisjohtajat ovat tilastojen mukaan useammin perheettömiä kuin miesjohtajat ja muut naiset, kun taas miesjohtajilla on useammin puoliso ja lapsia kuin naisjohtajilla ja muilla miehillä (Johnson 1987; Vanhala 1996a; Hewlett 2002; Kartovaara 2003). Tilastojen pohjalta näyttää siltä, että naisjohtajat valitsevat, tai joutuvat valitsemaan, perheettömyyden useammin kuin ikäluokkansa muut naiset.

Myös suurin osa tässä tutkimuksessa esitetystä kommentista heijasteli edellä kuvattua perinteistä kulttuurisesti rakentunutta käsitystä naisten ensisijaisesta lasten- ja kodinhoitovelvollisuudesta. Näiden velvollisuuksien nähdään lankeavan naisille 'luonnostaan':

*"Luonnollisesti yleensä naiset äiteinä joutuvat myös ottamaan enemmän vastuuta lasten- ja kodinhoidosta, mikä rajoittaa työhön käytettävissä olevaa aikaa."* (nainen 32 v., 1 lapsi)

*"Kun minun tilanteessani aviomies matkustaa paljon, vaimon pitää (ja tuleekin) olla enemmän kotimaisemissa silloin kun lapset ovat vielä pieniä. Tämä ei ole rasite vaan mahdollisuus."* (nainen 51 v., 2 lasta)

*"Olemme pyrkineet jakamaan lastenhoitovastuita, ja olemme onnistuneet suhteellisen hyvin. Kuitenkin voisi sanoa, että arjen pyörytyksestä on 90 % minun vastuullani."* (nainen 38v., 2 lasta)

*"Työn ja perhe-elämän yhdistämisen on mahdollistanut se, että vaimoni hoitaa pitkälti perheen juoksevat asiat oman työnsä ohella. Kiitos tästä tehokkaalle vaimolleni!"* (mies 33 v., 1 lapsi)

Varsinkin miesvastaajat näkevät naisten roolin synnyttäjänä ja pienten lasten hoitajana suorastan estävän naisten urakehitystä.

*"Työnantajat karttavat palkata tai ylentää 25-35 –vuotiasta lapsetonta naista. Naisen ura voi todellisuudessa alkaa kun lapset ovat kouluiässä."* (mies 42 v., 3 lasta)

*"Naisten vähäisyys johtopaikoilla suhteessa miesten määrään johtuu nähdäkseni biologisesta tosiasiasta, että nainen synnyttää ja hoitaa lapsen pääasiallisesti. Tämä kestää useita kuukausia, jopa vuosia."* (mies 63 v., 1 lapsi)

Kuvausten joukossa esiintyi myös ajatuksia, jotka tavalla tai toisella haastoiivat perinteistä käsitystä naisten ja miesten välisestä työnjaosta. Seuraava

esimerkkikommentti ottaa kantaa erääseen yhteiskuntapoliittiseen ehdotukseen työn ja perheen yhdistämisen ongelmien sukupuolittuneisuuden ratkaisemiseksi:

*"Jos äiti ja isä pystyvät tasapuolisesti työssä ollessaan jakamaan vastuun lapsista, ei ongelmia tule myöskään työelämässä. Pitkällä tähtäimellä kaikki osapuolet, myös työnantajat, hyötyvät tästä. Mutta ei tietenkään naisen urakehityksestä tule mitään, jos mies ei tunne vastuuta. Eli lisää vastuuta miesten työnantajille, vaikka nykyään tiedän paljon tapauksia, joissa mies joustaa uran kustannuksella. Ehkä kysymys on enemmänkin siitä, onko koskaan perheen kannalta hyväksi, jos sekä äiti että isä ovat urahjuksia."* (nainen 44 v., 1 lapsi)

Ja tällainen esimerkki-isä aineistosta löytyikin:

*"Olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman paljon kotona silloin, kun lapset olivat pieniä. Tein työasioita kotona, jotta lapset voivat kokea että isä on kotona ja läsnä. Vaikka istuin työpöytäni ääressä, lapsilla oli aina lupa tulla 'häiritsemään'."* (mies 58 v., 5 lasta)

Naisjohtajien työtä ja uraa koskevassa tutkimuksessa puhutaan kahden uran (*dual career couples*) perheistä (Smith 1992; Lewis 1994; Elloy & Smith 2003). Smithin mukaan kahden työssä käyvän puolison muodostaman perheen (*dual earners*) ja "kahden uran pariskunnan/perheen" välinen ero on siinä, että kun työssä käyvät naiset usein kokevat työn ja perheen etujen ristiriidasta syntyvän "kaksoistaakan" (*double burden*) harteillaan, naisjohtajaa tai muuta uranaista kuormittavat lisäksi uran vaatimukset, jolloin puhutaan jo "kolmoistaakasta" (*triple burden*).

Käsillä olevassa tutkimuksessa esitetyistä kuvauksista on moneen kertaan luettavissa naisjohtajien vapaaehtoinen vetäytyminen kovimmasta urakampailusta, kolmoistaakan välttäminen. Työn, perheen ja uran yhdistämisessä tulee naisille vähemmän ongelmia, jos ura-ambitiot ovat matalalla:

*"Olen itse kieltäytynyt minulle tarjotusta ylennyksestä perhesyiden vuoksi, mutta en katso että tämä olisi haitannut uraani. Olen tyytyväinen nykyiseen asemaani ja ylennys odottaa sitten parin vuoden päästä."* (nainen 34 v., 1 lapsi)

*"Naiset arvostavat edelleen perhe-elämää enemmän eivätkä ole halukkaita uhraamaan liian suurta osaa työhön. Arjesta huolehtiminen kotona kaatuu edelleen suurelta osin naisten harteille. Sopivan haastava työ ja tasapainoinen perhe-elämä sekä harrastukset on monen naisen toivetta. Tämän vuoksi naiset eivät taistele johtopaikoista."* (nainen 45 v., 3 lasta)

*"Naisille ei ura merkitse yhtä paljon kuin miehille, emme ole halukkaita uhraamaan kaikkea uran alttarille niin usein kuin miehet. Elämässä on muitakin."* (nainen 46 v., 3 lasta)

*"En ole kokenut joutuneeni syrjityksi työssäni, vaikka olen hankkinut lapsia. Tällä hetkellä kun lapseni ovat pieniä, haluan pysyä nykyisellä asematasollani enkä halua edetä urallani, koska katson että minulla ei tällöin olisi tarpeeksi aikaa lapsilleni. Perhe on aina ollut minulle etusijalla tärkeysjärjestyksessä."* (nainen, 39 v., 3 lasta)

*"Olen aina asettanut perheen etusijalle enkä ole tiukasti halunnut luoda uraa, kun miehellä on aina ollut vaativa työ ja nousujohteinen ura."* (nainen 49 v., 3 lasta)

Useat vastaajat korostavat puolison tuen merkitystä sekä myös muunlaisten tukiverkoston tärkeyttä.

*"Jotta olisin voinut panostaa täysillä uraan, minulla ei pitäisi olla lapsia. Saan juuri ja juuri arjen hoidettua lyhennetyn työajan ansiosta. Vaatimukset äitejä kohtaan ovat niin suuret, että vain täysin saman taakan vastuulleen ottava puoliso olisi voinut helpottaa."* (nainen 39 v., 2 lasta)

*"Edetäkseen urallaan nainen, jolla on lapsia tarvitsee miehen (tai muuten hyvän tukiverkoston) joka pystyy joustamaan ja jakamaan perheen arkea."* (nainen 40 v., 3 lasta)

*"Lasten ollessa pieniä, läheisten apua tarvittiin perheen hoidossa. Mies ja perhe ovat aina olleet tukena uralla."* (nainen 59 v., 2 lasta)

*"Lastenhoidon avuksi olemme palkanneet lastenhoitajia ja meillä on vahva tukiverkosto. Jatkuva huono omatunto lasten suhteen on jokapäiväistä. Mielestäni mikään ei korvaa vanhempien läsnäoloa ja kiinnostusta."* (nainen 38 v., 2 lasta)

Tilastojen mukaan miesten lasten hoitoon ja kotiöihin käyttämä aika on pikkuhiljaa lisääntynyt, mutta naiset edelleenkin kantavat päävastuun lapsista ja kodista. Yrityksissä tämä näkyy Vinnicomben (2000) mukaan avioliittoa koskevan kaksoisstandardin käyttämisenä: naimisissa oleva miesjohtaja nähdään yrityksen kannalta panostuksena, kun taas naimisissa oleva naisjohtaja nähdään pikemminkin rasitteena tai riskinä. Taustalla on ajatus, että naimi-

sisä oleva miesjohtaja omaa vakaan tukiverkon kotona, mikä mahdollistaa hänelle esteettömän mahdollisuuden keskittyä työhön. Naimisissa oleva naisjohtaja puolestaan - tämän ajattelun mukaan - mitä ilmeisimmin laiminlyö työtään ja uraansa perheensä takia. Schneer ja Reitman (2002) käyttävät termiä ”avioliittobonus” tai ”perhebonus”, joka lankeaa miehille. Naisia puolestaan ”sakotetaan” avioliitosta tai perheestä. Sakkoa tulee sekä hitaamman urakehityksen että alemman palkan muodossa. Sakon suuruus lasta kohti on laskettu olevan noin 7 % palkasta (Hewlett, 2002); kolmen lapsen äidin tili-pussi olisi siten jo viidenneksen pienempi kuin lapsettoman naiskollegansa. Toisaalta sukupuolten välisiä palkkaeroja on selitetty sillä, että kaikki naiset, myös perheettömät, kärsivät perheellisten naisten ”sakottamisesta”.

