



# SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA



*Tuija Koivunen*

# SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA

TASURI



TAMPEREEN  
YLIOPISTO



Euroopan unionin  
osarahoittama hanke

Tuija Koivunen

Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2015:5

ISBN 978-952-00-3723-9 (nid.)

ISBN 978-952-00-3724-6 (PDF)

ISSN 1236-2050 (painettu)

ISSN 1797-9854 (verkkajulkaisu)

URN:I ISBN:978-952-00-3724-6

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3724-6>

[www.stm.fi/Julkaisut](http://www.stm.fi/Julkaisut)

Kannen kuva: iStockphoto

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Paino: Edita Prima, Helsinki 2015

# SISÄLLYS

ESIPUHE .....	5
TIIVISTELMÄ .....	7
SAMMANDRAG .....	9
SUMMARY .....	11
1 JOHDANTO .....	13
2 TUTKIMUKSELLINEN TAUSTA .....	17
2.1 Rekrytointitutkimus.....	17
2.2 Sukupuolten tasa-arvon tutkimus.....	18
2.3 Sukupuolten välinen segregaatio.....	21
3 AINEISTO JA MENETELMÄT .....	23
3.1 Haastattelu- ja dokumenttiaineistot.....	23
3.2 Aineistojen analyysi.....	26
3.3 Eettiset periaatteet ja aineistojen käyttö .....	26
4 REKRYTOINNIN KÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT .....	28
4.1 Toimivan johdon rekrytointi .....	29
4.2 Hallitusten jäsenten rekrytointi .....	30
4.3 Rekrytoinnin käytännöt ja prosessit suorahakukonsulttien näkökulmasta .....	30
5 SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN TOIMIVAN JOHDON REKRYTOINNEISSA.....	33
5.1 Käsitukset sukupuolesta ja tasa-arvosta.....	33
5.2 Rekrytoinnin käytännöt.....	38
5.3 Tasa-arvoisen urakehityksen esteet ja edistäjät.....	40
6 SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN HALLITUKSEN JÄSENTEN REKRYTOINNEISSA.....	43
6.1 Käsitukset sukupuolesta ja tasa-arvosta.....	45
6.2 Rekrytoinnin käytännöt.....	46
6.3 Tasa-arvoisen urakehityksen esteet ja edistäjät.....	47

7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
7.1	Hyvät sukupuolten tasa-arvon huomioivat rekrytointikäytännöt tutkimusyryksissä.....	52
7.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	53
8	KEHITTÄMISSUOSITUKSET .....	55
8.1	Kehittämissuosituksset pörssiyhtiöille ja valtio-omisteisille yhtiöille.....	55
8.2	Kehittämissuosituksset suoraakuyryyksille .....	59
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	67
	Liite 1. Sähköpostiviesti pörssiyhtiöihin.....	67
	Liite 2. Haastattelurunko.....	68
	Liite 3. Haastattelurunko.....	70
	Liite 4. Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeen laadullisen tutkimuksen "Sukupuolten tasa-arvon huomioiminen yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa" asiantuntijaryhmä .....	72

# ESIPUHE

Tämä raportti on tutkimus siitä, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma on otettu huomioon yritysten ylimmän johdon rekryointikäytännöissä ja -prosesseissa. Rekryointikäytäntöjä on tutkittu sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta melko vähän etenkin Suomessa ja myös kansainvälisesti. Nyt tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on lisätä yritysten ylimmän johdon edustajien, elinkeinoelämän vaikuttajien, päättäjien, rekryointi- ja suorahakuyritysten ja median edustajien, työelämän kehittämisen- ja sukupuolten tasa-arvon edistämisen asiantuntijoiden sekä muiden keskeisten toimijoiden tietämystä sukupuolten tasa-arvon huomioimisesta ylimmän johdon rekryoinneissa, niihin liittyvistä hyvistä käytännöistä ja keskeisistä kehittämiskohteista.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä rekryointikäytäntöjen läpinäkyvyyttä ja rekryointipäätöksiä koskevaa avoimuutta. Tutkimus antaa suuntaviivoja kehittämistarpeista, jotka koskevat sukupuolten tasa-arvon edistämistä yritysten ylimmän johdon rekryoinneissa. Julkaisu sisältää suositukset pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille sekä suorahakuyrityksille siitä, miten ottaa sukupuolten tasa-arvo huomioon ylimmän johdon rekryoinneissa. Suositukset ovat sovellettavissa myös muihin yrityksiin.

Tutkimusraportissa on selvitetty, mitkä tekijät rekryoinnissa edistävät ja estävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin. Tutkimus on kohdentunut pörssiyrityksien ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimpään johtoon sekä suorahakuyritysten toimintaan. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä sekä toimivaa johtoa eli toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäseniä.

Tutkimus on osa sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tasa-arvoyksikön toteuttamaa Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hanketta ([www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)). Hankkeen tavoitteena on lisätä sukupuolten tasapuolista edustusta yritysten ylimmässä johdossa osana naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämistä työelämässä. TASURI-hankkeen toiminta tukee hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 tavoitteiden toteuttamista. Rekryointitutkimuksen lisäksi hankkeessa on laadittu tilastollinen selvitys Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

Haluan esittää lämpimät kiitokset tutkimuksen tekijälle, tutkija, YTT Tuija Koivuselle Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksiköstä. Kiitän lisäksi TASURI-hankkeen asiantuntijaryhmää, joka on toiminut tutkimuksen tukena. Asiantuntijaryhmän puheenjohtajana on toiminut varadekaani, professori Rebecca Piekkari Aalto-yliopistosta. Ryhmän jäseniä ovat olleet partneri Arto Hiltunen Boardman-osaamisverkostosta, Managing Partner

Tuija Lavonen Boyden Oy:stä, hallitusammattilainen, DI Merja Strengell Hallitusammattilaiset ry:stä ja lakimies Antti Turunen Keskuskauppakamarista. Välitän kiitokset myös sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikölle ja siellä TASURI-hankkeen projektipäällikkö Mia Teräsaholle ja projektisuunnittelija Mari Kupiaiselle, jotka ovat vastanneet tutkimuksen ohjauksesta.

Kädessäsi oleva tutkimus osoittaa, että tarvitaan lisää tutkimusta yritysten ylimmän johdon rekrytoinneista sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Tarvitaan myös yritysten käytäntöjen kehittämistyötä. Yhtä lailla tärkeää on, että yritykset nostavat julkisesti esille käytäntöjään, joilla on edistetty naisten pääsyä johtopaikoille.

Helsingissä 21.5.2015

Päivi Sillanaukee  
Kansliapäällikkö



# TIIVISTELMÄ

## SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA

■ Tutkimuksen kohteena on sukupuolten tasa-arvo rekrytoitaessa henkilöitä yritysten ylimmän johdon tehtäviin pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä sekä toimitusjohtajaa ja toimivaa johtoa. Tutkimuksessa keskitytään lisäksi monista ylimmän johdon rekrytoinnin käytännöistä vastaavien suoraohjauksien toimintaan. Yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja on aiemmin tutkittu Suomessa sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta verrattain vähän. Tutkimus on osa sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön vuosina 2013–2015 toteuttamassa Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hanketta. Hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

Tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma huomioidaan rekrytoinnin käytännöissä ja prosesseissa, kun täytetään pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon tehtäviä. Tutkimus tähtää ymmärryksen lisäämiseen niistä sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä ongelmista ja hyvistä käytännöistä, joita pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon rekrytointeihin sisältyy. Samalla lisätään eri toimijoiden ymmärrystä ja tietämystä siitä, miten merkityksellistä on huomioida sukupuolten tasa-arvo rekrytoinnissa.

Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten puheenjohtajien, toimitusjohtajien ja henkilöstöjohtajien haastattelut, valtion omistajaohjauksen asiantuntijan haastattelu sekä suoraohjauksien haastattelut. Lisäksi aineistoon sisältyy erilaisia dokumentteja pörssiyhtiöistä, valtio-omisteisista yhtiöistä ja suoraohjauksista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksissä on tehty rekrytointien osalta sukupuolten tasa-arvoon tähtäviä toimenpiteitä. Yritysten dokumenteissa nämä toimenpiteet eivät tulleet esiin lainkaan tai vain hyvin pintapuolisesti. Näin ollen tasa-arvon edistämiseen tähtäviä toimenpiteitä ei juurikaan hyödynnetä esimerkiksi yrityksen brändin ja työnantajakuivan luomisessa.

Ylimmän johdon rekrytoinneissa suuri painoarvo laitetaan sille, että rekrytoitava on toiminut tietyissä positioissa ja käynyt ennalta määritellyt vaiheet urallaan läpi. Yritysten hallitukseen on perinteisesti haettu toimitusjohtajataustaisia jäseniä, mutta tämä käytäntö näyttää olevan muuttumassa niin, että yleisjohtajien sijaan hallitukseen haetaan spesifiä osaamista omaavia jäseniä. Monipuolisten kompetenssien hyödyntäminen saattaa avata naisille lisää hallituspaikkoja, sillä vain harvalla naisella on toimitusjohtajatausta.

Etenkin suorahakukonsulttien haastatteluissa toistuu kokemus, jonka mukaan osaavia ja halukkaita naisia löytyy yritysten hallituksiin helpommin kuin toimivaan johtoon. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että hallitustyöskentely ei ole kokoaikaista eikä se siksi vaadi samanlaista ajallista panostusta kuin toimivassa johdossa työskenteleminen. Toisin sanoen halukkaita naisia on hallitustehtäviin löydettävissä jopa helpommin kuin toimivan johdon tehtäviin.

Tutkimuksessa tuodaan esiin yritysten hyviä rekrytointikäytäntöjä, kuten ura- ja seuraajasuunnittelu sekä mentorointiohjelmat naisille ja miehille, haettavan henkilön tarkka profilointi ja etsintä profiilin perusteella, suorahakukonsulttien säännönmukainen käyttö sekä nais- ja miesehdokkaiden vaatiminen sekä pitkille että lyhyille ehdokaslistoille. Tutkimusraportti sisältää myös kehittämissuosituksia pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille sekä suorahakuyrityksille sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa. Suositukset on kirjoittanut tutkimuksen tulosten pohjalta tutkimuksen tilaaja yhdessä tutkimuksen tueksi perustetun asiantuntijaryhmän kanssa.

#### Asiasanat

päätöksenteko, rekrytointi, segregatio, sukupuoli, tasa-arvo, tasa-arvo-ohjelma, työelämä, urakehitys, yritysjohtajat

# SAMMANDRAG

## JÄMSTÄLLDHET VID REKRYTERING AV PERSONER TILL FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING

■ Undersökningen granskas jämställdheten mellan könen vid rekrytering av personer för uppdrag inom börsbolags och statsägda bolags högsta ledning. Med den högsta ledningen avses ordföranden för och medlemmarna av bolagets styrelse samt den verkställande direktören och den operativa ledningen. I undersökningen studeras även verksamheten vid rekryteringsföretag inom s.k. executive search som ansvarar för många av de förfaranden som tillämpas vid rekrytering av personer till högsta ledningen. Förfarandena och processerna vid rekrytering av företagets högsta ledning är ett område som i Finland inte studerats särskilt mycket ur jämställdhetsperspektiv. Undersökningen är en del av projektet Jämställd karriärutveckling för chefer, TASURI, som genomförs av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet. Projektet delfinansieras av EU-programmet Progress.

Undersökningen ger ny information om hur jämställdhetsaspekten beaktas i rekryteringsförfarandena och rekryteringsprocesserna i samband med att befattningar i börsbolags och statligt ägda bolags högsta ledning besätts. Undersökningen syftar till att öka förståelsen för både de jämställdhetsproblem och de goda metoder som är förknippade med rekryteringen av personer till börsbolagens och de statligt ägda bolagens högsta ledning. Ett syfte är också att öka olika aktörers förståelse för och kunskap om hur viktigt det är att beakta en jämnare könsfördelning vid rekrytering.

Den kvalitativa undersökningens empiriska material består av intervjuer med styrelseordförande, verkställande direktörer och personaldirektörer vid börsbolag och statligt ägda bolag, en intervju med en expert vid statens ägarstyrning och intervjuer med rekryteringskonsulter. Materialet innehåller också dokument från börsbolag, statligt ägda bolag och rekryteringsföretag.

Resultatet av undersökningen visar att företagen i sin rekrytering har vidtagit åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning. I företagsdokumenten har dessa åtgärder trots allt inte behandlats överhuvudtaget, eller endast på väldigt ytligt plan. De åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning utnyttjas därför inte just alls t.ex. i företagets varumärkesbyggande och i deras utvecklande av arbetsgivarprofilen.

Vid rekrytering av personer till högsta ledningen läggs det stor vikt vid att den som rekryteras har haft vissa positioner och gått igenom vissa förbestämde skeden i karriären. Till bolagens styrelser har man av tradition sökt medlemmar som tidigare varit verkställande direktörer, men denna praxis verkar förändras så att man i stället för allmänna ledare söker medlemmar som be-

sitter en specifik kompetens. Att mångsidiga kompetenser tillvaratas är något som kan ge kvinnor fler styrelseplatser, för endast få kvinnor har ett förflutet som verkställande direktörer.

Framför allt i intervjuerna med rekryteringskonsulterna framförs upprepade gånger erfarenheten att det är lättare att hitta kompetenta kvinnor som står till förfogande för styrelseuppdrag än för uppdrag inom den operativa ledningen. Detta antas bero på att styrelsearbetet inte är på heltid och därför inte heller kräver samma tidsmässiga insats som arbete i den operativa ledningen. Det är med andra ord lättare att hitta kvinnor som är intresserade av styrelseuppdrag än av uppdrag i den operativa ledningen.

I undersökningen behandlas vikten av goda rekryteringsförfaranden vid företag, såsom karriärplanering, planering av efterträdare, mentorprogram för kvinnor och män, noggrann kravprofilering och rekrytering enligt profilen, regelbundet anlåtande av rekryteringskonsulter samt krav på såväl kvinnliga som manliga kandidater till både korta och långa kandidatlistor. Forskningsrapporten innehåller också rekommendationer om hur börsbolag, statligt ägda bolag och rekryteringsföretag bättre kan beakta jämställdheten mellan könen vid rekrytering av personer till högsta ledningen. Rekommendationerna baserar sig på undersökningens resultat och är sammanställda av beställaren i samråd med den expertgrupp som tillsatts som stöd för undersökningen.

#### Nyckelord

arbetsliv, beslutsfattande, företagsledare, jämställdhet, jämställdhetsprogram, karriärutveckling, kön, rekrytering, segregation

# SUMMARY

## GENDER EQUALITY IN RECRUITMENT OF CORPORATE TOP MANAGEMENT

■ The subject of this research is gender equality in the recruitment processes for top positions in corporate management in listed and state-owned companies. Top management refers to the chair and members of the board as well as the CEO and operating management. Furthermore, the research focuses on the activities of executive search firms, which are responsible for many of the practices in recruitment of top management. Companies' recruitment practices and processes for top management have previously been studied fairly little in Finland from the point of view of gender equality. The study is part of the Gender Equality in Top Management (TASURI) project of the Ministry of Social Affairs and Health carried out in 2013-2015. The project is partially funded by the Progress programme of the European Union.

The study offers new information on how gender equality is taken into consideration in practices and processes of recruitment, when positions of upper management in listed companies and state-owned companies are filled. The study aims at increasing understanding of issues concerning gender equality as well as identifying good practices, which emerge in the recruitment of top management. Also, the research contributes to the general understanding of the importance of gender equality in recruitment policies.

The empirical data comprises interviews with chairs of boards, CEOs and personnel managers of listed and state-owned companies, an interview with an expert of ownership steering by the State, and interviews of executive search consultants. In addition, the material includes different kinds of documents on listed and state-owned companies and executive search companies.

The results indicate that measures and practices aimed at promoting gender equality in recruitment have been taking place in companies. Nevertheless in company documents, these measures either were not mentioned, or if they were, the mention was very superficial. Consequently, measures aimed at promoting gender equality are hardly ever utilised in corporate branding or building an image as an employer.

Results also showed that considerable value was given to the matter that a person being recruited had held certain positions and had gone through certain phases in his or her career. Board members have traditionally been sought among people with a CEO background, but this practice seems to be changing: instead of general managers, members with specific skills are being sought as members of boards of directors. The utilisation of versatile compe-

tences could open up more seats on boards for women, as only a few women have CEO backgrounds.

Especially the executive search consultants who were interviewed said that it was easier to find women to fill seats on corporate boards of directors than positions in the operating management. This could be explained by the fact that positions on boards are not full-time jobs, and therefore do not require the level of input as working in operating management would do. In other words, women willing to take on tasks on boards of directors are actually easier to find than those wanting tasks in operating management.

The report introduces some good recruitment practices, such as career and successor planning, mentoring programs for women and men, the detailed profiling of the person being sought and conducting a search on the basis of a profile. The regular use of external executive consultants, as well as requiring both male and female candidates on both long and short lists of candidates are also mentioned in the report. The research report includes development recommendations for listed and state-owned companies as well as for executive search firms on how to take gender equality into consideration in recruitment for top management. The recommendations were written on the basis of research results by the subscriber of the study together with a group of experts set up to support the research.

#### Key words

career development, corporate management, decision-making, equality, equality planning, equality program, gender, gender segregation, recruitment, working life

# I JOHDANTO

Sukupuolten tasa-arvoa työ- ja liike-elämässä kuvataan usein sillä, kuinka paljon naisia ja miehiä on yritysten ylimmässä johdossa. Tällainen määrällinen tarkastelu kertoo toki siitä, millaiseen naisten ja miesten väliseen sukupuolijakaumaan ylimmän johdon tehtävien täytössä on päädytty. Sen sijaan se ei kerro millaiset käytännöt ja prosessit ovat tähän lopputuloksen johtaneet. Sukupuolijakauma ylimmän johdon tehtävissä on yleensä suhteellisen vaivatonta saada selville, kun taas rekrytointikäytäntöjen ja -prosessien arviointi sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta edellyttää jonkinlaista kurkistusta yrityksen sisälle ja tutustumista yrityksen toimintaan tältä osin. Lisäksi on tavanomaista, että johtopaikkojen tarkastelussa huomio kiinnittyy nimenomaan naisten määrään, sillä naisten osuus yritysten ylimmän johdon paikoista on pienempi kuin miesten osuus. Myös tässä tutkimuksessa huomio keskittyy suurelta osin naisiin. Näin siitä huolimatta, että sukupuolten tasa-arvolla ei tarkoiteta vain naisten tasa-arvoa miehiin nähden, vaan tasa-arvo nähdään sekä naisten että miesten kannalta tärkeänä asiana.

Tutkimuksen kohteena on sukupuolten tasa-arvo rekrytoitaessa henkilöitä yritysten ylimmän johdon tehtäviin pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimivaa johtoa eli toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäseniä sekä yritysten hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään monista rekrytointikäytännöistä vastaavien suoraohjauksien toimintaan yritysten ylimmän johdon tehtävien toimeksiannoissa. Yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja on Suomessa tutkittu sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta verrattain vähän. Näiden käytäntöjen ja -prosessien tutkimiselle sukupuolten tasa-arvon edistämisen näkökulmasta on tarvetta, koska suomalaisten naisten miehiä korkeammasta koulutuksesta huolimatta miehiä on johtajina erityisesti yritysten ylimmässä johdossa naisia enemmän. Miehet myös etenevät johtajiksi naisia nopeammin. (Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta & Savaja 2015; Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015; Tilastokeskus 2014; Vuorinen-Lampila 2014.) Tutkimuksen keinoin tuotettua tietoa tarvitaan, jotta voidaan paremmin arvioida nykytilannetta ja muuttaa rekrytointikäytäntöjä sukupuolten tasa-arvon paremmin huomioiviksi.

Naisten ja miesten tasaisella edustuksella yritysten ylimmässä johdossa on todettu olevan monenlaisia myönteisiä vaikutuksia. Naisjohtoisissa yrityksissä on paremmat hallinto- ja valvontakäytännöt, tilinpäätösraportoinnin laatu ja ne tekevät parempaa taloudellista tulosta kuin miesten johtamat yritykset (Peni 2012). Sillä, että yrityksellä on nainen toimitusjohtajana, on myönteinen yhteys yrityksen tuloksellisuuteen (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen

2007) ja taloudelliseen vakauteen (Palvia, Vähämaa & Vähämaa 2015). Johtajina ja esimiehinä työskentelevät naiset käyttävät miehiä useammin hyviä johtamistapoja ja -tyylejä sekä alaisten hyvinvoinnin näkökulmasta että organisaatioiden tuloksellisuuden näkökulmasta (Lehto 2009; Eagly 2007). Lisäksi sukupuolten monimuotoisuus lisää yritysten hallitusten innovatiivisuutta (Miller & Triana 2009), ja yritysten ylimmässä johdossa toimivat naiset toimivat myönteisinä roolimalleina muille naisille heidän työidentiteettinsä rakentumisessa (Sealy & Singh 2010). Näin ollen sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa on olemassa sekä henkilökohtaiset että liiketoiminnalliset perusteet.

Edellä esitetystä huolimatta naisten osuus suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa on pienempi kuin miesten, vaikka se onkin kansainvälisesti vertailtuna hyvällä tasolla. Naisten määrä pörssiyritysten johtoryhmissä, pois lukien toimitusjohtajat, oli 20,7 prosenttia vuonna 2014. Vastaavasti naisten osuus pörssiyritysten hallitusten jäsenistä, mukaan lukien hallitusten puheenjohtajat, oli 23 prosenttia. Sen sijaan naistoimitusjohtajia pörssiyrityksillä on silmiinpistävästi vähän. (Pietiläinen ym. 2015; Keskuskauppakamari 2014.)

Tämä tutkimus on osa sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeen (Gender Equality in Top Management - Changing Practices in Economic Decision-Making, 1.11.2013–30.9.2015, ks. [www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)) toimintaa. Hankkeen tavoitteena on lisätä sukupuolten tasapuolista edustusta yritysten ylimmässä johdossa osana naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämistä työelämässä, kehittää yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja yritysten ylintä johtoa koskevaa tilastotuotantoa sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta, sekä vahvistaa valtakunnallista yhteistyötä keskeisten toimijoiden välillä. TASURI-hanke tukee toimenpiteillään hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015; Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015. Loppuraportti 2015.) toteuttamista ja etenkin toimenpiteen 3.3. ”Naisten urakehityksen edistäminen ja sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteossa” toteuttamista. TASURI-hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa siitä, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma huomioidaan rekrytoinnin käytännöissä ja prosesseissa, kun täytetään pörssiyritysten ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon tehtäviä. Tutkimus tähtää ymmärryksen lisäämiseen niistä sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä ongelmista ja hyvistä käytännöistä, joita pörssiyritysten ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon rekrytointiin sisältyy. Samalla lisätään eri toimijoiden ymmärrystä ja tietämystä siitä, miten merkityksellistä on huomioida sukupuolten tasa-arvo rekrytoinnissa.



Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

1. Minkälaisia ovat ylimmän johdon rekryointikäytännöt ja -prosessit pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä? Minkälaisia rekryointikäytäntöjä ja -prosesseja ylimmän johdon suoraan tekevien yritysten toimintaan sisältyy?
2. Minkälaiset käsitykset sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta ohjaavat ylimmän johdon rekryointia?
3. Minkälaisissa ylimmän johdon rekryoinnin käytännöissä käsitykset sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta konkretisoituvat?
4. Mitkä tekijät rekryoinnissa yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin?

Tutkimuksen ensimmäinen tehtävä on siis selvittää, minkälaisia ylimmän johdon rekryointikäytäntöjä ja prosesseja pörssiyhtiöissä sekä valtio-omisteisissa yhtiöissä on käytössä. Usein näitä rekryointikäytäntöjä toteuttaa suoraan yritys, joka tekee ison osan käytännön rekryointiin liittyvästä työstä, vaikka lopullinen rekryointipäätös tehdään aina rekrytoivassa yrityksessä. Myös suoraan yritysten käytännöt sisällytetään tähän tutkimustehtävään.

Toinen tehtävä on selvittää, millaisille käsityksille ja ymmärrykselle tasa-arvosta ja sukupuolesta yritysten ylimmän johdon rekryoinnit perustuvat. Tällaiset käsitykset luovat pohjan käytännön toimille, joissa käsitykset tasa-arvosta konkretisoituvat. Tasa-arvoon ja sukupuoleen liittyvien käsitysten ja ymmärrysten lisäksi juuri nämä tasa-arvoon kytkeytyvät rekryoinnin konkreettiset käytännöt ja prosessit ovat myös tutkimuksen kiinnostuksen kolmantena kohteena.

Neljänneksi tutkimuksessa tarkastellaan, mitkä rekryointiin liittyvät tekijät yhtäältä estävät ja toisaalta edistävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin. Näiden kysymysten avulla pyritään tutkimuksen keinoin kehittämään yritysten ylimmän johdon rekryoinnin käytäntöjä läpinäkyvimmiksi, lisäämään rekryoinnin päätösten avoimuutta etenkin sukupuolten tasa-arvon kannalta ja löytämään hyviä käytäntöjä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi yritysten ylimmän johdon rekryoinneissa. Käsitykset tasa-arvosta ja käytännöt, joissa käsitykset tasa-arvosta konkretisoituvat sekä naisten ja miesten tasa-arvoinen urakehitys ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, vaikka niitä tarkastellaan tämän tutkimuksen analyysiluvuissa asioina, jotka ovat käsitteellisesti eroteltavissa toisistaan.

Tutkimusraportti etenee niin, että luvussa kaksi esitellään tutkimuksen kannalta relevantti aiempi tutkimus, joka muodostaa tutkimukselle sen teoreettisen viitekehyksen. Kolmas luku keskittyy kuvaamaan tutkimuksen empiirisen aineiston, aineiston hankinnan keskeiset vaiheet, aineiston analyysin sekä tutkimuksen keskeiset eettiset kysymykset. Neljännessä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli kuvataan rekryoinnin prosessi



Kuvio 1: Tasa-arvoon liittyvien käsitysten, rekrytoinnin käytäntöjen sekä naisten ja miesten urakehityksen keskinäinen yhteys.

yleisellä tasolla. Viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin 2–4 eli käydään läpi sukupuolten tasa-arvoon liittyvät käsitykset ja rekrytointikäytännöt sekä tasa-arvoisen urakehityksen esteet ja edistäjät yritysten toimivan johdon rekrytoinneissa. Kuudennessa luvussa nämä samat tutkimuskysymykset ja siten myös tasa-arvon teemat käsitellään yritysten hallitusjäsenten rekrytoinnin näkökulmasta. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset tiivistettynä ja johtopäätökset. Kahdeksas eli viimeinen luku on kirjoitettu tilaajan ja tutkimuksen tueksi perustetun asiantuntijaryhmän yhteistyönä tutkimusten tulosten pohjalta. Luku sisältää kehittämissuositukset sukupuolen huomioon ottavasta rekrytoinnista sekä pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille että suoraohjaukselle. Suositukset ovat sovellettavissa myös lisätaamattomien yhtiöiden ylimmän johdon rekrytointeihin.

## 2 TUTKIMUKSELLINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aiheen kannalta relevantista aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Seuraavassa alaluvussa esitellään johtajien rekrytointiin liittyvää tutkimusta yleisesti ja erityisesti suorarekrytointia käsittelevää tutkimusta. Sen jälkeen käydään läpi aiempaa tutkimusta, joka on keskittynyt sukupuolten tasa-arvon tutkimiseen ja teoreettiseen käsitteellistämiseen. Viimeisessä alaluvussa keskitytään sukupuolten väliseen segregaatioon eli ammatilliseen eriytymiseen. Nämä kolme teemaa, rekrytointi, sukupuolten tasa-arvo sekä segregatio muodostavat sen teoreettisen taustan, johon tämä tutkimus sijoittuu.

### 2.1 REKRYTOINTITUTKIMUS

Yritysten ylimmän johdon rekrytointiin liittyvät käytännöt ja -prosessit on Suomessa selkeästi alituttu aihe, ja erityisen vähän aihetta on tutkittu juuri sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta (kuitenkin esim. Meriläinen, Tienari & Valtonen 2015; Pesonen, Tienari & Vanhala 2009; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl 2013). Vaikka kansainvälistä tutkimusta yritysten ylimmän johdon rekrytoinnin käytännöistä ja prosesseista on olemassa jonkin verran (esim. Coverdill & Finlay 1998; Doldor, Vinnicombe, Gaughan & Sealy 2012; Groyberg & Bell 2013), ei sekään ole erityisen runsasta.

On todettu, että etenkin teollisuuden ja energian alan yritysten on vaikea löytää sopivia hakijoita esimies- ja johtotehtäviin (Junnila & Honkaniemi 2010). Tämä onkin yksi syy, miksi yritykset käyttävät yhä enemmän ulkopuolisten suorahakuyritysten ja suorahakukonsulttien eli niin kutsuttujen headhuntereiden palveluja. Suorahauulla tarkoitetaan uuden, yleensä johtotason työntekijän etsimistä ja valintaa ilman työpaikkailmoitusta. (Tienari ym. 2013.) Suorahaun avulla yritykset hakevat itselleen parhaita mahdollisia johtajia sen sijaan, että johtajat hakisivat itselleen uutta työpaikkaa. Usein paras mahdollinen johtaja työskentelee jonkin muun yrityksen palveluksessa, mikä tekee hakuprosessista varsin hienovaraisen. Suorahaku on keskeinen prosessi yritysten ylimmän johdon rekrytointeja tarkasteltaessa, sillä juuri suorahakukonsultit toimivat näiden työpaikkojen portinvartijoina (Faulconbridge 2009; Tienari ym. 2013). Samalla suorahakukonsulteilla on ensikäden tietoa siitä, millaisin kriteerein ja käytännöin yritysten ylimmän johdon henkilöitä rekrytoidaan, ja ketkä jäävät näiden johtopaikkojen ulkopuolelle.

Suorahakukonsultti auttaa tunnistamaan, arvioimaan ja rekrytoimaan tehtävään sopivan ihmisen. Konsultit voidaan nähdä keskeisinä henkilöinä siinä, millaiseksi naisten ja miesten määrällinen osuus muodostuu yritysten ylim-

mässä johdossa (Tienari ym. 2013). Sekä toimeksiantajan että suorahakukonsultin käsitykset naisten ja miesten osaamisesta ja sen sopivuudesta kyseessä olevaan tehtävään määrittävät rekrytointiprosessia ja sen lopputulosta. Suorahakukonsultin rooli painottuu osaamisen profiloinnissa ja arvioinnissa sekä kandidaattien valikoimisessa pitkälle ja lyhyelle ehdokaslistalle. Lopullisen päätöksen rekrytoinnista tekee aina rekrytoiva yritys. (Tienari ym. 2013.)

Aiemman tutkimuksen valossa näyttää siltä, että suorahaku eri osapuolteen tuottavat sukupuolen näkökulmasta katsottuna hyvin samankaltaisia prosesseja eri maissa ja siten erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä (Tienari ym. 2013).

## 2.2 SUKUPUOLTEN TASA-ARVON TUTKIMUS

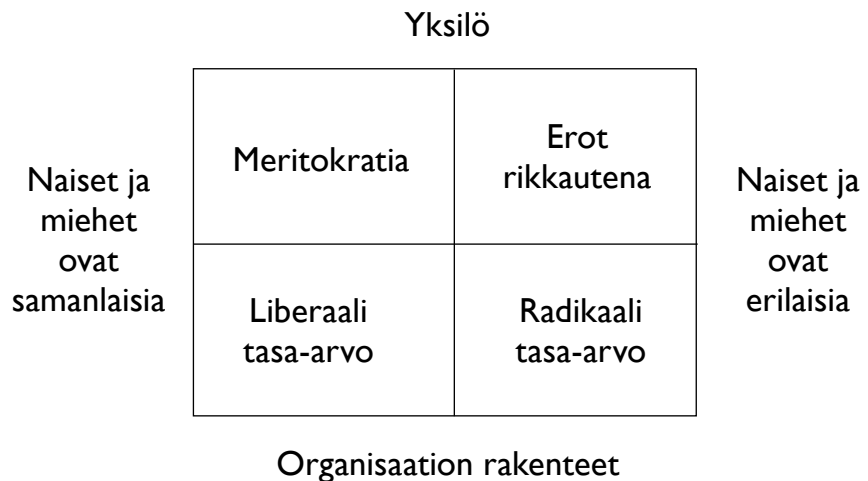
Tutkimuksen keskeinen näkökulma rekrytoinnin käytäntöihin on sukupuolten välinen tasa-arvo. Sukupuoli ymmärretään tässä tutkimuksessa tekemisenä ja toimintana pikemminkin kuin olemisena. Toisin sanoen sukupuoli nähdään sosiaalisessa kanssakäymisessä aktiivisen toimijuuden avulla joko tietoisesti tai usein tiedostamatta, tilanteisesti ja tilallisesti tehtynä. (Koivunen 2013; Pesonen ym. 2009; West & Zimmerman 1987; Yancey Martin 2001.) Näin ollen sukupuoli ei palaudu ihmisten fyysisiin tai biologisiin ominaisuuksiin, vaan se on jatkuvassa tekemisen prosessissa. Tämä antaa hyvät mahdollisuudet tasa-arvon edistämisen periaatteelle. Tutkimuksen kannalta keskeinen käsitteellistys on myös sukupuolistavat käytännöt, joilla tarkoitetaan niitä arkisia organisaation käytäntöjä, joiden seurauksena syntyy naisia ja miehiä eriarvoistavia työelämän jakoja. Työelämän rutinoituneet käytännöt ovat luonteeltaan lukitsevia, ja ne ikään kuin huomaamatta pitävät yllä tietynlaisia naisten ja miesten välisiä jakoja, suhteita ja järjestyksiä. (Kinnunen & Korvajärvi 1996; Koivunen 2011.)

Tasa-arvoa voidaan tarkastella monista eri näkökulmista niin, että otetaan huomioon useita ihmisten välisiä eroja, kuten ikä, etninen tausta, sukupuoli ja seksuaalisuus. Tällaista käsitystä tasa-arvosta kutsutaan moninaisuuden huomioivaksi tasa-arvoksi (Ylöstalo 2006). Kuitenkin tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan sukupuolten tasa-arvoon. On todettu, että sekä työpaikkojen sisäiset että työpaikkojen väliset tulkinnot sukupuolten tasa-arvosta voivat erota toisistaan. Lisäksi esimerkiksi lakisääteisen tasa-arvon edistäminen voi herättää vastustusta silloin, kun tasa-arvolaki poikkeaa lähtökohdiltaan yrityksen yksilösuorituksia ja henkilökohtaista menestymistä ihannoivasta työpaikkakulttuurista. (Ylöstalo 2012.) Tällöin se oikeudenmukaisuuteen perustuva tasa-arvon periaate, jonka mukaan naisilla ja miehillä tulisi olla samat oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet toteuttaa itseään, osallistua ja toimia työelämässä, on ilmiselvässä ristiriidassa yritysten työpaikkakulttuurin kanssa. Sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistämisen tavoite tulisi kuitenkin ottaa huomioon kaikessa toiminnassa, jolloin voidaan puhua tasa-arvon valtavirtaistamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014; Ylöstalo ym. 2013.)

Kun tarkastellaan tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa, voidaan huomio kiinnittää ensinnäkin naisiin itseensä ja kysyä, mitä naiset voisivat tehdä toisin. Tällöin tasa-arvon edistäminen nähdään naisten henkilökohtaisena asiana, joka heidän on itse ratkaistava. Näin tehtäessä ei olla kaukana naisten syyllistämistä siitä, että he eivät etene ylimpään johtoon. Usein naisten vähäisyyttä yritysten ylimmässä johdossa perustellaan sillä, että naiset ovat haluttomia etenemään vastuullisempiin johtotehtäviin, naisehdokkaita ei yksinkertaisesti löydy – mikä kertoo enemmän ehdokkaita etsivän henkilön kontakteista kuin naisista yleensä – tai että naiset eivät halua panostaa uraansa perheensä kustannuksella (Tienari ym. 2013). Perustelujen myötä naiset vertautuvat miehiin, eikä huomioon oteta sitä naisten kenties erilaista tapaa toimia ja suhtautua työhönsä sekä uraansa kuin miesten.

Toinen tapa lähestyä tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa on kiinnittää huomio organisaatioiden rakenteisiin ja kulttuuriin. On todettu, että miesten välinen homososiaalisuus pitää yritysten miesenemmistöiset johtotehtävät usein miehisinä, kun miesjohtajat rekrytoivat johtotehtäviin itsensä kaltaisia miesjohtajia (Holgersson 2013; Kanter 1977; Koivunen 2013). Tämä on esimerkki miehisestä johtamiskulttuurista, johon naisten on vaikea päästä sisään yksinomaan omaa toimintaansa muuttamalla.

Tasa-arvon tarkastelussa voidaan siis tehdä jako sen suhteen, nähdäänkö tasa-arvon esteenä tai edistäjänä yksilö eli nainen itse vai organisaation rakenteet. Toinen keskeinen jaottelu koskee sitä, nähdäänkö naiset ja miehet perustavanlaatuisesti samanlaisina vai erilaisina. (Lämsä & Louvrier 2014.) Näiden jakojen perusteella on mahdollista muodostaa neljä hieman erilaista näkökulmaa tasa-arvoon (Alvesson & Due Billing 1997, 171; Lämsä & Louvrier 2014; Hearn, Lämsä, Biese, Heikkinen, Louvrier, Niemistö, Kangas, Koskinen, Jyrkinen, Gustavsson & Hirvonen 2015, 11).



Kuvio 2. Neljä näkökulmaa tasa-arvoon.

Ensimmäinen näkökulma tasa-arvoon on meritokratia, jossa naisten ja miesten oletetaan olevan samanlaisia, ja jossa tasa-arvon vaade kohdistuu yksilöön. Meritokraattisen tasa-arvon perusoletus on, että vain yksilön osaaminen määrittelee hänen urakehityksensä. Tällöin osaaminen on ainoa ero, joka vaikuttaa yksilöiden sijoittumiseen yhteiskunnassa ja työelämässä. Näin ollen se, että naisia on niin vähän yritysten ylimmässä johdossa, johtuu vain osaavien naisten puutteesta. Osaamisella ei tässä tarkoiteta vain koulutusta, sillä naisilla on nykyään keskimäärin korkeampi koulutustaso kuin miehillä (Pietiläinen ym. 2015; Tilastokeskus 2014). Niinpä naisten uravalintojen nähdään vaikuttavan niin, että heiltä puuttuu yritysten ylimmän johdon tehtäviin vaadittava kokemus.

Toinen näkökulma on liberaali tasa-arvo, jossa edelleen naiset ja miehet oletetaan samanlaisiksi, mutta jossa tasa-arvon vaade kohdistuu yksilön sijaan organisaation rakenteisiin. Liberaali tasa-arvo tähtää siihen, että yritysten käytäntöjen varmistetaan kohtelevan kaikkia täysin samalla tavalla. Tällöin pyritään välttämään syrjintää esimerkiksi palkkauksessa, henkilöstöjohtamisen prosesseissa sekä avoimista työpaikoista ilmoitettaessa.

Kolmas näkökulma keskittyy eroihin rikkautena. Tässä näkökulmassa naiset ja miehet oletetaan erilaisiksi ja tasa-arvon vaade kohdistuu yksilöön. Näkökulma perustuu monien intersektionaalisten eli sosiaalisesti tuotettujen ja toisiinsa kietoutuvien erojen huomioimiselle ja yksilökeskeisyydelle, ja sen tavoitteena on monimuotoisuusjohtaminen sekä organisaatiot, jotka ovat avoimia aidolle erilaisuudelle.

Neljäs ja viimeinen näkökulma on radikaali tasa-arvo, jossa naisten ja miesten oletetaan olevan erilaisia ja jossa tasa-arvon vaade kohdistuu organisaation rakenteisiin. Näkökulma perustuu ajatukseen, jonka mukaan naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja, ja sekä naisten että miesten erityispiirteet tulisi huomioida. Tällöin ajatellaan, että organisaatioiden rakenteellisten esteiden ja vallitsevien arvojen takia naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia edetä urallaan kuin miehillä. Esimerkiksi erilaiset sukupuolikiintiöt perustuvat ajatukselle radikaalista tasa-arvosta. Nämä neljä näkökulmaa eivät ole toisiaan poissulkevia siinä mielessä, että niitä kaikkia tarvitaan, kun tarkastellaan epä-tasa-arvon juuria ja tasa-arvon huomioimisen mahdollisuuksia. Näkökulmat ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, vaikka niiden välillä onkin keskeisiä eroja. (Hearn ym. 2015.)

Aiempi tutkimuksellinen havainto on, että tasa-arvo nähdään organisaatioissa yleensä erillisenä oikeudenmukaisuus-, tasapuolisuus- tai hyvinvointikysymyksenä, jota ei liitetä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Samaan aikaan tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tasa-arvo parantaa työhyvinvointia ja työhyvinvointi lisää organisaation tuloksellisuutta. Organisaatioissa koetaan olevan vain vähän mahdollisuuksia tasa-arvoa koskevalle ajatusten vaihdolle ja ammatillisille tukiverkostoille. (Hearn ym. 2015.)

## 2.3 SUKUPUOLTEN VÄLINEN SEGREGAATIO

Edellä esiteltyjen tasa-arvon näkökulmien lisäksi keskeinen teoreettinen jäsenyys on sukupuolten välinen segregatio eli ammatillinen eriytyminen. Suomessa sukupuolten välinen segregatio koulutuksessa ja työelämässä on kansainvälisesti verrattuna voimakasta ja sitkeää. Sukupuolten välinen segregatio voidaan jakaa ensinnäkin horisontaaliseen segregatioon, joka erittelee naiset ja miehet eri koulutusaloille, ammatteihin ja työpaikkoihin. Toinen segregatian muoto on vertikaalinen segregatio, jolla tarkoitetaan sitä, että miehet ovat keskimäärin paremmin edustettuina yhteiskunnan, liike-elämän ja yritysten johtotehtävissä kuin naiset. Johtajuus on segregoitunut sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Toisin sanoen sen lisäksi, että naisten osuus supistuu, kun nouseaan hierarkioita ylöspäin, naiset ovat useammin johtajina naisenemmistöisillä aloilla, julkisella sektorilla ja yksityisissä palveluissa kuin miesenemmistöisillä aloilla ja yksityisellä sektorilla. (Julkunen 2009; Korvajärvi 2012.)

Suomessa koulutus on voimakkaasti segregoitunut horisontaalisesti sukupuolen mukaan, ja vertikaalisen segregatian voi havaita alkavan heti koulutuksen jälkeen, jos ei jo ennen koulutuksen päättymistä. Saman tutkinnon suorittaneet miehet sijoittuvat jo heti työuran alussa vaativampiin tehtäviin kuin naiset, ja myöhemmän urakehityksen on todettu voimistavan sukupuolten välisiä eroja. (Kauhanen & Napari 2009; Vuorinen-Lampila 2014.) Näin ollen naisten työuran tukemiseen tulisi kiinnittää huomiota jo hyvinkin varhaisessa uravaiheessa, sillä todennäköisyys edetä uralla johtotehtäviin on yhteydessä työuran aloitustason kanssa (Hearn ym. 2015, 4–5; Kauhanen & Napari 2009).

Vertikaalisen segregatian taustalla vaikuttavia ilmiöitä on kuvattu erilaisen metaforien avulla. Ensinnäkin naisten urakehityksen on kuvattu törmäävän lasikattoon, joka sulkee heidät ylimmän johdon ulkopuolelle. Lasikatto on 1980-luvulta asti käytetty metafora näkymättömälle esteelle naisten johtamisuralla. Metaforaa on kritisoitu siitä, että se luo kuvan passiivisesta, muuttumattomasta ja konkreettisesta esteestä, eikä ota huomioon naisten urakehityksen sosiaalisia prosesseja. (Husu 2001, 44–45; Julkunen 2009; Koivunen 2011, 158; Maume 1999.) Lasikaton sijaan onkin alettu keskustella lasilabyrintistä. Metaforan avulla viitataan siihen, että naisilla on mahdollisuus edetä johtamisuralla, mutta polku on hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä. (Hearn ym. 2015, 4; Lämsä 2011, 48.) Lisäksi naisten urakehityksen esteitä on kuvattu palomuurin metaforan avulla. Tietojenkäsittelytieteestä lainattu palomuurin metafora estää ulkopuolisten pääsyn järjestelmään. Toisin kuin lasikatto, palomuri viittaa virtuaaliseen muuriin, joka on kyllä olemassa, mutta johon ei voi konkreettisesti törmätä. (Bendl & Schmidt 2010.)

