

Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet

Riikka Sievänen, Emilia Vähämaa, Kim Ittonen, Jesper Haga,
Jussi Nikander, Jenna Hytti, Essi Paunisaari, Minna Tuominen-Thuesen,
Terhi Lehmuskoski

VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA
TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2023:7

tietokayttoon.fi

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:7

Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet

Riikka Sievänen, Emilia Vähämaa, Kim Ittonen, Jesper Haga,
Jussi Nikander, Jenna Hytti, Essi Paunisaari, Minna Tuominen-Thuesen,
Terhi Lehmuskoski

Valtioneuvoston kanslia Helsinki 2023

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston
verkkokirjakauppa**

Statsrådets
nätbokhandel

vnjulkaisumyynti.fi

Valtioneuvoston kanslia

CC BY-ND 4.0

ISBN pdf: 978-952-383-365-4

ISSN pdf: 2342-6799

Taitto: PunaMusta Oy, 2023

Helsinki 2023

Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät Naisten urakehityksen haasteet

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:7

Julkaisija Valtioneuvoston kanslia

Tekijä/t Sievänen Riikka, Vähämaa Emilia, Ittonen Kim, Haga Jesper, Nikander Jussi, Hytti Jenna, Paunisaari Essi, Tuominen-Thuesen Minna, Lehmuskoski Terhi

Yhteisötekijä KPMG Oy Ab, Hanken Svenska handelshögskolan

Kieli suomi

Sivumäärä

86

Tiivistelmä

Hankkeen tavoitteena oli selvittää naisten rekrytointia suomalaisten listayhtiöiden hallituksiin ja johtotehtäviin estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi. Kirjallisuuden ja empiirisen aineiston perusteella selvisi, että toimintaympäristö, yrityksen piirteet ja yksilötaso yhdessä vaikuttavat naisten valintaan, niin estävästi kuin edistävästi.

Moni näistä tekijöistä on rekrytoivan tahon ja hakijan vaikuttamismahdollisuuksien ulottumattomissa, kuten toimintaympäristön muutos ja arvojen muutos. Sen sijaan yrityksen rekrytointiprosessin systemaattisuus ja naisten oma aktiivisuus esimerkiksi verkostoitumalla ja kompetenssin kehittämisen kautta ovat tekijöitä, joihin on mahdollista aktiivisesti vaikuttaa.

Parasta osaajaa etsittäessä systemaattinen rekrytointiprosessi osaamistarpeiden määrittelystä, rekrytoinnista vastaavasta tahosta ja tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisestä sekä kandidaattien arviointiin käytetty due diligence -prosessi ovat keskeisiä työkaluja sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämisessä. Systemaattinen rekrytointiprosessi myös tukee valitsijoiden omien odotusten ja tapojen vaikutusten minimointia valintaan. Hankkeen tulokset tukevat Suomen hallituksen tavoitetta sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämisestä listayhtiöiden hallituksissa, jota myös tuore EU-direktiivi tukee.

Klausuuli

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa. (tietokayttoon.fi) Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

Asiasanat

tutkimus, tutkimustoiminta, nainen, sukupuolten tasa-arvo, monimuotoisuus, nimitystoimikunta, nimitysvaliokunta, urakehitys, hallitus, johtoryhmä, yritysjohto, listayhtiöt, rekrytointi, rekrytointiyritys

ISBN PDF 978-952-383-365-4

ISSN PDF

2342-6799

Julkaisun osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-365-4>

Styrelse- och ledningsuppdrag i börsbolag Utmaningar för kvinnors karriärutveckling

Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 2023:7

Utgivare Statsrådets kansli

Författare Sievänen Riikka, Vähämaa Emilia, Ittonen Kim, Haga Jesper, Nikander Jussi, Hytti Jenna, Paunisaari Essi, Tuominen-Thuesen Minna, Lehmuskoski Terhi

Utarbetad av KPMG Oy Ab, Hanken Svenska handelshögskolan

Språk finska

Sidantal

86

Referat

Syftet med projektet var att reda ut vilka faktorer som förhindrar och främjar rekrytering av kvinnor till börsbolags styrelser och ledningsposter, samt vad som bör göras för att främja en mer jämställd representation mellan könen. Utifrån tidigare litteratur och vår empiri blev det tydligt att verksamhetsmiljön, företagets egenskaper och individens egenskaper tillsammans både hindrar och främjar valet av kvinnor till styrelser och ledningsposter i finländska börsbolag.

Många av dessa faktorer ligger utom räckhåll för rekryterarens och den sökandes inflytande, såsom verksamhetsmiljön och värderingar. Faktorer som aktivt kan påverkas är systematik i företagets rekryteringsprocess och kvinnors egen aktivitet, till exempel genom nätverkande och egen kompetensutveckling.

Då man letar efter de bästa talangerna är en systematisk rekryteringsprocess med fastställda kompetensbehov, en ansvarsperson för rekryteringen och en tillräckligt bred kandidatpool, samt en due diligence -process för bedömning av kandidater viktiga verktyg för att öka jämställdheten mellan könen. En systematisk rekryteringsprocess minimerar också påverkan av rekryterarens egna förväntningar och besluts vanor. Resultatet av projektet stödjer den finländska regeringens mål att öka jämställd könsrepresentation i börsbolagens styrelser, vilket också stöds av det nya EU-direktivet.

Klausul

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan. (tietokayttoon.fi) De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

Nyckelord

forskning, forskningsverksamhet, kvinna, jämställdhet, mångfald, nomineringsråd, nomineringskommitté, valberedning, karriärutveckling, styrelse, ledningsgrupp, företagsledning, börsbolag, rekrytering, rekryteringsföretag

ISBN PDF 978-952-383-365-4

ISSN PDF

2342-6799

URN-adress <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-365-4>

Board and management team positions in listed companies The challenges of women's career development

Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 2023:7

Publisher	Prime Minister's Office		
Author(s)	Sievänen Riikka, Vähämaa Emilia, Ittonen Kim, Haga Jesper, Nikander Jussi, Hytti Jenna, Paunisaari Essi, Tuominen-Thuesen Minna, Lehmuskoski Terhi		
Group author	KPMG Oy Ab, Hanken Svenska handelshögskolan		
Language	Finnish	Pages	86

Abstract

The aim of the project was to investigate factors that prevent and promote the recruitment of women to the boards and management positions of Finnish listed companies, and what should be done to promote equal gender representation. The literature and empirical evidence indicate that the operating environment, the characteristics of the company and the individual combined influence the selection of women and can act as barriers or promoters.

Many of these factors can neither be influenced by the recruiting body nor the applicant. Examples include a change in the operating environment and a change in values. Instead, the systematic approach of the company's systematic recruitment processes and women's proactive attitude, for example through networking and further developing their own competences, are factors that can be actively influenced.

When searching for the best talent, four factors play a key role in increasing the equal representation of the genders in listed companies' boards: a systematic recruitment process of defining skills needed, defining the entity responsible for recruitment, using a sufficiently broad candidate application base, and the due diligence process to evaluate candidates. A systematic recruitment process also minimizes the influence of the recruiters' own expectations and ways of evaluating the competences of the candidates. The results of the project promote the Finnish government's goal of increasing equal gender representation on the boards of listed companies, which is also supported by the new EU-directive..

Provision This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research. (tietokayttoon.fi) The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.

Keywords research, research activities, woman, gender equality, diversity, board's nomination committee, shareholders' nomination committee, career development, board of directors, management team, company management, listed companies, recruitment, recruitment company

ISBN PDF	978-952-383-365-4	ISSN PDF	2342-6799
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

URN address <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-365-4>

Sisältö

Esipuhe	8
Keskeiset käsitteet	10
1 Johdanto	12
2 Kirjallisuuskatsaus	16
2.1 Johdanto	16
2.2 Suomalaiset selvitykset	16
2.3 Tieteelliset tutkimukset	19
2.3.1 Rekrytointiprosessi.....	19
2.3.2 Hallituksen sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutus hallituksen toimintaan, yrityksen tulokseen ja sidosryhmiin.....	22
2.3.3 Sukupuolten välinen tasa-arvo suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä.....	23
2.3.4 Johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuus eri toimialoilla ja eri omistuspuhjan omaavilla yrityksillä.....	27
3 Sääntely ja suositukset muissa maissa	32
3.1 EU	32
3.2 Pohjoismaat.....	32
3.3 Keski- ja Etelä-Eurooppa	34
3.4 Aasia	37
3.5 Pohjois-Amerikka.....	38
4 Menetelmät, aineisto ja toteutus	41
4.1 Haastattelututkimus menetelmänä.....	41
4.2 Kyselytutkimus menetelmänä.....	42
5 Tulokset ja keskustelu	44
5.1 Haastattelututkimuksen tulokset	44
5.1.1 Kolme tasoa sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen tarkasteluun	45
5.1.2 Esteiden kärkisijoilla yrityksen piirteet	50
5.1.3 Edistäjiä ovat toimintaympäristön muutokset ja henkilökohtainen kompetenssi	54
5.1.4 Rekrytointiprosessin esteissä nousevat esiin rekrytointiprosessin kehittymättömyys ja liian pieni joukko naiskandidaatteja	57
5.1.5 Rekrytointiprosessin edistäjissä kiintiöt ja systemaattinen rekrytointiprosessi avainasemassa	61

5.1.6	Mitä tulisi tehdä? Toimintaympäristön muutokset ja systemaattiset rekrytointiprosessit avaintekijöitä naisten osuuden lisäämisessä	64
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset	67
5.2.1	Ehdokkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet valintaa edistävinä tekijöinä	68
5.2.2	Yritysten rekrytointiprosessit sekä naisten henkilökohtaiset valinnat heikentävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi	70
5.2.3	Nimitystoimikunnat ja –valiokunnat vastuussa tasa-arvosta	72
5.2.4	Kuinka tasa-arvoa edistetään.....	72
5.3	Yhteenvedo hankkeen tuloksista	78
6	Johtopäätökset ja suositukset	82
	Lähdeluettelo	86

ESIPUHE

Naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituksen jäsenistä on kasvanut suotuisasti yli kymmenen vuoden ajan, mutta hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2020-2023) 40 prosentin tavoitteeseen on vielä matkaa. Tähän asti kehitys on perustunut valtionyhtiöiden osalta valtio-omistajan päätöksiin ja muiden listayhtiöiden osalta itsesääntelyyn ja sen noudattamisen seurantaan elinkeinoelämän toimesta.

Nyt valmistunut haastattelu- ja kyselytutkimus kotimaisen kehityksen juurisyistä ja hyödyllisten toimintavaihtoehtojen kartoitukseksi perustuu tasa-arvo-ohjelman kirjaukseen. Tutkimustuloksissa ja toteuttajien toimenpidesuosituksissa on uutta tietoa ja ehdotuksia muun muassa rekrytointiprosessien osalta. Tutkimus on rahoitettu VN TEAS –tutkimusvaroilla.

Tutkimus on erittäin ajankohtainen useasta syystä. Vaalikauden vaihduttua uusi hallitus pääsee toivottavasti jo tulevana keväänä oman tasa-arvo-ohjelmansa valmisteluun. Lisäksi EU:n direktiivi pörssiyhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta tuli voimaan 2022 lopussa ja sen kansalliseen täytäntöönpanoon on aikaa vuoden 2024 loppuun. Direktiivin täytäntöönpanossa Suomen on muun muassa ratkaistava, miten direktiivin sisältämiä optioita käytetään. Optioista merkittävin on mahdollisuus rekrytointiprosessia koskevien direktiivin vaatimusten voimaantulon lykkäämiseen.

Nyt julkaistun tutkimuksen tulokset ja suositukset rekrytointiprosessin osalta yhtäältä täydentävät ja toisaalta osin poikkeavat sisällöltään rekrytointiprosessia koskevista direktiivin vaatimuksista. Tulevan tasa-arvo-ohjelman valmistelussa ja direktiivin täytäntöönpanon suunnittelussa on käytettävissä ainutlaatuinen ajantasainen tietopohja ja mahdollisuus eri vaihtoehtojen vertailuun. Uskon, että tutkimustulokset ja toteuttajien toimenpideehdotukset ovat hyödyllisiä näissä keskusteluissa. Toivottavasti tutkimus ja sen tulokset löytävät paikkansa myös listayhtiöiden ja niiden rekrytointiprosessissa mukana olevien tahojen keskusteluissa.

Jyrki Jauhiainen
ohjausryhmän puheenjohtaja
lainsäädäntöneuvos, oikeusministeriö

KESKEISET KÄSITTEET

Direktiivi sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyhtiöiden hallituksissa: 23.11. 2022 hyväksytty pörssiyhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä koskeva EU-direktiivi (Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381>, L 315/44, Official Journal of the European Union). Direktiivissä säännellään pörssiyhtiöiden ylimmän johdon sukupuolijakauman tasapainottamista ja sen tavoitteena on naisten osuuden lisääminen pörssiyhtiöiden hallituksissa. Direktiivin mukaan jäsenvaltioiden on varmistettava, että pörssiyhtiöitä koskee toinen seuraavista 30.6.2026 mennessä saavutettavista tavoitteista: 1. aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 40 prosenttia toimivaan johtoon kuulumattomien jäsenten hallintoelinpaikoista; 2. että aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 33 prosenttia kaikista hallintoelinpaikoista, kun mukaan luetaan sekä toimivaan johtoon kuuluvat että toimivaan johtoon kuulumattomat hallintoelinten jäsenet.