Myös tämä tutkimus antaa viitteitä edellä yllä kuvatun kaksoisstandardin esiintymisestä organisaatioissa: miesten kokemukset ovat positiivisia, naisten taas kielteisiä, kuten seuraavista kommentteista käy ilmi:

*”Lapsen syntymän myötä vähensin matkatöitä, mutta onneksi työnantaja on iso ja uusia haasteellisia tehtäviä on löytynyt. Työnantaja on hyvin huomioinut elämäntilanteen muutokset ja sitä kautta työnteko on ollut hyvin mielekästä.”* (mies 32 v., 1 lapsi)

*”Olen voinut yhdistää hienolla tavalla työelämän, perhe-elämän ja akateemiset ambitiot nykyisenä työaikani. Esimieheni ovat kannustaneet aktiivisesti uuden opiskeluun ja itsensä kehittämiseen. [...] Olemme lisäksi koko ajan työllistäneet ulkomaisia talouden- ja lastenhoitajia. Tämä on antanut vaimolleni ja minulle helpotusta työn kiihkeimmissä vaiheissa.”* (mies 47 v., 3 lasta)

*”Hakiessani työpaikkaa 95 %:ssa haastatteluista kysyttiin, olenko ajatellut hankkia lapsia. Joskus kysyttiin suoraan, joskus kierrellen, mutta lähes kaikki haastattelijat ’osoittivat’ että eivät halua työntekijää, joka voisi joskus tulevaisuudessa jäädä äitiyslomalle.”* (nainen 25v., ei lapsia)

Se, että äiti jää vanhempainvapaalle isän sijaan, perustuu monessa perheessä kylmiin faktoihin: miehellä on parempi palkka, jolloin perheen talouden näkökulmasta äidin kannattaa jäädä vapaalle. Tämä puolestaan vahvistaa naisten lastenhoitoajan 'diskonttausta' palkkaan, kuten kolmen lapsen isä asian esittää:



*”Se minkä takia useimmiten äiti jää hoitamaan lapsia on useiden tekijöiden summa: miehellä on parempi palkka, naisilla on parempi verkosto työn ulkopuolella. [...] Naisten lastenhoitoaika ’diskontataan’ naisten palkkaan (diskonttaustekijässä mukana riskit poissaoloille jne.)” (mies 43 v., 3 lasta)*

Yhteenvetona johtajien työn ja perheen yhdistämiseen liittyvistä kysymyksistä voidaan todeta, että vastauksista on edelleen luettavissa perinteiset miesten ja naisten erilaisiin mahdollisuuksiin ja velvollisuuksiin liittyvät kokemukset ja näkemykset. Suurempi osa naisista kuin miehistä kertoo kodin ja perheen olevan tärkein osa elämää. Naisvastaajat kertovat miehiä useammin, että läheiset ihmissuhteet kärsivät työkiireiden johdosta ja että he kokevat huonoa omaatuntoa tekemättä jääneistä kotitöistä. Niin ikään näyttää myös siltä, että edelleenkin naisjohtajat valitsevat, tai ’joutuvat valitsemaan’ perheettömyyden miesjohtajia useammin.

Siinä missä miesjohtajan perhe näyttäytyy työnantajan silmissä etuna, osoitetaan se naisjohtajan kohdalla haitaksi. Työ- ja perhevelvollisuuksien aiheuttaman ”kaksoistaakan” lisäksi uraa luovat naiset saavat kantaakseen, myös tämän tutkimuksen valossa, vielä kolmannenkin taakan naisten uralla menestymiseen kohdistuvien kovempien vaatimusten muodossa. Tätä taakkaa jotkut tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat pyrkivät väistämään vetäytymällä vapaaehtoisesti kovimmasta urakilpailusta. Toinen tutkimuksessa esiin nousut naisten uran luontia mahdollistava tekijä oli luotettavan perhevelvollisuuksia kompensoivan tukiverkoston olemassaolo.

## 7. Urakehitys

Perinteisesti ura on organisaatiotutkimuksessa määritelty yksilön työtehtävien ja -kokemusten sarjana (Arthur ym. 1989). Tässä perinteisessä ura-ajattelussa ura syntyy yksilön ja organisaation vuorovaikutuksena; tällöin puhutaankin usein organisatorisesta urasta tai objektiivisesta urasta, joka voidaan dokumentoida työpaikan vaihdoksina ja asematason, tittleiden jne. muutoksina. Subjekttiivinen ura-ajattelu puolestaan viittaa yksilön kokemuksiin ja käsityksiin omasta urakehityksestään. Siihen liittyvät mm. yksilön ura-asenteet, ura-odotukset, uratyytyväisyys ja uraidentiteetti (LaPointe 2003).

### 7.1 Aikaisempiin uravaiheisiin liittyvät tekijät

Ensimmäistä valmistumisen jälkeistä työpaikkaa on usein pidetty tärkeänä, koska myöhempi urakehitys lähtee sitten rakentumaan sen päälle. Aikaisempien tutkimusten ja selvitysten perusteella naiset sijoittuvat jo opiskeluaikaisissa kesätöissä keskimäärin alempiin tehtäviin kuin miehet ja saavat huonompaa palkkaa (Viuhko 2006). Sama trendi näkyy jatkuvan myös ensimmäisessä valmistumisen jälkeisessä työpaikassa (Lindfors 1999; <http://www.hse.fi/FI/services/career/worklife/pay/>). Esim. vuonna 2005 Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneet naiset ansaitsivat noin 80 prosenttia valmistuneiden miesten palkoista. Keskiarvolla mitattuna palkkaero oli 631 € ja mediaanilla mitattuna 500 €.

Myös käsillä olevan kyselyaineiston mukaan naiset ja miehet sijoituivat melko lailla eri asemiin ensimmäisessä valmistumisen jälkeisessä työpaikassa: naiset selvästi miehiä useammin alempiin toimihenkilötasoihin tehtäviin ja miehet taas naisia useammin päällikkö- ja johtotehtäviin.

**Taulukko 12.** Asematase ensimmäisessä valmistumisen jälkeisessä työpaikassa sukupuolen mukaan

	Nainen	Mies	Yhteensä
	%	%	%
Yrittäjä	0	0	0
Työntekijätaso	1	0	1
Alempi toimihenkilötaso	42	28	35
Alempi asiantuntijataso	35	38	37
Ylempi asiantuntijataso	3	5	4
Päällikkötaso	16	23	19
Johtotaso	2	5	3
Muu	1	1	1
Yhteensä	100	100	100
N	264	264	528

Kolme neljännestä vastanneista piti ensimmäisen työpaikan merkitystä tärkeänä tai jopa ratkaisevana. Sukupuolten tai eri asematasoille sijoittuvien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Aikaisemman työuran suhteen selkein ero naisten ja miesten välillä on vähintään puoli vuotta jatkuneissa poissaoloissa. Kun naisista jopa 69 prosenttia oli ollut vähintään puoli vuotta poissa - pääasiassa äitiys- tai vanhempainloman johdosta - miehistä vain 16 prosenttia oli ollut poissa puoli vuotta tai enemmän. Miehillä suurin syyryhmä oli työttömyys. Vain yksi prosentti tutkimuksen miehistä oli ollut pitkällä perhevapaalla. Poissaolojen vaikutuksen myöhempään urakehitykseen enemmistö poissaolleista arvioi täysin neutraaliksi: ei hidastanut eikä edistänyt.