Miesten urakehitystä on puolestaan kuvattu lasiliukuportaiden metaforan avulla: miehet ylenevät johtotehtäviin ikään kuin he olisivat astuneet näky-

mättömien liukuportaiden kyytiin. Lasiliukuportaiden metafora jättää huomiotta sen työn ja ponnistelut, joita miehet ovat johtopaikkojensa eteen joutuneet tekemään. Toisaalta metafora kuvaa hyvin sitä työntöä johtotehtäviin, jota miehet saattavat työssään kohdata, vaikka he eivät olisi halukkaita tai aloitteellisia johtotehtäviin ylenemisessä. (Kauhanen & Napari 2009; Koivunen 2011, 161; Maume 1999.)

Yleistäen voi todeta, että sukupuolten tasa-arvon taustalla vaikuttaa useita, osin ristiriitaisiakin sukupuolistavia prosesseja ja näkökulmia. Kun jotkin tasa-arvon näkökulmat lähtevät ajatuksesta, jonka mukaan naiset ja miehet ovat samanlaisia, tekevät toiset näkökulmat selkeän eron naisten ja miesten välille. Myös segregaaation taustalla vaikuttavat prosessit pyrkivät tekemään eron naisten ja miesten välille ja asettamaan heidät eri aloille ja eri tehtäviin. Samaan aikaan toinen segregaaation prosessi pyrkii asettamaan naiset ja miehet keskenään hierarkkiseen järjestykseen niin, että miehet ovat hierarkkisesti naisia ylemmissä asemissa. Käytännössä nämä prosessit risteävät monin tavoin, mutta käsitteellisesti on mielekästä erottaa ne toisistaan. Näin saadaan teoreettisia välineitä ja työkaluja, joiden avulla ympäröivän todellisuuden hahmottaminen ja analysoiminen on mahdollista.



# 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto sekä tutkimusaineiston tuottamisen tapa ja siihen liittyvät menetelmälliset ratkaisut. Lisäksi kuvataan menetelmät, joilla aineistoa on käsitelty ja analysoitu, sekä tutkimuksen keskeiset eettiset ratkaisut.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa hyödynnetään kahta osa-aineistoa: puolistrukturoituja haastatteluja ja erilaisia dokumentteja. Tutkimusta varten on haastateltu pörssiyrityiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylintä johtoa, käytännössä hallituksen puheenjohtajia, toimitusjohtajia ja henkilöstöjohtajia. He ovat keskeisessä asemassa yritysten ylimmän johdon rekrytointien kannalta. Heidän lisäksi tutkimusta varten on haastateltu suorahakuyrityksissä työskenteleviä suorahakukonsultteja eli niin kutsuttuja headhuntereita. Haastattelut on toteuttanut tutkija, YTT Tuija Koivunen (Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö) marraskuun 2014 ja helmikuun 2015 välisenä aikana. Haastattelujen lisäksi aineistoon sisältyy tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta keskeisiä dokumentteja niistä yrityksistä, joissa haastatellut henkilöt työskentelevät, eli pörssiyrityksistä, valtio-omisteisista yhtiöistä ja suorahakuyrityksistä.

## 3.1 HAASTATTELU- JA DOKUMENTTIAINEISTOT

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa haastateltujen henkilöiden perusteella kolmeen ryhmään. Tutkimusta varten haastateltiin ensinnäkin viidessä eri suorahakuyrityksessä toimivia henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu yritysten ylimmän johdon suorahaku eli headhunting. Suorahakukonsulttien kasvokkaisia haastatteluja aineistossa on yhteensä kuusi (kaksi naista ja neljä miestä). Toiseksi, tutkimusta varten haastateltiin yhtä valtion omistajaohjauksen asiantuntijaa. Hänen haastattelunsa tarjoaa taustatietoa niistä periaatteista ja käytännöistä, jotka vaikuttavat valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten jäsenten rekrytointiin. Kolmanneksi haastatteluja toteutettiin pörssiyrityksissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä. Tällaisia yhtiöitä tutkimukseen osallistui seitsemän, ja niissä toteutettiin yhteensä 17 haastattelua (kahdeksan naista ja yhdeksän miestä). Haastatellut henkilöt olivat yhtiöiden hallitusten puheenjohtajia, toimitusjohtajia ja henkilöstöjohtajia. Haastattelujen kesto vaihteli 22 minuutista 88 minuuttiin.

Kaikki suorahakukonsulttien haastattelut on toteutettu kasvotusten heidän työpaikallaan, kuten myös omistajaohjauksen asiantuntijan haastattelu. Sen sijaan johtajien haastatteluista osa toteutettiin kasvokkain (kahdeksan haastattelua) ja osa käytännön syistä puhelinhaastatteluina (yhdeksän haas-

tattelua). On esitetty, ettei puhelinhaastattelulla ole merkittävää eroa kasvokkaiseen haastatteluun verrattuna tiedon tuottamisen kannalta, vaikka hienoinen ero näillä haastattelumenetelmillä voidaan havaita sen suhteen, millaiseksi haastattelijan ja haastateltavan välinen yhteisyys ja vuorovaikutus muodostuvat (Ikonen & Ojala 2005). Tämän tutkimuksen aineistossa ero haastattelumenetelmien välillä näkyy lähinnä siinä, että puhelinhaastattelut ovat hieman lyhempiä ja haastatteluteemojen käsittelyn suhteen tiiviimpiä kuin kasvokkaisissa haastatteluissa.

Haastateltaviksi valittiin suorahakukonsultteja, jotka tekevät yritysten ylimmän johdon rekrytointeja. Tutkimukseen osallistuneet yritykset pyrittiin valitsemaan niin, että niissä on sekä niitä, joiden hallituksissa ja johtoryhmissä naiset ovat määrällisesti hyvin edustettuja, sekä niitä, joissa naisia on hallituksessa tai johtoryhmässä vain vähän. Kuitenkin tällaiset erot ovat tutkimukseen osallistuneiden yritysten 5–9 hengen hallituksissa ja 7–14 hengen johtoryhmissä pieniä. Käytännössä yritysten valintaan vaikutti hyvin paljon se, millä yrityksillä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Lopulta tutkimukseen osallistui kaksi pörssiyhtiötä ja viisi valtio-omisteista yhtiötä. Osallistuneet pörssiyhtiöt olivat suuria yhtä pientä pörssiyhtiötä lukuun ottamatta. Yhtään keskisuurta pörssiyhtiötä ei osallistunut tutkimukseen.

Tutkimusyhteistyöstä kieltäytyi kahdeksan yritystä, jotka vetosivat joko kiireeseen tai siihen, että yrityksen ylimmässä johdossa on tapahtunut niin suuria muutoksia, ettei johdon uusia henkilöitä ole mielekästä haastatella tästä aiheesta. Näiden lisäksi kaksi yritystä jätti vastaamatta haastattelupyynn- töön, mikä on tulkittu kieltäytymiseksi. Kaikki tutkimukseen pyydetty suorahakukonsultit suostuivat haastateltaviksi.

Yrityksissä pyrittiin haastattelemaan hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Nämä henkilöt ovat keskeisesti osallisina yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa ja tuntevat niihin liittyvät prosessit ja käytännöt. Kaikissa yrityksissä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä etenkin hallitusten puheenjohtajia oli vaikea tavoittaa. Osittain tämä johtui tutkimuksen empiirisen aineiston keruun ajankohdasta. Sen sijaan yritysten henkilöstöjohtajat olivat toimitusjohtajia ja hallitusten puheenjohtajia helpommin tavoitettavissa tutkimusta varten.

Haastattelujen lisäksi yrityksissä kysyttiin erilaisten dokumenttien saatavuutta tutkimuskäyttöön. Tarkoituksena oli liittää tutkimusaineistoon tutkimuksen aiheen kannalta relevantteja dokumentteja, kuten yritysten tasa-arvosuunnitelma, yritysvastuu- ja henkilöstöstrategia sekä ylimmän johdon rekrytointia koskevat ohjeet ja linjaukset. Kaksi yritystä myönsi luvan joidenkin tällaisten dokumenttien käyttämiseen, mutta niistä vain toinen toimitti tasa-arvosuunnitelmansa tutkimuksen toteuttajalle. Yritysten dokumentteja, kuten eettinen toimintaohje, yritysvastuuraportti, vuosikertomus ja henkilöstöpolitiikka tai niiden tiivistelmät, on kuitenkin poimittu yritysten verkkosivuilta ja sisällytetty tutkimukseen.

Kolme suorahakukonsulttia toimitti haastattelijalle suorahakuyritysten prosesseja ja käytäntöjä kuvaavia dokumentteja omasta aloitteestaan. Nämä dokumentit on sisällytetty tutkimukseen, kun on analysoitu suorahakuyritysten toiminnan prosesseja.

## Taulukko 1. Haastattelu- ja dokumenttiaineistot

---

### Haastattelut 24 kpl

Yritysten ylimmän johdon haastattelut 17 kpl

- kasvokkain 8 kpl

- puhelimitse 9 kpl

Suorahakukonsulttien haastattelut 6 kpl

Valtion omistajaohjauksen asiantuntijan haastattelu 1 kpl

---

### Dokumentit 17 kpl

Rekrytointiyrityksistä 3 kpl

Pörssiyrityksistä ja valtio-omisteisista yhtiöistä 14 kpl

- tasa-arvosuunnitelma 1 kpl

- eettinen toimintaohje 5 kpl

- henkilöstöpolitiikka 1 kpl

- yritysraportti 2 kpl

- vuosikertomus 5 kpl

---

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina. Näin ollen haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liitteet 2 ja 3), joka muokattiin kuhunkin haastatteluun sopivaksi. Haastattelukysymykset keskittyivät ennalta päätettyihin teemoihin, kuten rekrytointiprosesseihin, hakukriteereihin, eri henkilöiden rooleihin rekrytointiprosessissa, rekrytoitavan osaamiseen ja pätevyyteen, ohjeistukseen, hyviin ja huonoihin rekrytointikäytäntöihin sekä sukupuolen huomioivan rekrytointin etuihin ja mahdollisiin haittoihin. Tässä mielessä haastatteluissa oli teemahaastattelun piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Kuitenkin joukossa oli myös yksityiskohtaisia kysymyksiä, minkä takia haastatteluja ei voi kaikilta osin nimetä teemahaastatteluiksi.

Haastatteluissa pyrittiin käymään ennalta määritellyt asiat läpi vapaavalintaisessa järjestyksessä ja keskustelunomaisella otteella. Keskustelunomaisuus tuntui hämmästyttävän joitakin haastateltavia, jotka olivat ehkä odottaneet tiukempaa struktuuria. Jotkut haastateltavat sen sijaan ottivat tilanteen tiukasti haltuun eivätkä jättäneet juurikaan tilaa kysymyksille tai keskustelulle. Tämän on esitetty olevan tyypillistä yritysliitin edustajille, jotka ovat tottuneet puhumaan medialle ja henkilöstölle (Welch ym. 2002). Tästä huolimatta kaikki haastattelut ottivat jollakin tavalla kantaa haastattelurungon keskeisiin teemoihin.

Kaikki haastattelut on litteroitu sanatarkasti alihankkijan toimesta.

## 3.2 AINEISTOJEN ANALYYSI

Tutkimuksen empiiristen aineistojen analyysissä on sovellettu laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Analyysi on alkanut haastattelujen temaattisella analyysillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 219), jonka avulla on etsitty ja analysoitu tasa-arvon kannalta keskeisiä, yhteisiä teemoja. Lisäksi haastattelujen käsittelyssä on hyödynnetty sisällönanalyysiä, jonka avulla on pyritty haastatteluja systemaattisesti lukemalla havaitsemaan sieltä toistuvia tapahtumakulkuja, toimintatapoja, ajatusmalleja ja käytäntöjä. Tähän on yhdistynyt tutkimusaineistoon sisältyvien dokumenttien analyysi, jossa dokumenteista on sisällönanalyysin periaatteita noudattaen systemaattisesti etsitty niitä kohtia ja mainintoja, joiden voi tulkita käsittelevän sukupuolten tasa-arvoa, monimuotoisuutta tai rekrytointia. Sekä haastatteluista että dokumenteista on etsitty sekä johdonmukaisuuksia että ristiriitaisuuksia. (Krippendorff 2004; Ojala 2010,137; Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Aineiston analyysin perusteella on pyritty rakentamaan kuva yhtäältä toimivan johdon ja toisaalta hallituksen jäsenten rekrytoinnista, sekä suorahakuyritysten toiminnasta ja roolista rekrytointiprosesseissa. Tällöin on kiinnitetty huomio siihen, mitä eroa ja mitä yhtäläisyyksiä näissä rekrytointiprosesseissa on. Samalla haastattelujen ja dokumenttien tuottamaa tietoa on vertailtu keskenään. Myös eri yhtiöiden toimintatapoja on vertailtu toisiinsa. Näin ollen vertailua käytetty yhtenä aineiston analyysin menetelmänä, vaikka kyseessä ei ole vertaileva tutkimus. Vertailua voikin pitää kaiken yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perustavanlaatuisena aineiston käsittelyn ja analysoinnin tapana (Kurunmäki 2007). Tutkimuskysymykset ovat ohjanneet, miten aineistoja on käsitelty, jotta on saatu kiinni sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä seikoista.

Aineistojen analyysissä keskeinen huomio on kiinnittynyt sukupuolistuneisiin käytäntöihin (Kinnunen & Korvajärvi 1996), jotka eivät aina tule selväsanaisesti ilmaistuksi haastatteluissa. Siksi sukupuolistuneiden käytäntöjen analysointi edellyttää herkkää otetta ja hyvää käsitteellistä ymmärrystä. Sukupuolistuneiden käytäntöjen analysointi aineistoista ei kuitenkaan vielä riitä, vaan analyysiä on jatkettava edelleen niin, että päästään käsiksi sukupuolten tasa-arvoon liittyviin teemoihin. Tasa-arvon teemoja eri yrityksissä rinnastetaan toisiinsa, ja niitä suhteutetaan myös aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, millaiset seikat yleisesti estävät ja edistävät sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa.

## 3.3 EETTISET PERIAATTEET JA AINEISTOJEN KÄYTTÖ

Tutkimuksessa käytetyt aineistot on analysoitu, käsitelty ja säilytetty vaikiintuneiden tutkimuseettisten periaatteiden mukaan (ks. Kuula 2011). Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja heille on tarjottu riittävästi informaatiota tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta sekä

aineiston käsittely-, säilyttämis- ja käyttötavoista sekä haastattelupyynnössä että jokaisen haastattelun yhteydessä.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja henkilöiden anonymiteetti on varmistettu kaikissa tutkimuksen tekemisen ja raportoinnin vaiheissa. Haastateltavien tunnistamisen estämiseksi haastattelut on numeroitu juoksevin numeroin, ja tässä raportissa esitettävät haastattelukatkelmat on merkitty näillä numeroilla. Lisäksi haastattelukatkelmien yhteydessä kerrotaan haastatellun sukupuoli ja se, onko hän suorahakukonsultti vai yritysjohtaja. Valtion omistajaohjauksen asiantuntijan haastattelu on liitetty yritysjohtajien haastatteluihin kyseisen haastattelun yksilöimisen välttämiseksi. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja yritysten suoran tunnistamisen mahdollistavaa informaatiota ei julkaista.

Haastatteluaineisto on arkistoitu Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon myöhempää tutkimuskäyttöä varten. Arkistointiin on pyydetty haastatelluilta kirjallinen arkistointilupa, jonka 19 haastateltua oli myöntänyt ja yksi kieltänyt siinä vaiheessa, kun tämä tutkimus lähti painoon. Neljän haastatellun kanssa asia oli vielä kesken. Arkistoinnin kieltäneen haastattelun litteraatio ja äänitiedosto on tuhottu tämän tutkimuksen päättymisen jälkeen. Useat haastatellut halusivat nähdä haastattelulitteraatiot ennen kuin he tekivät päätöksen haastattelun arkistoinnista. Heille litteraatio luonnollisesti lähetettiin. Haastattelujen sanatarkan litteroimisen jälkeen myös arkistoitujen haastattelujen äänitiedostot on tuhottu. Lupia haastattelujen arkistointiin säilytetään sosiaali- ja terveysministeriön kirjaamon arkistossa.

Useita haastateltuja huolestutti se, että heidän haastattelustaan irrotetaan yksittäisiä virkkeitä tai muita lausahduksia, ja että näitä käytetään jollakin tavalla heitä tai heidän edustamaansa yritystä vastaan. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattavaan tutkimukseen tällainen havaintoja vääristelevä toimintatapa ei kuulu (Kuula 2011, 34–39). Haastattelujen analyysissä ja raportoinnissa on tarkoitus päästä kiinni puheena olevaan asiakokonaisuuteen yksittäisten lausahdusten sijaan. Toisin sanoen jokaista puheenvuoroa analysoidaan aina asiayhteydessään, ja kun tulosten raportointiin liitetään haastattelukatkelmia, niillä pyritään osoittamaan juuri puheena oleva asia.

Usein haastattelukatkelmat ovat kohtuullisen laajoja, eli niistä näkyy yksittäistä asiaa laajempi kokonaisuus. Myös lyhemmät haastattelukatkelmat kytkettyvät aina käsillä olevaan teemaan, ja ne on valittu esitettäväksi, koska ne esittävät käsiteltävän teeman kannalta joko jonkin mielenkiintoisen yksityiskohdan tai tiivistävät teeman kannalta oleellisen asian (myös Ojala 2010, 153). Tunnistettavuuden välttämiseksi joitakin haastattelukatkelmista on poistettu tai muutettu käsiteltävän asian kannalta merkityksettömiä yksityiskohtia. Lisäksi katkelmista on poistettu puhekielelle tyypillistä toistoa. Katkelmiin lisätyt selvennykset on merkitty hakasulkeisiin.

# 4 REKRYTOINNIN KÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT

Tässä luvussa kuvataan millaisia ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja prosesseja pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä on käytössä. Luvussa keskitytään ensin toimivan johdon rekrytointiin ja sen jälkeen hallitusten jäsenten rekrytointiin. Lisäksi tarkastellaan, millainen rooli suoraohjauksella on näissä rekrytoinneissa.

Pörssiyhtiöiden hallitukseen kuuluu niiden koosta riippuen noin 3–10 jäsentä, mukaan lukien hallituksen puheenjohtaja, joka johtaa hallituksen työskentelyä (Keskuskauppakamari 2014). Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet. Hallitus valitsee puheenjohtajan, jos hallitusta valittaessa ei ole päätetty toisin tai yhtiöjärjestyksessä ei määrätä toisin. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.) Näin siis yhtiön osakkeenomistajat käyttävät valtaansa yhtiökokouksessa, kun ne valitsevat hallituksen jäsenet.

Tehostaakseen hallitusten jäsenten valinnan valmistelua yrityksen hallitus voi perustaa nimitysvaliokunnan. Nimitysvaliokunta koostuu hallituksen jäsenistä, mutta valiokunnalla ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Näin ollen nimitysvaliokunta on hallituksen työkalu hallituksen jäsenten valinnan valmistelussa. Mikäli on tarkoituksenmukaista, nimitysvaliokunta on yhteydessä merkittävään omistajiin hallituksen jäsenten valintaan liittyvissä asioissa. Hallituksen jäsenten valinnan valmistelua varten yrityksen yhtiökokous voi päättää nimitystoimikunnan perustamisesta. Nimitystoimikunta koostuu yhtiön suurimmista osakkeenomistajista, ja siten se on omistajan työkalu hallitusten jäsenten valinnan valmistelussa. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010.) Nimitystoimikuntia käytetään etenkin valtio-omisteisissa yhtiöissä.

Hallitus valitsee ja tarvittaessa erottaa yhtiön toimitusjohtajan (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624). Yhtiön organisaatioon kuuluu usein myös johtoryhmä, jonka tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa hänen tehtävässään (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010). Toimitusjohtajaa avustavassa johtoryhmässä työskentelee myös yrityksen henkilöstöjohtaja, joka osallistuu usein yrityksen ylimmän johdon rekrytointiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa ja vastaa rekrytointikäytännöistä koko yrityksessä. Toimitusjohtajalla on suuri vaikutus johtoryhmässä työskentelevien henkilöiden valintaan, sillä hän tyypillisesti valmistelee nämä henkilövalinnat, jotka hallitus päättää.

Pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden dokumenteissa, jotka on sisällytetty tämän tutkimuksen aineistoon, ei suoraan oteta kantaa ylimmän johdon rekrytointeihin. Poikkeuksen tähän tekee yhden yrityksen vuosikertomus vuodelta 2014. Siinä todetaan, että rekrytointi tapahtuu osaamisen ja työkokemuksen perusteella, yritys on sitoutunut tarjoamaan kaikille työnha-

kijoille tasavertaiset mahdollisuudet, huolehtimaan tasa-arvoisesta kohtelusta rekrytointitilanteessa ja edistämään henkilöstön monimuotoisuutta rekrytointien avulla.

#### 4.1 TOIMIVAN JOHDON REKRYTOINTI

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että yritysten toimivan johdon rekrytointiprosessi on pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä hyvinkin yhtenäinen. Prosessi alkaa aina tarpeesta, joka syntyy kun toimivaan johtoon tarvitaan uutta osaamista ja sen myötä uusia henkilöitä, tai kun toimivan johdon henkilöt vaihtuvat. Aina ei poistuvien henkilöiden tilalle rekrytoida uutta aivan samaan tehtävään, vaan henkilövaihdos tarjoaa tilaisuuden pohtia johdoryhmän uudelleenjärjestelyjä.

Useissa yhtiöissä johdoryhmätason rekrytointiprosessia valmistelee yhteistyössä toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Heidän ensimmäinen tehtävänsä on määritellä tarve, jonka pohjalta tehdään yhteydenotto suorahakuyrityksiin. Yleiseltä käytännöltä näyttää se, että yhteyttä otetaan muutamaan suorahakuyritykseen, joiden kanssa on aiemminkin tehty yhteistyötä, ja niistä valitaan kyseiseen prosessiin soveltuvin.

Suorahakuyrityksen valinnan jälkeen prosessi siirtyy suurelta osin suorahakukonsultin tehtäväksi, vaikka sitä tehdään tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan ja suorahakukonsultin kesken. Toimeksiantaja, eli käytännössä usein rekrytointia valmistelevat toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja, mutta joskus myös muut johtajat haastattelevat yleensä ne ehdokkaat, jotka ovat seuloutuneet suorahakukonsultin pitkältä ehdokaslistalta lyhyelle ehdokaslistalle. Tässä rekrytointiprosessin vaiheessa ehdokkaiden osaaminen ja taustat ovat selvillä, ja niitä kenties suurempaa painoarvoa aletaan laittaa sille, kuinka ehdokas sopii henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan ja toimintatyylyltään toimivaan johtoon ja erityisesti yhteen toimitusjohtajan toimintatyylin kanssa. Lopullinen päätös pohjautuu ehdokkaan osaamiselle, mutta myös hänen henkilökohtaisemmille ominaisuuksilleen.