Hallitus: Yhtiökokouksen valitsema yhtiön toimeenpanovaltaa käyttävä elin, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua.

Johtoryhmä: Ryhmä henkilöitä, joka on vastuussa yrityksen liiketoiminnan johtamisesta ja tukee toimitusjohtajan työtä.

Listayhtiö: Arvopaperin liikkeeseenlaskija, jonka arvopaperi on kaupankäynnin kohteena säännellyllä markkinalla tai monenkeskisessä kaupankäyntijärjestelmässä.

Monimuotoisuus: Diversiteetti, ihmisten keskinäinen erilaisuus. Monimuotoisuus hallituksessa ja johtoryhmässä viittaa siihen, että jäsenet ovat keskenään erilaisia muun muassa sukupuolen, iän, etnisen alkuperän, kielen, uskonnon tai vakaumuksen, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, pystyvyyden, koulutustaustan tai muun henkilöön liittyvän syyn osalta. Monimuotoisuus turvaa ja edistää ihmisoikeussopimuksissa ja Suomen perustuslaissa turvattua oikeutta yhdenvertaisuuteen.

Nimitystoimikunta: Yhtiökokouksen perustama toimielin, joka koostuu listayhtiön suurimmista osakkeenomistajista tai heidän edustajistaan. Sen tehtävänä on muun muassa valmistella hallituksen valintaa ja palkitsemista. Vaihtoehtoinen toimielin on nimitysvaliokunta.

Nimitysvaliokunta: Hallituksen perustama toimielin, joka koostuu hallituksen jäsenistä. Sen tehtävänä on muun muassa valmistella hallituksen valintaa ja palkitsemista. Enemmistön jäsenistä tulee olla yhtiöstä riippumattomia. Vaihtoehtoinen toimielin on nimitystoimikunta.

Rekrytointi: Tässä hankkeessa rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa aktiivisesti haetaan, löydetään ja nimitetään jäseniä hallitukseen tai valitaan jäseniä johtoryhmään.

Rekrytointiprosessi: Tässä hankkeessa rekrytointiprosessi tarkoittaa prosessia, jolla rekrytointi/nimeäminen hallituksen tai johtoryhmän jäseneksi suoritetaan. Rekrytointiprosessi on systemaattinen, jos se koostuu ennalta määritellyistä vaiheista, toimintatavoista ja vastuista. Nimitystoimikunta tai -valiokunta, tai nimityksestä/rekrytoinnista vastaava taho voi itse huolehtia rekrytointiprosessin systemaattisuudesta, tai vaihtoehtoisesti käyttää siihen rekrytointiyritystä. Ei-systemaattisesta rekrytointiprosessista puuttuu edellä kuvatut piirteet tai osa niistä. Rekrytointiyrityksen käyttäminen voi liittyä joko systemaattiseen tai ei-systemaattiseen rekrytointiprosessiin.

Rekrytointiyritys: Tässä hankkeessa rekrytointiyritys tarkoittaa ylimmän johdon tai hallitusten jäsenten rekrytoinnissa avustamiseen erikoistunutta yritystä.

Sukupuoli: Mies, nainen, muunsukupuolinen. Tässä hankkeessa ”eri sukupuolet” viittavat näihin kolmeen vaihtoehtoon. Hankkeen tutkimuskysymykset ja olemassa olevat tutkimustulokset ohjaavat raportin tekstiä mies-naisnäkökulmiin.

Sukupuolten välinen tasa-arvo: Sukupuolten tasa-arvolla tarkoitetaan sukupuolten yhtäläisiä oikeuksia ja mahdollisuuksia sekä vallan ja resurssien tasapuolista jakautumista. Usein puhutaan sekä muodollisesta tasa-arvosta, eli syrjimättömyydestä ja yhdenvertaisista oikeuksista ja kohtelusta, että tosiasiallisesta tasa-arvosta eri tilanteiden ja niiden lopputulosten suhteen. Sukupuolten tasa-arvoon vaikuttavat sukupuolen ohella myös muut yhteiskunnallista eriarvoisuutta aiheuttavat tekijät. Tästä syystä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tarvitaan nämä risteävät tekijät huomioonottavaa eli intersektionaalista tarkastelua.

Yritysjohto: Henkilöt, jotka johtavat yritystä, ja jotka tyypillisesti ovat johtoryhmän jäseniä.

1 Johdanto

Hankkeen tarkoituksena on tukea Suomen hallituksen tavoitetta sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi listayhtiöiden hallituksissa. Vaikka naisten osuus listayhtiöiden hallituksissa onkin kasvanut 2000-luvulla, on vallitseva tilanne edelleen kaukana tasa-arvoisesta. Hankkeen tavoitteena oli selvittää syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen, edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallitukseen ja johtotehtäviin sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi. Selvitetyt tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä syyt vaikuttavat naisten valitsemiseen eri toimialojen, eri kokoisten ja eri osakaspohjan listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin, ml. toimitusjohtajat?
- Mitkä tekijät yllä mainittujen johtotehtävien rekrytointiprosesseissa ja laajemmin listayhtiöiden toiminnassa edistävät tai estävät sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämistä listayhtiöiden johtotehtävissä?
- Miten ja millä toimilla sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden johtotehtävissä voidaan edistää?

Suomen hallituksen tavoitteena on hallitusohjelmassa mainittu tasa-arvon parantaminen yhteiskunnan eri osa-alueilla sekä Suomen nostaminen tasa-arvon kärkimaaksi. Hallitus kiinnittää erityistä huomiota työelämän ja perheiden tasa-arvon parantamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi on laadittu tasa-arvo-ohjelma, jonka avulla koordinoidaan sukupuolten välistä tasa-arvoa parantavia toimenpiteitä (Valtioneuvoston kanslia, 2019.)

Sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa ja johtotehtävissä kuuluu hallituksen tasa-arvo-ohjelman tavoitteisiin. Naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa on selkeästi kasvanut 2000-luvulla ja vuonna 2022 naisten osuus hallituspaikoista oli 31 %. Myönteinen kehitys vaikuttaa kuitenkin hidastuneen viime vuosina. Sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi tarvitaan tutkimustasista, jotka ovat sukupuolten tasapuolisen edustuksen ja erityisesti naisten ylimpään johtoon rekrytoinnin esteenä.

Erot suurten ja pienten listayhtiöiden naishallitusjäsenten määrässä ovat merkittäviä. Suomalaisten suurten listayhtiöiden hallituksissa naisia on keskimäärin 35 %, kun puolestaan pienissä listatuissa yrityksissä naisten osuus hallituspaikoista on 25 %. Yleisesti ottaen

naisia on enemmän julkisen sijoittajapaineen alla toimivissa ja suotuisaan osakkeenarvon kehitykseen pyrkivissä listayhtiöiden hallituksissa kuin listaamattomissa suuryrityksissä. Sukupuolten edustuksen hallituksessa voidaan ajatella olevan tasapuolinen, kun molempien sukupuolten edustus on vähintään 40 %. Tämän kriteerin perusteella vuonna 2022 Suomessa keskimäärin noin 30 % listayhtiöiden hallituksista oli tasa-arvoisia. (Keskuskauppakamari, 2022a).

Sukupuolten välinen tasa-arvo hallituksissa on parantunut, mutta yrityksissä johtotehtävissä toimivien osalta sukupuolten välisessä tasa-arvossa on runsaasti parantamisen varaa. Listayhtiöiden operatiivisten johtoryhmien jäsenistä vain 14 % on naisia. Tilanne on hie-man parempi suuryrityksissä, joissa noin 18 % johtoryhmän edustajista on naisia. Suomalaisissa listayhtiöissä on edelleen hyvin vähän naistoimitusjohtajia. 131 listayhtiön joukossa on vain yhdeksän naistoimitusjohtajaa. Heistä neljä on suurten yritysten johtajia. Alakohtainen tarkastelu osoittaa, että naistoimitusjohtajista kolme toimii kulutustavara- ja palveluteollisuudessa ja kaksi terveydenhuoltoalalla. Vaikka sukupuolten välinen tasa-arvo on parantunut ajan myötä, haasteisiin liittyy selkeää kaavamaisuutta. Hallitukset ovat keskimäärin tasa-arvoisempia kuin johtoryhmät ja suuret listayhtiöt puolestaan tasa-arvoisempia kuin pienemmät listayhtiöt. Lisäksi myös toimialojen välillä on merkittäviä eroja. (Keskuskauppakamari, 2022a).

Tässä hankkeessa keskitytään sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisen esteisiin ja edistää listayhtiöiden ylimmässä johdossa sekä listayhtiöiden johdon rekrytointikäytäntöjen analysointiin kerätyn empiirisen aineiston perusteella Suomen kontekstissa. Hankkeen tavoitteena on parantaa tutkimuksellista tietopohjaa päätettäessä sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden johdossa edistävistä hallituksen toimista. Listayhtiöiden hallitusten jäsenten kartoitus- ja valintamenettely, valintakriteerit sekä hallituksen jäsenten asema poikkeavat olennaisesti työpaikan hausta, työntekijän valitsemisesta ja asemasta, joten naisia yleisesti johtavina työntekijöinä koskevien tutkimusten tuloksilla ei voida selittää listayhtiöiden hallitusvalintoihin vaikuttavia syitä.

Yritysten hallitukset ovat keskeisessä asemassa yritysten toiminnan kannalta. Niiden tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä määritellä yritysten toimintaperiaatteet ja strategiset tavoitteet. Hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelun tehostamiseksi listayhtiöihin perustetaan tyypillisesti erilaisia hallituksen valiokuntia, joilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Valiokunnan perustaminen voi kuitenkin olla relevanttia esimerkiksi hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelun yhteydessä. Hallituksen jäsenistä kostuvaa valiokuntaa, jonka vastuulla hallituksen valinnan, monimuotoisuuden periaatteiden ja palkitsemisen valmistelu on, kutsutaan nimitysvaliokunnaksi. Sen tarkoituksena on lisätä hallitusvalintaprosessin ja hallituksen palkitsemisen läpinäkyvyyttä, sekä edesauttaa järjestelmällisyyttä, osaamis pääoman ja kyvykkyyden kehitystä sekä seuraajasuunnittelua. Vaihtoehtoisesti listayhtiöissä

nimitysvaliokunnan sijaan voidaan nimetä nimitystoimikunta. Se koostuu listayhtiön suurimmista osakkeenomistajista tai heidän edustajistaan. Nimitystoimikunnan perustaminen varmistaa suurimpien osakkeenomistajien mahdollisuuden vaikuttaa hallituskokoonpanoon ja palkitsemiseen. (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020, Pörssisäätiö, 2016.)

Hallituksen kokoonpanolla ja toimivuudella on tieteellisen kirjallisuuden perusteella merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen (ks. esim. Srivastava, 2015; Thams, Kelley & von Glinow, 2018). Tutkimuksissa on yleisesti todettu, että monimuotoisen hallituskokoonpanon omaavat yritykset menestyvät keskimäärin muita yhtiöitä paremmin (ks. esim. Carter, Simkins & Simpson, 2003; Chapple & Humphrey, 2014). Siten sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen johtotehtävissä tulisi olla myös yritysten edun mukaista. Kansainväliset tutkimukset ovat selvittäneet naisten ja miesten välisiä eroja luonteenpiirteissä sekä muissa ominaisuuksissa, jotka saattavat vaikuttaa heidän käyttökseen ja suoriutumiseensa liike-elämän päätöksentekotilanteissa. Erot riskinottohalukkuudessa, itsevarmuudessa, tunteellisuudessa, tiedon käsittelyssä sekä kommunikointi- ja johtamistyyliissä ovat esimerkkejä piirteistä, jotka saattavat vaikuttaa osaltaan siihen, että naisten ja miesten urapolut ja liiketaloudelliset päätökset eroavat toisistaan (ks. esim. Johnson & Powell, 1994; Byrnes, Miller, & Schafer, 1999; Schubert, 2006; Palvia, Vähämaa & Vähämaa, 2015 & 2020; Vähämaa, 2014 & 2017; Wille ym., 2018).

Hallituksen valitsevat osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Hallitukseen valitaan suomalaisissa listayhtiöissä tyypillisesti henkilöitä, jotka eivät ole työ- tai toimitushteessä yhtiöön. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä on voitu myös määritellä, että alle puolet hallituksen jäsenistä voidaan asettaa muulla tavalla kuin yhtiökokouksessa. (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020.)