Noin joka viides vastaaja on jossakin uransa vaiheessa kieltäytynyt tarjotusta ylennyksestä. Sukupuolten välillä ei ollut eroa. Tyypillisiä syitä kieltäytymiseen olivat, että ”tehtävä ei kiinnostanut/miellyttänyt”, ”perhe ei halunnut muuttaa”, ”sopimaton tehtäväkuva”, ”sain työpaikan toisesta yrityksestä”.

## 7.2 Uraan sitoutuminen

Uraan sitoutumista mitattiin neljällä väittämällä, joiden jakaumat sukupuolen mukaan esitetään seuraavassa taulukossa.

**Taulukko 13.** Uraan sitoutuminen sukupuolen mukaan (samaa mieltä olevien osuudet)

	Nainen %	Mies %	Yhteensä %
<i>"Uralla eteneminen ei ole minulle erityisen tärkeää"</i>	36	30	33
<i>"Nykyinen asemani vastaa uratavoitteeni"</i>	51	51	51
<i>"Tavoitteenani on edetä nykyistä vaativampiin tehtäviin"</i>	54	55	55
<i>"Nykyinen työni on ennen kaikkea välivaihe vaativampiin tehtäviin"</i>	34	32	33

Koko aineiston tasolla nais- ja miesjohtajien välillä ei juurikaan ole eroa uraan sitoutumisessa. Naisjohtajista hieman useampi kuin miesjohtajista oli sitä mieltä, että uralla eteneminen ei ole erityisen tärkeää, mutta toisaalta myös eri mieltä väittämästä oli useampi nainen kuin mies.

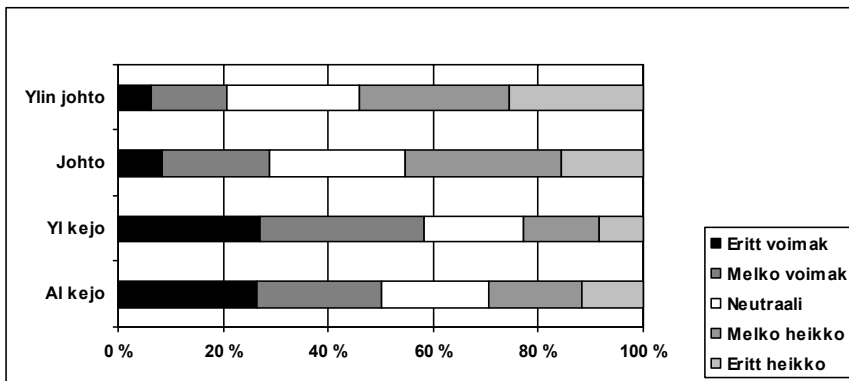
Väittämistä muodostetulla summamuuttujalla mitattuna uraan sitoutuminen jakautuu sukupuolen mukaan seuraavasti:

**Taulukko 14.** Uraan sitoutumisen summamuuttujan jakautuminen sukupuolen mukaan)

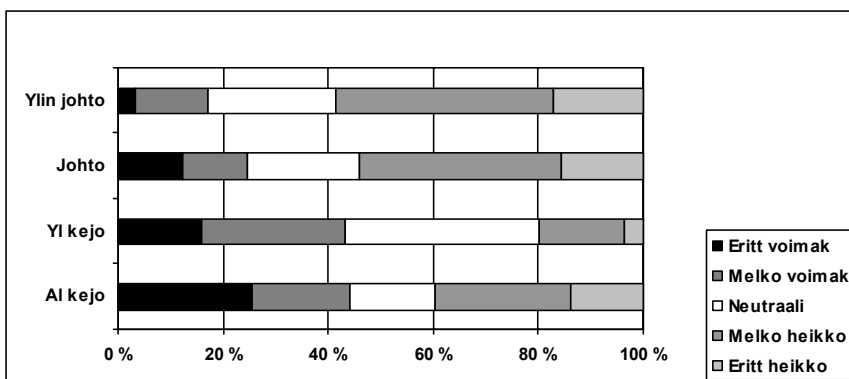
	Nainen %	Mies %	Yhteensä %
Erittäin vähän sitoutunut	11	16	13
Melko vähän sitoutunut	29	26	28
Neutraalisti sitoutunut	25	23	24
Melko voimakkaasti sitoutunut	20	21	20
Erittäin voimakkaasti sitoutunut	15	14	15
Yhteensä	100	100	100

Nais- ja miesjohtajien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa uraan sitoutumisessa. Sitä vastoin uraan sitoutuminen oli voimakkaasti negatiivisesti yhteydessä vastaajan ikään ( $r=-.397^{***}$ ), ts. mitä nuorempi vastaaja on sitä uraorientoituneempi hän on. Vastaavat korkeat negatiiviset korrelaatiot uraan sitoutumisen kanssa löytyivät myös muiden ikääntymistä mittaavien työsuhdemuuttujien, so. palveluksessa oloajan ( $r= -.295^{***}$ ), tehtävässä oloajan ( $r= -.284^{***}$ ) ja asematasolla oloajan ( $r= -.278^{***}$ ), kanssa. Uraan sitoutuminen on negatiivisesti yhteydessä myös vastaajan asematasoon, ts. mitä matalammalla johdon hierarkiassa vastaaja on, sitä voimakkaammin hän on sitoutunut uraansa. Keskijohtoon lukeutuvista miehistä jopa reilut 50 prosenttia ja keskijohtoon lukeutuvista naisista reilut 40 prosenttia oli voimakkaasti uraan sitoutuneita; ylimmästä johdosta – sekä miehistä että naisista – vain joka viides oli voimakkaasti uraan sitoutuneita.

**Kuvio 10.** Miesjohtajien uraan sitoutuminen asematason mukaan



**Kuvio 11.** Naisjohtajien uraan sitoutuminen asematason mukaan



Tarkasteltuna asematason mukaan havaitaan, että kaikilla asematasoilla miesjohtajista hiukan suurempi osa kuin naisjohtajista on uraan sitoutuneita. Suurin ero sukupuolten välillä löytyy ylemmän keskijohdon ryhmässä.

### 7.3 Tyypillisiä uraprofiileja

Kyselylomakkeen lopussa vastaajia pyydettiin kuvaamaan uravaihteitaan. Suurin osa vastaajista esittikin kuvauksen työurastaan. Nämä kuvaukset heijastelivat erilaisia näkemyksiä urakäsitteestä, suurimman osan vastauksista jäsentyessä kuitenkin melko perinteisen näkemyksen mukaisesti. Niissä vastaajat listasivat ajallisella ulottuvuudella useita eri tehtävänimikkeitä organisatorisessa hierarkiassa ylöspäin etenevässä järjestyksessä. Tällaiset nousujohteista kehitystä esittävät listaukset olivat yleisimpiä, mikä ei ole millään tavalla yllättävää. Joukossa oli myös kuvauksia, joissa esitettiin vain pari nimeä, tai jotka ilmensivät ura katkoksia, tai taantumia. Jotkut vastaajat ovat liittäneet kuvauksiinsa myös informaatiota organisaatiovaihdoksista uran varrella, mutta eivät kaikki. Siten näiden vastausten perusteella ei voida ottaa kantaa esimerkiksi siihen, miten tyypillisiä organisaatiovaihdokset 'uran sisällä' ovat.

Toinen tapa esittää ura ilmeni siten, että hierarkkisen aseman muutoksien kuvaukseen sijaan vastaajat kertoivat sivusuuntaisista liikkeistään; eri toimialoilla tapahtuneista työelämän vaiheistaan.

Tässä tutkimuksessa esitettyjen urakuvausten perusteella ei voida esittää yksittäisiä tyypillisiä ekonomin, tai mies- tai naisekonomin uraprofiileita. Eräs tyypillisuus kuitenkin tämänkin tutkimuksen perusteella näyttäytyy; ero miesten ja naisten välillä siinä minkälaisista tehtävänimikkeistä he työuransa aloittavat. Miesvastaajista noin 110 henkilöä ilmoitti aloittaneensa työuransa suoraan asiantuntija- tai päällikötason tehtävissä siinä missä naisvastaajista vain noin 60 lähti liikkeelle vastaavalta tasolta. Assistentti-, apulais- tms. tasolta puolestaan ilmoitti aloittaneensa noin 80 naista ja 40 miestä.