Edellä kuvatun ulkoisen rekrytointiprosessin lisäksi tai sijaan monissa tutkimukseen osallistuneissa yhtiöissä panostetaan voimakkaasti sisäisen rekrytointin käytäntöihin ja prosesseihin. Useat yritykset ovat panostaneet siihen, että ne pystyisivät kasvattamaan itselleen uusia johtajia. Keskeistä sisäisen rekrytointin kannalta ovat prosessit, joiden avulla voidaan arvioida henkilöstön potentiaalisuutta, urakehitystä ja -mahdollisuuksia. Keskeistä on myös se, että henkilöstöllä on tieto heille mahdollisista tehtävistä silloin, kun niihin haetaan uusia henkilöitä, vaikka tehtävä ei olisi julkisesti avoimessa haussa. Joissakin yhtiöissä ulkoinen ja sisäinen rekrytointiprosessi yhdistyvät niin, että yrityksen sisältä ilmoitetaan potentiaaliset kandidaatit suorahakukonsultin ehdokaslistalle.

## 4.2 HALLITUSTEN JÄSENTEN REKRYTOINTI

Hallitusten jäsenten rekrytoinnin yksi keskeinen ero toimivan johdon rekrytointeihin on se, että hallitusten jäsenet rekrytoidaan käytännössä aina yrityksen ulkopuolelta, eli yrityksen sisäistä rekrytointia ei ole käytössä. Toinen merkittävä ero on se, että hallituksen uuden jäsenen haku kohdistuu pääsääntöisesti yhteen ehdokkaaseen kerrallaan. Näin ollen haun yhteydessä ei koota pitkiä ja lyhyitä ehdokaslistoja, sillä jos ensimmäinen potentiaalinen hallituksen jäsen todetaan hyväksi ja sopivaksi, ja hän suostuu tehtävään, on haku päättynyt. Näitä eroja lukuun ottamatta hallitusten jäsenten rekrytoinnin voi katsoa seuraavan samoja käytäntöjä kuin yrityksen toimivan johdon rekrytoinnin kohdalla.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei ole mahdollista tehdä eroa pörssi-yhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden välille niiden hallitusten jäsenten rekrytointikäytäntöjen ja prosessien suhteen. Valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten jäsenten rekrytoinnissa on kuitenkin kaksi erityispiirrettä. Ensinnäkin sukupuolten tasa-arvon kannalta keskeinen seikka on se, että valtio on omistajana asettanut valtionyhtiöissä ja valtioenemmistöisissä yhtiöissä tavoitteen, jonka mukaan hallituksissa tulee olla vähintään 40 prosenttia sekä naisia että miehiä. Tavoite suuntaa rekrytointia keskeisesti. Toinen erityispiirre on se, että valtio-omistajalla on sopimus vain yhden suora-hakuyrityksen kanssa, joka käytännössä tekee kaikki valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten jäsenten suora-haut. Suora-hakuyritys kilpailutetaan kerran vaalikaudessa. Suora-hakuyritys ylläpitää myös ”hallitusjäsenpankkia” niistä henkilöistä, jotka ovat menestyksekkäästi toimineet jonkin valtio-omisteisen yhtiön hallituksen jäsenenä ja voisivat toimia vastaisuudessaakin, tai jotka haluaisivat toimia valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten jäsenenä.

## 4.3 REKRYTOINNIN KÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT SUORAHAKUKONSULTTIEN NÄKÖKULMASTA

Tutkimukseen osallistuneiden suora-hakuyritysten prosessikuvausten perusteella ylimmän johdon, lähinnä toimivaan johtoon haettavan johtajan suora-haun voi yksinkertaistaa alla esitettyyn kuvioon. Sama prosessi, mutta ilman rinnakkain etsittyjä kandidaatteja ja siten pitkä ja lyhyttä ehdokaslistaa, on käytössä myös hallitusten jäsenten hauissa.

Suora-hakuprosessi siis alkaa toimeksiantajan kanssa tehdyllä profiloinnilla. Profiloinnissa määritellään, millaiseen tehtävään, yritykseen ja kilpailutilanteeseen henkilöä ollaan hakemassa, millaista osaamista ja millaisia ominaisuuksia rekrytoitavalta vaaditaan, mistä haetaan ja millaisin keinoin. Lopputuloksen onnistumisen kannalta on tärkeää keskustella profilista toimeksiantajan kanssa, jotta molemmilla, niin suora-hakukonsultilla kuin toimeksiantajallakin on yhtenevä käsitys siitä, mitä ollaan etsimässä. Tämä varmistetaan hyväksymällä kirjallinen tehtävän profiili.





Kuvio 3: Rekrytointiprosessi suorahakuyrityksissä (Lähde: Tutkimukseen osallistuneiden suorahakuyritysten prosessikuvaukset)

Kun profiili on selvillä, alkaa profiiliin sopivien henkilöiden etsintä, eli niin kutsuttu research-vaihe. Se tapahtuu pääasiassa etsintään perehtyneiden henkilöiden toimesta suorahakukonsultin johdolla. Systemaattisen etsinnän perusteella saadaan niin kutsuttu pitkä ehdokaslista, joka supistetaan lyhyeksi ehdokaslistaksi kontaktoimalla taustansa puolesta parhaiten profiilia vastaavat henkilöt, tiedustelemalla heidän kiinnostustaan uuteen tehtävään ja haastatteleamalla heidät suorahakukonsultin toimesta myös muilta osin. Lyhyelle ehdokaslistalle päätyy yleensä vain muutama henkilö, joista toimeksiantaja haastattelee joko kaikki tai vain ne, jotka se katsoo sopivimmaksi tehtävään.

Haastatteluissa kävi ilmi, että aina lyhyellä listalla ei ole sellaista henkilöä, jota yritys hakee, jolloin suorahakuyritykseltä pyydetään uusi lyhyt lista. Tällöin kyse saattaa olla siitä, että toimeksiantajalla ja suorahakuyrityksellä on alun alkaenkin ollut toisistaan poikkeava käsitys siitä, millaista henkilöä haetaan. Toisin sanoen henkilön profilointi ei ole ollut riittävän tarkkaa tai profiilia ei ole ymmärretty samalla tavalla.

Tarvittaessa lyhyen listan ehdokkaille tehdään henkilöarvioinnit eli assessoinnit. Henkilöarvioinnit saattavat vielä vaikuttaa toimeksiantajan päätökseen siitä, kenet hän lopulta rekrytoi. Päätöksen jälkeen suorahakukonsultti on yhteydessä niihin henkilöihin, jotka eivät tulleet valituksi.

Edellä kuvattu rekrytoinnin prosessi kestää noin 1,5–3 kuukautta, mutta yleensä siihen palataan vielä jälkeinpäin seuranta haastattelun ja mahdollisten muiden palautejärjestelmien puitteissa. On myös mahdollista, että prosessi ei etene suoraviivaisesti, vaan esimerkiksi jokin vaihe joudutaan toistamaan useampaan kertaan.

# 5 SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN TOIMIVAN JOHDON REKRYTOINNEISSA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiiriset tulokset tasa-arvon suhteen yritysten toimivan johdon rekrytoinneissa. Ensiksi tarkastellaan, millaiset käsitykset sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta ohjaavat yritysten toimivan johdon rekrytointia. Näin saadaan käsitys siitä, millaiselle käsitykselle tasa-arvosta ja sukupuolesta ylipäätään yritysten toimivan johdon perustuvat. Nämä käsitykset luovat taustan rekrytoinnin käytännöille ja prosesseille, joita tarkastellaan seuraavaksi. Kolmas teema, johon luvussa keskitytään, on yhtäältä sukupuolten tasa-arvon toteutumisen esteet naisten ja miesten urakehityksessä ja toisaalta tasa-arvoista urakehitystä edistävät tekijät.

Yritysten toimivan johdon voidaan yleensä katsoa koostuvan toimitusjohtajasta sekä hänen alaisuudessaan työskentelevistä johtajista. Pörssiyritysten johtotehtävät ovat segregoituneet sukupuolen mukaan niin, että toimitusjohtajana ja talousjohtajana toimii useimmiten mies. Sen sijaan nainen työskentelee usein niin kutsutuissa tukitoiminnoissa, eli henkilöstö-, viestintä-, talous- tai lakiasianjohtajana. Näistä ainoastaan henkilöstöjohtajien kohdalla naisten osuus (81 %) on suurempi kuin miesten osuus. Vain harvalla toimivan johdon naisjäsenellä on liiketoiminnan johtamisvastuuta. (Keskuskauppakamari 2014.) Yrityksen johtoryhmä koostuu usein operatiivisen liiketoiminnan johtajista, ja sen tehtävä on avustaa toimitusjohtajaa hänen tehtävässään (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010.)

Suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmien tilannetta on kuvattu niin, että naisten osuus on kansainvälistä kärkiluokkaa, mutta naistoimitusjohtajien määrässä Suomi on vertailussa jäljessä. Vuonna 2014 ainoastaan yhden pörssiyrityksen toimitusjohtajana työskenteli nainen. (Keskuskauppakamari 2014, 25; Pietiläinen ym. 2015.) Suomessa oli vielä vuonna 2014 pörssiyrityksiä, joiden johtoryhmään ei kuulunut yhtään naista. Tällaisia yhtiöitä oli 29 kappaletta, ja niistä suurin osa pieniä yhtiöitä. Tosin myös kahden suuren pörssiyrityksen johtoryhmään ei kuulunut yhtään naista. (Keskuskauppakamari 2014, 28.)

## 5.1 KÄSITYKSET SUKUPUOLESTA JA TASA-ARVOSTA

Yleistäen voi sanoa, että monien haastateltujen suhtautumista sukupuolten väliseen tasa-arvoon yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa leimaa ajatus, jonka mukaan sukupuolten tasa-arvo on sivuseikka yrityksen toiminnan kannalta. Tällöin liiketoiminta ja johdon toimivat suhteet asetetaan tasa-arvoky-

symyksistä erilleen ja niiden edelle. Yritysten ensisijaiseksi tai jopa ainoaksi tehtäväksi nähdään liiketoiminta. Ajatuksen mukaan tasa-arvo on jotakin muuta, jotakin joka kielletään ja jonka ei koeta palvelevan liiketoiminnan etuja tai ylipäänsä kuuluvan liike-elämän piiriin millään tavalla.

*H9: Et mun mielestä ei esimerkiks yritysten toimitusjohtajan rekrytointi oo mikään tasa-arvokysymys, ei. Sehän on osakkeenomistajan tärkein... Siis sehän on ihan pätevyyskysymys. Joo, mut se ei saa olla myöskään niin, että se ois poissulkeva, et täysin neutraali pitää olla sitten siinä, täysin neutraali.*

*Haastattelija: No jos se on pätevyyskysymys, niin tarkotatko sä sit sitä, että tarpeeks päteviä naisia vaan ei ole?*

*H9: Joo, niin se melkein on. (H9, johtaja, mies)*

Yllä toistuu ajatus siitä, etteivät rekrytoinnin valinnat ole tasa-arvokysymyksiä, eikä niitä tehdä hakijan sukupuolen perusteella. Haastateltu toteaa, että jos naisia ei ole johtajina, he eivät ole tarpeeksi päteviä tehtävään. Hänellä näyttää olevan luja usko siihen, että johtajavalinnat tehdään pätevyyden ja osaamisen perusteella, eikä sukupuoli vaikuta niihin millään tavalla. Toisin sanoen hän ei, monien muiden haastateltujen tavoin, nosta keskusteluun pätevyyden mittaamisen ja määrittelemisen tapoja tai sitä, miltä osin johtajavalinnat perustuvat esimerkiksi niin kutsuttuihin pehmeisiin taitoihin. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia taitoja, kuten sosiaaliset ja henkilöiden väliset taidot, emotionaaliset taidot, asenteet ja persoonallisuus (Bailly & Léné 2013).

Sukupuolten tasa-arvon merkityksen kieltävän näkemyksen kanssa rinnakkain toistuu haastatteluissa edellisestä osin erillinen ajatus, jonka mukaan sukupuolten tasa-arvo saattaa edistyä, kun yritysten ylimmän johdon rekrytoinnit toteutetaan niin, että tehtävään rekrytoidaan osaavin kandidaatti sukupuolesta riippumatta. Ajatellaan, että naisten kykyjä, kokemusta ja osaamista ei ole järkevää jättää hyödyntämättä, ja siksi myös naiset on otettava vakavasti ylimmän johdon rekrytoinneissa. Näin ollen liike-elämä ja yritysten etujen ajaminen saattaa samalla edistää myös sukupuolten tasa-arvoa, kun nähdään myös naisten osaaminen ja kyvykkyys, ja ollaan valmiita ottamaan ne käyttöön. Samalla stereotyyppinen ja usein tiedostamaton ajatus siitä, kuka voi olla johtaja ja millainen johtaja on, muuttuu vähitellen.

*Meillä on joka tasolla ammattiryhmissä meil on naisia ja naiset vetää isoja bisneksiä ja muuta. Et sen takia kun mä sanoin, että en mä koskaan hae, että onko mies vai nainen vaan aina se katsotaan, mikä on. Meillä oli tossa ykskin rekrytointi, niin kyl siel oli mies ja nainen ihan tasavertasia, ja sit vaan toisella oli vähän parempi, scoret ja muuten, mut siin ei ollu mitään että kumpi se on. Että mul ei oo mitään merkitystä sille, että kun vaan on oikeanlainen ihminen, joka tekee sit niitä hommia, niin se on kaikist tärkein. Ja toisaalta kyllä on mulla*

*sillä tavalla pikkusen, et mä haluan että niitä on niitä naisia johtavissa asemissa ja vetävät organisaatioita koska se tuo kumminkin semmosta diversiteettiä siihen johtamiseen, koska kumminkin me aatellaan vähän eri tavalla, niin se tuo hyvällä tavalla sitä monimuotoisuutta siihen työskentelyyn ja muuhun. (H11, johtaja, mies)*

Haastattelukatkelmassa haastateltavan puhe seuraa ensin meritokraattisen tasa-arvon näkökulmaa, jonka mukaan naiset ja miehet ovat samanlaisia ja pelkästään yksilön osaaminen määrittelee urakehityksen ja menestymisen rekrytoinnissa. Heti perään hän siirtyy puhumaan näkökulmasta, jossa naiset ja miehet ovat erilaisia ja erot tuovat rikkautta yrityksen toimintaan. Katkelma osoittaa, kuinka sujuvasti eri näkökulmat sukupuolten tasa-arvoon vaihtelevat haastateltujen puheessa. Vaikka tasa-arvon näkökulmat on mielekästä erottaa teoreettisesti toisistaan, käytännössä ne risteävät ja esiintyvät usein rinnakkain.

Kolmas haastatteluissa esiin tuotu ajatusmalli korostaa sukupuolten tasa-arvon edistämisen tärkeyttä sekä sitä, että yrityksissäkin pitää pyrkiä aktiiviseen ja systemaattiseen tietoisuuden lisäämiseen sukupuolten tasa-arvon merkityksellisyydestä. Tämän esiin tuoneiden haastateltujen mielestä naisten määrää pitää pyrkiä aktiivisesti nostamaan yritysten toimivassa johdossa, ja useissa haastatteluissa tunnustetaan se lisäarvo, jonka naisten rekrytoiminen ylimpään johtoon voi tuoda yritykselle. Naisten ominaisuuksiksi, joita yrityksissä pidetään arvokkaina, mainitaan käytännöllisyys ja tunneäly, joita he tuovat johtamiseen. Myös naisten merkitys yritysten imagolle tunnustetaan.

*Nykypäivänä on ihan selkee se, että jos on tasavertaset hakijat, niin aina valitaan nainen. Ja halutaan valita nainen. Monet yritykset jopa näkee niin, et kansainvälises kehikossakin niin se, et meil ois nainen johtajana, on kilpailuetu. Se on ihan päivänselvää. Kyl naisil on reilu etulyöntiasema tällä hetkellä. Tahtotila on, (...) siitä ei tarte kahta sanaa käydä keskustelua. (H1, konsultti, mies)*

Haastateltujen näkemykset sukupuolten tasa-arvosta yritysten toimivassa johdossa poikkeavat toisistaan edellä esitetyn mukaisesti. Sen sijaan ratkaisu naisten vähäiseen määrään nähdään haastatteluissa pitkälti samana tausta-ajatukselta riippumatta. Näin ollen haastatteluissa toistuu käsitys, jonka mukaan naisten määrä yritysten toimivassa johdossa lisääntyy väistämättä ja automaattisesti sitä mukaa, kun naisten määrä johtotehtävissä ylipäänsä ja koulutuksessa lisääntyy. Jotkut ovat sitä mieltä, että tätä kehitystä voi nopeuttaa, mutta se tapahtuu joka tapauksessa. Erään haastatellun johtajanaisen sanoin: ”Sehän on puhdasta matematiikkaa”. Tällaisen ajattelun mukaan naisten vähäisemmässä määrässä yritysten johdossa ei ole kyse rekrytointiin liittyvistä käytännöistä, vaan siitä potentiaalisten johtajien massasta, josta aktuaaliset johtajat valitaan ja rekrytoidaan.

Johtajien haastatteluissa tulee toistuvasti esiin ajatus, jonka mukaan naisia pitäisi saada lisää kunkin yrityksen toimialan mukaiseen koulutukseen. Etenkin yrityksissä, jotka toimivat miesenemmistöisillä ja maskuliinisiksi ymmärrettyillä aloilla, tämä naisten tulo ylimpään johtoon nähdään hyvin hierarkkisen prosessina, joka on alkanut sillä, että alan koulutukseen on hakeutunut entistä enemmän naisia. Tämän jälkeen naiset hakeutuvat eri tehtäviin, myös johtotehtäviin, joista heitä voi tietyn ajan kuluttua nousta myös ylimpään johtoon. Tämän ajattelutavan mukaan selitys sille, miksi naisia ei ole nykyistä enempää toimivassa johdossa on se, että naiset eivät ole vielä ikään kuin ehtineet niihin tehtäviin. Ajatusta toimivan johdon sukupuolijakauman tasapuolistumisesta ajan myötä tukee havainto, jonka mukaan nuoria naisia nimitetään yritysten liiketoimintajohtoon aiempaa enemmän (Keskuskauppakamari 2014). Toisaalta on myös todettu, että ylimmässä johdossa toimivilla naisilla on korkeampi koulutus kuin miehillä, kun taas kaikkien johtajien, eli ylimmän johdon ja keskijohdon johtajien kohdalla tällaista eroa ei ole havaittavissa (Pietiläinen ym. 2015). Naisten ja miesten urat eriyvät jo varhaisessa vaiheessa samasta koulutuksesta huolimatta (Vuorinen-Lampila 2014), ja siksi naisten määrän automaattinen kasvu yritysten toimivassa johdossa ei näytä todennäköiseltä.

Yritysten johtoryhmien johdon sukupuolijakaumaa on tarkasteltu vertikaalisen segregaaation käsitteen avulla. (Julkunen 2009; Korvajärvi 2012.) Vertikaalisen segregaaation ilmiö ei kuitenkaan rajoitu vain yritysten johtoon, vaan se läpäisee kaikki organisaatiot ja koko yhteiskunnan. Vertikaalinen segregatio, aivan samoin kuin horisontaalinenkin segregatio, on ilmiönä sitkeä, eikä sen poistaminen ole helppoa. Siksi on vaikea kuvitella, että vertikaalinen segregatio poistuisi itsestään ajan myötä, tai sen myötä, kun koulutuksen sukupuolen mukainen segregatio vähenee.

Suomalainen keskustelu työelämän tasa-arvosta on keskittynyt sukupuolten väliseen tasa-arvoon (Tienari, Meriläinen & Lang 2004; Ylöstalo 2012). Tätä suuntausta tutkimushaastatteluissa myös moititaan, ja todetaan, että monimuotoisuudesta pitäisi keskustella laajemmin myös yritysten ylimmän johdon rekrytointien yhteydessä. Jotkut haastatellut korostavat moninaisuutta ja sitä, miten he työskentelevät globaaleissa yrityksissä, joissa tasa-arvoa ei voi ymmärtää kapeasti yksinomaan sukupuolten tasa-arvona.

*H16: Jos otetaan nyt vaan tämmönen yks näkökulma tasa-arvoon, mitä mä en, mikä mun mielest ei oo [riittävä]. Jos aatellaan tämmöst mikä rooli mullaki on, mä en oo suomalaisen yhtiön johtaja [vaan] mä oon globaalin yhtiön johtaja. Niin se diversiteetti ei ole vaan kysymys naisista ja miehistä vaan kysymys on paljon laajemmasta.*

*Haastattelija: Joo, tietenkin näin, mutta mä keskityn tässä nyt kuitenkin tähän tasa-arvoon, koska se on tän tutkimuksen...*

*H16: Niin tähän gender-tasa-arvoon.*

*Haastattelija: Niin. Juu. Ja useinhan se tarkoittaa vielä, et puhutaan naisista vaikka se yhtä tavalla voisi tarkoittaa ja monessa kohtaa tarkottaakin sitä, et*

*puhutaan myös miehistä. Et eihän se tarkoita pelkästään naisten aseman parantamista.*

*H16: Niin, ja sit se on vähän, tietysti siinä on se, sul olikin niit jotain tasa-arvo-statementeja tai muuta, et se on vähän semmonen kans, et se nyt on, varsinki tämmösel taustal, kun niist monet pörssi-yhtiön johtajat on, vaikka ne on suomalais-yhtiöissä, niin se on kuitenkin muualla maailmassa se käsitys siitä diversiteetist eli siit tasa-arvoisuudesta on siel paljon laajempi. Et mä toivoin myös sellast. Meil on paljon nykyään ulkomaalaisia myös Suomessa, et se tasa-arvo on kaikkea muutakin kun kysymys genderistä. Mutta teillä on nyt tämänönen näkemys tai tulokulma tähän tutkimukseen, mikä on tietysti ihan hyvä. (H16, nainen, johtaja)*

Kun huomio siirtyy sukupuolesta erojen moninaisuuteen, on vaarana, että aidon monimuotoisuuden sijaan monet erot keskittyvät samaan ihmiseen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa, missä on kiinnitetty paljon huomiota diversiteettiin eli eri sukupuolten, iän, kansallisuuden ja etnisen alkuperän perusteella muodostettujen ryhmien edustukseen erilaisissa työryhmissä ja komiteoissa, samat ihmiset saattavat edustaa useampaa ryhmää tai kategoriaa. Klassinen esimerkki tästä on afroamerikkalainen nainen. (Tienari ym. 2004, 91). On myös todettu, että moninaisuusnäkökulma tasa-arvoon mahdollistaa sukupuolen ulossulkemisen tasa-arvokeskustelusta. Tällöin voidaan sukupuolten tasa-arvon sijaan keskittyä johonkin muuhun, vähemmän kiusalliseen kysymykseen. (Ylöstalo 2012, 235.) Lisäksi monimuotoisuuden johtamista on kritisoitu siitä, että se jää retoriikan tasolle ilman todellisia toimenpiteitä (Lämsä & Louvrier 2014). On siis perusteltua edelleenkin keskittyä myös sukupuolten tasa-arvoon, ja samalla todeta, että monimuotoisuus ja erot rikkautena ovat keskeinen ja tärkeä näkökulma tasa-arvoon.