Suomalaisia pörssiyhtiöitä koskevan Hallinnointikoodin mukaan (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020) hallituskokoonpanoa valmisteltaessa tulee ottaa huomioon jäseneksi valittavan henkilön on riippumattomuus ja osaaminen sekä mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Lisäksi hallitukseen on sisällytettävä molempien sukupuolten edustajia. Monimuotoisuus ja sen osalta noudatettavat periaatteet otetaan huomioon yhtiön omista lähtökohdista, etenkin liiketoiminnan laajuuden ja kehitysvaiheen näkökulmasta. Sukupuolen lisäksi hallinnointikoodin mukaan ehdokkaita arvioidaan iän, ammatti-, koulutus- ja kansainvälisen taustan kautta. Hallitusjäsenyys edellyttää tarvittavaa yritystoiminnan tuntemusta, työhön paneutumista, sekä työpanosta kokousten ulkopuolella. Hallinnointikoodin mukaan ajan riittävyttä arvioidaan päätoimisten ja sivutoimisten töiden, sekä muiden hallitus- ja luottamustehtäväroolien kautta. Monimuotoisuus hallituksessa valmistellaan yhtiön harkitsemalla tavalla esimerkiksi nimitysvaliokunnan tai toimikunnan toimesta. Periaatteet monimuotoisuuden taustalla tulee avata. Hallinnointikoodi on laadittu noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti. Siten koodi ei sido yrityksiä toimimaan suositusten mukaisella tavalla, mutta suosituksista poikkeamiset ja niiden

sytyt tulee raportoida. Listayhtiöillä on tyypillisesti verkkosivuillaan nimitystoimikunnan tai -valiokunnan työjärjestys sekä tietoa hallituksen monimuotoisuusperiaatteista.

Tutkimustuloksia katsottaessa naisten urakehityksen esteitä ja sukupuoleen perustuvaa tasa-arvoa johdon rekrytoinneissa on puolestaan tutkittu hieman, mutta erityisesti listayhtiöihin ja niiden ylimmän johdon rekrytointikäytäntöihin keskittyvää tutkimusta on vain vähän. Lisäksi on huomioitava, että olemassa oleva tutkimus keskittyy pääasiassa johtavissa asemissa oleviin naisiin ja heidän johtamiensa yritysten taloudelliseen menestykseen ja riskeihin. Sen sijaan naisten urapolut ja heidän etenemiseensä liittyvät haasteet ovat vähemmän tutkittu aihepiiri. Viime vuosina on kuitenkin tehty jonkin verran tutkimusta esimerkiksi sukupuolen ja perheen merkityksestä johtajien urakehityksessä ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että naisten ja miesten urapolut poikkeavat toisistaan (ks. esim. Holgersson & Tienari, 2015). Naisten urapolkujen haasteina on mainittu esimerkiksi työn ja kodin asettamien vaatimusten tasapainottaminen, naisten rajallisemmat mahdollisuudet muuttaa työn perässä, sekä sukupuolten väliset palkkaerot (IRENA, 2019).

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi hanke toteutti kirjallisuus- ja maakatsauksen (luvut 2 ja 3) sekä haastattelu- ja kyselytutkimuksen (luku 5). Luku 4 kuvaa hankkeessa käytetyn metodologian. Raportin lopussa oleva luku 6 sisältää johtopäätökset ja suositukset. Huomionarvoista tämän raportin lukijalle on, että kirjallisuuskatsaus keskittyi naisten uraesteiden ja -edistäjien kirjallisuuteen. Lisäksi työstetyn haastattelututkimuksen pääkohderyhmäksi muotoutui nimitysvaliokuntien ja -toimikuntien edustajat. Hallitusrekrytoinneissa nimitysvaliokunnat ja -toimikunnat ovat keskeisimmässä asemassa. Näin ollen haastattelututkimuksen fokus oli hallitusrekrytoinneissa johtoryhmärekrytointien sijaan, kuten myös kyselytutkimuksen. Raportin viitatessa ”eri sukupuoliin”, tällä viitataan niin naisiin, miehiin kuin muunsukupuolisiin. Kirjallisuuslöydökset ja empiirinen aineisto mahdollistivat analyysin vain perinteisen sukupuolijaon näkökulmista, vaikka jälkimmäisessä pyrittiin tuomaan esiin myös muunsukupuolisuutta, indikoiden asian olevan verrattain uusi ja vähän tunnettu listayhtiöiden johtoryhmiä ja hallitusjäseniä valittaessa.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Johdanto

Tässä luvussa käymme läpi niin kansainvälisten kuin kotimaisten tutkimusten ja selvitysten keskeisiä tuloksia naisten uraesteistä. Kansainvälinen tutkimus ei aina ole suoraan yleistettävissä Suomen kontekstiin, sillä esimerkiksi perhevapaisiin ja lastenhoitoon liittyvät lait, asenteet, ja käytännöt todennäköisesti vaikuttavat merkittävästi osaltaan äidiksi tulevien naisten ja heidän perheidensä tekemisiin ratkaisuihin. Suomessa on lisäksi tullut elokuussa 2022 voimaan perhevapaaudistus, jonka tavoitteena on osaltaan tasata lapsen saamisesta aiheutuvan hoitovastuun taakkaa puolisoiden välillä ja siten osaltaan tukea naisten tasapuolisia mahdollisuuksia työuransa edistämiseen. Perhevapaaudistuksen mahdollista vaikutusta sukupuolten väliseen tasa-arvoon työelämässä ei voida analysoida tämän tutkimuksen tulosten perusteella, sillä tutkimus on toteutettu perhevapaaudistuksen voimaantulon aikaan.

Suomalaiskontekstiin keskittyviä keskeisimpiä selvityksiä ovat Keskuskauppakamarin vuosittain julkaisemat naisjohtajakatsaukset, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittama TASURI-hanke sekä naisten johtajuutta Suomessa selvittänyt opetusministeriön rahoittama NASTA-hanke, jotka esittelemme alla tiivistetysti. Tämän jälkeen tiivistämme hankkeen aihepiiriin liittyvät keskeisimmät suomalaiset ja kansainväliset vertaisarvioidut tutkimukset.

2.2 Suomalaiset selvitykset

Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaukset

Keskuskauppakamari laatii säännöllisiä selvityksiä suomalaisten listayhtiöiden johdon ja hallitusjäsenten sukupuolijakaumasta. Heinäkuussa 2022 julkaistun hallitukseen keskittyvän katsauksen mukaan naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituspaikoista on tällä hetkellä ennätyselliset 31 % ja osuus on viime vuosien aikana kasvanut keskimäärin 1–2 prosenttiyksikköä vuosittain. Muutos on ollut merkittävä, sillä esimerkiksi vuonna 2011 listayhtiöiden hallituspaikoista 18 % oli naisten hallussa. Naisten osuus uusista hallitusnimityksistä oli selvityksen mukaan 35 %. (Keskuskauppakamari 2022b.)

Verrattaessa Suomen tilannetta muihin EU- ja ETA-maihin voidaan havaita, että Suomessa naisten osuus hallituksissa on kansainvälisesti verrattuna korkealla tasolla. EU-maista Suomea edellä ovat tilastoissa Ranska, Italia, Belgia, Ruotsi, Alankomaat ja Saksa sekä ETA-maista puolestaan Islanti ja Norja. Tästä verrokkijoukosta ainoastaan Suomessa ja Ruotsissa naisten verrattain korkea osuus hallituspaikoista on saavutettu elinkeinoelämän itse-sääntelyn ja yhtiöiden oman tahtotilan ansiosta. (Keskuskauppakamari 2022c.)

Hallitusten sukupuolijakauman lisäksi Keskuskauppakamari selvittää myös naisten osuutta listayhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Joulukuussa 2022 julkaistun naisjohtajakatsauksen mukaan naisten määrä listayhtiöiden johdossa on nousussa ja nyt joka neljännen suomalaisen listayhtiön johtoryhmässä naiset ja miehet ovat tasapuolisesti edustettuina eli sekä naisten että miesten osuus johtoryhmän jäsenistä on 40–60 %. Johtoryhmien jäsenistä keskimäärin 28 % oli naisia. Sen sijaan listayhtiöiden toimitusjohtajista ainoastaan 9 % oli naisia. Vuonna 2022 nimitetyistä uusista johtoryhmien jäsenistä 30 prosenttia oli naisia (vuonna 2021 34 prosenttia). Kasvu oli voimakkainta suurissa listayhtiöissä, joissa jopa 41 % uusista johtoryhmänimityksistä oli naisia (vuonna 2021 31 prosenttia). Tilastoista voidaankin päätellä, että erityisesti suuremmissa listayhtiöissä on ymmärretty johdon monimuotoisuuden tukevan yhtiön liiketoiminnan ja vastuullisuuden kehittämistä sekä parantavan yrityksen julkisuuskuva. (Keskuskauppakamari 2022.)

TASURI-hanke

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuosina 2013–2015 toteutettu TASURI-hanke selvitti johtajien urakehitystä tasa-arvon näkökulmasta. Hankkeen alkaessa vuonna 2013 naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituksista oli 23 % ja hankkeen päätösvuonna 2015 listayhtiöiden hallituspaikoista 24 % oli naisjäsenten hallussa (Keskuskauppakamari, 2022b).

Hankkeen tilastaselvityksestä käy selkeästi ilmi se, että erityisesti toimitusjohtajina ja hallituksen puheenjohtajina toimi hyvin vähän naisia. Lisäksi tulosten mukaan henkilöstön sukupuolijakauma vaikuttaa osaltaan ylimmän johdon sukupuolijakaumaan, sillä naisia on keskimäärin enemmän hallituksissa ja johtoryhmissä niissä yrityksissä, joissa henkilöstö on naisemmistöinen. Henkilöstön ollessa miesvoittoinen on naisten osuus puolestaan johtotasolla alhaisempi. Henkilöstön sukupuolijakaumaa merkittävämpi määrittävä tekijä oli kuitenkin se, missä tehtävissä naiset yrityksen sisällä toimivat. Johtoryhmiin edenneet naiset toimivat johtoryhmän miehiä useammin tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö-, lakiasia- tai talousjohdossa. Naiset toimivat miehiä harvemmin liikkeenjohdon tehtävissä, joka voi osaltaan vaikeuttaa ja hidastaa naisten etenemistä johtoryhmiin. (Teräsaho & Kupiainen, 2015.)

TASURI-hankkeen selvityksen mukaan naisten osuus ylimmässä johdossa ei merkittävästi vaihtele toimialojen välillä. Tämän arvellaan kuitenkin osittain selittyvän

toimialaluokituksella, sillä samoihin luokkiin yhdistyy melko erilaisiakin yhtiöitä. Lisäksi Suomen markkinoilla on yhtä toimialaa kohden vähän yrityksiä. Johtotehtävissä toimivien naisten osuus on kuitenkin keskimääräistä pienempi teollisuuden aloilla ja vastaavasti suurempi tukku- ja vähittäiskaupan yhtiöissä. (Teräsaho & Kupiainen, 2015.)

TASURI-hankkeen puitteissa on myös tehty erillinen selvitys sukupuolten välisestä tasa-arvosta yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Raportissa Koivunen (2015) nostaa esiin, että suomalaisyrityksissä hallitukseen haetaan yhä enemmän yleisjohtajien sijaan spesifimpää osaamista omaavia jäseniä. Tämän arvellaan hyödyttävän naiskandidaatteja, joilla on miesehdokkaista harvemmin toimitusjohtajataustaa. Tutkimuksessa havaitaan esimerkiksi myös, että halukkaita naiskandidaatteja löytyy hallitustehtäviin jopa helpommin kuin toimivan johdon tehtäviin, sillä hallitustyöskentely ei ole kokoaikaista eikä siten vaadi vastaavaa panostusta kuin toimivan johdon tehtävissä toimiminen. Koivunen (2015) tuo tutkimuksessaan esiin myös hyviä rekrytointikäytäntöjä, joita käymme läpi kirjallisuuskatsauksen rekrytointiprosessiin keskittyvässä osiossa.

NASTA-hanke

Naisten johtajuutta Suomessa selvittänyt opetusministeriön rahoittama, vuosina 2005–2009 toteutettu NASTA-hanke keskittyi tuottamaan uutta tietoa ja ymmärrystä naisjohtajuudesta sekä edistämään naisjohtajuutta tutkimustiedon ja opetuksen kehittämisen kautta. Naisjohtajien osuuden ja sen kehityksen raportoinnin lisäksi hankkeessa tuotiin esiin naisiin kohdistuvia uraesteitä, jotka jaettiin naissukupuoleen liittyviin toimintaympäristöstä ja yksilöstä nouseviin stereotyyppisiin uraesteisiin sekä todellisiin perhevelvollisuuksista aiheutuviin esteisiin. Hankkeen raportissa nostetaan myös esille esimerkiksi se, että keskijohdon rooleja ei työmarkkinoilla yleisesti arvosteta ja tavoitella tarpeeksi. Nämä positiot voivat myös olla uran tavoiterooleja, eikä niitä tulisi nähdä ainoastaan astinlautana korkeamman tason tehtäviin. Yhteenvetona hankkeen mukaan on tärkeää, että naisjohtajia ei kohdella homogeenisena ryhmänä vaan yksilöinä, joiden urapolkuihin ja -tavoitteisiin vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät. (Husu ym., 2011.)