Seuraavat poiminnat uraan liittyvistä kommentteista ”sana on vapaa” – osiossa, valottavat johtajien näkemyksiä uraansa liittyvistä tekijöistä. Nämä ovat yksittäisten vastaajien kommentteja, joten niiden perusteella ei voi tehdä laajempia yleistyksiä. Huomionarvoista kuitenkin on, että kaiken kaikkiaan naiset kirjoittivat uraan liittyviä mielipiteitä huomattavasti enemmän kuin miehet, olivatpa ne sitten positiivisesti tai negatiivisesti sävyttyneitä. Useissa kommentteissa esiintyi mainintoja suosijoiden merkityksestä uralla etenemisessä:

*”Tilintarkastusyhteisössä kaikki ovat periaatteessa tasa-arvoisia. Kuitenkin niin, että hyvä-veli-verkosto toimii alusta asti siten, että miehet ottavat suojateikseen nuoria miehiä ja tarjoavat heille erityisprojekteja, eli nuoret miehet pääsevät alusta asti harjoittelemaan. [...] Vaihdoin työpaikkaa. Nyt minulla on vastuullinen johtotehtävä ja koen että minua arvostetaan. En koe, että olisin enää huonommassa asemassa siksi että olen nainen.”* (nainen 35 v., Deputy CFO)

*”Toimialani (rahoitus) on perin tyypillisesti jakautunut niin, että naiset ovat suorittavalla tasolla koulutuksesta huolimatta ja merkonomimiehet johtajina, vaikka alaisina useinkin ekonominaisia. ”Hyväveli”-verkosto toimii ja lasikattoa on hyvin vaikea saada rikki. Miesten uranousu vähintään puolet nopeampaa kuin naisilla.”* (nainen 38 v., tietohallintopäällikkö).

*”Erityisesti suuressa yrityksessä on tärkeää, että joku vie sinua eteenpäin.”* (nainen 42 v., henkilöstön kehittämispäällikkö)

Kommentit heijastavat ja/tai niissä analysoidaan usein perinteisiä käsityksiä miesten ja naisten erilaisesta uraorientaatiosta:

*”Kokemukseni mukaan miehet ovat keskimäärin hanakampia esimieheksi. Naiset ovat ”kilttejä” ja haluavat olla todella hyviä ennen kuin ryhtyvät johtamaan toisiaan. Dilemma: ”osaava” johtaja tekee samat virheet kuin nuorikko. Nuorelta ne hyväksytään, varttuneemmalta ei. Neuvo: nuorena rohkeasti esimieheksi, tekemällä oppii!”* (nainen 39 v., myyntijohtaja)

*”Uskon, että yhteiskunnan sukupuolisidonnaiset roolimallit (sekä miesten että naisten asenteet) vaikeuttavat naisten etenemistä uralla ja kannustavat miesten etenemiseen. Ympäristön yksilöön kohdistuvat odotukset vaikuttavat pätevyyttä enemmän. Miesten oletetaan kehittyvän työuralla eteenpäin, heitä kannustetaan enemmän ja heille myös tarjotaan enemmän ylennysmahdollisuuksia tai edustuspaikkoja hallituksissa tms..”* (nainen 32 v., toiminnanjohtaja)

Miesten uraan liittyvistä kommentteista voidaan lukea mm. oletus urakehityksen itsestäänselvyydestä:

*"Urakehitys on edennyt kuin juna. Tärkeimpänä ominaisuutenani näen sosiaalisen kyvykkyyden. Seuraava taso organisaatiossa pelottaa. Executive tasolla vapaa-aika "loppuu". Kunnianhimoisena tuskin pystyisin kieltäytymään. [...] Suurimpana riskinä omalle urakehitykselle näen organisaatio/pääjohtaja –muutokset."* (mies 40 v., senior vice president)

*"Uran kääntyminen alaspäin lienee ollut henkilökemiäkysymys. Entinen toimitusjohtaja aivan yllättäen palkkasi entiseen johtotehtävääni NAISEN, jolla ei ollut näyttöjä, alan tuntemusta tai koulutusta."* (mies, 60 v., markkinointipäällikkö)

Osa kommentteista taas tuo esiin näkemystä sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja/tai sen edistymisestä organisaatioissa:

*"Henkilön pätevyys johtajana EI KOSKAAN riipu sukupuolesta, vaan ainoastaan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Jos kyky puuttuu, ei johtamisesta tule mitään oli kyseessä sitten mies tai nainen."* (mies 63 v., hallintopäällikkö)

*"Olen hakenut eläessäni vain kaksi kertaa vakituista työpaikkaa. Muutoin minulle on tarjottu aina uusia tehtäviä. En ole tietoisesti pyrkinyt eteenpäin. Työ on vienyt minua mukanaan ja tunnen, että minua on aina arvostettu eikä naiseus ole missään vaiheessa ollut urani este."* (nainen 40 v., talousjohtaja)

*"Suhtautuminen naisjohtajiin on muuttunut 30 vuodessa (työurani) asenteellisten miesten jäättyä eläkkeelle. Myös toimihenkilötasoiset naiset hyväksyvät nykyisin esimiehekseen naisen siinä missä miehenkin. Naisen ylennys omassa organisaatiossa on edelleen vaikeampi hyväksyä kuin miehen. Ulkonäköön liittyvillä "kohteliaisuuksilla" naisesta tehtiin ennen herkästi "kauniimman sukupuolen edustaja" (en tosin tiedä onko tämä muuttunut yleisesti, vai ainoastaan omalla kohdallani ikävuosien myötä)." (nainen 56 v., työttömyyskassan johtaja)*

#### 7.4 Uranäkymiä

Yli puolet vastaajista (58 %) arvioi olevansa uransa huipulla. Naisvastaajat kokivat näin hieman miehiä useammin. Eniten niitä, jotka kokivat olevansa uransa huipulla, oli ylemmässä keskijohdossa (71 %) ja seuraavaksi eniten alemmassa keskijohdossa (62 %).



Yli puolet vastaajista piti uranäkymiään stabiilina, noin 40 prosenttia nousevana ja muutama prosentti laskevana. Uranäkymät liittyivät luonnollisesti voimakkaasti ikään ( $r = -.503^{***}$ ). Kysyttäessä etenemismahdollisuuksia nykyisessä työpaikassa tai jossakin toisessa organisaatiossa 45 prosenttia piti näkymiä hyvinä; naiset hieman miehiä useammin. Tämäkin oli voimakkaasti sidoksissa ikään ( $r = -.403^{***}$ ). Sitä vastoin asemataso ei liittynyt lineaarisesti uranäkymiin, vaan ylemmän keskijohdon edustajat kokivat uranäkymänsä hieman keskimääräistä parempina ja alemman keskijohdon edustajat hieman keskimääräistä huonompina.

**Taulukko 15.** Arvioidut etenemis/ylenemismahdollisuudet asematason mukaan

	Hyvät %	Neutraalit %	Huonot %	Yhteensä %	N
Alempi keskijohdo	35	39	26	100	77
Ylempi keskijohdo	50	27	23	100	129
Johto	43	37	20	100	195
Ylin johto	43	33	24	100	90

Vapaamuotoisessa osuudessa vastaajat kommentoivat pääasiassa vain huonoja etenemismahdollisuuksia:

*"Perheyriyksessä, jossa omistaja on iältään vanha naisten asema ei nouse"*  
(nainen 46 v., henkilöstöjohtaja)

*"Olen edennyt vaihtamalla työpaikkaa. Nyt ura on katkolla, koska olen vielä pitkään kotiäitinä ja sen jälkeen on arvioinnin paikka, millaisessa työssä jatkaa"* (nainen, 39 v., talousjohtaja)

Kuitenkin myös tyytyväisyyttä esiintyi:

*"Olen tyytyväinen nykyiseen asemaani, ja ylennys odottaa sitten parin vuoden päästä, sitten kun minä ja perheeni olemme siihen valmiit. Työnantajani on erittäin joustava tässäkin asiassa"* (nainen, 34 v., tuotepäällikkö)

## 8. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat nousseet kiinnostuksen kohteeksi toisaalta työelämän kiristyneiden vaatimusten myötä ja toisaalta siksi, että työuupumuksen ja muun työpahoinvoinnin on havaittu tulevan yrityksille ja yhteiskunnalle kalliiksi (Ahonen ym. 2001; Ahonen ym. 2007). Työhyvinvointikeskustelu on laaja kattaen erilaisia psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin osa-alueita, kuten terveyttä, onnellisuutta, jaksamista, autonomiaa, kompetensseja ja itseluottamusta (Cooper & Cartwright 1994; Daniels 2000).