Useiden tutkimukseen osallistuneiden pörssi-yhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden eettiseen toimintaohjeeseen on kirjattu ylös periaate henkilöstön moninaisuudesta, jonka mukaan yrityksessä kunnioitetaan mahdollisuuksien tasa-arvoa eikä syrjitä ketään niillä perusteilla, joilla syrjiminen on yhdenvertaisuuslaissa ja tasa-arvolaissa kielletty. Näin ollen toimintaohjeet on kirjoitettu melko yleisellä tasolla. Ottamatta kantaa siihen, kuinka yksityiskohtaisiksi eettiset toimintaohjeet on tarkoituksenmukaista laatia, voi todeta, ettei tutkimukseen osallistuneiden yritysten eettisistä toimintaohjeista näytä olevan käytännön apua arjen kysymyksissä, jotka koskevat sukupuolten tasa-arvoa ja sen edistämistä.

Suorahakukonsulttien haastatteluissa käy ilmi, että myös Suomessa toimivien kansainvälisten suorahakuyritysten ohjeistuksiin on kirjattu tavoite rekrytoitavien monimuotoisuudesta. Joskus tämä tavoite on ilmaistu niin, että sen toteuttaminen Suomessa on vähintäänkin vaativaa. Esimerkiksi eräs suorahakukonsultti kertoo, että yrityksen monimuotoisuuspolitiikan mukaisesti heidän pitäisi rekrytoida yhtä paljon valkoihoisia ja värillisiä johtajia. Toinen suorahakukonsultti kertoo haastattelussaan tapauksesta, jossa toimeksiantaja

oli halunnut rekrytoida nimenomaan tiettyä sukupuolta olevan johtajan. Tätä toimeksiantaja perusteli johtoryhmän sukupuolijakaumalla, johon toivottiin moninaisuutta. Tällöin rekrytointikonsultti oli periaatteessa toiminut vastoin omiakin ylös kirjattuja toimintatapojaan ja esitellety toimeksiantajalle vain samaa sukupuolta olevia kandidaatteja.

Osassa tutkimukseen osallistuneista pörssi-yhtiöistä ja valtio-omisteisista yhtiöistä on tehty paljon erilaisia toimenpiteitä, jotka tähtäävät sukupuolten tasa-arvon edistämiseen. Yrityksissä käytetään esimerkiksi urasuunnittelua ja seuraajasuunnittelua, on asetettu tavoitteet naisten määrän lisäämiseksi koko henkilöstössä ja johdossa, ja myös seurataan tavoitteiden toteutumista. Lisäksi suora-yrityksiltä edellytetään rekrytoinneissa myös naisia niin pitkille kuin lyhyillekin ehdokaslistoille, testataan sukupuoleen liittyviä mielikuvia rekrytoinnin yhteydessä ja ylipäätään pyritään lisäämään tietoisuutta sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä kysymyksistä. Kuitenkin pääosa tästä tasa-arvotyöstä, jota tutkimukseen osallistuneissa yrityksissäkin on tehty, jää yritysten dokumenteissa ja verkkosivuilla näkymättömiin tai se tulee esiin vain hyvin ohuesti. Näyttää siis siltä, että sukupuolten tasa-arvoon tähtääviä toimenpiteitä ei hyödynnetä yrityksen imagon rakentamisessa siinä määrin, kuin niitä voitaisiin hyödyntää.

## 5.2 REKRYTOINNIN KÄYTÄNNÖT

Vaikka kyse on suomalaisista pörssi-yhtiöistä ja valtio-omisteisista yhtiöistä, toimivat niistä monet globaalisti. Tämä asettaa omat rajoituksensa joillekin rekrytoinneille. Haastatteluissa tulee esiin se, että joissakin osissa maailmaa nainen ei voi toimia johtajana, koska siihen on kulttuuriset esteet. Tällaisiin tehtäviin palkataan mies. Toisin sanoen yritykset eivät voi toimia globaalisti vain suomalaisen tasa-arvokäsityksen pohjalta.

*Ja sit täytyy muistaa tietysti aina ku puhutaan globaalista konsernista [niin] ku me, nii nää vastaukset mitä me ollaan puhuttu on self-, tai no ei ihan self-evident, mut erittäin relevantteja ja aika moni tunnustaa ku puhutaan Pohjoismaista. Mut nyt me ollaan esimerkiks laitettu tänä vuonna kaikille meiän HR:ille ihan meiän insentiivitavoitteet, et me halutaan nähdä heidän tekemänsä diversiteetti action plan, mutta heidän omista lähtökohdistaan. Et mä en voi sanoo Saudi-Arabiaan, et pitää saada 20 prosenttia naisia. Elikä, mikä on se diversiteettiasia joka kumminki sielt omasta lokaatiosta tai liiketoiminnallisest näkökulmast on se relevantti, mihin he committoituvat tekemään muutosta. Jossain ne voi liit-tyy nimenomaan siihen, female fresh graduate, jossain se voi olla naisten asemaankin. Me ollaan kumminki pitkin tätä maailman palloo, nii sen takii sit täytyy ymmärtää kans se kulttuurinen tausta, ja mitä se diversiteetti tarkoittaa ja ihan, jos sanotaan tasa-arvo, niin sen merkitys, suomalaisen korvissa ja meiän ympäristös on eri kun mennään sit tonne vähän toisenlaisiin kulttuureihin. (H16, johtaja, nainen)*



Haastatteluissa tuodaan esiin globalisaation mukanaan tuoma muutos johtamisessa laajemminkin. Globalisaatio ja kilpailu muun muassa tekevät johtamisesta entistä vaativampaa ja ammattimaisempaa, ja johtajilta myös edellytetään systemaattisesti kokemusta työskentelemisestä ulkomailta. Tämä saattaa osoittautua hankalaksi niin naisille kuin miehillekin, jos heillä on erilaisia hoivavastuita tai muita perheeseen liittyviä seikkoja, jotka eivät salli muuttoa ulkomaille.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että yritysten ylimpään johtoon rekrytoitavilta odotettu kokemus ja pätevyys on tarkkaan määritelty, eikä siinä sallita juurikaan poikkeuksia. (Korvajärvi 2012; Tienari ym. 2009). Toisin sanoen johtajilta edellytetty osaaminen ei ole avointa keskustelulle ja uudelleenmäärittelyille, vaan se on lyöty lukkoon ennalta. Tällöin jää pohtimatta myös kysymys, liittykö osaaminen ja sukupuolten tasa-arvo toisiinsa millään tavalla.

Hyvä esimerkki tietynlaisen osaamisen vaatimuksesta on johtamiskokemus, jota haastateltujen käsityksen mukaan suurten yhtiöiden ylimmällä johdolla pitäisi olla riittävästi. Johtamiskokemuksen hankkiminen nähdään systemaattisena etenemisenä yhtäältä pienistä yrityksistä isompiin yrityksiin, ja toisaalta alemmista johtotehtävistä ylempiin. Toimiminen julkisen sektorin johtotehtävissä ei kuitenkaan lisää sitä johtajakokemusta, jota edellytetään yksityisen sektorin johtajilta.

*Se on itse asiassa hyvinkin vaikea siirtyä julkiselta sektorilta tonne bisnesmaailmaan. Se on hyvin eri dynamiikka, se vaatii vähän erityyppistä johtajuutta, kun mitä sit siellä julkisella sektorilla ehkä on. Ja sit toisinpäin, et voi olla tosi iso kynnyks siirtyä esimerkiksi yksityiseltä puolelta julkiselle. (H4, konsultti, nainen)*

Julkisella sektorilla on yksityiseen sektoriin verrattuna enemmän naisia johtajina (Julkunen 2009), mutta näyttää siltä, että naiset eivät voi hyödyntää julkiselta sektorilta hankkimaansa johtajakokemusta yksityisen sektorin tehtävissä. Sama asia voidaan ilmaista myös niin, että yritykset eivät rekrytoi johtotehtäviinsä niitä naisia tai miehiä, jotka ovat hankkineet johtajakokemuksensa julkiselta sektorilta.

Haastatteluissa esitetään myös toisenlainen näkemys johtajilta vaadittavasta osaamisesta. Käsitys kyseenalaistaa sen, ennustaako henkilön menneisyys hänen tulevaisuuttaan. Toisin sanoen se, mitä henkilö on jo tehnyt, ei välttämättä kerro siitä, miten hän tulee menestymään uudessa tehtävässä. Näkemyksen mukaan menneisyyttä parempi ennustaja on rekrytoitavan suhtautuminen tulevaisuuteen. Tällainen tulevaisuusorientoitunut näkemys johtajien osaamisesta saattaa osaltaan avata sitä suhteellisen monoliittista kuvaa, joka suurten yritysten ylintä johtoa leimaa. Samalla näkemys voi avata uusia ovia kokonaan uudenslaisille johtajatyypeille, ja siten edistää niin naisten kuin miestenkin tasa-arvoisempaa urakehitystä yritysten ylimpään johtoon.

### 5.3 TASA-ARVOISEN URAKEHITYKSEN ESTEET JA EDISTÄJÄT

Haastatteluissa esitetään näkemys, jonka mukaan naisten pääsy yritysten johtoon on avautunut osin sen seurauksena, että monet miehet eivät enää ole yhtä kiinnostuneita näistä johtopaikoista kuin aiemmin. Toisin sanoen kaikki miehet eivät ole – eivätkä ole koskaan olleet – erityisen uraorientoituneita tai valmiita ponnistelemaan sen eteen, että he voisivat toimia johtajina. Vaikka pörssiyrityksen toimitusjohtajan tehtävä on arvostettu, ja sitä käytetään yhtenä tasa-arvon mittarina, ei se ole kaikkien mielestä houkutteleva tehtävä.

*Ja sitä paitsi pörssiyrityksen toimitusjohtajan homma on aivan koiran hommaa. [naurua] Harva viisas nainen siihe lähtekään. Siis jos ei sit jotenki oo hirveen hyväkuntoinen ja elämäntilanne hyvä. (H2, konsultti, nainen)*

Tämän naurun säestyksellä esitetyn kommentin pörssiyrityksen toimitusjohtajan työn vaativuudesta voi tulkita viittaavan myös siihen, että joillakin naisilla olisi saattanut olla mahdollisuus siirtyä kyseiseen tehtävään, mutta he eivät ole siihen halunneet. Tällaisista mahdollisuuksista ei ole tietoa, sillä niitä ei esimerkiksi tilastoida. Tästä ei kuitenkaan pidä tehdä sitä johtopäätöstä, että naisilla on samat mahdollisuudet pörssiyritysten johtoon kuin miehillä, mutta he eivät käytä näitä tilaisuuksia hyväkseen. Sen sijaan mielekkäämpää olisi pohtia, millaiset syyt estävät naisia tarttumasta tällaisiin tilaisuuksiin, jos niitä heille tarjotaan.

Haastatteluissa ei erikseen kysytty, miten perhe ja muu työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa naisten ja miesten rekrytointeihin ja uralla etenemiseen. Kuitenkin monissa aineiston haastatteluissa todetaan varsin yksimielisesti, etteivät perhe ja lapset ole este johtajana toimimiselle.

*Mun mielestä nainen johtotehtävissä, joka on kasvattanu kahta, kolmee tai neljää lasta, niin se on mahtavin johtamiskoulutus mikä on olemassa, koska mistään ei saa niin aitoo palautetta ku omilta lapsiltaan [naurahtaan]. Siksi mä en näe esteenä naisen uralle, et hän on ollut, ja on jonkun vuoden kotona lasten kanssa tai näin, niin kun mä sanoin aikasemmin, kun hän tulee takasin, niin kyl hän hyvin nopeesti omaksuu. (H6, konsultti, mies)*

Haastatteluissa esitetään myös toisenlaisia kommentteja perheen vaikutuksesta naisten urakehitykseen. Useat haastatellut ovat sitä mieltä, että lasten hankkimisella on väistämättä vaikutus naisten uraan, koska heidän työuraansa tulee katkos. Ajatus siitä, että tasavertaisemmin jaettu vanhemmuus naisten ja miesten kesken lisäisi tasa-arvoa myös heidän urakehityksen suhteen, onkin esitetty monessa yhteydessä (esim. Hearn ym. 2015, 7–8).

Monet haastatellut johtajanaiset näkevät naisten uralla etenemisen esteeksi naisten oman asenteen. Toisin sanoen he eivät pidä naisia kyllin rohkeina

etenemään vaativampiin tehtäviin ja innokkaina ottamaan vastaan uusia haasteita. Näin naiset joko ovat tyytyväisiä siihen, mitä heillä jo on, tai sitten naiset epäilevät omia johtajan kykyjään, kuten yksi haastateltu tuo esiin: ”Työssähän opitaan, toki sulla pitää olla ne edellytykset ja sun pitää pystyä hoitamaan se, mutta se että jos sä oot jo täysin valmis niin sähän kyllästyit melkein heti.” (H14, johtaja, nainen).

Näkemyksen, jonka mukaan naisten oma asenne on syy siihen, miksi naiset eivät etene urallaan, tuovat haastatteluissa esiin johtajana työskentelevät naiset, eivät miehet. Samasta asiasta puhuvat myös suorahakukonsultit, niin naiset kuin miehetkin. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin havainto, jonka mukaan suorahakukonsultit vetoavat siihen, että johtajana toimivat naiset vetäytyvät eivätkä lopulta ole halukkaita siirtymään vaativampiin tehtäviin (Tienari ym. 2013). Kuitenkin juuri naiset kokevat etenemismahdollisuutensa huonoina (Sutela & Lehto 2014, 51)

Haastattelujen myötä esiin tulee myös se, että naisten ja miesten on tehtävä tietäväksi, mikäli he ovat halukkaita siirtymään eteenpäin urallaan. Naisten kohdalla tämä on merkityksellisempää kuin miesten, jos ajatellaan että lasiliukuportaat kuljettavat miehiä naisia helpommin johtoasemiin. Samaan aikaan vastuu niin naisten kuin miestenkin uralla etenemisestä on myös omalla esimiehellä, sillä yhtä hyvin kuin uran estäjä, myös sen edistäjä voi olla oma esimies.

*Jos sulle sattuu, huono esimies, joka ei päästä sua eteenpäin, nii sehän, siis esimieshän on se suurin este jos joku, mun mielestä. Ja esimiehen tehtävähän se on kehittää alaisiaan ja jos ei hän pysty näkemään niissä sitä potentiaalia, et esimiehet, hyvillä esimiehillä voi olla hyvin, merkittävä positiivinen vaikutus naisten etenemiselle. (H14, johtaja, nainen)*

Esimiesten motiivit olla edistämättä hyvien naisten työuria voivat olla hyvinkin käytännöllisiä, esimerkiksi tilanteessa, jossa esimies haluaa pitää pätevän naisen alaisenaan. Kun naiselle tarjotaan hänen uransa ensimmäistä esimiestehtävää, eikä hän ota sitä vastaan, on mahdollista, ettei toista tarjousta enää tule. Siirtyminen ensimmäiseen esimiestehtävään on monen haastatellun näkemyksen mukaan yksi uran ratkaisevista kohdista.

*On typerää olla hakeutumatta [esimies]tehtäviin, koska silloin sä menetät kaiken sen mitä sä voit uralla saavuttaa. Mulla on yks sellainen tuttu, jota pyydettiin esimieheksi kun se oli kolmekymppinen. Nyt hän on 40 plus. Ja hän sanoi, että ei. Ei uskaltanut ottaa vastaan silloin, pelkäsi et ei pärjää. Niin sen jälkeen häntä ei enää koskaan pyydetty. Sit hän halus jotain mielenkiintoisempia hommia, mut ei hän voinut saada, kun hän ei ollut esimies. Et tavallaan se katkes siinä se hänen uransa. Hän sano et hän on katunut sitä niin valtavasti, et hän näki sen jälkikäteen, et ne jotka silloin sitten otti ne esimiesroolit vastaan, niin niille*

*tarjoutui erinäköisiä projektijohtotehtäviä ja sitä ja tätä. He sai ihan eri tavalla kerrytettyä sitä kokemusta ja osaamista, kun hän siinä rivityöntekijänä. Et se urapolkumahdollisuudet typisty siihen, että hän kieltäytyi esimiesroolista. Ja nyt sitten, et tavallaan kun sä oot tietyn ikäinen ja sä et oot ollut esimiehenä, sit kun sä oon nelikymppinen etkä oo ikinä ollut, niin sit ruvetaan jo kattoo, et okei, tos on varmaan sit joku juttu miksei se oo. Sit se alkaa olla vähän myöhäistä, et sut sit kategorisoidaan sinne asiantuntijaksi eikä esimieheksi. Mun mielestä se on tosi tärkeä se ensimmäinen askel siihen esimieheks, et sä otat sen. Et naiset uskois itseensä siinä, että pärjää siin roolissa. Varmasti pärjää monta kertaa paremmin kun miehet. (H4, konsultti, nainen)*

Edellä on esitetty näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten naisten ja miesten oma toiminta tai toimimatta jättäminen voi vaikuttaa heidän urakehitykseensä. Naisten vähäistä määrää yritysten ylimmässä johdossa ei kuitenkaan voi kattavasti selittää naisten omilla valinnoilla, vaan selitystä on etsittävä myös organisaatioiden rakenteista. Näin siksi, että on olemassa paljon päteviä ja osaavia naisia, jotka ovat halukkaita ja valmiita ylimmän johdon tehtäviin ja jotka ovat tehneet tarvittavat valinnat urallaan, mutta jotka eivät ylimmän johdon tehtäviin silti pääse (esim. Sutela & Lehto 2014, 51–54).

# 6 SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN HALLITUKSEN JÄSENTEN REKRYTOINNEISSA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen analyysin tulokset tasa-arvon suhteen yritysten hallitusten jäsenten rekrytoinnissa. Luvussa on sama rakenne kuin luvussa neljä, eli huomio keskitetään ensin siihen, millaisia käsityksiä sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta hallituksen jäsenten rekrytointien taustalta löytyy. Tämän jälkeen paneudutaan hallituksen jäsenten rekrytoinnin käytäntöihin, ja viimeiseksi niihin sukupuolten tasa-arvon esteisiin ja edistäjiin, joita tutkimuksen aineiston analyysissa tuli esiin.

Yrityksen hallituksen tehtävät ja vastuut on määritelty osakeyhtiölaissa (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624). Tiivistäen voi sanoa, että hallitus vastaa yhtiön hallinnosta, käsittelee ja päättää kaikki merkittävät yhtiön toimintaa koskevat asiat ja vastaa kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Pörssiyhtiöiden hallitusten koko vaihtelee Suomessa 3–10 henkilöön. (Corporate Governance selvitys 2014.) Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukaan hallituksen toimintaa johtaa puheenjohtaja, jonka hallitus valitsee keskuudestaan. Vaihtoehtoisesti yhtiökokous voi valita puheenjohtajan samalla, kun se valitsee hallituksen jäsenet. Yhdellä henkilöllä voi olla useita hallituspaikkoja ja useita hallitusten puheenjohtajuuksia samanaikaisesti.

Suomessa pörssiyhtiöiden hallitukset ovat moniin muihin maihin verrattuna hyvin tasa-arvoisia hallituspaikkojen sukupuolijakauman perusteella tarkasteltuna. Suurissa yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on suurempi kuin pienissä yhtiöissä. Tämä on yleismaailmallinen ilmiö. (Keskuskauppakamari 2014; Pietiläinen ym. 2015.) Naisten osuus vuonna 2014 suurten yhtiöiden hallituksissa oli 29 prosenttia, keskisuurten yhtiöiden hallituksissa 23 prosenttia ja pienten yhtiöiden hallituksissa 20 prosenttia (Corporate Governance selvitys 2014; Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa 2015).

Vuonna 2014 pörssiyhtiöiden hallituspaikkoja oli yhteensä 757. Nämä paikat jakautuivat yhteensä 652 henkilölle, joista naisia oli 148 ja miehiä 504. Hallituspaikat kasaantuivat niin, että kaksi hallituspaikkaa oli 20 naisella ja 40 miehellä. Tätä useampia, eli 3–4 hallituspaikkaa oli vain kolmella naisella. Miehiä, joilla oli 3–5 hallituspaikkaa, oli 15. (Corporate Governance selvitys 2014, 22; Keskuskauppakamari 2014, 16.) Kaiken kaikkiaan kyse on siis var-

sin pienestä joukosta ihmisiä, etenkin kun puhutaan niistä, joilla on useamman pörssiyhtiön hallituspaikkoja samanaikaisesti.

Vuoden 2009 alussa tuli voimaan uusittu Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (2008), joka sisältää suosituksen sukupuolten edustuksesta pörssiyhtiöiden hallituksissa. Suosituksen mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Hallinnointikoodi on laadittu siten, että yhtiön on noudatettava kaikkia koodin suosituksia. Jos yhtiö ei näin tee, on sen selostettava poikkeaminen ja sen perustelut (noudata tai selitä -periaate). Yhtiön on kerrottava koodista poikkeamisesta perusteluineen verkkosivuillaan sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosittain antamassaan selvityksessä. Koodia tullaan uudistamaan vuonna 2015 ja uusi koodi on tarkoitus saattaa voimaan vuoden 2016 keväällä.

Valtio-omisteisissa yhtiöissä on tavoitteena, että yritysten hallituksessa on kumpaakin sukupuolta vähintään 40 prosenttia<sup>1</sup>. Tämä tavoite on alun perin hyväksytty osana Matti Vanhasen I:n hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa 2004–2007. Kuitenkin jos yhtiössä on useampi omistaja, ei yksi omistaja nimitä koko hallitusta, vaan jokainen omistaja nimittää oman nimitysvaltansa puitteissa. Nimitysvalta puolestaan perustuu omistusosuuteen ja äänivaltaan kyseisessä yhtiössä. Näin ollen molempien sukupuolten vähintään 40 prosentin edustus hallituspaikoilla ei välttämättä toteudu yrityksissä, joissa valtio on vähemmistöomistajana.