NASTA-hankkeen tuloksia tarkastellessa tulee kuitenkin muistaa, että hankkeen päättymisestä on jo kulunut aikaa ja sukupuolten välinen tasa-arvo työmarkkinoilla on näiden vuosien aikana kehittynyt. Siten NASTA-hankkeessa esiteltyt löydökset eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa tämänhetkiseen tilanteeseen Suomessa. Hankkeen päättymisen jälkeen yritysten toimintaympäristö on muuttunut esimerkiksi listayhtiöitä koskevan hallinnointikoodin muutoksen kautta, sillä vuonna 2020 julkaistussa päivitettyssä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa ohjeistetaan, että suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa tulisi olla molempien sukupuolten edustajia (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020). Suosituksen noudattamatta jättämisestä tulee raportoida vuosikertomuksessa (ns. noudata tai selitä -periaate). Lisäksi Keskuskauppakamari on seurannut tavoitteiden

toteutumista systemaattisesti ja raportoinut tuloksista vuosittain, joka on osaltaan myös saattanut vaikuttaa hallituspaikkavalintoihin pörssiyrityksissä.

Vuonna 2022 naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituspaikoista on 31 % kun esimerkiksi vuonna 2003 naiset pitivät hallussaan ainoastaan 7 % hallituspaikoista ja NAS-TA-hankkeen päättyessä vuonna 2009 naisten osuus hallituspaikoista oli 14 % (Keskuskaupakamari, 2011 & 2022b). Siten voidaan todeta, että Suomessa on edistytty sukupuolten välisen tasa-arvon saralla 2000-luvun aikana ilman kiintiölainsäädäntöä tai muuta yrityksiä sitovaa ohjeistusta.

2.3 Tieteelliset tutkimukset

2.3.1 Rekrytointiprosessi

Sukupuolten välisen tasa-arvon säilyttämiseksi tai lisäämiseksi on tärkeää, että naisten ja miesten kohtelu on tasa-arvoista keski johdon, johtoryhmien ja hallitusten rekrytointiprosesseissa. Miesvaltaisilla toimialoilla naiset mainitsevat usein, että heillä on rajalliset etenemismahdollisuudet, mikä puolestaan voi johtaa alanvaihdokseen (Riach & Rich, 2002).

Sekä ei-systemaattiset että systemaattiset rekrytointiprosessit vaikuttavat yksilöiden uramahdollisuuksiin. Mahdollinen puolueellisuus tai syrjintä rekrytointiprosessissa syntyy joko tilastollisen syrjinnän tai henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin perustuvan syrjinnän seurauksena. Tilastollisella syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että tiettyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden oletetaan olevan ominaisuuksiltaan ja toimintavoiltaan samankaltaisia. Voidaan esimerkiksi ajatella, että naispuolinen ehdokas karttaa enemmän riskejä kuin miespuolinen tehtävään hakija. Tämä sukupuolten välinen ero riskinottohalukkuudessa on keskimäärin tilastollisesti paikkansapitävä, mutta se ei välttämättä ole totuudenmukainen yksittäisissä tapauksissa. Henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin perustuva syrjintä puolestaan tarkoittaa, että tiettyä ihmisryhmää suositaan heidän ominaisuuksistaan riippumatta. Ihmiset usein pitävät parempana henkilöitä, jotka kuuluvat heidän itsensä kanssaan samaan ryhmään. Esimerkiksi miesvaltaisten teollisuudenalojen rekrytoijat suosivat tutkimusten mukaan usein miehiä, kun taas naispuoliset rekrytoijat painottavat valinnoissaan naiskandidaatteja (Riach & Rich, 2002).

Doldorin, Vinnicomben, Gaughanin ja Sealyn (2012) mukaan hallitusjäsenten nimitysprosessin avainhenkilöt ovat nimitystoimikunnan puheenjohtaja, prosessissa apuna käytettävä rekrytointiyritys sekä hakijakandidaatti. Yrityksen toimitusjohtajan rooli rekrytointiprosessissa ei enää ole yhtä merkittävä kuin aiemmin. Doldor ym. (2012) myös nostavat esiin, että riippumattomien hallitusjäsenten nimitysprosesseista on tullut aiempaa systemaattisempia, mutta edelleen prosessit ovat pitkälti epämuodollisten verkostojen

sanelemia. Lisäksi Doldorin ym. (2012) mukaan hallitusjäsenten rekrytointiprosesseja hallinnoi usein homogeeninen johtajaryhmä, joka ei nosta prosessissa esiin kandidaatteja, jotka eivät sovi olemassa olevien hallitusjäsenten arvoihin, normeihin tai käyttäytymismalleihin. Sosiopsykologinen sopivuus on keskeistä nimitysprosessissa. Tämä johtaa osaltaan naiskandidaatteja syrjiviin rekrytointikäytäntöihin.

Dailyn ja Daltonin (2004) mukaan tärkeimmät hallitusjäsenen rekrytointiprosessissa huomioitavat seikat ja osa-alueet ovat:

1. Osaamistarpeiden määrittely. Apuna suositellaan käytettävän esimerkiksi hallituksen osaamistarvematriisia, johon listataan toivotut osaamisalueet sekä arvioidaan, mitkä osaamisalat katetaan olemassa olevien hallitusjäsenten avulla. Ne osaamisalat, joihin ei nykyhallituksesta vielä löydy osaamista, ohjaavat uuden hallitusjäsenen hakuprosessia.
2. Rekrytoinnista vastaavan tahon määrittäminen. On tärkeää määrittellä rekrytointiprosessista vastuussa oleva henkilö tai taho huolellisesti. Tyypillisesti hallitusjäsenen rekrytointiprosessista on vastuussa tehtävään valittu nimitystoimikunta.
3. Laaja hakupohja. Uusien hallitusjäsenten etsintäprosessi johtaa usein liian vähäiseen kandidaattien määrään. Liiketoimintajohdon tehtäviin etsitään usein kandidaatteja laajalla skaalalla, mutta hallitusjäseniä on tavanomaisesti tarjolla ainoastaan yksi jokaista avointa positiota kohden. Hallitusjäsenten rekrytointiprosesseissa luotetaan usein epämuodollisiin verkostoihin, jonka vuoksi kandidaatteja on tarjolla ainoastaan vastaava määrä kuin täytettäviä hallituspaiikkoja. Epämuodollisten verkostojen lisäksi hallitusjäsenten rekrytointiprosessissa olisikin hyödyllistä käyttää apuna rekrytointiyritysten ammattitaitoa, jonka myötä kandidaattien määrää saadaan lisättyä ja otantaa monipuolistettua.
4. Due diligence. Daily ja Dalton (2004) suosittelevat lisäksi, että kandidaatteja tulisi tarkastella due diligence -prosessin avulla eli asianmukaisen huolellisen läpikäynnin kautta ulkopuolista asiantuntijaa apuna käyttäen. Laajat taustatietotutkimukset, osaamisen ja ansioiden varmistaminen sekä suositusten tarkastaminen ovat tärkeä osa rekrytointiprosessia. Ammattilaisen suorittama due diligence -prosessi saattaa olla hintava, mutta tarkastuksen avulla voidaan välttää virherekrytoineilta, jotka voisivat aiheuttaa mainehaittoja yritykselle tulevaisuudessa. Ainoastaan due diligence -prosessin läpäisseet kandidaatit voivat edetä haastatteluvaiheeseen, jossa haastattelijana tulisi toimia vähintään nimitystoimikunta, mutta olisi suositeltavaa, että koko olemassa oleva hallitus osallistuisi haastatteluprosessiin.
5. Liiketoimintajohdon rooli rekrytointiprosessissa. Daily ja Dalton (2004) suosittelevat, että toimitusjohtaja ja muut johtavissa liiketoimintarooleissa toimivat

henkilöt osallistuvat rekrytointiprosessiin ainoastaan ehdottamalla sopivia kandidaatteja tarkasteltavien henkilöiden joukkoon sekä haastatteleamalla tarjolla olevia kandidaatteja. Dailyn ja Daltonin (2004) mukaan toimitusjohtajien tulisi kuitenkin näitä rooleja lukuun ottamatta ottaa etäisyyttä rekrytointiprosessiin, jotta se voidaan hoitaa riippumattomalla tavalla ja siten osaltaan varmistaa, että hallitukseen parhaiten soveltuva kandidaatti myös tulee valituksi.

Rekrytointiprosessiin liittyen tutkimukset ovat osoittaneet, että rekrytointiprosesseissa naisiin kohdistuu sekä tilastollista että henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvaa syrjintää. Erlandsson (2019) tutkii ruotsalaisyritysten rekrytointiprosesseja ja osoittaa, että jo rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa miesrekrytoijat kutsuvat todennäköisemmin haastatteluun miespuolisen työnhakijan kuin naisen. Erään tutkimuksen mukaan haastattelutilanteissa naiskandidaateille esitetään vaativampia kysymyksiä kuin mieshakijoille (Blair-Loy ym. 2017). Tämä viittaa siihen, että naishakijoita arvioidaan tiukemmin kriteerein kuin mieskandidaatteja. Toisen tutkimuksen mukaan rekrytoijat suosivat valinnoissaan itseään muistuttavia työntekijöitä (Riach ja Rich 2002). Mielenkiintoisesti Bagues ja Esteve-Volart (2010) osoittavat, että rekrytointikomiteat, joissa on korkeampi naisten osuus, yleensä yliarvioivat miespuolisten työnhakijoiden kyvyt. Tämä viittaa päättävässä asemassa olevien naisten harjoittamaan tilastolliseen syrjintään, joka kohdistuu naispuolisiin hakijoihin.

Kansainvälisiä rekrytointiprosessiin liittyviä tutkimustuloksia ei välttämättä ole mahdollista täysimääräisesti soveltaa suomalaiseen yhteiskuntaan. Sen sijaan esimerkiksi Ruotsiin sijoittuva Holgerssonin (2013) tutkimus on kuitenkin hyvin relevantti myös suomalaisesta näkökulmasta, sillä sukupuolten välinen tasa-arvo ja työmarkkinat ovat hyvin samantapaiset Ruotsissa ja Suomessa. Holgerssonin (2013) mukaan johtotehtävien rekrytoinneissa vaikuttavat usein samaa sukupuolta edustavien henkilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja siteet (engl. *homosociality*), useimmiten joko kompetenssijattelun tai hierarkian kautta. Molemmat toimintatavat johtavat usein tietyntyyppisten mieskandidaattien suosimiseen ja naisten poissulkemiseen valintatilanteissa. Sosiaalisten suhteiden ja siteiden vaikutus rekrytointiprosesseissa on usein tahaton, mutta vaikutus on joka tapauksessa naiskandidaatteja syrjivä. Tienari, Meriläinen, Holgersson ja Bendlin (2013) mukaan rekrytointikonsultit ovat tietoisia naisten syrjimisestä toimeksiannoissaan, mutta konsulttien mukaan asiakkaan toimeksianto ja painotukset rajaavat usein hakijakandidaatit sellaisiin, jotka ovat ominaisuuksiltaan samankaltaisia rekrytoinnin avainhenkilöiden kanssa.

Koivunen (2015) selvittää tutkimuksessaan sukupuolten välistä tasa-arvoa ylimmän johdon rekrytoinneissa Suomessa ja nostaa esiin hyviä rekrytointikäytäntöjä. Näitä ovat esimerkiksi ura- ja seuraajasuunnittelu, mentorointiohjelmat, etsittävän henkilön tarkka

profilointi ja henkilön etsintä profiilin perusteella, suoramarkkinointien käyttö sekä nais- ja miespuolisten ehdokkaiden vaatiminen mukaan ehdokaslistoille.

Rekrytointiprosessissa on myös hyvä tiedostaa naisjohtajuuteen liittyvät yleiset väärinkäsitykset ja myytit. Sealy ja Vinnicombe (2010) listaavat tutkimuksessaan seuraavat yleiset harhaluulot:

1. Naiset eivät ole kiinnostuneita hallituspaikoista.
2. Naisilla ei ole oikeanlaista johtamistapaa tai -tyyliä.
3. Naisilla ei ole oikeanlaista kokemusta.
4. Naiset eivät ota riskejä.

Sealyn ja Vinnicomben (2010) tutkimuksen mukaan nämä naisjohtajiin liittyvät väärinkäsitykset ja myytit eivät pidä paikkansa.

2.3.2 Hallituksen sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutus hallituksen toimintaan, yrityksen tulokseen ja sidosryhmiin

Hallitus luo lisäarvoa yritykselle valvomalla ja tukemalla johtoryhmää. Tutkimuksissa on todettu, että hallituksissa olevat naisjohtajat ovat keskimäärin tehokkaampia tarkkailijoita ja valvojia kuin miesjohtajat (ks. Esim. Adams & Ferreira, 2009; Adams & Funk, 2012; Post & Byron, 2015; Wang ym., 2021), jonka vuoksi sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen johtotehtävissä toimivien keskuudessa tulisi olla myös yrityksen edun mukaista.