### 8.1 Sukupuoli ja työhyvinvointi

Useiden tutkimusten mukaan työssäkäynnillä on havaittu olevan yleistä positiivisesta yhteyttä sekä naisten että miesten hyvinvointiin ja terveyteen. Työssä käyvät naiset voivat sekä psyykkisesti että fyysisesti paremmin, ja he myös selviytyvät yleensä paremmin eri elämänalueiden haasteista kuin esim. työttömät tai kotiäidit (ks. Piitulainen ym. 2003). Työssäkäyvistä naisista taas johtotehtävissä työskentelevät monissa tutkimuksissa havaittu tyytyväisemmiksi työhönsä ja elämäänsä kuin muissa tehtävissä työskentelevät naiset. Lisäksi heidän on havaittu kokevan vähemmän psykosomaattisia oireita, ja heillä on ollut vähemmän sairauspoissaoloja kuin alemman tason tehtävissä toimivilla naisilla (Nelson & Burke 2000; Fielden & Cooper 2001). Verrattuna taas miesjohtajiin, naisjohtajat kokevat kuitenkin enemmän stressiä sekä työelämässä että sen ulkopuolella. Toisaalta löytyy myös tutkimuksia, joissa on saatu vastakkaisia tuloksia tai sitten ei ole löydetty lainkaan eroja nais- ja miesjohtajien työhyvinvoinnissa.

Naisjohtajien useissa tutkimuksissa havaittua suurempaa työhyvinvointia verrattuna muihin työikäisiin naisiin on selitetty mm. (nais)johtajien työn sisällön mielekkyydellä ja työn itsenäisyydellä. Naisjohtajien miesjohtajia alhaisempaa hyvinvointia on puolestaan selitetty suurella joukolla työhön ja työpaikkaan sekä työn ja perheen yhdistämiseen liittyviä tekijöitä, kuten:

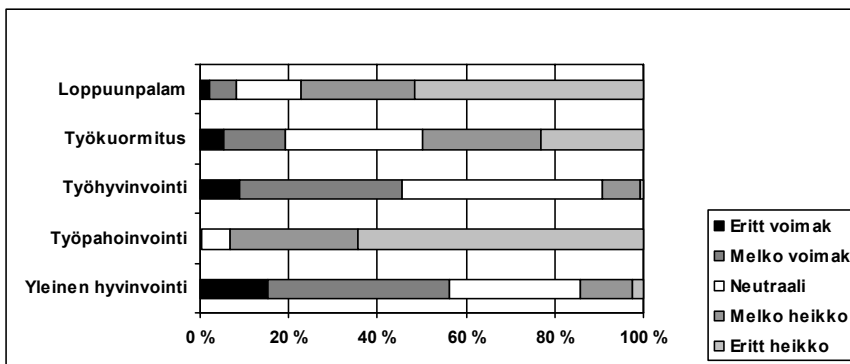
naisjohtajilta odotetaan suurempia näyttöjä kuin miesjohtajilta; pienempi liikkumavara töiden suorittamisen ja työaikojen osalta; rooliepäselvyydet; syrjintä sukupuolen johdosta; perheellisillä naisjohtajilla usein päävastuu lapsista; vanhemmista ja kotitöistä; ja varsinkin huippujohtoon edenneillä naisilla usein ainokaisen rooli työyhteisössä.

## 8.2 Nais- ja miesjohtajien työhyvinvointi ja –pahoinvointi

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia ja –pahoinvointia on mitattu kolmella kansainvälisellä mittarilla. Faktoriansalyysi tuotti yhteensä viisi faktoria, joista muodostettiin seuraavat summamuuttujat:

- Loppuun palaminen
- Työkuormitus
- Työhyvinvointi
- Työpahoinvointi
- Yleinen hyvinvointi

**Kuvio 12.** Työhyvinvointiin liittyvien summamuuttujien jakaumat



Yleisesti ottaen vastaajien työhyvinvointi mitattuna viidellä summamuuttujalla vaikuttaa varsin hyvältä: Lähes 60 prosenttia koki yleistä hyvinvointia ja vain

prosentti työpahoinvointia. Tosin viidennes vastaajista koki voimakasta työkuormitusta ja yksi kymmenestä loppuunpalamista.

Sukupuolten välillä ei työhyvinvointitekijöissä ollut juuri eroja. Naisista hieman suurempi osa kuin miehistä koki työkuormituksen mutta myös työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin suurempana.

Yksilöiden tausta- ja työsuhteeseen liittyvistä muuttujista ainoastaan asema-  
taso korreloi lievästi mutta tilastollisesti merkitsevästi ( $r=-.93^*$  -  $r=.140^{**}$ )  
työhyvinvointi-summamuuttujien kanssa. Siten hyvinvointi on jonkin verran  
suurempaa ja koettu kuormitus pienempää siirryttäessä alemmasta keski-  
johdosta ylimpään johtoon.

## 9. Individualismi ja kollektivismi

Vastaajien yksilö-ryhmäsuuntautuneisuutta mitattiin Ramamoorthyn & Floodin (2004) individualismi vs. kollektivismi -mittarilla, jossa oli 25 osiota. Faktori-analyysin tuloksena saatiin seitsemän faktoria, joista viidessä Cronbachin alpha-kerroin nousi riittävälle tasolle. Faktorit nimettiin seuraavasti:

**Taulukko 16.** Individualismi-kollektivismi -mittarin faktorit

Faktorin nro	Nimi	Osioiden lukumäärä	Cronbachin $\alpha$ -kerroin
I	Kyynisyys	6	.897
II	Kilpailuhenkisyys	4	.753
III	Ryhmäsuuntautuneisuus	3	.829
IV	Rajaton työaika	3	.640
V	Individualismi	3	.504

Kyynisyyttä mitattiin mm. seuraavalla väittämällä: *"Työpaikallani ilmapiiriä voi luonnehtia kyyniseksi"*. Kilpailuhenkisyttä mitattiin mm. väittämällä: *"Minulle ei riitä, että teen parhaani; on tärkeää olla paras"*. Ryhmäsuuntautuneisuuden väittämistä esimerkkinä on: *"Työskentelen mieluummin muiden kanssa kuin yksin"*. Rajatonta työaika mittasivat seuraavantyyppiset väittämät: *"Olen mielelläni tavoitettavissa työasioissa myös vapaa-aikana"*. Individualismin väittämistä taas esimerkkinä on: *"Pidemmällä aikavälillä voit luottaa vain itseesi"*.

Kunkin faktorin riittävän korkeasti latautuneet muuttujat summattiin ja luokiteltiin tasavälisesti 5-luokkaisiksi. Koko aineiston tasolla summamuuttujat jakautuivat seuraavasti:

**Taulukko 17.** Individualismi-kollektivismi -mittarin summamuuttujien jakaumat

	Kyynisyys %	Kilpailu- henkisyys %	Ryhmäsuun- tautuneisuus %	Rajaton työaika %	Individua- lismi %
Erittäin vähän	30	10	3	15	1
Melko vähän	39	26	12	24	3
Ei vähän eikä paljon	21	30	34	43	33
Melko paljon	8	28	35	13	41
Erittäin paljon	2	6	16	5	22
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukosta näkyy, että vastaajajoukko on keskimäärin melko vähän kyynistä, melko kilpailuhenkistä ja ryhmäsuuntautunutta sekä erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan, ja he luottavat melko voimakkaasti itseensä. Selvin ero sukupuolten välillä oli kilpailuhenkisydessä siten että miehet olivat vastausten perusteella jonkin verran kilpailuhenkempiä kuin naiset. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

**Taulukko 18.** Kilpailuhenkisyys sukupuolen mukaan

	Nainen %	Mies %	Yhteensä %
Erittäin vähän	13	6	10
Melko vähän	30	22	26
Ei vähän eikä paljon	30	30	30
Melko paljon	24	32	28
Erittäin paljon	3	10	6
Yhteensä	100	100	100
N	269	267	536

Sukupuolen lisäksi muut taustamuuttujat eivät korreloineet kilpailuhenkisyyden kanssa. Sitä vastoin asemataso ja hallituksen jäsenyys olivat yhteydessä siihen. Asematason kohdalla löytyi lineaarinen riippuvuus kilpailuhenkisyyden

kanssa siten, että ylimmästä johdosta jopa 50 prosenttia, kun taas alimmasta johdosta vain 23 prosenttia, osoittautui melko tai erittäin kilpailuhenkiseksi.

Myös rajattoman työajan ja individualistisen ajattelun kohdalla oli nais- ja miesvastaajien välillä eroja: naisvastaajat pitivät selvemmin eroa työn ja vapaa-ajan välillä ja korostivat hiukan miehiä useammin omaa vastuuta pärjäämisessä. Tämä individualismi ei korreloinut minkään muun tausta- tai työsuhteeseen liittyvän muuttujan kanssa. Sitä vastoin työn ja vapaa-ajan sekoittuminen (rajaton työaika) oli selvästi yhteydessä ikään ja asemaan: vanhemmat, johdon hierarkiassa ylemmällä olevat ja johtoryhmään ja hallitukseen kuuluvat todennäköisemmin tekivät töitä myös viikonloppuisin ja iltaisin ja olivat mielellään tavoitettavissa työasioissa myös vapaa-aikanaan.