Valtioneuvoston 19.2.2015 antama periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa asettaa suurille ja keskisuurille pörssiyhtiöille tavoitteeksi, että naisia ja miehiä on vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä. Periaatepäätöksessä linjataan tavoitteita ja lisätoimenpiteitä kehityksen edistämiseksi. Hallitus seuraa aktiivisesti tavoitteiden toteuttamista ja arvioi lähivuosina mahdollisia lainsäädännöllisiä tarpeita. (Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa 2015).

Yrityksen hallitukseen rekrytoidaan jäseniä etenkin silloin, kun yritys on uusi ja hallitus perustetaan, mutta myös esimerkiksi yrityksen jakaantuessa ja muissa organisatorisissa muutoksissa. Uusia jäseniä tarvitaan tilanteissa, joissa hallituksen jäsen ei joko omasta halustaan tai muusta syystä enää jatka hallitustyöskentelyä kyseisessä yrityksessä. Syy saattaa olla esimerkiksi hallituskauden päätyminen. Pörssiyhtiöissä hallituksen jäsenten toimikausi päättyy

1 Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2012–2015 (2012) on esitetty tavoite naisten urakehityksen edistämiseksi ja sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteossa. Tasa-arvo-ohjelman mukaan "Valtio jatkaa ohjelmaa naisten osuuden lisäämiseksi valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa seuraavien tavoitteiden ja valtion omistajapolitiikkaa koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti:

1. Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia.
2. Yhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyhtiöitä, on 40 prosentin kiintiö hallituksissa samoin toteutettava, ellei muuhun ole nimenomaisia perusteita (yhtiöjärjestyssäännöksiä, osakassopimuksia tai muita sellaisia).
3. Yhtiöissä, joissa valtio on suoraan tai välillisesti vähemmistöomistajana, on valtion ja valtiota edustavien toimijoiden edistettävä tasa-arvoa siten, että ne nimeävät ehdokkaita hallituksen jäseniksi tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.
4. Pörssiyhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä, tavoitteena on saavuttaa edellä mainitut 40 prosentin tasot."

valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624). Käytännössä toimikausi on siis yleensä vuoden mittainen.

## 6.1 KÄSITYKSET SUKUPUOLESTA JA TASA-ARVOSTA

Kuten yritysten toimivan johdon rekrytoinnissa, myös hallitusten jäsenten rekrytointiin liitetään haastatteluissa voimakkaasti ajatus meritokraattisesta tasa-arvosta. Toisin sanoen niin naisten kuin miestenkin osaamisen nähdään ensisijaisesti vaikuttavan heidän urakehitykseensä. Samalla sukupuoli suljetaan keskustelun ulkopuolelle toteamalla meritokraattisen tasa-arvon näkemys mukaisesti, ettei sukupuolella ole merkitystä, ainoastaan osaamisella on (myös Korvajärvi 2012; Pesonen ym. 2009).

Joissakin haastatteluissa tuodaan esiin myös hieman toisenlainen näkemys sukupuolten tasa-arvosta ja naisten rekrytoimisesta yritysten hallituksiin. Näkemys mukaan naisten osaamisen jättäminen yritysten ylimmän johdon ulkopuolelle ei tue yrityksen toimintaa kilpailutilanteessa.

*Fundamentti on se, että yritys toimii kilpailuolosuhteissa, ja sen pitää huolehtia siitä, et sil on kilpailukykyä. Sen pitää katsoa, et sil on parhaat mahdolliset henkiset resurssit, liikkeenjohtajat, eri tehtävissä. Ja se on se prioriteetti numero yks. Ja sit yks keino siihen on, must on älytöntä et me jätettäs jotenkin naiset tai joku muu tämmönen ryhmä ulkopuoliseks tässä rekrytointipoolis. Meit on viis ja puol miljoonaa, pieni kylä tämä Suomi, ni ei me voida jättää puolta kansakunnasta sen potentiaalain ulkopuolelle. Se on must se yksinkertainen lähtökohta näissä asioissa. (H12, johtaja, mies)*

Haastattelukatkelmassa naisten osaaminen ja naisten johtajuus ylipäänsä nähdään resurssina, jota yritysten ei ole varaa jättää hyödyntämättä. Myös yllä esitetystä haastattelukatkelmasta voi tavoittaa ajatuksen meritokraattisesta tasa-arvosta. Sen lisäksi näkemys lähestyy liberaalia tasa-arvoa, joka tähtää naisten ja miesten samanlaiseen kohteluun.

Etenkin suorahakukonsulttien haastatteluissa toistuu kokemus, jonka mukaan osaavia ja halukkaita naisia löytyy yritysten hallituksiin helpommin kuin toimivaan johtoon. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että hallitustyöskentely ei ole kokoaikainen päätoimi eikä se siksi vaadi samanlaista ajallista panostusta kuin toimivassa johdossa työskenteleminen. Myös iällä saattaa olla vaikutusta halukkuuteen, sillä niin valtio-omisteisten yhtiöiden kuin pörssiyrityöidenkin hallitusten naisjäsenten keski-ikä on korkeampi kuin johtoryhmien naisjäsenten keski-ikä (Pietiläinen ym. 2015). Tiivistäen voi siis todeta, että hallitustyöskentelyyn halukkaita naisia löytyy, eikä heitä tarvitse suostutella hallitustehtäviin samalla tavalla kuin toimivan johdon tehtäviin. Kysymys onkin haastattelujen perusteella enemmän siitä, onko heillä juuri sitä osaamista, jota yrityksen hallitukseen kaivataan ja miten tämä osaaminen määritellään.

## 6.2 REKRYTOINNIN KÄYTÄNNÖT

Hallitusten puheenjohtajien haastatteluissa tulee esiin kaksi eri toimintatapaa, joilla hallitusten jäseniä valitaan. Ensimmäisen toimintatavan mukaan hallitukseen valitaan kokeneita yleisjohtajia eli käytännössä toimitusjohtajia. Onkin osoitettu, että suurimmalla osalla (62 %) pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä on toimitusjohtajatausta. Vastaavasti vain prosentilla hallitusten jäsenistä on tausta henkilöstöjohdossa ja hallinnossa. (Pietiläinen ym. 2015; Keskuskauppakamari 2014, 19.) Toisen toimintatavan lähtökohta on määrittellä yrityksen strategian mukaiset painopistealueet, ja etsiä niihin sopivia syväosaajia. Myös tässä toisessa toimintatavassa lähdetään siitä, että hallituksen jäsenellä on oltava johtoryhmätausta, mutta ei välttämättä toimitusjohtajataustaa. Tämä luo kysyntää naisten osaamiselle ja naisille hallituksiin ylipäätään, sillä naiset työskentelevät yritysten johtoryhmissä usein jossakin muussa positiossa kuin toimitusjohtajana. Näiden kahden toimintatavan katsotaan seuraavan toisiaan niin, että ensimmäisestä ollaan siirtymässä toiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen ero valtio-omisteisten yhtiöiden ja pörssiyhtiöiden ylimmän johdon rekrytoinneissa on seurausta tavoitteesta, jonka mukaan valtionyhtiöiden ja valtion enemmistöomisteisten yhtiöiden hallituksissa on kummallakin sukupuolella vähintään 40 prosenttia paikoista. Haastatteluissa asiaa kommentoidaan lähinnä sen mukanaan tuoman käytännön hankaluuden kannalta. Sellaisissa valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa, joiden koko on kuusi tai kahdeksan jäsentä, tavoite tarkoittaa käytännössä sitä, että hallituspaikat on jaettava tasan naisten ja miesten kesken. Muuten tavoite molempien sukupuolten 40 prosentin edustuksesta ei täyty.

*H9: Ja se on tän pragmaattisen johtamisen kannalta ihan kestävämmän huono tilanne. On, koska me halutaan parhaita kompetensseja. Sillon se rajaa oleellisesti sitä kohderyhmää ja tulee erittäin suuri ongelma, erityisesti jos se henkilö sattuu olemaan vaikka logistiikkaosaaja tai joku Kiinan osaaja jota tarvitaan ehdottomasti siel, ni sit yhtäkkiä ruvetaan hakemaan logistiikkaosaajaa joka on toiminu Kiinassa ja sen pitää olla nainen, ja sit siin tulee, rajaat heti hirveen määrän [pois], ni se vaan hankaloittaa tätä prosessia erittäin paljon.*

*Haastattelija: No miten ne ongelmat ratkastaan?*

*H9: No et katotaan miten ne ratkastaan. Tietysti voidaan aina hallituksen kokoon muuttaa ja näin, et siinä nyt tulee tämmösiäki vaihtoehtoja sitte. Mut sehän tulee nimenomaan parillisissa hallituksissa. Nää parittomat on helpompia, koska jos on viis ni on kaks ja kolme, ja jos on seitsemän ni se on kolme ja neljä, ja niin pois päin, niin se on oleellisesti joustavampi tehdä. (H9, johtaja, mies)*

Yllä haastateltu mainitsee, että yksi keino ratkaista ongelma hallitusjäsenien rekrytoinnissa voi olla hallituspaikkojen määrän muuttaminen. Vuonna 2014 pörssiyhtiöiden hallituksissa toimivien naisten kokonaismäärä kasvoi 8 jäsenellä ja miesten 10 jäsenellä. Näin ollen hallituspaikkojen kokonaismäärä



nousi hieman. (Keskuskauppakamari 2014, 9.) Hallituspaikkojen muutokset eivät näy näissä luvuissa koko laajuudessaan, sillä on arvioitu, että esimerkiksi vuosina 2013–2014 hallituksen koko muuttui vähintään viidenneksessä kaikista pörssiyrityksistä (Turunen 2015). Joidenkin yhtiöiden hallituspaikkojen määrää vähennettiin kun taas toisten lisättiin, ja samalla uusien yhtiöiden listautumisten myötä hallituspaikkojen kokonaismäärä kasvoi.

Hallituspaikkojen määrän lisääminen tai vähentäminen ei näytä juurikaan vaikuttaneen naisten osuuteen hallitusten jäsenistä. Toisin sanoen sekä hallituspaikkojen lisäykset että vähennykset kohdistuivat naisjäseniin suunnilleen heidän keskimääräisen edustuksensa mukaisesti. (Turunen 2015.) Tätä tutkimusta varten ei ole ollut saatavilla yksityiskohtaista tietoa siitä, miksi joissakin yhtiöissä niiden hallituspaikkojen määrää on lisätty tai vähennetty. Joissakin tapauksissa muutos saattaa liittyä haastateltavan yllä mainitsemaan ongelmaan, mutta tästä ei ole riittävästi tietoa. Joka tapauksessa suomalaisten pörssiyritysten hallitusten koko on kansainvälisesti vertailtuna pieni, samoin kuin suomalaiset – suuretkin – pörssiyritykset ovat pieniä verrattuna esimerkiksi Ison-Britannian, Saksan ja Ranskan suuriin yhtiöihin (Corporate Governance selvitys 2014; Keskuskauppakamari 2014).

Hallituksen jäseniä rekrytoidaan usein myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Tällöin tavoitteena on tuoda tietyn markkina-alueen tuntemusta hallitukseen, mutta myös monimuotoisuutta hallituksen työskentelyyn. Siinä mielessä tavoite lähestyy tasa-arvoa, jossa nähdään erot rikkautena. Yksi haastateltu johtajainen tuo esiin sen, että jos hallitukseen halutaan monipuolista osaamista, ja sitä haetaan ulkomaisten hallitusjäsenien avulla, voi tähän olla vaikea yhdistää sukupuolten tasa-arvoa. Toisin sanoen sopivan ulkomaisen naisen löytäminen voi olla vaikeaa. Mahdotonta se ei ole, sillä suomalaisten pörssiyritysten hallitusten naisjäsenistä 19 prosenttia on muiden maiden kuin Suomen kansalaisia (Pietiläinen ym. 2015).

### 6.3 TASA-ARVOISEN URAKEHITYKSEN ESTEET JA EDISTÄJÄT

Sekä hallitusten puheenjohtajat että suorahakukonsultit näkevät hallitusten jäsenien rekrytoinnin muuttuneen ja ammattimaistuneen, kun sitä verrataan menneisyyteen. Muutoksen motiiviksi mainitaan yritysten kansainvälistymisen, globalisaatio ja koventunut kilpailu.

*Niin vähän on [aiemmin] mietitty sitä, että ketäs me nyt tunnetaan ja voisko se tulla. Et tavallaan helposti lähdetty vähän niin kuin hyvä veli -verkostosta liikkeelle. Nyt mä sanoisin, että kun me ollaan katottu tätä tilannetta, niin tää on ehkä vähän ammattimaistunut. (H4, konsultti, nainen)*

Ajatus hallitustyön mutta myös johtoryhmän työn ammattimaistumisesta kulkee läpi hallitusten puheenjohtajien ja suorahakukonsulttien haastatte-

lujen. Niissä viitataan vanhaan aikaan hyvä veli -verkostojen aikana, kuten edellä, sekä Kekkonen aikana, tai mainitsemalla vuorineuvosten sukupolvi, herraklubit, saunaillat ja sikariipiirit. Haastatteluissa sukupuolten epätasa-arvo liitetään pikemminkin tähän vanhaan aikaan kuin nykyisyyteen, sillä ammatimaistumisen myötä hallituksiin nähdään rekrytoitavan jäseniä heidän osaaamisen perusteella, ei (mies)sukupuolen perusteella. Toisin sanoen nykyajassa toimiminen edellyttää sitä, että yrityksissä otetaan myös sukupuolten tasa-arvoon liittyvät kysymykset jollakin tavalla huomioon.

Haastatteluissa ei kysytty haastateltavien kantaa hallituksen jäsenten lakisääteisiin sukupuolikiintiöihin. Tästä huolimatta kysyttäessä, onko sukupuolten tasa-arvon huomioivasta rekrytoinnista haittaa, moni haastateltu johtaja tuo esiin näkemyksensä sukupuolikiintiöistä. Kyseessä on selvästi asia, joka puhuttaa (myös Korvajärvi 2012; Tienari ym. 2004). Kukaan haastateltu ei suoraan ilmaise kannattavansa sukupuolikiintiöitä. Sen sijaan moni haastateltu vastustaa kiintiöitä, osa hyvinkin voimakkaasti. He näkevät sukupuolikiintiöt haitallisena tasa-arvon edistämisen tapana, joka ei loppujen lopuksi edistä tasa-arvoa. Haastattelijan valossa näyttää siltä, että huoli kiintiöiden loukkaavuudesta naisia kohtaan on suurempi kuin huoli siitä, miten mahdollinen epätasa-arvo rekrytointipäätöksissä ja -prosesseissa loukkaa naisia.

*Eihän siitä [sukupuolten tasa-arvoa edistävästä rekrytoinnista] voi olla haittaa. Mikä, emmä keksi kyllä mitään haittoja, mä keksin vain.. Siis sanotaan näin, että silloin jos se muuttuu tällaseksi... miksi sitä sanotaan, kiintiöksi, ni silloin siitä on haittaa. Koska silloin siitä tulee, hyvä asia muuttuu, huonoksi asiaksi, jos siitä tulee kiintiö, että x prosenttia pitää olla naisia tai jotenkin, niin, silloin siinä ei sitte toteudu tasa-arvo miesten kannalta. Tasa-arvo täytyy olla tärkeetä kumpaankin suuntaan, ja hyvä asia menee pilalle jos siitä tehdään kiintiöasia. Se olis ainoa haitta. Jos mennään kiintiöihin, ja semmosiin, että numerot alkaa ohjata sitä sokeasti, niin silloin hyvä asia kääntyy itseään vastaan. (H7, johtaja, mies)*

Edellisessä sitaatissa haastateltu johtajana toimiva mies näkee kiintiöt vääränlaisena tasa-arvon edistämisen tapana. Tätä hän perustelee sillä, että naisten osuuden kiintiöiminen ei ole tasa-arvoista miehiä kohtaan. Sukupuolikiintiöistä puhutaankin usein ”naisikiintiöinä” (myös Tienari ym. 2004). Kuitenkin eri maissa käytössä olevat lainsäädännölliset kiintiöt ovat valtaosin sukupuolikiintiöitä, jotka koskevat sekä miehiä että naisia ja takaavat näin molempien sukupuolten vähimmäisedustuksen yhtiöiden hallituksissa.

# 7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimusten keskeisten tulosten yhteenveto sekä suhteutetaan tulokset aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi esitellään tutkimuksen analyysin perusteella hyviä sukupuolten tasa-arvon huomioon ottavia rekrytointikäytäntöjä.

Käsillä olevassa tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, miten pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon rekrytoinneissa otetaan huomioon sukupuolten tasa-arvo. Aineistona on käytetty yritysten hallitusten puheenjohtajien, toimitusjohtajien ja henkilöstöjohtajien haastatteluja. Lisäksi aineisto sisältää yritysten eettisiä toimintaohjeita, yritysraportteja, vuosikertomuksia, yhden tasa-arvosuunnitelman ja henkilöstöpolitiikan tiivistelmän. Aineistot on analysoitu laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Tutkimusta varten otettiin yhteyttä 17 yritykseen, joista 7 lopulta osallistui tutkimukseen. Haastattelujen myötä kävi ilmi, että useissa näistä yrityksissä oli jo jonkin aikaa tehty aktiivisesti työtä naisten määrän nostamiseksi ylimmässä johdossa. Ne yritykset, jotka eivät osallistuneet tutkimukseen, kieltäytyivät vetoamalla kiireeseen tai muutoksiin ylimmässä johdossa. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä osallistuminen nähtiin tärkeäksi asiaksi ja sille varattiin aikaa. Näissä yrityksissä oli usein myös jonkin merkittävän muutoksen, kuten toimitusjohtajan vaihtumisen tai organisaatiomuutoksen myötä otettu sukupuolten tasa-arvo agendalle.

Aineiston heikkoudeksi voi katsoa sen, että siinä ovat yritysten hallitusten puheenjohtajat määrällisesti heikommin edustettuina kuin toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat. On mahdollista, että tulokset olisivat hallitusten jäsenten rekrytoinnin osalta monipuolisempia, jos tutkimuksen tiukan aikataulun puitteissa olisi ollut mahdollista haastatella vielä useampaa hallituksen puheenjohtajaa.

Tutkimuksen empiiristä aineistoa on suhteutettu aiemmassa kirjallisuudessa tehtyyn jaotteluun tasa-arvon neljän eri näkökulman välille. Jaottelussa on eroteltu ensinnäkin meritokraattinen tasa-arvo, jonka perusoletuksen mukaisesti vain yksilön osaaminen määrittelee hänen urakehityksensä. Toiseksi jaossa on mainittu liberaali tasa-arvo, joka tähtää siihen, että yritykset kohtelevat kaikkia täysin samalla tavalla henkilöiden välisistä eroista huolimatta. Kolmas näkökulma tasa-arvoon on erot rikkautena, joka perustuu henkilöiden välisten erojen huomioimiselle ja yksilökeskeisyydelle. Viimeinen näkökulma on radikaali tasa-arvo, jonka mukaan naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja, ja sekä naisten että miesten erityispiirteet tulisi huomioida tasa-arvoa tavoiteltaessa. (Alvesson & Due Billig 1997; Hearn ym. 2015; Lämsä & Louvrier 2014.)

Yleistäen voi todeta, että monissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ylimmän johdon rekrytointien taustalla vaikuttaa käsitys meritokraattisesta tasa-arvosta. Meritokraattisen tasa-arvon perusoletus on, että osaaminen on ainoa ero, joka vaikuttaa yksilöiden sijoittumiseen yhteiskunnassa ja työelämässä. Meritokraattisen tasa-arvon käsityksen myötä erot naisten ja miesten rekrytoinnissa jäävät pääosin piiloon. Myös osaaminen jää avaamatta eikä keskusteluun nostettu sitä, mitä osaaminen pitää sisällään. Joskus meritokratiaa seuraavia näkemyksiä esitettiin jonkin muun tasa-arvoajatuksen yhteydessä, mutta silti lähtökohtaisena ajatuksena, joka ohjaa rekrytointeja.

Haastatteluissa tuotiin lisäksi esiin monimuotoisuuden idea ja sen edistäminen etenkin silloin, kun puhuttiin yritysten toiminnasta jossakin muualla kuin Suomessa. Myös yritysten dokumentteihin oli kirjattu sitoutuminen ja pyrkimys monimuotoisuuden edistämiseen. Se, millä tavoin monimuotoisuus ja siten näkemys eroista rikkautena konkretisoituu käytännössä, jää tutkimuksen valossa hieman epäselväksi. Radikaalin tasa-arvon mukaisia näkemyksiä aineistossa esiintyy lähinnä silloin, kun tuodaan esiin naisten empiminen ja kieltäytymisetkin tilanteessa, jossa heille on tarjottu vaativampaa johtajan paikkaa. Toisaalta aineistossa tuodaan hyvinkin systemaattisesti esiin myös vastustusta tasa-arvon edistämisen positiivisia erityistoimia, kuten kiintiöitä kohtaan.

Niin monien johtajien kuin suorahakukonsulttienkin haastatteluissa toistui näkemys, jonka mukaan naisten suurempi määrä koulutuksessa ja yritysten eri tehtävissä johtaa väistämättä naisten määrän kasvuun myös ylimmässä johdossa. Tämä ajattelutapa seuraa meritokraattisen tasa-arvon periaatetta. Haastateltavien usko osaamisen merkitykseen ja sen vaikutuksiin johdon rekrytoinneissa oli niin vahva, että he olettivat naisten kokemuksen ja osaamisen avaavan heille nykyistä laajemman pääsyn ylimpään johtoon. Toki näin voi jossain määrin käydäkin, mutta mikään ei aiempien tutkimusten perusteella viittaa siihen, että naisten osaamisen kasvu ja osaavien naisten määrän nousu oleellisesti vähentäisi tai kokonaan poistaisi vertikaalin segregaaation yritysten johtoryhmistä ja hallituksista. Naisten miehiä voimakkaampi koulutustason nousu ei ole tutkimusten mukaan edistänyt naisten ammatillista sijoittumista (Kauhanen ym. 2015; Vuorinen-Lampila 2014).

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli tehty paljon sukupuolten tasa-arvoon tähtääviä toimenpiteitä myös rekrytointien osalta. Tämä tuli esiin haastatteluissa, mutta yritysten verkkosivuilla tai siellä ladattavissa olevissa dokumenteissa, kuten yritysraporteissa ja vuosikertomuksissa nämä toimenpiteet eivät tulleet esiin lainkaan tai vain hyvin pintapuolisesti. Yksi yhtiö poikkesi tästä selvästi. Sen dokumenteissa sukupuolten tasa-arvo ja monimuotoisuus ja niiden huomioiminen erityisesti rekrytoinneissa oli selkeästi näkyvillä. Aineiston analyysin perusteella näyttää siltä, että tasa-arvon edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä ei juurikaan käytetä hyväksi yrityksen brändin ja työnantajakuvan luomisessa.