Tutkimus sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutuksesta yhtiön tulokseen on osoittanut naispuolisten hallitusjäsenten myönteisiä vaikutuksia yrityksen talouteen. Carter ym. (2003) tutkivat yhdysvaltalaisia Fortune 1000 -yrityksiä ja saivat tulokseksi hallituksen naisjäsenten ja etnisiä vähemmistöjä edustavien jäsenten määrän positiivisen yhteyden yrityksen taloudelliseen menestykseen. Terjesen ym. (2015) laativat kansainvälisen tutkimuksen 47 maan yrityksistä, Suomi mukaan luettuna, ja selvittivät hallituksen naisjäsenten vaikutusta yritysten kannattavuuteen. Saatujen tutkimustulosten mukaan hallituksen naisedustuksella on positiivinen vaikutus yritysten kannattavuuteen.

Naisten edustus johtoryhmissä ja hallituksissa vaikuttaa näiden ryhmien työhön sekä yhtiön kannattavuuteen. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että naisten edustus yritysten hallinnossa voi hyödyttää yrityksen sidosryhmiä. Harjoton ym. (2015) mukaan hallituksen suurempi monimuotoisuus saa yrityksen ottamaan laajempaa sosiaalista vastuuta. Monimuotoisuuden lisääntyminen siis johtaa yritysten eri sidosryhmien parempaan ymmärtämiseen. Lisäksi Hyun ym. (2022) raportoivat positiivisesta suhteesta johtoryhmän naisedustuksen ja yrityksen yhteiskuntavastuun välillä.

2.3.3 Sukupuolten välinen tasa-arvo suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä

Sukupuolten välistä tasa-arvoa ja siihen liittyviä haasteita suomalaisyrityksissä on selvitetty tieteellisissä tutkimuksissa jonkin verran. Holli (2003) on selvittänyt tasa-arvon kehitystä Suomessa väitöskirjassaan, jossa hän analysoi suomalaisia tasa-arvodiskursseja ja -politiikkaa 1960-luvun lopulta 2000-luvun vaihteeseen ja selvittää sukupuolten välisen tasa-arvon kehityskaarta Suomessa. Hollin mukaan 1970-luvun yhteiskunnassa tasa-arvo oli kiinnittynyt miehiseen normiin, kun taas 1980-luvulla tasa-arvo alkoi laajeta yleisemmin hyväksytyksi yhteiskunnalliseksi normiksi. Suomessa sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa toimivalla Tasa-arvoasian neuvottelukunnalla oli tässä kehityksessä oma tärkeä roolinsa. Tasa-arvoasian neuvottelukunta on asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Neuvottelukunta aloitti toimintansa vuonna 1972 ja on siten toiminut jo 50 vuoden ajan. 1990-luvulla tasa-arvo alettiin Hollin (2003) mukaan omaksua jo yhteiskunnan läsnä olevaksi piirteeksi ja samalla vallalle nousi myös käsitys, jonka mukaan asialle ei enää ollut tarvetta tehdä mitään. Holli (2003) raportoi myös tutkimuksessaan, että suomalaiset naisliikkeet ovat olleet kansainvälisesti vertaillen menestyksekkäämpiä saamaan vaatimuksiaan läpi politiikassa kuin monien muiden maiden vastaavat naisliikkeet.

Meriläinen, Tienari, Katila ja Benschop (2009) tutkivat monimuotoisuuden johtamista ja sukupuolten välistä tasa-arvoa suomalaisyritysten kontekstissa. Heidän tuloksensa osoittavat, että sukupuolten välinen tasa-arvo yhteiskunnassa vaikuttaa joidenkin monimuotoisuuteen liittyvien osa-alueiden johtamisen ilmenemismuotoihin, erityisesti sukupuolten väliseen tasa-arvoon, mutta vaikutus ei ole samanlainen kaikkien monimuotoisuuden osa-alueiden osalta. Meriläisen ym. mukaan suomalaisyrityksissä monimuotoisuus ja sen johtaminen oli pitkälti jätetty huomioimatta yritysten kotisivuilla tai vaihtoehtoisesti monimuotoisuus oli huomioitu hyvin yksipuoleisella tavalla. Sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyen yritykset tavanomaisesti viittasivat kotisivuillaan tasa-arvoon liittyvään yleiseen ohjeistukseen, jonka avulla sukupuolten välistä tasa-arvoa edistetään yrityksessä. Tienari, Meriläinen ja Lang (2004) puolestaan toteavat, että suomalaisten johtotehtävissä toimivien naisten odotetaan samaan aikaan olevan sekä erilaisia että samanlaisia kuin miehet, joiden ominaisuuksiin ja toimintatapoihin johtoryhmien ja hallitusten kirjoittamat säännöt usein perustuvat.

Liebkind, Larja ja Brylka (2016) tutkivat rekrytointitilanteisiin liittyvää syrjintää suomalaisyrityksissä. He raportoivat havainnoissaan sekä sukupuoleen perustuvaa että etnistä syrjintää. Useimmiten sukupuolten välinen syrjintä kohdistuu naisiin, mutta Liebkindin, Larjan ja Brylkan (2016) tutkimustulokset osoittavat myös miehiin kohdistuvaa syrjintää naisvaltaisilla aloilla tehtävissä rekrytoinneissa. Tienari ym. (2013) tutkivat kuinka rekrytointikonsultit vaikuttavat sukupuolten väliseen epätasa-arvoon ylimmän johdon tehtävissä haastattelemalla rekrytointikonsultteja Suomessa, Ruotsissa ja Itävallassa. Tutkimuksen

mukaan vakiintuneet käytänteet rekrytointiprosesseissa ja tilastollinen syrjintä hidastavat naisten määrän kasvua ylimmässä johdossa. He myös havaitsivat, että perinteiset käsitykset siitä mitä yrityksen johtaminen on, miltä johtajien tulee näyttää ja kuinka heidän suoriutumistaan mitataan vaikuttavat siihen mitä rekrytointikonsulttien saamat toimeksiannot sisältävät ja minkälaisia kandidaatteja he päätyvät etsimään. Tästä syystä johtoon valitaan useammin henkilö, joka vastaa ominaisuuksiltaan nykyisiä johtajia.

Työn ja perhe-elämän yhdistäminen

Yksi yleisimmistä esiin nousevista sukupuolten väliseen tasa-arvoon työelämässä liittyvistä haasteista on hoivavastuu ja siihen liittyen esimerkiksi vanhempainvapaiden jakautuminen perheissä. Heikkinen (2016) on selvittänyt väitöskirjassaan puolison tuen vaikutusta johtavassa asemassa olevien henkilöiden työuraan ja toteaa yhteenvetona, että puolisollla on merkittävä vaikutus johtajan uraan, ja työn ja perheen yhdistäminen tapahtuu useimmiten puolison kanssa neuvoteltuna. Heikkinen (2016) nostaa kuitenkin esiin, että johtajat rakensivat keskimäärin naisen ja miehen roolin edelleen melko perinteisesti ja perhe näyttäytyy sukupuolittuneena johtajien uraa ajatellen. Hänen tutkimustuloksensa osoittavat, että miesjohtajien tulee edelleen työelämässä perustella haluaan olla läsnä perheen arjessa tai joustamista omalla urallaan puolisonsa uran vuoksi, kun taas naisjohtajien osalta vastaavia asioita pidetään itsestään selvinä.

Jyrkinen, Niemistö ja Hearn (2017) puolestaan nostavat esiin sen, että naiset kohtaavat työelämän ulkopuolella monenlaisia hoivavastuita, jotka vievät paljon resursseja, aikaa ja voimavaroja. Nämä hoivaan kuluvat resurssit ovat luonnollisesti poissa työtehtäviin käytettävissä olevista resursseista. Hoivavastuut, liittyvät ne sitten omiin lapsiin tai esimerkiksi ikääntyviin vanhempiin, lisäävät myös elämän stressitekijöitä ja siten vaikuttavat naisten uravalintoihin sekä yleisemmällä tasolla myös muihin elämän aikana tehtäviin merkittäviin valintoihin.

Perhetilanteet voivat vaikuttaa naisten uralla etenemiseen ja urapolkuihin monin tavoin. Esimerkiksi Lämsä, Keränen ja Savela (2018) selvittivät naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta ja raportoivat, että osalle osallistujista aiheutui ristiriitoja ja paineita sekä perheen ja koulutuksen että työn ja koulutuksen yhdistämisestä. Puolisolla koettiin olevan merkittävä rooli koulutuksen suorittamisen tukijana. Heikkisen ym. (2014) mukaan naisjohtajille näyttäytyy tärkeimpänä puolison psykososiaalinen eli henkinen tuki. Lisäksi tutkimuksessa nousee esiin naisjohtajien uraan negatiivisesti vaikuttava puolison tuen puute.

Kangas (2020) puolestaan selvittää väitöskirjassaan Suomessa johtotehtävissä toimivien miesten työ-perhe-suhdetta. Hänen tutkimustulostensa mukaan johtamiskäytännöt ovat pääasiassa kannustavia ja miesten työ-perhe-suhdetta tukevia. Samanaikaisesti Kangas (2020) kuitenkin toteaa, että maskuliininen johtamiskulttuuri on edelleen organisaatioissa

monin tavoin nähtävissä, mikä puolestaan heikentää miesten mahdollisuuksia aktiivisempaan ja osallistuvampaan isyyteen. Yhteiskunnan tasolla suomalainen työelämä on kuitenkin Kankaan (2020) mukaan muutoksessa ja isät ovat yhä useammin tasa-arvoisia vanhempia perheissä.

Suomessa astui elokuussa 2022 voimaan vanhempainvapaaudistus, jonka tarkoituksena on lisätä tasa-arvoa perheissä ja tasata lapsen saamisesta aiheutuvia katkoja työurilla sen kautta, että perhevapaat ja hoitovastuu jakautuisivat perheissä tasaisesti. Pian uudistuksen jälkeenkin kuitenkin noin 90 % isistä haluaa luovuttaa mahdollisen maksimimäärän vanhempainrahopäivistään äidille (HS 2022). Perheiden käyttäytymisen kuitenkin toivotaan muuttuvan vanhempainrahaudistuksen myötä ajan kuluessa.

Sukupuolikiintiöt

Euroopan Unioni (EU) korostaa sukupuolten välistä tasa-arvoa yritysjohdossa ja hallituksissa. Euroopan maissa on otettu käyttöön erilaisia lähestymistapoja aiheeseen liittyen. Norjassa asetettiin sukupuolikiintiöt listayhtiöiden hallituksille ensimmäisenä maailmassa vuonna 2008 (Pande & Ford, 2011). Norjan tasa-arvolain (Likestillingsloven) 21 §:n mukaan julkisen kaupankäynnin kohteena olevilla yrityksillä pitää olla vähintään 40 % naisia ja miehiä hallituksessaan. Norjan esimerkin jälkeen myös useat muut Euroopan maat, esimerkiksi Belgia, Ranska, Italia, Saksa, Espanja ja Alankomaat ovat asettaneet omia kiintiöitään hallitusten jäsenille. Tiukkojen kiintiöiden lisäksi useissa maissa on myös voimassa suosituksenomaisia pehmeämpiä ohjeistuksia yritysten hallitusten sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyen. Kiintiövaatimusten täyttämättä jättämisen seuraukset eroavat maiden välillä. Esimerkkejä käytössä olevista rangaistuksista ovat sakot, yrityksen lopettaminen ja olemassa olevien johtajien palkan jäädyttäminen. Osassa hallituskiintiömaita vaatimusten täyttämättä jättäminen ei aiheuta varsinaista rangaistusta, vaan rikkeestä seuraa lähinnä mainehaittaa yritykselle.

Odotetusti, aiemmissa tutkimuksissa on todettu lainsäädännöllisten sukupuolikiintiöiden nostavan naisjäsenten määrää hallituksissa. Crutchley Lending ja Vähämaa (2017) tutkivat sukupuolikiintiöiden vaikutusta Euroopassa selvittämällä tilanteita ennen ja jälkeen kiintiöiden voimaantuloa sekä vertaamalla kiintiömaita sellaisiin Euroopan valtioihin, joissa sukupuolikiintiöitä ei ole käytössä. Heidän tuloksensa mukaan voimassa olevien kiintiöiden lisäksi myös myöhemmin voimaantulevat kiintiöt lisäävät naisten määrää hallituksissa merkittävästi.

Osakekurssien reaktioita verratessa on havaittu, että sitovien sukupuolikiintiöiden asettaminen laskee niiden yritysten osakekurseja, jotka joutuvat kiintiöitä noudattamaan (Ahern ja Dittmar 2012; Greene ym. 2020). Nämä tulokset ovat sopusoinnussa sen ajatuksen kanssa, että yritykset valitsevat sellaiset hallitusjäsenet, jotka maksimoivat yrityksen

arvon. Siten hallituksen kokoonpanoon puuttuva lainsäädäntö luo epäoptimaalisia ratkaisuja, jotka viime kädessä vähentävät yrityksen arvoa. Greene ym. (2020) osoittavat, että sukupuolikiintiöihin liittyvät osakemarkkinoiden negatiiviset reaktiot ovat lievempiä niissä yrityksissä, joissa on enemmän naisjohtajia jo ennen kiintiön asettamista.