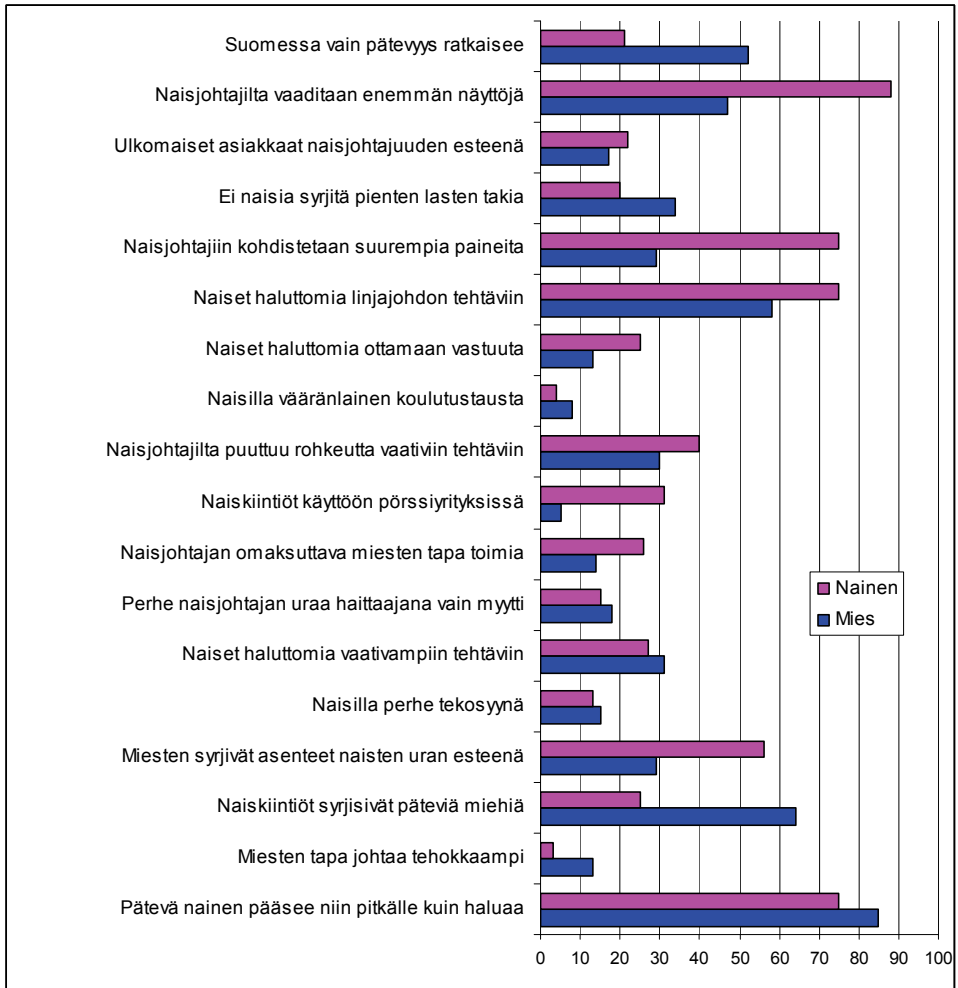
## 10. Näkemyksiä naisjohtajuudesta

Näkemyksiä naisjohtajuudesta mitattiin 18 väittämällä, jotka oli poimittu aikaisemmista tutkimuksista. Väittämät mittasivat näkemyksiä naisten syrjinnästä, rohkeudesta/rohkeuden puutteesta, vanhoista myyteistä ja miesten paremmuudesta johtajina.

Näkemykset naisjohtajuudesta jakoutuivat pitkälti sukupuolen mukaan (ks. kuvio 13). Suurimmat erot nais- ja miesjohtajien välillä löytyivät väittämien: *"Naisjohtajiin kohdistetaan suurempia odotuksia ja paineita kuin miesjohtajiin"* ja *"Pääsääntöisesti naisjohtajilta vaaditaan enemmän näyttöjä kuin miesjohtajilta"* kohdalla. Odotuksia ja paineita koskevan väittämän kohdalla kolme naista neljästä oli samaa mieltä, miehistä vain vajaa kolmannes. Naisten suurempien näyttöjen kohdalla yhdeksän naista kymmenestä oli väittämän kanssa samaa mieltä: miehistä samaa mieltä oli joka toinen.  $\frac{3}{4}$  naisista ja reilu puolet miehistä oli sitä mieltä, että *"[N]aisten pääsyä huippupaikoille hidastaa se, että naiset pysyvät mieluummin ns. asiantuntijajohtajina kuin hankkivat linjajohdon kokemusta"*. Tämähän on yleinen mielikuva, jota tilastot eivät kuitenkaan tue. Esim. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2000 kaikista yksityisen sektorin naisjohtajista 27 prosenttia toimi linja- ja tuotantojohdon tehtävissä, miesjohtajista "vain" 23 prosenttia (Vanhala 2003). Naisjohtajista näyttäisi siten suurempi osa kuin miesjohtajista toimivan tuotanto- ja linjajohdon tehtävissä. Erona on kuitenkin se, että naispuoliset linjajohtajat toimivat naisvaltaisilla aloilla, ja naisilta puuttuu useimmiten miesvaltaisten alojen linjajohdon kokemusta.



**Kuvio 13.** Näkemyksiä naisjohtajuudesta sukupuolen mukaan (täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevien osuudet)



Merkittävään suuri erot sukupuolten välillä löytyivät myös naiskiintiöitä ja syrjintää koskevien väitteiden kohdalla.

**Taulukko 19.** Väittämän: ”Naiskiintiöt yritysten hallituksissa syrjivät päteviä miehiä” vastausjakaumat sukupuolen mukaan

	Nainen %	Mies %	Yhteensä %
Täysin samaa mieltä	4	25	15
Jokseenkin samaa mieltä	21	39	30
Ei samaa eikä eri mieltä	27	19	23
Jokseenkin eri mieltä	29	14	21
Täysin eri mieltä	19	3	11
Yhteensä	100	100	100
N	269	267	536

$\chi^2 = 100,306^{***}$

Naisista yksi neljästä ja miehistä kaksi kolmesta olivat sitä mieltä, että naiskiintiöt syrjivät päteviä miehiä. Puolet naisista ja viidennes miehistä oli eri mieltä. Iän mukaan tarkasteltuna sekä naisista että miehistä nuoremmat olivat useammin samaa mieltä väittämän kanssa kuin vanhemmat.

Kolmen väittämän kohdalla naisten ja miesten näkemykset olivat yhteneviä:

- ”Yksi naisjohtajuuden este on naisten vähäisempi uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä”
- ”Naisilta yksinkertaisesti puuttuu rohkeutta ryhtyä vaativiin johtotehtäviin”
- ”Naiset itse asiassa käyttävät perhettä tekosyynä kun eivät halua siirtyä vaativampiin tehtäviin”.

Melko yksimielisiä vastaajat olivat myös väitteestä, että ”[P]ätevä nainen pääsee niin pitkälle kuin haluaa”. Naisvastaajista 75 prosenttia ja miesvastaajista 85 prosenttia oli väittämästä samaa mieltä. Vanhemmat vastaajat olivat tässä jonkin verran pessimistisempiä kuin nuoremmat.

Kaiken kaikkiaan vastaukset kumoavat monta aikaisempaa myyttiä naisjohtajista ja -johtajuudesta (ks. Haslett ym. 1992). Kumpikaan sukupuoli ei usko, että miesten tapa johtaa olisi tehokkaampi tai naisten vääränlainen koulutustausta selittäisi naisten vähäistä osuutta huippujohdossa. Samoin perheen ja ulkomaisten asiakkaiden merkitystä esteenä naisten johtajanuralle pidetään vähäisenä.

## 11. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Suomen Ekonomiliittoon (SEFE ry) kuuluvien nais- ja miesjohtajien taustoihin, työhön ja uraan liittyviä asioita, ja näkökulma on ollut sukupuolten välisissä eroissa ja naisjohtajuudessa. Tutkimus on osa laajempaa SEFE:n jäsenistöön kohdistunutta tutkimusten sarjaa. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, jossa vastaajajoukko jakaantui tasan vajaan kuuden sadan nais- ja miesvastaajan kesken.