Rekrytointien perusteiden yhteydessä esiin tuotiin myös pyrkimys siihen, että yritysten johtoryhmät ja hallitukset olisivat kokoonpanoiltaan monimuotoisia niin sukupuolen kuin muidenkin erojen suhteen. Kuitenkin haastattelujen perusteella näyttää siltä, että rekrytoitavilta edellytetään hyvin yhtenäistä koulutus- ja kokemustaustaa sekä yhtenäistä urapolkua. Esimerkiksi pörssiyrityöiden toimitusjohtajilla on Suomessa usein teknisen alan koulutus, ja alan opiskelijoista selvä enemmistö on miehiä (Keskuskauppakamari 2014; Pietiläinen ym. 2015). Tällöin voidaan kysyä, millaista monimuotoisuutta haetaan, mistä se koostuu ja mitä monimuotoisuudella loppujen lopuksi yrityksissä tarkoitetaan.

Haastatteluissa tuli esiin, että rekrytoinneissa suuri painoarvo laitetaan sille, että rekrytoitava johtaja on toiminut urallaan tietyissä positioissa ja käynyt ennalta määritellyt vaiheet urallaan läpi. Esimerkiksi yritysten hallituksiin on perinteisesti haettu toimitusjohtajataustaisia jäseniä, mutta tämä käytäntö näyttäisi olevan muuttumassa niin, että yleisjohtajien sijaan hallituksiin haetaan spesifiä osaamista omaavia jäseniä. Käsityksen monipuolistuminen tarvittavasta osaamisesta saattaa avata naisille lisää hallituspaikkoja, sillä toimitusjohtajatausta on vain harvalla naisella. Joissakin haastatteluissa kyseenalaistettiin laajemminkin tietynlaisen urapolun merkitys sille, miten henkilö menestyy johtotehtävissä.

Etenkin suorahakukonsulttien haastatteluissa toistuu kokemus, jonka mukaan osaavia ja halukkaita naisia löytyy yritysten hallituksiin helpommin kuin toimivaan johtoon. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että hallitustyöskentely ei ole kokoaikaista eikä se siksi vaadi samanlaista ajallista panostusta kuin toimivassa johdossa työskenteleminen. Toisin sanoen hallitustehtävistä kiinnostuneita naisia on, eikä heitä tarvitse suostutella hallitustehtäviin samalla tavalla kuin toimivan johdon tehtäviin. Kysymys rekrytoinnissa onkin enemmän siitä, onko heillä juuri sitä osaamista, jota yrityksen hallitukseen kaivataan.

Suorahakukonsulttien käyttäminen yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa näyttää haastattelujen perusteella olevan säännönmukaista. Monet yritykset edellyttävät, että suorahakukonsultti esittelee myös vähintään yhden potentiaalisen naisehdokkaan lyhyellä listalla toimivan johdon haussa. Yrityksen omasta päätöksenteosta riippuu, päätyvätkö he valinnassaan nais- vai miesehdokkaaseen.

Sukupuolten tasa-arvon edistämisen kannalta on keskeistä, että siihen kiinnitetään huomiota systemaattisesti johtajien uran ja rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Tasa-arvo ei toteudu itsestään ja automaattisesti, vaan sitä pitää aktiivisesti edistää yrityksissä. Jos sukupuolen merkitys rekrytoinneissa kielletään ja todetaan, että kaikki ovat tasa-arvoisia, ei sukupuolten tasa-arvo edisty. Samalla saattaa jäädä hyödyntämättä naisten potentiaali toimia menestyksellisesti yritysten ylimmän johdon tehtävissä.

## 7.1 HYVÄT SUKUPUOLTEN TASA-ARVON HUOMIOIVAT REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT TUTKIMUSYRITYKSISSÄ

Tässä alaluvussa esitellään niitä hyviä käytäntöjä, joita tutkimuksen aineiston analyysin perusteella voi esittää tasa-arvon huomioimiseksi yritysten ylimmän johdon rekrytoinnissa sekä naisten ja miesten tasapuolisen urakehityksen edistämiseksi. Yritysten hyväksi mieltämät käytännöt eivät välttämättä aina ole tutkimuksen näkökulmasta hyviä käytäntöjä.

Useissa tutkimusyrytyksissä toteutettiin hyvää käytäntöä, jonka myötä yrityksellä on tarjolla urasuunnittelua, seuraajasuunnittelua ja mentorointiohjelmaa sekä naisille että miehille. Tällaiset järjestelyt ja johtajien ”kasvattaminen” yrityksen sisällä ovat keskeisiä etenkin miesenemmistöisillä aloilla, kun potentiaalisista johtajanaisista halutaan pitää kiinni.

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tehty tarkka haettavan henkilön profilointi sekä etsintätavan määrittely vastaa hyvän sukupuolten tasa-arvon huomioivan rekrytoinnin käytäntöä. Tällöin rekrytoiva yritys miettii, mitä se haluaa ja tarvitsee. Profiloinnin yhteydessä käydään systemaattisesti läpi, millaista osaamista ja kokemusta rekrytoitavalta johtajalta odotetaan. Tällöin voidaan avata myös sitä, mitkä ovat osaamisen määrittelyn kriteerit rekrytoitavan koulutuksen, yhteistyökyvyn ja asiantuntijuuden suhteen. Paneutuneella profiloinnilla päästään paremmin käsiksi osaamisen ja kokemuksen määrittelyn avaamiseen. Profiloinnin perusteet voivat muuttua ajan myötä. Esimerkiksi hallitusten jäsenten rekrytoinnissa ollaan siirtymässä yleisjohtajista kohti suppeamman, mutta syvemmän osaamistaustan omaavia asiantuntijoita, jotka toimivat johtajina.

Tämän hyvän käytännön vastakohta on toiminta, jossa lähdetään profiilin sijaan liikkeelle olemassa olevista sosiaalisista verkostoista ja -suhteista; siitä, ketä yrityksessä tunnetaan ja keitä olisi tarjolla. Tarkka profilointi ei siten yksin riitä hyväksi käytännöksi, vaan ehdokkaita on myös etsittävä mahdollisimman laajasti ja ennakkoluulottomasti.

Aineiston analyysin perusteella voi todeta, että usein naiset harkitsevat mahdollisia urasiirtymiä hyvin monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sekä suorahakukonsulteille että henkilöstöjohtajille näyttää olevan tuttua se, että naiset kaipaavat keskustelukumppania harkintansa avuksi. Naisten harkitsemaisuutta tai vetäytymistä ei ole syytä tulkita haluttomuudeksi siirtyä uralla eteenpäin tai olettaa, että naiset eivät osaa tehdä päätöksiä. Uran edistymisen ja uusien työtilaisuuksien mukanaan tuomien asioiden läpikäyminen edellyttää, että rekrytointiin on varattu riittävästi aikaa. Tällöin huono rekrytointikäytäntö tasapuolisen rekrytoinnin kannalta on suoraviivainen ja tiukasti aika- ja resurssitallutettu prosessi, jossa ei jää tilaa harkinnalle ja ehdokkaan, toimeksiantajan ja suorahakukonsultin välisille keskusteluille.

Haastatellut mainitsivat naisia rohkaisevaksi ja kannustavaksi käytännöksi sen, että rekrytointiprosessissa on mukana nainen. Ei ole väliä, mikä hänen

asemansa tai tehtävänsä on, mutta hänen läsnäolonsa muistuttaa siitä, että rekrytoitava henkilö voi olla myös nainen. Haastateltujen mukaan naisrekrytoitavien näkökulmasta näyttäisi olevan parempi, jos he eivät koe olevansa ainokaisia. Siten huono rekrytointikäytäntö on se, että naisehdokkaat kohtaavat rekrytointiprosessin yhteydessä vain miehiä. Tämä on yksi perustelu myös sille, miksi naisten määrä suorahakukonsultteina olisi hyvä saada nousemaan. Tällä hetkellä Suomessa ylimmän johdon rekrytoinneissa toimivat suorahakukonsultit ovat enimmäkseen miehiä.

Hyvänä käytäntönä voidaan myös pitää sitä, että rekrytoinneissa käytetään apuna suorahakukonsultteja, ja että yritykset tekevät yhteistyötä tarvittaessa useiden suorahakuyritysten kanssa. Tämä todennäköisesti monipuolistaa näkökulmaa ja lisää rekrytoinnin objektiivisuutta kun mahdollisia naisehdokkaita tulee etsittyä systemaattisesti ja laaja-alaisesti. Haastatteluissa tuotiin esiin se, että valtio-omisteisten yhtiöiden sopimus vain yhden suorahakuyrityksen kanssa voi kapeuttaa erilaisia valinnan mahdollisuuksia myös sukupuolten tasa-arvon suhteen. Toisaalta haastatteluissa muistutettiin, että ylimmän johdon haut on hienovarainen prosessi, jossa yksi, luotettu ja hyväksi koettu suorahakuyritys joka tuntee toimeksiantajan tarpeet voi olla hyvä yhteistyökumppani.

Suorahakuyritysten hyvä käytäntö on, että rekrytointiprosessin alussa pitkillä ehdokaslistoilla ja myös loppusuoralla eli lyhyillä ehdokaslistoilla on lähtökohtaisesti aina sekä naisia että miehiä. Sukupuolten tasa-arvon kannalta ongelmallisia ovat pitkät ja lyhyet ehdokaslistat, jotka on koottu vain olemassa olevien verkostojen pohjalta ilman avointa ja monipuolista ehdokkaiden etsimistä.

## 7.2 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Vaikka tämä tutkimus valottaa yritysten ylimmän johdon rekrytoinnin prosesseja monelta kannalta, jää moni asia vielä pimentoon. Lisäksi tutkimus herättää aina myös uusia kysymyksiä, joihin olisi luontevaa myös vastata tutkimuksen keinoin. Alle on koottu tämän tutkimuksen myötä esiin tulleita ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää pystyä tavoittamaan ja kuulemaan sellaisia naisia, joilla on ollut mahdollisuus edetä yritysten ylimpään johtoon, mutta jotka eivät asiaa harkittuaan ole siihen suostuneet. Heitä haastatteleamalla on mahdollista saada tärkeää ensikäden tietoa siitä, millaisina naiset itse näkevät kohtaamansa esteet uralla etenemiselle. Se, miten he ovat ratkaisunsa tehneet ja millä perustein he ovat kieltäytyneet tarjotusta paikasta, kertoo sukupuolten tasa-arvoa koskevista ehdoista ja edellytyksistä, jota tällä tutkimuksella ei ole ollut mahdollista tavoittaa.

Suorahakuyritysten ja suorahakukonsulttien toiminta on edelleenkin rekrytoinnin osa-alue, josta ei ole tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa saatavilla etenkin sukupuolten tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Suorahaku-

yrittäjien palvelujen käyttäminen on yleistä, etenkin ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tulevaisuudessa suorahakukonsulttien palvelujen käyttö näyttäisi pikemminkin kasvavan kuin vähenevän (Junnila & Honkaniemi 2010). Suomessa ylimmän johdon suorahakuja tekeviä konsultteja ja suorahakuyrityksiä on muutamia. Näissä yrityksissä toimii suorahakukonsultteina vähän naisia. Tarvitaan lisää tietoa myös siitä, onko suorahakukonsultin sukupuolella merkitystä ylimmän johdon rekrytointitilanteissa ja -prosesseissa, ja jos on, millaista merkitystä.

Sukupuolten tasa-arvon kannalta keskeistä tietoa tarvitaan suorahaun ajankohdasta ja siitä, missä työuran vaiheessa naiset ja miehet tulevat ensimmäisen kerran valituksi suorahakukonsulttien pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille.

Suorahakukonsulttien rooli yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa on huomattava, mutta lopullinen rekrytointipäätös tehdään aina rekrytoivassa yrityksessä. Se, mitä päätöksenteon tilanteessa tapahtuu ja millaiset prosessit ja kriteerit päätökseen johtavat, on keskeinen kysymys sukupuolten tasa-arvon toteutumisen kannalta. Tutkimuksellisesti päätöksentekoon kiinni pääseminen edellyttää menetelmällistä kehittelyä, sillä sellaisella haastatteluaineistolla, jota tämä tutkimus on hyödyntänyt, ei näihin kysymyksiin ole mahdollista pureutua riittäväällä tarkkuudella.

Monet kotimaiset ja ulkomaiset tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten tasapuolisella edustuksella yritysten ylimmässä johdossa on monia myönteisiä vaikutuksia niin yritysten käytäntöihin, taloudelliseen tulokseen kuin henkilöstön hyvinvointiin (Kotiranta ym. 2007; Lehto 2009; Palvia ym. 2015; Peni 2012). Siksi lisätutkimus rekrytoinnin käytännöistä ja niitä ohjaavista perusteista on tarpeellista.



# 8 KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämissuosituksia siitä, miten sukupuolten tasa-arvo voidaan huomioida yritysten ylimmän johdon rekrytoinnissa. Tutkimuksen tavoitteisiin perustuen ne ovat kirjoitettu pörssiyhtiöille ja valtio-omisteisille yhtiöille (kohta 1). Suositukset ovat käyttökelpoisia kaikille yrityksille, kuten listaamattomille yhtiöille ja suurille osuuskunnille. Suorahakuyrityksille esitetään omat kehittämissuosituksensa (kohta 2). Suositukset on laatinut tilaaja tämän tutkimuksen tulosten sekä tutkimuksen tueksi perustetun asiantuntijaryhmän (liite 4) keskustelujen pohjalta.

## 8.1 KEHITTÄMISSUOSITUKSET PÖRSSIYHTIÖILLE JA VALTIO-OMISTEISILLE YHTIÖILLE

### a) Sukupuolten tasa-arvoa koskevien tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta/mittaaminen

- Yritys asettaa tavoitteet ja kirjaa toimenpiteet sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi

Yritys asettaa yhteisesti kaikkien henkilöstöryhmien kanssa tavoitteet sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi, esimerkiksi että naisia ja miehiä on tasapuolisesti edustettuina ylimmän johdon tehtävissä ja että tämä varmistetaan rekrytointiprosessissa. Toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi voivat olla esimerkiksi naisten ja miesten tasapuolinen osallistuminen johtajuuskoulutuksiin ja mentorointiin.

Yrityksen asettamien tasa-arvotavoitteiden toteuttaminen on helpompaa ja toteutuminen todennäköisempää kuin tilanteessa, jossa tavoitteita ei ole luotu ja tuotu esille. Selkeä tavoitteenasettelu edistää sitoutumista tasa-arvon edistämiseen yrityksen kaikilla tasoilla. Tavoitteiden ja toimenpiteiden on perustuttava jaettuun ymmärrykseen siitä, mitä tasa-arvolla tarkoitetaan ja millaisin keinoin sitä edistetään. Tavoite voidaan kirjata yrityksen tasa-arvosuunnitelmaan, liiketoimintastrategiaan, henkilöstöstrategiaan, koulutus- ja kehittämisohjelmiin, yritysraporttiin ja yrityksen verkkosivuille.

Lakisääteinen tasa-arvosuunnitelma on olemassa oleva työkalu tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamiselle<sup>2</sup>. Tasa-arvosuunnitelma on lakisääteinen vähintään 30 työntekijää työllistävälle yritykselle. Lain mukaan jokaisen työn-

2 Ks. esim. <http://www.tasa-arvo.fi/web/fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu>

antajan tulee edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvosuunnitelmaa varten tehdään kartoitus työpaikan tasa-arvotilanteesta, määritellään toimenpiteet kehittämiskohteista, sovitaan toimenpiteiden seurannasta ja vastuuhenkilöt. Tasa-arvosuunnitelman osana tehdään palkkakartoitus, jossa on erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista.

- Yritys seuraa sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tehtyjen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista

Yritys organisoii sisäisen seurannan ja raportointivelvollisuuden sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Seuranta kattaa myös palkkakehityksen seurannan. Ylimmän johdon odotetaan raportoivan henkilöstölle yrityksen yhteisistä tasa-arvotavoitteista ja tehdyistä toimenpiteistä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Vastaavasti muilla esimies- ja johtoasemissa toimivilla tulee olla säännöllinen raportointivelvollisuus yrityksen ylimmälle johdolle siitä, mitä he ovat tehneet sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Ylimmältä johdolta edellytetään raportoinnin ja tulosten seuranta jokaisella tasolla.

Sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden edistymistä voidaan seurata erilaisin mittarein. Mittareita ovat muun muassa tasa-arvosuunnitelma sekä säännöllinen, numeerinen seuranta naisten ja miesten osuudesta yrityksen keski- ja ylimmän johdon rekrytointeissa, mukaan lukien pitkät ja lyhyet ehdokaslistat.

- Yritys varmistaa, että tasa-arvoasioiden koordinointi on sisällytetty useamman, mutta vähintään yhden henkilön työnkuvaan

Sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen on suositeltavaa nimetä henkilöt, joiden työnkuvan osaksi sisällytetään vastuu tasa-arvon edistämisen koordinoinnista ja tasa-arvotilanteen, rekrytointiprosessien sekä toimenpiteiden toteutumisen seuraamisesta.

## **b) Sukupuolten tasa-arvon huomioivat koulutusohjelmat**

- Sukupuolten tasa-arvo huomioidaan yrityksen Talent Management -järjestelmässä sekä seuraaja- ja urapolkusuunnittelussa

Yrityksessä on naisten ja miesten urapolkuja huomioiva Talent Management -järjestelmä. Yritys varmistaa Talent Management -järjestelmällä, että naisten ja miesten kehittymistä seurataan, osaaminen tunnistetaan ja että naisten ja miesten osaamista ja urapolkuja kehitetään työuran kaikissa vaiheissa. Yrityksessä voidaan hyödyntää erikseen naisille rakennettuja kehitty-

missuunnitelmia (female talent pipeline), joiden toteutumisesta raportoidaan yrityksen ylimmälle johdolle. Esimies keskustelee työntekijöiden kanssa uratoiveista ja -pyrkimyksistä muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Seuraajasuunnittelu on yrityksessä jatkuva aktiivinen prosessi. Esimerkiksi ylimmän johdon kokouksissa tuodaan esille avautumassa oleviin johtopaikkoihin sopivia nais- ja mieskandidaatteja.

- Yritys tarjoaa sisäisiä johtajuuskoulutuksia naisille ja miehille

Yritys varmistaa, että johtajuuskoulutuksissa on mukana sekä naisia että miehiä. Sukupuolten tasapuolisesta edustuksesta huolehditaan ja koulutukseen osallistumiseen kannustetaan erityisesti, jos jompikumpi sukupuoli on yrityksen johtotehtävissä vähemmistönä. Tilanteen mukaan harkitaan, järjestetäänkö naisille ja miehille erilliset ohjelmat vai ovatko kaikille yhteiset ohjelmat tarkoituksenmukaisempi vaihtoehto.

- Yritys tarjoaa mentorointiohjelmaa ja koutsaamista naisille ja miehille

Yritys ottaa käyttöön mentorointiohjelmat, jotka edistävät naisten ja miesten etenemistä johtajan uralla vertaistuen keinoin. Yritys huolehtii siitä, että mentoroitaville naisille on tarjolla niin johtajana toimivia nais- kuin miesmentorejakin. Mahdollisuuksia yritysten väliseen nk. cross-mentorointiin on myös hyvä harkita. Mentoroinnin lisäksi voidaan hyödyntää yrityksen ulkopuolista koutsaamista (coaching) naisten ja miesten uusiin vastuisiin tai laajempiin tehtäväkenttiin siirtymisen tukena. Ulkopuolinen koutsaaja tuo yrityskulttuurista riippumatonta ja neutraalimpaa tukea johtajille ja muille uusiin tehtäviin valmennettaville. Lähiesimiehellä on keskeinen rooli varmistaa mentoroinnin ja ohjauksen tarve.

### c) Asenteisiin ja mielikuviin vaikuttaminen

- Yritys pyrkii johtajakäsityksen monipuolistamiseen keskustelemalla johtajuuteen liittyvistä käsityksistä

Yrityskulttuuri pitää sisällään yrityksen arvot sekä käsitykset hyvästä johtajasta ja oikeanlaisesta osaamisesta. Yritys voi monipuolistaa johtajasta muodostettua kuvaa tuomalla yleiseen keskusteluun kysymyksiä siitä, millaista osaamista johtajalta edellytetään ja minkälainen nainen tai mies voi olla johtaja. Tätä keskustelua tulisi käydä erityisesti johtotasolla rekrytointien yhteydessä. Yritys pyrkii tavoitteellisesti edistämään monipuolista johtajakäsitystä rekrytoinneissaan seuraamalla tavoitteen toteutumista.

- Yritys tarjoaa kannustavia roolimalleja

Yritys voi tarjota kannustavia roolimalleja tuomalla aktiivisesti esiin myönteisiä esimerkkejä naisista, jotka toimivat johtajina. Ylimmän johdon tehtävissä toimivat naiset tarjoavat esikuvan ja signaalin siitä, että kyseiset tehtävät ovat avoinna tässä yrityksessä myös naisille. Vastaavasti perinteisestä johtajatyypistä poikkeavat miehet toimivat esikuvina muille miehille ja kannustavat ylimmän johdon tehtäviin sellaisia miehiä, jotka eivät ole aiemmin nähneet sitä tavoittelemisen arvoisena.

- Yritys tekee sukupuolten tasa-arvon näkyväksi osana yrityksen ulkoista toimintaa ja julkisuuskuvaa

Sukupuolten tasa-arvon lisäämiseen tähtäävä toiminta tehdään julkiseksi ja sitä hyödynnetään osana yrityksen julkisuuskuvaa ja brändiä, menestyksen osatekijänä. Tasa-arvon eteen tehdyn työn laajamittaisempi esiintuominen lähettää tärkeän viestin yrityksen asiakkaille sekä yrityksen nykyisille ja tuleville työntekijöille siitä, että sukupuolten tasa-arvo on keskeinen osa yrityksen arvoja ja toimintaa. Tavoitteen esille tuomiseen voidaan käyttää eri kanavia yrityksen ulkoisista verkkosivuista sosiaaliseen mediaan ja yrityksen muuhun viestintään ja mainontaan.