Eckbo, Nygaard ja Thorburn (2022) tutkivat Norjan kiintiölainsäädännön vaikutusta pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan kiintiön aiheuttamat vaikutukset yritysten markkina-arvoon ja tulokseen olivat sekä taloudellisesti että tilastollisesti merkityksettömiä. Norjassa on siis kiintiöiden avulla saatu lisättyä sukupuolten välistä tasa-arvoa julkisen kaupankäynnin kohteena olevissa yrityksissä ilman, että kiintiöt olisivat vaikuttaneet negatiivisesti yritysten arvoon.

Sukupuolikiintiöitä on myös kritisoitu siitä näkökulmasta, että mikäli naiset saavat hallituspaikkoja kiintiöiden vuoksi on mahdollista, että osa ei-lakisääteisestä päätöksenteosta siirtyy hallituksilta muihin toimielimiin ja siten naisten rooli ei välttämättä ole merkittävä (Pesonen, Tienari & Vanhala, 2009). Sukupuolikiintiöitä ei myöskään voida pitää yhdenmukaisena kompetenssijattelun kanssa (Holgerson, 2013), jonka mukaan nimityspäätökset tulisi tehdä ainoastaan kompetenssiominaisuuksien perusteella, ei muiden ominaisuuksien, kuten sukupuolen, perusteella.

EU tiedotti kesäkuussa 2022 ottavansa käyttöön hallitusten sukupuolikiintiöt. Direktiivi pörssiyhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä hyväksyttiin Euroopan parlamentissa marraskuussa 2022. Direktiivi on saatettava kansallisesti voimaan 28.12.2024 mennessä. Se ei koske pieniä ja keski-suuria yrityksiä (alle 250 työntekijää).

Direktiivin 5 artiklan 1. kohdan mukaan jäsenvaltioiden on varmistettava, että pörssiyhtiöitä koskee toinen seuraavista, 30 päivään kesäkuuta 2026 mennessä saavutettavista tavoitteista: a) aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 40 prosenttia toimivaan johtoon kuulumattomien jäsenten hallintoelinpaikoista; b) aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 33 prosenttia kaikista hallintoelinpaikoista, kun mukaan luetaan sekä toimivaan johtoon kuuluvat että toimivaan johtoon kuulumattomat hallintoelinten jäsenet (Euroopan Unioni, 2022).

Artiklan 2. kohdan mukaan jäsenvaltioiden on varmistettava, että pörssiyhtiöt, joita 1 kohdan b alakohdassa säädetty tavoite ei koske, asettavat yksilöllisiä määrällisiä tavoitteita sukupuolijakauman tasapainottamiseksi toimivaan johtoon kuuluvien hallintoelinten jäsenten keskuudessa. Jäsenvaltioiden on varmistettava, että tällaiset pörssiyhtiöt pyrkivät saavuttamaan tällaiset yksittäiset määrälliset tavoitteet viimeistään 30 päivänä kesäkuuta 2026 (Euroopan Unioni, 2022).

Artiklan 3. kohdan mukaan toimivaan johtoon kuulumattomien hallintoelimen jäsenten määrän, joka katsotaan tarvittavan edellä 1 kohdan a alakohdassa määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi, on oltava lähin 40 prosentin osuutta vastaava määrä mutta korkeintaan 49 prosenttia. Kaikkien hallintoelinpaikkojen määrän, joka katsotaan tarvittavan edellä 1 kohdan b alakohdassa määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi, on oltava lähin 33 prosentin osuutta vastaava määrä mutta korkeintaan 49 prosenttia. Nämä määrät on esitetty liitteessä (Euroopan Unioni, 2022).

Direktiivin 6 artiklassa säädetään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavista keinoista, joista jäsenvaltiot voivat 12 artiklassa mainituin ehtojen vallitessa jättää soveltamatta. Direktiivi sisältää lisäksi määräyksiä muun muassa raportoinnista (7 artikla) ja seuraamuksista (8 artikla). Jäsenvaltioiden on erityisesti huolehdittava siitä, että käytettävissä on hallinnollisia tai oikeudellisia menettelyjä, joilla voidaan varmistaa direktiivistä aiheutuvien velvoitteiden täyttäminen. Seuraamusten on oltava tehokkaita, oikeasuhteisia ja varoittavia. Niihin voi sisältyä sakkoja tai 6 artiklan mukaisesti mahdollisuus oikeusviranomaisen toimesta mitätöidä tai kumota annettujen kansallisten säännösten vastaisesti tehty päätös, joka koskee hallintoelimen jäsenen valinta, tai todeta se mitättömäksi (Euroopan Unioni, 2022).

2.3.4 Johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuus eri toimialoilla ja eri omistuspuhjan omaavilla yrityksillä

Sukupuolidiversiteetin on havaittu vaihtelevan suuresti toimialoittain (Greene ym. 2020) ja omistuspuhjan perusteella. Erään tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa vähittäiskaupan, kuluttajatuotteiden ja biotieteiden toimialat ovat onnistuneet naisjohtajien rekrytoinnissa parhaiten, kun vastaavasti auto-, energiatekniikka- ja teollisuuden aloilla ollaan vähiten kiinnostuneita naisten rekrytoinnista (Giffi ym. 2017). Toisaalta kirjallisuudessa on myös yleisesti havaittu, että omistuspuhja ja -rakenteet vaikuttavat yritysten tavoitteisiin, mutta myös hyvään hallintotapaan ja esimerkiksi hallituksen monimuotoisuuteen (Ben-Amar ym. 2013; Sur 2009). Sukupuolidiversiteetti luo lisäarvoa yrityksen monille sidosryhmille. On tärkeää ymmärtää, miksi tietyillä aloilla on erityisiä haasteita kyvykkäiden naisten rekrytoinnissa sekä kuinka näitä haasteita voisi pienentää ja kuinka omistuspuhja voi vaikuttaa sukupuolten väliseen tasa-arvoon hallituksen kokoonpanossa.

Teollisuus

Kyvykkäiden naisten rekrytointi on yleisesti haastavampaa teollisuudessa. Giffi ym. (2017) nostavat tutkimuksessaan esiin, että vain 29 % naisista kokee koulujärjestelmän aktiivisesti tai edes osittain kannustavan naispuolisia opiskelijoita suuntautumaan työuralle teollisuusalan yrityksiin. Saman tutkimuksen mukaan vajaa 15 % tutkimuksen kohderyhmän

naisista katsoo teollisuusalan olevan myötämielinen työ- ja perhe-elämän yhdistämiselle. Perheen ja työn yhdistämiseen liittyvät asenteet toimialoilla ovat yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat naisten edellytyksiin rakentaa työuraa. Naisten vastuunkanto kodista ja lapsista on merkittävä selittävä tekijä sukupuolten välisissä tuloeroissa (Kleven ym. 2019).

Naiset eivät ole aliedustettuina ainoastaan teollisuuden alan työntekijöiden joukossa, vaan he ovat aliedustettuja myös keski- ja ylemmässä johdossa. Vinouma johdon sukupuolijakaumassa johtuu mahdollisesti siitä, että alalle ei hakeudu naisia tarpeeksi tai vaihtoehtoisesti alalle hakeutuneet naiset siirtyvät uran edetessä teollisuudesta muille toimialoille. Giffin ym. (2017) selvittäessä naisten siirtymistä pois teollisuuden alalta neljä kymmenestä vastaajasta kertoi syyksi sen, että naisten etenemismahdollisuudet alalla ovat rajalliset, eikä naisten palkkaus ole työn vaatavuuden tasolla. 72 % teollisuuden alalla toimivista naisista kertoo myös kokeneensa naisten olevan aliedustettuina johtoryhmässä.

Energiatekniikan ala

Energiatekniikan ala on toinen perinteinen sektori, jossa naiset ovat aliedustettuina niin työntekijöiden kuin johdon piirissä. Beckin ja Pánczélín (2018) tutkimuksen mukaan Itä-Euroopan energiatekniikan alalla vain 26 % työntekijöistä on naisia ja osuus edelleen laskee, kun organisaatiossa mennään ylemmille tasoille. Keskimäärin vain 23 % johtoryhmien ja 17 % hallitusten jäsenistä on naisia. IRENA (2019) totesi samankaltaisessa tutkimuksessa, että 32 % työvoimasta energiatekniikan alalla on naisia. Merkittävä osuus heistä kuitenkin työskentelee hallinnon tehtävissä liiketoimintatehtävien sijaan. Erityisesti öljy- ja kaasunjälöstuksessa on koettu haasteita kyvykkäiden naisten rekrytoinnissa. Tulos saattaa selittyä myös osittain sillä, että naiset karttavat yrityksiä, jotka eivät kannata yhteiskuntavastuuta riittävällä tavalla.

Beckin ja Pánczélín (2018) mukaan energiatekniikan ala on epäonnistunut sekä nuorten kyvykkäiden naisten kannustamisessa alalle että myös alalle suuntautuneiden naisten pitämässä alalla ja lopulta myös jo muualla ansioituneiden naisten rekrytoinnissa johtotehtäviin. Syynä naisehdokkaiden puutteeseen alan sisääntulotehtävissä on selkeästi nähty naisten opiskeluvalinnat. Maissa, joissa naisten osuus insinööriopiskelijoista on suurempi, on naisten osuus myös suurempi työntekijöiden joukossa (Beck ja Pánczél 2018). IRENA (2019) nostaa esimerkkinä esiin Uuden-Seelannin, jossa 80 % opiskelijoista terveydenhuollon alalla on naisia ja vastaavasti alle 30 % insinööriopiskelijoista on naisia. Energiatekniikan alan sukupuolittuneisuuden nähdäänkin johtuvan merkittävässä määrin koulutusvaiheen valinnoista.

Beckin ja Pánczélín (2018) mukaan syitä naisten poistumiselle energiatekniikan alalta ovat alan urakehityksen mahdollisuudet sekä elämän prioriteettien muuttuminen. Naisten

joukossa mainitaan miehiä useammin alalla kehittymisen mahdollisuudet ja johdolta saadun tuen merkitys. Naiset arvostavat myös miehiä enemmän työnantajia, jotka tukevat työelämän ja perhe-elämän tasapainoa (Beck ja Pánczél 2018). Naisten ja miesten näkemykset poikkeavat merkittävästi sen suhteen mitkä voisivat olla päällimmäisiä syitä naisten aliedustukselle johtoryhmissä. Lähes puolet naisvastaajista kokee, että energiatekniikan alalla miehet saavat naisia enemmän tukea uralleen ja naisia väheksytään urapolulla etenemisessä. 68 % miehistä näkee sitä vastoin syyksi naisten puuttumiselle johtoryhmistä sen, että naisia ei ole ylipäättään tarpeeksi alalla, kun taas vain 36 % naisvastaajista koki tämän ensisijaiseksi syyksi. IRENA:n (2019) mukaan naisten urapolkujen edistämisen haasteena on kolme tekijää: (1) työn ja kodin asettamien vaatimusten tasapainottaminen, (2) naisten rajallisemmat mahdollisuudet muuttaa työn perässä ja (3) energiatekniikan alalla vallitseva naisten ja miesten välinen palkkaepätasa-arvo. Palkkaepätasa-arvon olemassaolo tukee IEA (2022) tietokanta, joka osoittaa, että energiatekniikan alalla naisilla on keskimäärin 15 % alemmat palkat samasta työstä (vuonna 2018 vastaava luku oli Suomessa IEA:n mukaan 13,9 %). Tätä voidaan verrata esimerkiksi telekommunikaatioalaan, missä naisen palkka oli 2 % pienempi kuin miehen palkka vastaavasta työstä. Esitettyjen arvioiden mukaan naisten poistuminen ennen aikaisesti energiatekniikan alalta vaikeuttaa merkittävästi kyvykkäiden naiskandidaattien löytämistä johtoryhmiin.

Kaivosteollisuus

Kaivosteollisuus on myös ala, jossa naisjäsenet hallituksissa ovat harvinaisia (van Dyke ja Dallmann 2013). Syyksi sille, että naisia ei ole hallituksissa ja johtoryhmissä on esitetty sitä, että alaa yliopistoissa opiskelevien naisten osuus on erittäin pieni, mikä vaikuttaa kaivosalan yrityksissä uraa tekevien naisten lukumäärään. Sosiaalisilla normeilla ja odotuksilla on myös merkittävä vaikutus naisten alhaiseen kiinnostukseen työskennellä kaivosalalla. Australiassa oli vielä 1960-luvulla lailla kielletty naisilta työskentely maan alla (van Dyke ja Dallmann 2013). Sen lisäksi että harvat naiset suuntautuvat alalle, havaitsivat van Dyke ja Dallmann (2013) työkuulttuurin, mentoreiden puutteen sekä työelämän tasapainon olevan tekijöitä, jotka estävät naisten urakehitystä kaivosalalla. Johtavissa tehtävissä olevat henkilöt rekrytoivat tyypillisesti itsensä kaltaisia henkilöitä, mikä johtaa siihen, että naisen on erittäin vaikea päästä kaivosalalle, vaikka kykyä ja halua olisi.