Leimallista suomalaisille työmarkkinoille on ollut korkea naisten työhön osallistumisaste sekä kokoaikainen jatkuva työsuhdemalli. Tästä huolimatta Suomessa, kuten kaikissa muissakin länsimaissa, miesten ja naisten työt, mukaan lukien johtajien työt, ovat edelleen eriytyneet voimakkaasti sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Vertikaalinen segregatio näkyi myös tässä tutkimuksessa. Enemmistö tutkimukseen osallistuneista naisjohtajista sijoittui SEFE:n käyttämän asematasoluokituksen mukaan keskijohtoon, miesjohtajien enemmistön lukeutuessa 'johtoon', tai ylimpään johtoon.

Tehtävänimikkeiden kirjo oli hyvin laaja: yhteensä 65 nimikettä. Yleisin nimike oli toimitusjohtaja, seuraavina tulivat talouspäällikkö, myyntijohtaja ja talousjohtaja. Englanninkielisten nimikkeiden määrä ja kirjo on kasvanut aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Yleisesti ottaen vastaajat olivat tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Tyytyväisyyttä eniten aiheuttavana tekijänä pidettiin työn itsenäisyyttä. Suurin osa (60 %) vastaajista ilmoitti myös olevansa voimakkaasti sitoutunut työhönsä, eikä sukupuolten välillä ollut tässä merkittäviä eroja. Kaikkein tyytymättömämpiä vastaajat olivat mahdollisuuksiinsa tasapainoisesti yhdistää työ- ja perhe/vapaa-aika.

Nais- ja miesjohtajien väliset palkkaerot ovat pysyneet Suomessa suurina, ja SEFE:n tekemän aiemman tutkimuksen mukaan erot ovat jopa kasvaneet. Käsillä oleva tutkimus osoitti luonnollisesti samanlaisia tuloksia naisten ansaitessa kaikilla tasoilla keskimäärin vähemmän kuin miehet.

Tämän tutkimuksen kuten aikaisempienkin tutkimusten mukaan miesjohtajat ovat hieman useammin naimisissa tai avoliitossa ja heillä on keskimäärin enemmän lapsia kuin naisjohtajilla. Yli puolet vastaajista sanoi kodin ja perheen olevan tärkein osa elämää. Erot sukupuolten välillä olivat tässä melko suuret kahden kolmasosan naisista ollessa samaa mieltä. Naisvastaajat kokivat miehiä useammin, että lähimmät ihmissuhteet kärsivät jatkuvasti työkiireiden johdosta. Tutkimuksen tuloksista voi siis lukea naisten kantavan edelleen miehiä useammin suuremman vastuun kotiin ja perheeseen liittyvistä asioista.

Naiset aloittavat usein uransa alemmilta tasoilta kuin miehet. Tämä kävi ilmi myös tästä tutkimuksesta. Uraan sitoutumisessa ei tähän tutkimukseen osallistuneilla naisilla ja miehillä ollut eroja. Ns. 'individualismi-kollektivismi' –mittarilla mitattuna tutkimus osoitti mm. että naiset pitävät selvemmin eroa työn ja vapaa-ajan välillä ja korostavat hieman miehiä useammin omaa vastuuta pärjäämisessä.

Käsillä olevassa tutkimuksessa mitattiin myös vastaajien näkemyksiä naisjohtajuudesta. Suurimmat erot nais- ja miesjohtajien välillä liittyivät väittämiin, joissa todettiin, että naisjohtajiin kohdistetaan suurempia odotuksia ja paineita ja vaaditaan enemmän näyttöjä miesjohtajiin verrattuna. Naiset olivat selvästi useammin samaa mieltä em. väittämien kanssa. Merkittävän suuret erot sukupuolten välillä löytyivät myös naiskiintiöitä yritysten hallituksissa koskevien väitteiden kohdalla. Miehet uskoivat naisia useammin että naiskiintiöt syrjisivät päteviä miehiä. Iän mukaan tarkasteltuna asenteet kiintiöitä kohtaan muodostuivat kuitenkin suopeammiksi ja erot tasaantuivat mies- ja naisvastaajien välillä.

Lopuksi voidaan todeta, että pääosin SEFE:een kuuluvat johtajat ovat tyytyväisiä työhönsä neljän viidestä ilmoittaessa nauttivansa siitä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö he samanaikaisesti havaitsisi siinä myös kehittämisen kohteita mikä käy ilmi varsinkin tutkimuksessa esitettyistä vapaavalintaisista kommentteista.

## Lähteet

- Agho, A., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993): Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations* 46 (8), 1007-1027.
- Ahlstedt, L. (1978): Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:25. Helsinki
- Ahonen, G., Bjurström, L-M. & Hussi, T. (2001): Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, Raportti 3. STM, KELA ja TTL. Helsinki.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Schunder-Tatzber, S. (2007): Work-Related Wellbeing: A Precondition for Intellectual Capital. Teoksessa: Chaminade, C. & Catasús, B. (toim.): *Intellectual Capital Revisited. Paradoxes in the Knowledge-Intensive Organization*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
- Alvesson, M. (1998): Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency. *Human Relations*, 51 (8), 969-1005.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (toim.) (1989): *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Augustine, O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993): Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 46 (8), 1007-1027.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996): The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bradburn, N.M. (1969): *The Structure of Psychological Well-being*. Aldine Publishing company, Chicago.
- Calás, M. & Smircich, L. (2006): From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. In Clegg, S., Hardy, C. Lawrence, T. & Nord, W.: *The Sage Handbook of Organization Studies*. Second edition, London, Sage, 285-346.
- Collinson, D. & Hearn, J. (1994): Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization*. 1 (1), 2-22.
- Collinson, D. & Hearn, J. (eds.) (1996): *Men as Managers, Managers as Men*. Sage, London.

Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994): Healthy Mind, Healthy Organization - A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47 (4) 455-471.

Daniels, K. (2000): Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations* 53 (2), 275-294.

Dufva, H., Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1996): Voimavarojen supistukset ja henkilöstön hyvinvointi korkeakoulussa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 43. Kuopio.

Ekonen, M. (2007): Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 170/2007. Jyväskylä.

Elloy, D.F. & Smith, C.R. (2003): Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single career couples: An Australian study. *Cross Cultural Management* 10 (1), 55-66.

Eurostat (2006): Labour Force Survey (LFS).

Fielden, S.L. & Cooper, C.L. (2001): Women Managers and Stress: A Critical Analysis. *Equal Opportunities International*, 20 (1), 3-16.

Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1994): Work-family Conflict, Social Support and Well-being. Teoksessa: Davidson, M.J. & Burke, R.J. (toim.): *Women in management – Current research issues*. Chapman, London.

Hajba, S. (1982): Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten institutioitumista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:1982. Turku.

Harala, R. (1994): Female managers in Big Business Undertakings. In: *Women at the Top. A study on Women as Leaders in the Private Sector*. Statistics Finland, Studies 211. Helsinki.

Haslett, B., Geis, F.L. & Carter, M.R. (1992): *The Organizational Woman. Power and Paradox*. Ables Publishing Corporation, Norwood, N.J.

Helsingin Sanomat 50 vuotta sitten torstaina 14. syyskuuta 1950: Ovatko nainen ja mies jo tasavertaisia? HS 14.9.2000.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959): *The Motivation to Work*. Wiley, New York.

Hewlett, S.A. (2002): Executive Women and the Myth of Having It All. *Harvard Business Review*, April, 66-73.

<http://www.hse.fi/FI/services/career/worklife/pay/> (käyty 18.12.2007)

- Johnson, A. (1987): Women Managers: Old Stereotypes Die Hard. *Management Review*, December, 31-43.
- Kahn, H. & Wiener, A.J. (1967): *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-three Years*. London.
- Kauppinen-Toropainen, K. & Kandolin, I. (1991): Työn ja kodin vaatimusten yhdistäminen. *Työ ja ihminen*, 3, 295-312.
- Konttinen, S. (1995): Henkilöstöjohtamisen etiikka. Helsingin kauppakorkeakoulu. Yrityshallinnon pro gradu -tutkielma. Helsinki.
- Kartovaara, L. (2003): Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus 4/2003*: 2-8.
- Kerfoot, D. & Knights, D. (1993): Management Masculinity and Manipulation: from Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 659-679.
- Kerfoot, D. & Knights, D. (1998): Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: A 'Man'agerial Project. *Organization*, 5 (1), 7-26.
- Kiikkilä, L. (1985): Kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden uraan vaikuttavista tekijöistä. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Kivinen, O., Hedman, J. & Kaipainen, P. (2007): From Elite University to Mass Higher Education. Educational Expansion, Equality of Opportunity and Returns to University Education. *Acta Sociologica* 50 (3), 231-247.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007): Naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia?. ETLA, Keskusteluaiheita No. 110. Helsinki.
- Kovalainen, A., Vanhala, S. & Mékart, L. (2006): Women and Economic Decision Making at Private Companies. Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.
- Könsfördelningen I bolagsstyrelser. (2006). Catarina af Sandeborgs report. Regeringskansliet, Justitiedepartementet. Ds 2006:11. Stockholm.
- Laaksonen, O. (1962): Suomen liike-elämän johtajisto. Sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus. WSOY, Porvoo.
- LaPointe, K. (2003): Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. HSE Working Papers, W-350. Helsinki.