#### **d) Yritys hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa tasa-arvoisen rekrytoinnin tukena**

- Yritys käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, kuten suorahakukonsulttia, ylimmän johdon rekrytoinneissa ja varaa rekrytointiprosessiin riittävästi aikaa

Yritys hyödyntää ylimmän johdon rekrytoinneissa ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten suorahakukonsultteja tai ammattitaitoista henkilöarviointia. Tämä lisää rekrytoinnin objektiivisuutta ja täytettävän tehtävän kannalta olennaisten kriteerien huomioimista rekrytoinnissa. Rekrytointiprosessiin varataan riittävän pitkä aika parhaiden ehdokkaiden kartoittamiseksi ja keskustelun käymiseksi tarjotun tehtävän vaatimuksista. Suositus koskee myös yrityksessä itse hoidettuja rekrytointiprosesseja.

- Yritys edellyttää suorahakukonsulteilta sekä naisia että miehiä pitkillä ja lyhyillä ehdokaslistoille

Sukupuolten tasa-arvon toteutumisen kannalta on keskeistä, että sekä pitkillä että lyhyillä ehdokaslistoilla on potentiaalisia nais- ja miesehdokkaita. Yritysten tulee edellyttää tätä suorahakukonsulteilta.

- Yritys määrittelee tarkkaan rekrytoitavan osaamisprofiilin ja tehtävään vaadittavan pätevyyden ja varmistaa, että kriteereissä vältetään sukupuolistereotyyppioita

Yritys määrittelee yhdessä suorahakukonsultin kanssa selkeästi ne kriteerit, joista rekrytoitavan johtajan profiili muodostuu. Samalla käydään keskustelua siitä, ovatko johtajan osaamisprofiilin ja pätevyyden määrittelyt soveltuvia sekä naisille että miehille.

- Yritys huolehtii siitä, että rekrytointipäätösprosessiin osallistuu sekä naisia että miehiä

Sen lisäksi, että yritysten rekrytointipäätösprosessiin tuodaan toimeksiantajan puolelta mukaan ainakin yksi nainen, on varmistettava, että naisia on mukana valitsemissa ja päättävissä elimissä, kuten hallituksissa, johtoryhmissä sekä nimitystoimi- ja nimitysvaliokunnissa. Sama koskee ylimmän johdon rekrytointeja, joissa miehiä on vähemmän valitsemissa ja päättävissä elimissä.

## 8.2 KEHITTÄMISSUOSITUKSET SUORAHAKUYRITYKSILLE

- Suorahakuyritys osallistuu ylimmän johdon tehtävään etsittävän henkilön osaamisprofiilin ja rekrytointikriteereiden määrittelyyn toimeksiantajan kanssa

Suorahakukonsultti käy toimeksiannon tehneen asiakkaan kanssa läpi rekrytoitavan johtajan kriteerit, millaista osaamista haetaan ja mitä tehtävään sopivuus tarkoittaa. Konsultti huolehtii siitä, ettei toimeksiannon kuvaus rajaa pois kumpaakaan sukupuolta.

- Suorahakuyritys tekee systemaattisen etsinnän (research) ja varmistaa, että pitkällä ja lyhyellä listalla on sekä nais- että miesehdokkaita

Suorahakuyritysten tulee etsiä tehtävään sopiva henkilö laajasta joukosta ihmisiä. Mitä laajemmalla kokemus- ja koulutustaustalla rekrytoitavaa johtajaa haetaan, sitä monipuolisempi joukko ylimmän johdon tehtävään sopivia nais- ja miesehdokkaita tavoitetaan.

- Suorahakukonsultti varmistaa riittävän ajan johtajaehdokkaan haakuun, keskusteluihin toimeksiantajan ja rekrytoitavan kanssa sekä urasiirtymää koskevaan päätöksentekoon

Rekrytoitavien osalta riittävä informaatio tarjolla olevasta ylimmän johdon

tehtävästä ja päätöksen tekemiseen varattava aika varmistavat sekä nais- että miesehdokkaiden kiinnostuksen tehtävään.

- Suorahakuyritykset pyrkivät kasvattamaan suorahakukonsultteina toimivien naisten määrää

Yritysten ylimmän johdon suorahakuja tekevät konsultit ovat Suomessa enimmäkseen miehiä. Olisi huolehdittava siitä, että yritysten ylimmän johdon rekrytointien toimeksiannoissa toimii nykyistä enemmän naisia.

- Suorahakukonsultit tarkastelevat rekrytointiprosessia sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta

Sukupuolten tasa-arvon kannalta on tärkeää, että suorahakukonsultit tunnistavat tasapainoisen sukupuolijakauman myönteiset vaikutukset yritysten ylimmässä johdossa ja ottavat sukupuolten tasa-arvon huomioon johtajien rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

- Suorahakuyritys käy läpi rekrytointiprosessin asiakasyrityksen kanssa jälkeenpäin ja kertoo, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma on otettu rekrytoinnissa huomioon

Rekrytointiprosessin yksityiskohtainen läpikäynti asiakasyrityksen kanssa rekrytoinnin jälkeen lisää koko prosessin läpinäkyvyyttä. Jälkikeskustelun myötä on mahdollista arvioida prosessia yhä paremmin myös tasa-arvon kannalta.

# LÄHTEET

- Alvesson, Mats & Due Billing (1997)  
Understanding gender and organizations. London: Sage.
- Bailly, Franck & Léné, Alexandre (2013)  
The personification of the service labour process and the rise of soft skills: A French case study. *Employee Relations*, 35:1, 79–97.
- Bendl, Regine & Schmidt, Angelika (2010)  
From 'glass ceilings' to 'firewalls' – Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17:5, 612–634.
- Corporate Governance selvitys (2014)  
Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä. Helsinki: Keskuskauppakamari.
- Coverdill, Janmes & Finlay, William (1998)  
Fit and skill in employee selection: Insights from a study of headhunters. *Qualitative Sociology*, 21:2, 105–127.
- Doldor, Elena, Vinnicombe, Susan, Gaughan, Mary & Sealy, Ruth (2012)  
Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. Equality and Human Rights Commission Research Report Series, Research Report 85. Cranfield: Cranfield University.
- Eagly, Alice (2007)  
Female leadership advantage and disadvantage. Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31:1, 1–12.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008)  
Qualitative methods in business research. Sage: Los Angeles.
- Faulconbridge, James, Beaverstock, Jonathan, Hall, Sarah & Hewitson, Andrew (2009)  
The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40:5, 800–808.

Groysberg, Boris & Bell, Deborah (2013)

Dysfunction in the boardroom: Understanding the persistent gender gap at the highest levels. *Harvard Business Review*, 91:6, 88–97.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015 (2012)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:10. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015. Loppuraportti (2015)

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hearn, Jeff, Lämsä, Anna-Maija, Biese, Ingrid, Heikkinen, Suvi, Louvrier, Jonna, Niemistö, Charlotta, Kangas, Emilia, Koskinen, Paula, Jyrkinen, Marjut, Gustavsson, Malin & Hirvonen, Petri (2015)

Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat –hankkeen loppuraportti. Helsinki: Hanken School of Economics.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001)

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holgersson, Charlotte (2013)

Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20:4, 454–466.

Husu, Liisa (2001)

Sexism, support and survival in academia. Academic women and hidden discrimination in Finland. Helsinki: University of Helsinki.

Ikonen, Hanna-Mari & Ojala, Hanna (2005)

Yhteisyyden luomista ja eron kokemuksia – haastattelu, konteksti ja feministinen tietäminen. *Naistutkimus-Kvinnoforskning*, 18:1, 17–29.

Julkunen, Raija (2009)

Työelämän tasa-arvopolitiikka. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:53. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Junnila, Kirsi & Honkaniemi, Laura (2010)

Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Kyselytulokset syksyiltä 2009, yhteenveto. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kanter, Rosabeth Moss (1977)

Men and women of the corporation. New York: Basic Books.



Kauhanen, Antti, Kauhanen, Merja, Laine, Pekka, Lilja, Reija, Maliranta, Mika & Savaja, Eija (2015)

Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:10. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Kauhanen, Antti & Napari, Sami (2009)

Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuus-toimihenkilöistä 1981–2006. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.

Keskuskauppakamari (2014)

Naisjohtajaselvitys 2014: Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.) (1996)

Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino.

Koivunen, Tuija (2013)

Miesjohtajien yhteisyys uuden talouden yrityksessä. Naistutkimus-Kvinnoforskning, 26:2, 17–28.

Koivunen, Tuija (2011)

Gender in call centre work. Acta Universitatis Tamperensis 1680. Tampere: Tampere University Press.

Korvajärvi, Päivi (2012)

Individual competence and official support: Women on company boards in Finland. Teoksessa Colette Fagan, Maria C. González Menéndez & Silvia Gómez Ansón (toim.) Women on corporate boards and in top management. European trends and policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne & Rouvinen, Petri (2007)

Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA Analyysi no 3. Saatavilla <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2007/09/Naisjohtajat.pdf>

Krippendorff, Klaus (2004)

Content analysis. An introduction to its methodology. Thousand Oaks: Sage.

Kurunmäki, Kimmo (2007)

Vertailu. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapauksittain tutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

- Kuula, Arja (2011)  
Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Kolmas painos. Tampere: Vastapaino.
- Lehto, Anna-Maija (2009)  
Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus, 19:3.
- Lämsä, Anna-Maija (2011)  
Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala (toim.) Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus. Research Reports 72. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Lämsä, Anna-Maija & Louvrier, Johanna (2014)  
Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Yritysetiikka, 6:1, 28–39.
- Maume, David JR. (1999)  
Glass ceiling and glass escalators. Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. Work and Occupations, 26–4, 483–509.
- Meriläinen, Susan, Tienari, Janne & Valtonen, Anu (2015)  
Headhunters and the ‘ideal’ executive body. Organization, 22: 1, 3–22.
- Miller, Toyah & Triana, María del Carmen (2009)  
Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity – Firm performance relationship. Journal of Management Studies, 46:5, 755–786.
- Ojala, Hanna (2010)  
Opiskelemassa tavallaan. Vanhat naiset ikäihmisten yliopistossa. Tampere: Vastapaino.
- Osakeyhtiölaki (21.7.2006/624) Saatavilla <https://www.finlex.fi>.
- Palvia, Ajay, Vähämaa, Emilia & Vähämaa, Sami (2015)  
Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. Journal of Business Ethics. DOI 10.1007/s10551-014-2288-3.
- Peni, Emilia (2012)  
Essays on the effects of female executives and experts on corporate governance and financial reporting practices. Acta Wasaensia 255. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Pesonen, Sinikka, Tienari, Janne & Vanhala, Sinikka (2009)  
The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24:5, 327–345.
- Pietiläinen, Marjut, Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2015)  
Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja* 2015:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sealy, Ruth & Singh, Val (2010)  
The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12:3, 755–786.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2014)  
Valtavirtaistaminen. Saatavilla <http://www.stm.fi/tasa-arvo/tasa-arvopoliitikka/valtavirtaistaminen>
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (2008)  
Corporate Governance. Helsinki: Arvopaperimarkkinayhdistys.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014)  
Työolojen muutokset 1977–2013. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tienari, Janne, Holgersson, Charlotte, Meriläinen, Susan & Höök, Pia (2009)  
Gender, management and market discourse: The case of gender quotas in the Swedish and Finnish media. *Gender, Work & Organization*, 16:4, 501–521.
- Tienari, Janne, Meriläinen, Susan, Holgersson, Charlotte & Bendl, Regine (2013)  
And then there are none: On the exclusion of women in process of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28:1, 43–62.
- Tienari, Janne, Meriläinen, Susan & Lang, Gitta (2004)  
"Naiskiintiöt" mediassa: Ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvokeskusteluun. *Työelämän tutkimus*, 2:2–3, 84–95.
- Tilastokeskus (2014)  
Naiset ja miehet Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002)  
Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, Antti (2015) Henkilökohtainen sähköpostiviesti 11.2.2015.

Ylöstalo, Hanna (2012)

Tasa-arvotyön tasa-arvot. Tampere: Tampere University Press.

Ylöstalo, Hanna (2006)

Naisia, miehiä vai ihmisiä? Sukupuolten tasa-arvo työpaikkojen tasa-arvotyössä ja feministisessä tutkimuksessa. Naistutkimus–Kvinnoforskning, 19:3, 17–28.

Ylöstalo, Hanna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Heiskanen, Tuula & Leinonen, Minna (2013)

Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä. Työelämän tutkimus 11:2, 128–142.

Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa (2015)

Periaatepäätös 17.2.2015. Helsinki: Oikeusministeriö. Saatavilla [http://www.oikeusministerio.fi/material/attachments/om/ajankohtaista/uutiset/a\\_uutiset2015/jjBVuf5sF/porssiyhtioiden\\_hallitukset\\_tasa-arvo.pdf](http://www.oikeusministerio.fi/material/attachments/om/ajankohtaista/uutiset/a_uutiset2015/jjBVuf5sF/porssiyhtioiden_hallitukset_tasa-arvo.pdf)

Welch, Catherine, Marschan-Piekkari, Rebecca, Penttinen, Heli & Tahvanainen, Marja (2002)

Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11:5, 611–628.

West, Candace & Zimmerman, Don (1987)

Doing gender. *Gender & Society*, 1:2, 125–151.

Vuorinen-Lampila, Päivi (2014)

Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work*. DOI 10.1080/13639080.2014.934788.

Yancey Martin, Patricia (2003)

'Said and done' versus 'saying and doing.' Gendered practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17:3, 342–366.

# LIITTEET

## LIITE I. SÄHKÖPOSTIViesti PÖRSSIYHTIÖIHIN

Asia: Kutsu tutkimushaastatteluun

Sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikössä on käynnissä EU:n rahoittama Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hanke, joka tukee toimenpiteillään hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 toteuttamista ([www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)). Hankkeeseen sisältyy johdon rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen kohdistuva laadullinen tutkimus.

Tutkimuksen julkaisussa tullaan esittämään toimenpidesuositukset sukupuolten tasa-arvon huomioimiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tutkimus valmistuu maaliskuussa 2015.

Toimenpidesuositusten sisällön kannalta merkittävä osa tutkimusta ovat arvostettujen suomalaisten yritysten ylimmän johdon rekrytointiin osallistuvien henkilöiden haastattelut. Niiden avulla kartoitetaan yritysten ylimmän johdon hyviä rekrytointikäytäntöjä.

Tämän viestin tarkoitus on tiedustella (henkilön/henkilöiden nimi) mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Tutkittava yritys ja haastateltavat henkilöt jäävät tutkimuksessa anonyymeiksi ja haastattelut ovat luottamuksellisia.

Aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin tunti. Annan mielelläni aiheesta lisätietoja.

Nimi ja yhteystiedot

## LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

**Yritykset** (hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja – kysymysten muotoilu muuttuu haastateltavan mukaan)

Miten yrityksen ylimpään johtoon – **sekä hallitukseen että toimivaan johtoon**

- haettavan henkilön hakuprosessi käynnistyy?
- Miten hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan rekrytointiprosessi tapahtuu?
- Entä toimitusjohtajan (usein johtoryhmän puheenjohtaja) ja jäsenten rekrytointi?
- Käytetäänkö ulkopuolista suorahakonsulttia? Miten päätös haun ulkoistamisesta tehdään?

Ketkä *pörssiyrityksestä* osallistuvat toimivan johdon ja hallituksen valintaan?

- Ketkä ovat keskeisessä asemassa rekrytointiprosessissa?
- Mikä rooli valinnassa on esim. omistajilla/pääomasijoittajilla, nimitysvaliokunnalla, HR-johtajalla ja muilla tahoilla?
- Oma rooli. Voiko halutessaan edistää naisten rekrytointia? Miten?

Mitkä ovat hakukriteerit: miten haettavan henkilön profiili muodostetaan?

- Millaista osaamista ja kokemusta vaaditaan toimivan johdon ja hallituksen puheenjohtajalta ja -jäseniltä? Millä taustoilla toimivaan johtoon ja hallitukseen valitaan henkilöitä?
- Onko naisten ja miesten pätevyudessa ja kompetensseissa eroa? Jos on, näkyykö tämä valintaprosessissa?

Onko teillä toimeksiantajana pitkien ja lyhyiden listojen laatimiseen ohjeistus?

Mitä kanavia hakuprosessissa käytetään?

- Miltä alueilta (toimiala, koulutusala, yritykset) kandidaatteja etsitään?

Onko yrityksessänne käytössä muita prosesseja ylimmän johdon sisäisiä rekrytointeja varten, kuten seuraajasuunnittelua ja urasuunnittelua (Talent Management)?

Onko toimivaa johtoa ja hallitusta koskevissa valintakriteereissä ja rekrytointiprosessissa huomioitu sukupuolinäkökulma? Miten?

- Onko naisten ja miesten etenemiselle yritysten toimivaan johtoon ja/tai hallitukseen esteitä?
- Onko sukupuolinäkökulma sisällytetty yrityksenne ylimmän johdon rekrytointeja koskeviin ohjeistuksiin ja prosesseihin?
- Entä yritysten strategiaan asiakirjoihin? Onko teillä tasa-arvosuunnitelmaa tai yritys vastuustrategiaa? Miten sukupuoli huomioidaan niissä?

Onko sukupuolten tasa-arvon huomioivassa rekrytoinnissa etuja tai haittoja, millaisia?

Mitkä ovat yrityksen näkökulmasta hyviä/huonoja ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä?

– Onko niissä mukana sellaisia, joissa on huomioitu sukupuolten tasa-arvon näkökulma?

(Arkistointilupa)

## LIITE 3. HAASTATTELURUNKO

### Suorahakukonsultit

Miten yrityksen ylimpään johtoon – **sekä hallitukseen että toimivaan johtoon**

- haettavan henkilön hakuprosessi käynnistyy?
- Miten hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan rekrytointiprosessi tapahtuu?
- Entä toimitusjohtajan (usein johtoryhmän puheenjohtaja) ja jäsenten rekrytointi?

Ketkä *toimeksiannon antavassa yrityksessä* osallistuvat toimivan johdon ja hallituksen valintaan?

- Ketkä ovat toimeksiantajän puolelta keskeisessä asemassa rekrytointiprosessissa?
- Mikä rooli valinnassa on esim. omistajilla/pääomasijoittajilla, HR-johtajalla ja muilla tahoilla?

Mitkä ovat *toimeksiantajän* hakukriteerit: miten haettavan henkilön profiili muodostetaan?

- Millaista osaamista ja kokemusta vaaditaan toimivalta johdolta ja hallitukselta? Millä taustoilla toimivaan johtoon ja hallitukseen valitaan henkilöitä?
- Onko naisten ja miesten pätevyudessa ja kompetensseissa eroa? Jos on, näkyykö tämä valintaprosessissa?

Mitä kanavia hakuprosessissa käytetään?

- Miltä alueilta (toimiala, yritykset) kandidaatteja etsitään?
- Keitä kontaktoidaan toimivan johdon ja hallituksen rekrytoinneissa, (esim. käytetäänkö omia verkostoja)?

Onko toimivaa johtoa ja hallitusta koskevissa valintakriteereissä ja rekrytointiprosessissa huomioitu sukupuolinäkökulma ja jos on, niin miten?

- Onko ollut tilanteita, joissa toimeksiantajayritys esittääkö toiveita rekrytoitavan henkilön sukupuolen suhteen? Millaisia? Mistä/keneltä toiveet tulevat?
- Onko naisten ja miesten etenemiselle yritysten toimivaan johtoon ja/tai hallitukseen esteitä?

Onko sukupuolinäkökulma sisällytetty *suorahaku- ja rekrytointiyrityksessä* ylimmän johdon rekrytointeja koskeviin ohjeistuksiin ja prosesseihin?

- Voivatko suorahakukonsultit halutessaan edistää sukupuolten tasa-arvoa toimeksiantajayritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa? Esimerkiksi esittää nais- tai miesehdokkaita pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille? Mitä muita keinoja on?



Onko sukupuolten tasa-arvon huomioivassa rekrytoinnissa etuja tai haittoja, millaisia?

Mitkä ovat suora hakukonsulttien näkökulmasta hyviä ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä? Entä huonoja käytäntöjä?

– Onko niissä mukana sellaisia, joissa on huomioitu sukupuolten tasa-arvon näkökulma?

(Arkistointilupa)

LIITE 4. TASA-ARVOA JOHTAJIEN URAKEHITYKSEEN  
(TASURI) -HANKKEEN LAADULLISEN  
TUTKIMUKSEN "SUKUPUOLTEN TASA-  
ARVON HUOMIOIMINEN YRITYSTEN  
YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA"  
ASIAANTUNTIJARYHMÄ

Toimikausi: 6.11.2014–31.3.2015

Puheenjohtaja:

Rebecca Piekkari, varadekaani, professori, Aalto-yliopisto

Jäsenet:

Arto Hiltunen, partneri, Boardman-osaamisverkosto

Tuija Lavonen, Managing Partner, Boyden Oy

Merja Strengell, DI, hallitusammattilainen, Hallitusammattilaiset ry

Antti Turunen, lakimies, Keskuskauppakamari

Sihteerit:

Mia Teräsaho, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Mari Kupiainen, projektisuunnittelija, sosiaali- ja terveysministeriö

Asiantuntija:

Tuija Koivunen, tutkija, Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö



Tutkimusraportin aiheena ovat yritysten johdon rekrytointiprosessit ja -käytännöt, ja miten niissä huomioidaan sukupuolten tasa-arvo. Tutkimuksen kohteena on pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylin johto, hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja, sekä ylimmän johdon rekrytoinneista vastaavien suoraohjauksien toiminta. Raportissa tarkastellaan, mitkä tekijät rekrytoinnissa yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä rekrytointikäytäntöjen läpinäkyvyyttä ja rekrytointipäätöksiä koskevaa avoimuutta. Tutkimus antaa suuntaviivoja kehittämistarpeista, jotka koskevat sukupuolten tasa-arvon edistämistä yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Julkaisu sisältää kehittämissuosituksen pörssiyhtiöille ja valtio-omisteisille yhtiöille sekä suoraohjauksille siitä, miten sukupuolten tasa-arvo voidaan huomioida rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Suositukset ovat käyttökelpoisia kaikille yrityksille. Tutkimuksen on tehnyt Tampereen yliopisto.

Tutkimus on osa sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön toteuttamaa Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hanketta (1.11.2013–30.9.2015, [www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)), jonka tavoitteena on lisätä sukupuolten tasapuolista edustusta yritysten ylimmässä johdossa ja edistää sukupuolten tasa-arvoa työelämässä. TASURI-hanke toteuttaa hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2012–2015) toimenpiteitä. Hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

Internet: [www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

**TASURI**

 **TAMPEREEN  
YLIOPISTO**



Euroopan unionin  
osarahoittama hanke

■ SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

ISSN 1236-2050  
ISBN 978-952-00-3723-9