Kaivosalalla sukupuolten välinen epätasa-arvo näkyy myös selkeästi hallituksissa, joiden rekrytoinneissa käytetään usein hyväksi hallitusjäsenten verkostoja. Tästä osoituksena on esimerkiksi van Dyken ja Dallmannin (2013) tulokset, joiden mukaan vain 4 % kaivosalan yritysten hallitukseen nimitetyistä riippumattomista jäsenistä oli ollut haastateltavana ennen nimitystä ja vain 1 % valituista oli itse aktiivisesti hakenut tehtävää.

Omistus pohja

Yksi merkittävä hallituksen kokoonpanoon ja diversiteettiin vaikuttava tekijä on omistus pohja. Eri omistajatahoilla on erilaiset tavoitteet (tuottotavoitteet tai ESG-tavoitteet) ja nämä voivat heijastua myös yrityksen hallintoon, kuten hallituksen kokoonpanoon, johtamiseen ja diversiteettiin (Sur 2009). Klein ym. (2005) havaitsivat, että yrityksen omistus pohja vaikuttaa hallitusten kokoonpanoon ja diversiteettiin. Institutionaalisten sijoittajien on esimerkiksi tutkimuksissa todettu havaittu tiedostavan paremmin olevan tietoisempia toisaalta yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä, mutta toisaalta myös ja sukupuolten välisen tasa-arvon hyödyistä (Berrone ym. 2010). Hillmanin (2015) mukaan myös sijoittajien ja omistajien päätöksentekijöiden sukupuoli vaikuttaa yrityksen johdon diversiteettiin. Miesvaltainen sijoittajakollektiivi tiedostaa Hillmanin (2015) mukaan monimuotoisuuden arvon heikommin.

Yhteenveto

Aiemman tutkimuksen perusteella naisten alhaiselle edustukselle teollisuuden, energiatekniikan ja kaivosalan yritysten hallituksissa ja johtoryhmissä on muutama yhteinen selittävä tekijä. Näitä tuloksia tulkitessa tulee kuitenkin huomioida, että kaikki löydökset eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa suomalaiseseen kontekstiin. Tutkimuksissa raportoidut syyt poikkeavat jonkin verran riippuen siitä, tarkastellaanko alan sisääntulotehtäviä, keskijohdon tehtäviä vai ylemmän johdon ja hallituksen tehtäviä. Ensinnäkin, naisten keskeisimmät alan valinnan esteet liittyvät toimintaympäristöämme nouseviin yhteiskunnan normeihin ja odotuksiin, mikä vaikuttaa naisten valintoihin korkeakouluopinnoissa. Toiseksi, esteeksi on myös muodostunut alalle tulevien harvojen naisten pitäminen alalla uran keskivaiheessa. Tässä vaiheessa on ongelmakohdiksi tunnistettu alalla vallitseva kulttuuri, missä naisten kyvykkyyttä ja tervettä perheen ja työelämän tasapainoa ei arvosteta. Tähän saattaa olla juurisyyinä nimenomaisesti se, että työntekijöistä valtaosa on miehiä. Lisäksi naisehdokkaita johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn on vain vähän, koska alaa ei koeta houkuttelevaksi alemmillakaan tasoilla ja kyvykkäät naiset ovat jättäneet alan ennen riittävän kokemuksen karttumista johtotehtäviin.

3 Sääntely ja suositukset muissa maissa

Kerromme tässä osiossa tiivistetysti listayhtiöiden hallitusten sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvästä sääntelystä verrokkimaissa. Joissakin maissa on myös sääntelyä listayhtiön johtoryhmien kokoonpanon osalta, jolloin myös nämä ohjeistukset nostetaan tässä verrokkimaakatsauksessa esiin. Hallitusten sukupuolijakaumaan liittyvän sääntelyn seuranta ja sanktiot vaihtelevat maittain. Keskitymme tässä osiossa tiivistämään lyhyesti voimassa olevan sääntelyn ja siten katsauksen fokus ei ole seurannassa tai sanktioissa.

Katsaukseen sisällytetyt maat on valittu siten, että mukana on Suomen kanssa vertailukelpoisia kehittyneitä teollisuusmaita sekä lisäksi niitä maita, joissa sukupuolten väliseen tasa-arvoon on kiinnitetty erityistä huomiota ja sen edistämiseksi on tehty toimenpiteitä. Tarkasteltavat maat on ryhmitelty maantieteellisiin alueisiin seuraavasti: Pohjoismaat, Keski- ja Etelä-Eurooppa, Aasia ja Pohjois-Amerikka. Katsaus pohjautuu Keskuskauppakamarin tekemään selvitykseen, joka kattaa kunkin maan suurimmat ja vaihdetuimmat listayhtiöt (Keskuskauppakamari, 2022c). Eri maiden tilastoissa ja hallintomalleissa on eroja, mikä voi vaikeuttaa eri maiden tilanteiden vertaamista toisiinsa.

3.1 EU

Maakohtaisten ohjeistusten ja vaatimusten lisäksi EU:ssa on marraskuussa 2022 hyväksytty direktiivin, joka tulee edellyttämään sukupuolten tasapuolista edustusta EU:n alueella listattujen yhtiöiden hallituksissa ja hallintoneuvostoissa. Direktiivin vaatimuksia on käsitelty edellä kohdassa 2.3.3.

3.2 Pohjoismaat

Norja

Norja oli ensimmäinen maa, jossa asetettiin sukupuolikiintiöt hallitusten jäsenille. Tasa-arvolain (Likestillingsloven) sukupuolten välistä tasa-arvoista edustusta koskevat määräykset ulotettiin koskemaan julkisesti listattuja yhtiöitä vuonna 2008. Rangaistukset vaatimuksen täyttämättä jättämisestä ovat kielto rekisteröidä hallitusta ilman kokoonpanon päivitystä

vaatimuksen mukaiseksi, sakkomaksut siihen saakka, kunnes vaatimus täyttyy ja ankarimpana rangaistuksena yhtiön lakkauttaminen. Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Norjassa 41,5 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Ruotsi

Ruotsissa ei ole sukupuolikiintiöihin liittyvää voimassa olevaa lainsäädäntöä. Sen sijaan käytössä on suositus, jonka mukaan hallituksen kokoa ja kokoonpanoa määriteltäessä yhtiön tulee pyrkiä tasaiseen sukupuolijakaumaan. Suositus on kirjattu ruotsalaiseen hallinnointikoodiin (*Swedish Corporate Governance Code*). Mikäli yhtiö ei noudata hallinnointikoodin mukaista suositusta, tulee heidän selvittää vuosikertomuksessaan syyt suosituksen noudattamatta jättämiseen. Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Ruotsissa 37,9 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Tanska

Tanskassa on voimassa suositus, jonka mukaan hallitusjäsenten haku- ja nimitysprosessin tulee olla läpinäkyvä ja koko hallituksen hyväksymä. Uusia jäseniä nimittäessään hallituksen tulee ottaa huomioon jäseneltä vaadittavan kelpoisuuden lisäksi myös monimuotoisuus seuraavilla ominaisuuksilla arvioituna: ikä, kansainvälinen kokemus ja sukupuoli. (*Danish Recommendations on Corporate Governance*).

Tämän suosituksen lisäksi Tanskassa on voimassa laki, joka vaatii yhtiötä asettamaan itselleen aikaan sidotut tavoitteet vähemmistösukupuolen edustajien määrän lisäämiseksi hallituksessaan. Omaehtoinen tavoitteiden asetanta antaa yhtiöille joustoa, jonka avulla voidaan huomioida esimerkiksi alakohtaiset eroavaisuudet ja erityishaasteet. Yhtiöiden itselleen asettamien tavoitteiden tulee olla samalla sekä kunnianhimoisia että toteuttamiskelpoisia. Yhtiöiden omaan harkintaan perustuvan tavoitteiden asetannan ajatellaan motivoivan yhtiötä sitovaa kiintiölainsäädäntöä paremmin edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa koko organisaatiossa.

Hallitusten lisäksi yhtiöiden tulee pyrkiä lisäämään sukupuolten välistä tasa-arvoa myös johtotehtävissä toimivien henkilöiden keskuudessa. Yhtiöiden tulee laatia itselleen toimintaperiaatteet, jotka tukevat vähemmistösukupuolten edustajien määrän lisäämistä johtotehtävissä.

Olemassa olevaan lakiin on Tanskassa tulossa tiukennuksia, sillä sukupuolten välinen tasa-arvo hallituksissa ja johtotehtävissä ei ole edistynyt toivotulla tavalla. Uuden lain myötä yhtiöiden on välttämätöntä asettaa tavoiteltava osuus vähemmistösukupuolen edustajien osuudelle hallituksissa. Lisäksi vastaavat tavoitteet on jatkossa asetettava myös johtoryhmien jäsenille. Lainsäädäntö koskee sekä julkisia että yksityisiä suuria tanskalaisyhtiöitä

(määriteltynä liikevaihdon, taseen loppusumman ja/tai työntekijämäärän perusteella). Lainsäädäntöön liittyen on huomioitava, että sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvien tavoitteiden asettamatta jättäminen tai raportoinnin laiminlyönti voi johtaa sakkorangais- tukseen, mutta tavoitteen saavuttamatta jääminen puolestaan ei aiheuta sanktioita. Nais- ten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Tanskassa 34,9 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

3.3 Keski- ja Etelä-Eurooppa

Alankomaat

Alankomaissa oli vuosina 2013–2015 voimassa tilapäiseksi tarkoitettu lainsäädäntö, jonka vaatimuksena oli vähintään 30 prosentin edustus vähemmistösukupuolten edustajia lista- yhtiöiden hallituksissa ja hallintoneuvostoissa (*supervisory board*). Koska toivottua tasa- arvokehitystä ei saavutettu, laki asetettiin jälleen voimaan vuosiksi 2017–2019. Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Alankomaissa 38,1 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Vuoden 2022 alussa tuli voimaan lainsäädäntö, joka vaatii, että alankomaisten listayhtiöi- den hallintoneuvostoissa tulee olla vähintään kolmasosa molempien sukupuolten edusta- jia. Lisäksi suuryritysten on asetettava asianmukaiset ja kunnianhimoiset tavoitteet suku- puolten välisen tasa-arvon lisäämiseksi hallituksissa ja johtoryhmissä ja aiheeseen liitty- västä edistymisestä on raportoitava vuosittain. Näihin sukupuolten välistä tasa-arvoa edis- täviin lakeihin ei ole liitetty sanktioita.

Belgia

Belgiassa on ollut käytössä sukupuolikiintiöt kaikille listayhtiöille sekä valtion omistamille yhtiöille vuodesta 2011 lähtien. Näiden yhtiöiden hallitusjäsenistä vähintään 33 % tulee olla vähemmän edustetun sukupuolen jäseniä. Kiintiö koskee ainoastaan hallitusjäseniä, ei johtoryhmiä.

Yhtiöillä on käytössään siirtymäkausi, jonka jälkeen heidän on täytettävä lain vaatimus. Siirtymäkausivaatimukset vaihtelevat riippuen yhtiön koosta ja statuksesta siten, että suu- rilla yhtiöillä siirtymäkausi on kuusi vuotta ja pienillä ja keskikokoisilla yhtiöillä siirtymä- kauden pituus on kahdeksan vuotta. Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien yhtiöiden on täytettävä kiintiövaatimus välittömästi ilman siirtymäkautta.

Lain voimaantulosta on jo 11 vuotta, joten siirtymäkaudet ovat pääasiassa kuluneet ja kiintiö on siten täysimääräisesti voimassa. Yhtiöt, jotka eivät täytä kiintiövaatimusta joutuvat nimittämään lisää naisia hallituksiin, kunnes vaatimus täyttyy. Muussa tapauksessa kulloisetkin hallitusjäsenet menettävät hallitustyöstä saamansa taloudelliset ja muut korvaukset. Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Belgiassa 37,9 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Espanja

Espanja oli ensimmäinen EU:n jäsenvaltio, joka otti voimaan sukupuolikiintiöt listayhtiöiden hallituksissa. Vuonna 2007 kirjattiin lakiin vaatimus, jonka mukaan vuoteen 2015 mennessä vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä tulee olla vähemmistösukupuolen edustajia. Koska vähemmistösukupuolen edustus ei kehittynyt halutulla tavalla tehtiin lakiin vuonna 2014 lisäys, joka edellyttää nimitystoimikuntien päättävän konkreettiset tavoitteet sekä toimintalinjat kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Naisten osuus listayhtiöiden hallituspaikoista oli Espanjassa 32,6 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Iso-Britannia

Iso-Britanniassa ei ole sitovia sukupuolikiintiöitä yhtiöiden hallitusjäsenille. Vuonna 2011 annettiin suositus, jonka mukaan FTSE100-yhtiöiden suositeltiin lisäävän hallitusten naisedustus vähintään 25 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Tilanne arvioitiin uudelleen vuonna 2015 ja tavoite nostettiin 33 prosenttiin ja asetettiin koskemaan suurempaa yhtiöjoukkoa, FTSE250-yhtiöitä. Yhtiöiden tuli täyttää tämä päivitetty tavoite vuoteen 2020 mennessä. Vuonna 2021 Iso-Britanniassa naisten osuus listayhtiöiden hallituksissa oli 37,8 % (Keskuskauppakamari, 2022c).