Lewis, S. (1994): Role Tensions and Dual Career Couples. Teoksessa: Davidson, MJ & Burke, RJ (toim.): *Women in Management – Current Research Issues*. Chapman, London.

Lindfors, J. (1999): ”Valmiina omaksumaan uutta” – Raportti vuonna 1998 valmistuneiden ekonomi-, KTM- tai KTK-tutkinnon suorittaneiden kokemuksista. SEFE, Helsinki.

Lämsä, A-M. (toim.) (2003): *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 137/2003. Jyväskylä.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. (2000): Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, Working paper 213. Jyväskylä.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. (2007): Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No. 3, 294-321.

March, J. & Simon, H. (1958): *Organizations*, New York.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981): The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990): A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Naiset ja miehet Suomessa 2007 (2007): Sukupuolten tasa-arvo. Tilastokeskus.

Nelson, D.L. & Burke, R.J. (2000): Women Executives: Health, Stress and Success. *Academy of Management Executive* 14 (2), 107-121.

Nieva, V.E. (1985): Work and family linkages. Teoksessa: Larwood, L, Stromberg, A.H. & Gutek, B.A. (toim.): *Women and work*, Vol. 1. Sage, Beverly Hills, CA, 162-190.

Nokkonen, M. (2007): Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-80. Helsinki.

Peipponen, S. (2001): Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien yksilöllisten ja organisaatioiden sisäisten tekijöiden merkitys. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.



Piitulainen, S., Rönkkö, J., Jaakkola, K. & Kuhmonen, T. (2003): *Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi*. Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.): Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja 137. Jyväskylä.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.W. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603-609.

Powell, G.N. & Butterfield, D.A (1979): The "good manager": Masculine or Androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.

Powell, G.N. & Butterfield, D.A (1989): The "Good Manager": Did Androgyny Fare Better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14 (2), 216-233.

Powell, G.N., Butterfield, D.A. & Parent, J.D. (2002): Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28 (2), 177-193.

Powell, G. N. & Graves, L. (2003): *Women and Men in Management*. 3. p. Thousand Oaks. Sage

Ramamoorthy, N. & Flood, P.C. (2004): Individualism/Collectivism, Perceived Task Interdependence and Teamwork Attitudes among Irish Blue-collar Employees: A Test of the Main and Moderating Effects. *Human Relations*, 57 (3), 347-366.

Randall, D.L. (1989): Commitment and the Organization: The Organization Revised. Teoksessa: Newström, J.W. & Davis, K. (toim.): *Organizational behavior. Readings and exercises*. McGraw-Hill Book Company, New York, 96-111.

Rantanen, J. (2007): Johtajina työskentelevien naisten ja miesten näkemyksiä työn ja perheen yhteensovittamisesta. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Report on Equality between Women and Men, 2005 (2005): European Commission, Employment & social affairs, Luxembourg.

Report on Equality between Women and Men, 2007 (2007): European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg.

Ruostetsaari, I. (2003): *Valta muutoksessa*. WSOY, Helsinki.

Salmenkari, M. & Järvinen, A. (1985): *Naisia talouselämän huipulta*. Taloustieto r.y.

Schneer, J.A. & Reitman, F. (2002): Managerial Life without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success. *Journal of Business Ethics* 37 (1): 25-38.

Sillankorva, J. (1999): Naisjohtajien uralla etenemisen myyttisyys. Pro gradu - tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Sinkkonen, S. (1982): Naisjohtaja johtaa toisin. Teoksessa: Sinkkonen, S. & Ollikainen, E. (toim.): *Toisenlainen tasa-arvo. Sukupuolten tasa-arvo naisnäkökulmasta*. Kustannuskiila Oy, Pieksämäki.

Smith, C.R. (1992): Trends and directions in dual-career family research. *Women in Management Review* 7 (1), 23-28.

Spector, P.E. (1997): *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, Inc., CA.

Suomen tilastollinen vuosikirja 2005 - Statistisk årsbok för Finland 2005 - Statistical Yearbook of Finland 2005. Tilastokeskus, 2005.

Takala, T. (1999): *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. 2. p. Gumerus, Jyväskylä.

Tilastokeskus, Työvoimatilastot 1988-2003

Vanhala, S. (1986a): Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80. Helsinki.

Vanhala, S. (1986b): Ekonomikunnan segmentoituneet työmarkkinat. Tutkimus kauppatieteellisen loppututkinnon suorittaneiden toimihenkilöiden ja johtajien töiden eriyymisestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-81. Helsinki.

Vanhala, S. (1993): Position and values of women managers in Finland. HSEBA, Working Papers W-53. Helsinki.

Vanhala, S. (1996a): Johtajamarkkinoiden muutokset 1990-1993. Teoksessa: Veikkola, E-S. (toim.): *Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tilastokeskus, Työmarkkinat 1996:13, 13-28.

Vanhala, S. (1996b): Are Women Changing the Leadership Culture of the Organization? A Comparison of Finnish Male and Female Bank Managers. HSEBA, Working Papers W-159. Helsinki.

Vanhala, S. (2003): Johtajuus yksityisissä yrityksissä: Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus* 4, 31-37.

Vanhala, S. (2004): Uralla vai sivuraiteella? Ekonominainen keskijohdossa. Teoksessa: Eriksson, P. ym. (toim.): *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organizations in Flux?* Swedish School of Economics, Research reports 60. Helsingfors, 57-70.

Vanhala, S. (2005): Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen*, 19 (2), 199-214.

Vanhala, S. (2006a): On the Top or in the Career Trap. Women in Middle Management. Paper presented at the EURAM Conference on "Energizing European Management", May 17-20, 2006, Oslo.

Vanhala, S. (2006b): Kiintiötkö ratkaisu naisjohtajien osuuden lisäämiseksi suurissa yrityksissä? Teoksessa: Paalumäki, A. (toim.): *Tieteestä ulospäin. Puheenvuoroja kauppatieteellisen tiedon merkityksestä yhteiskunnassa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1, 158-169.

Viikki, E. (1985): Kauppatieteellisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden työhön sijoittumiseen liittyvistä tekijöistä. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Vinnicombe, S. (2000): The Position of Women in Management in Europe. Teoksessa: Davidson, MJ & Burke, RJ (toim.): *Women in management. Current research issues, volume II*, Sage Publications, London, 9-25.

Viuhko, M. (2006): Opiskelijatutkimus 2006. Korkeakouluopiskelijoiden toimeentulo ja työssäkäynti. Opetusministeriön julkaisuja 2006:51, Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, Helsinki.

Vänskä, J. (2006): Selvitys ekonomikunnan palkkaeroista lokakuussa 2005. SEFEn raporteja 3/2006.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskursianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.
- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006. ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9. E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.

- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.  
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.  
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.  
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.  
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista. 2006.  
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.  
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.  
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.  
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.  
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.  
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.  
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.  
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.  
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.  
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.  
ISBN 978-952-488-095-4.

- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A-301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978,952-488-1421-8, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.

- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2007. ISBN 978-952-488-159-3, E-version: 978-952-488-160-9.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.
- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).

- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.
- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9. E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.



- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyrietykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.  
ISSN 1458-5383

- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymlän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.
- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.

- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkelin, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkois-suomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatio-toimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.

- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämistä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.  
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykikäytäntöjen kehittäminen. 2006. ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006. ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006. ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.

- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006. ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006. ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006. ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006. ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006. ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.

- W:417. SAMULI SKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W-419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.

- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007 ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007 ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.

- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy  
Kirjakauppa  
Runeberginkatu 14-16  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617  
Sähköposti: [kykirja@ky.hse.fi](mailto:kykirja@ky.hse.fi)

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Julkaisutoimittaja  
PL 1210  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305  
Sähköposti: [julkaisu@hse.fi](mailto:julkaisu@hse.fi)

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics  
Publications officer  
P.O.Box 1210  
FIN-00101 Helsinki  
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305  
E-mail: [julkaisu@hse.fi](mailto:julkaisu@hse.fi)