Italia

Italiassa asetettiin vuonna 2011 laki, jonka mukaan kaikkien listayhtiöiden tuli sisällyttää vähintään 1/5 molempien sukupuolten edustajia hallituspaikoille välittömästi, kun hallitusta oltiin muodostamassa uudelleen. Kun hallitusta muodostettiin uudelleen toiseen kertaan osuus tuli nostaa kolmasosaan. Sittemmin vuodesta 2020 alkaen vaatimusta on kiristetty 2/5-osaan.

Lain noudattamatta jättäminen johtaa rangaistuksiin seuraavasti: Italian pörssi antaa ensin varoituksen yhtiöille, jotka eivät noudata lakia. Yhtiöille annetaan neljä kuukautta aikaa täyttää lain vaatimukset. Mikäli vaatimukset eivät täyty neljän kuukauden jälkeen, annetaan yhtiölle sakkovaatimus, jonka määrä vaihtelee 100 000 euron ja miljoonan euron välillä. Viimeisenä rangaistuskeinona lakia noudattamattomille yhtiöille on käytössä kaikkien johtajien irtisanominen.

Kiintiölainsäädännön avulla Italiassa on onnistuttu nostamaan naisten osuutta hallituksissa merkittävästi. Kiintiölakia säädettäessä vuonna 2011 naisten osuus hallituspaikoista oli ainoastaan 6,8 % ja valtaosassa listayhtiöitä ei ollut ollenkaan naispuolisia hallituksen jäseniä (Bianco, Ciavarella & Signoretti, 2011). Kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2021 naiset pitivät hallussaan 38,8 % listayhtiöiden hallituspaikoista (Keskuskauppakamari, 2022c).

Ranska

Ranskassa astui voimaan vuonna 2011 niin sanottu Copé-Zimmermann -laki, jonka mukaan kaikkien listayhtiöiden sekä listaamattomien yli 500 henkilöä työllistävien yhtiöiden tai yli 50 miljoonan euron liikevaihdon omaavien yhtiöiden tuli asettaa hallituspaikoilleen vähintään 20 % naisia vuoden 2014 alkuun mennessä. Vaatimus nostettiin 40 prosenttiin vuoden 2017 alkuun mennessä. Lakia noudattamatta jättäviä yhtiöitä voidaan rangaista kahdella tavalla, mitätöimällä lakia rikkovat hallitusjäsennimitykset ja lakkauttamalla hallitustyöstä maksettavat palkkiot.

Vuonna 2021 Ranskassa säädettiin ns. Rixain-laki, jonka seurauksena maaliskuun 2026 alussa astuu voimaan uusi vaatimus. Silloin suurten ranskalaisyhtiöiden (yli 1000 työntekijää viimeisten kolmen vuoden aikana) tulee yhtiömuodosta riippumatta varmistaa, että johtotehtävissä toimivien sekä hallitusjäsenien keskuudessa on vähintään 30 % vähemmistösukupuolen edustajia. Kiintiö nousee 40 prosenttiin maaliskuun 2029 alussa. Lain noudattamatta jättämiseen liittyy rangaistuksia. Maksimirangaistus on sakkomaksu, joka voi suuruudeltaan nousta prosenttiin yhtiössä maksettavista kokonaispalkoista ja -palkkiosta. Käytännössä kiintiövaatimuksen täyttäminen tulee uuden EU-lainsäädännön myötä kuitenkin aikaistumaan Ranskassa vuodelle 2026. Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Ranskassa 45,3 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Saksa

Saksassa tuli vuoden 2016 alussa voimaan kiintiölaki, joka koskee listayhtiöitä sekä yhtiöitä, jotka työllistävät yli 2000 henkilöä. Laki vaatii, että hallintoneuvostoissa on vähintään 30 % vähemmistösukupuolen edustajia. Mikäli yhtiöt eivät nimityksiä tehdessään noudata lakia, ovat nimitykset merkityksettömiä ja lisäksi yhtiöt saavat ns. open seat –sanktion, eli valvova viranomaisen saa nimittää hallitukseen vähemmistöryhmää edustavan jäsenen. Lisäksi lain mukaan valtaosa yhtiöistä, joita kiintiölaki ei koske, joutuu asettamaan itselleen tavoitteet vähemmistösukupuolen edustuksen lisäämiseksi hallintoneuvostoissa. Yhtiöiden omaehtoiset tavoitteet naisten lisäämiseksi hallintoneuvostoihin olivat kuitenkin hyvin vähäisiä, monissa tapauksissa täysin olemattomia. Tämän vuoksi lakia päivitettiin sitovammaksi ja elokuun 2022 alussa Saksassa tuli voimaan uusi laki, joka vaatii yhtiöitä aiempien vaatimusten lisäksi nimittämään vähintään yhden naisjäsenen hallitukseen.

Naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Saksassa 36 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

Viro

Virossa ei ole käytössä lakiin perustuvaa naiskiintiötä tai hallintokoodiin sisällytettyä sukupuolten väliseen tasapuoliseen edustukseen hallituksissa ohjaavaa suositusta. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen hallituksissa ja johtotehtävissä onkin siten yhtiöiden oman tahtotilan sekä sidosryhmien asettaman paineen varassa. Vapaaehtoisuuteen perustuva toimintatapa ei kuitenkaan ole edistänyt tasa-arvoa toivotulla tavalla, sillä naisten osuus suurimpien listayhtiöiden hallitusten jäsenistä oli Virossa 9,1 % vuonna 2021 (Keskuskauppakamari, 2022c).

3.4 Aasia

Kiina

Manner-Kiinassa ei ole voimassa sukupuolten väliseen tasa-arvoon yhtiöiden hallituksissa liittyviä lakeja. Kiinan valtioneuvosto julkaisi naisten aseman edistämiseen liittyvän kymmenvuotisen toimintaohjelman syyskuussa 2021. Toimintaohjelma kattaa vuodet 2021–2030 ja siihen on sisällytetty sukupuolten väliseen tasa-arvoon hallituksissa liittyvä yleinen ohjeistus, jonka mukaan yhtiöiden tulee asteittain lisätä naisten määrää sekä edistää heidän asemaansa hallituksissa, hallintoneuvostoissa sekä operatiivisessa johdossa. Myös aiempi, vuosina 2011–2020 voimassa ollut naisten aseman edistämiseen liittyvä toimintaohjelma sisälsi samat tavoitteet.

Hong Kongissa puolestaan listayhtiöt sitoutuvat noudattamaan hallinnointikoodia, johon sisältyy hallituksen monimuotoisuuteen liittyviä ohjeistuksia. Hallinnointikoodin mukaan yhtiöiden tulee laatia hallituksen monimuotoisuuden lisäämiseen pyrkivä ohjeistus, toimintaperiaatteet ja mittarit, joiden mukaan tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida. Yhtiöiden on hallinnointikoodin mukaan esimerkiksi raportoitava miten ja milloin sukupuolten välinen tasa-arvo saavutetaan hallitusjäsenten keskuudessa ja tähän liittyen on asetettava numeeriset tavoitteet ja määräajat. Lisäksi yhtiöiden on selvitettävä mitä toimenpiteitä otetaan käyttöön sen varmistamiseksi, että sopivia hallitusjäseniä on tarjolla avautuviin positioihin. Näihin hallituksen monimuotoisuuden lisäämiseen liittyvien vaatimusten lisäksi yhtiöiden on myös raportoitava ja selitettävä molempien sukupuolten edustajien osuus työntekijöistä organisaation eri tasoilla, mukaan lukien johto. Yhtiöiden tulee myös selvittää mitä mitattavissa olevia toimenpiteitä ne ovat asettaneet tavoitteiden saavuttamiseksi tai kerrottava mahdollisista lieventävistä asianhaaroista, jotka vaikeuttavat

sukupuolten välisen tasa-arvon lisäämistä tai vaikuttavat tavoitteen tärkeyteen kyseisessä yhtiössä.

Singapore

Singaporessa on hallitusten monimuotoisuuden keskittynyt neuvosto (Council for Board Diversity), joka on asettanut vaatimuksia naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa. Ensimmäinen tavoite oli vähintään 20 prosentin naisedustus vuoteen 2020 mennessä, toinen vaatimus on 25 prosenttia vuoteen 2025 mennessä ja viimeisenä vähintään 30 prosentin naisedustus vuoteen 2030 mennessä.

Joulukuussa 2021 sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvä ohjeistus lisättiin listautumisvaatimukseen Singaporessa. Uuden, vuonna 2022 voimaan tulleen vaatimuksen mukaan listayhtiöiden on raportoitava hallituksen monimuotoisuuden lisäämiseen liittyvät toimintaperiaatteensa vuosikertomuksen yhteydessä.

3.5 Pohjois-Amerikka

Kanada

Kanadassa ei ole voimassa olevia maanlaajuisia sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä kiintiöitä. Quebecin provinssissa on kuitenkin vuodesta 2011 alkaen ollut voimassa valtionyhtiöitä koskeva laki, joka vaatii molempien sukupuolten edustuksen hallituksissa olevan 50 prosenttia.

Yhdysvallat

Yhdysvalloissa ei ole voimassa olevia maanlaajuisia sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä kiintiöitä. Jotkin yksittäiset osavaltiot ovat kuitenkin laatineet omia ohjeistuksiaan ja vaatimuksiaan aiheeseen liittyen. New Yorkissa toimivalla NASDAQ-pörssillä on oma sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvä ohjeistuksensa, jota yhtiöiden on noudatettava tai vaihtoehtoisesti raportoitava, miksi he eivät sitä noudata (noudata tai selitä -periaate, ns. comply or explain -periaate).

Kalifornian osavaltiossa tuli vuonna 2018 voimaan laki, joka vaatii osavaltiossa pääkonttoriansa pitävien yhtiöiden valitsevan vähintään yhden naisjäsenen hallitukseensa vuodesta 2019 eteenpäin. Hallituksen jäsenmäärää oli luvallista korottaa vaatimuksen täyttämiseksi. Vuodesta 2021 eteenpäin kiintiövaatimus kiristyi siten, että mikäli hallituksessa on kuusi tai useampi jäsen, tulee hallitukseen sisältyä vähintään kolme naisjäsentä. Mikäli taas

hallitusjäseniä on viisi, on heistä naisia oltava vähintään kaksi. Jos hallituksessa sen sijaan on jäseniä neljä tai vähemmän, tulee yhden heistä olla nainen. Vaatimusten noudattamatta jättäminen johtaa sakkorangaistuksiin. Tämänhetkinen tilanne osavaltiossa on kuitenkin lain suhteen epäselvä, sillä kiintiölaki kumottiin perustuslain vastaisena kesäkuussa 2022. Valtaosa Kaliforniassa sijaitsevista yhtiöistä vaikuttaa kuitenkin noudattavan voimassa olleen lain vaatimuksia, sillä ne oli ehditty ottaa käyttöön jo ennen lain kumoamista.

Seuraava taulukko kokoaa yhteen eri maiden tilanteen (Taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteenveto verrokkimaiden sukupuolten välistä tasa-arvoa koskevasta sääntelystä ja suosituksista

Maa	Tyyppi	Status
Pohjoismaat		
Norja	Laki	Voimassa vuodesta 2006
Ruotsi	Suositus	Voimassa
Tanska	Suositus	Suositus voimassa
	Laki	Laki on ratifioitu, mutta ei vielä voimassa
Keski- ja Etelä-Eurooppa		
Alankomaat	Laki	Voimassa vuodesta 2013, päivitetty 2022
Belgia	Laki	Voimassa vuodesta 2011
Espanja	Laki	Laki 2007, päivitetty 2014
Iso-Britannia	Suositus	Suositus hallituksen monimuotoisuuteen vuodesta 2015 alkaen
Italia	Laki	Voimassa vuodesta 2011
Ranska	Laki	Nykyinen laki voimassa vuodesta 2011, uuden lain voimaantulo 2026
Saksa	Laki	Voimassa vuodesta 2016, päivitetty 2022
Viro	-	Ei regulaatiota
Aasia		
Kiina	-	Ei määräyksiä. Hongkongin pörssi vaatii monimuotoisuuspolitiikan julkistamista
Singapore	Säännös Suositus	Hallituksen monimuotoisuuskäytäntöjen julkistaminen osa FY:n listautumissääntöjä vuodesta 2022 alkaen
		Suositus hallituksen monimuotoisuuteen vuodesta 2020 alkaen
Pohjois-Amerikka		
Kanada (Quebec)		Työ käynnissä
Yhdysvallat (Kalifornia)	Senaatin lakiesitys	Suositus hallituksen monimuotoisuuteen vuodesta 2015 alkaen
Yhdysvallat (Delaware)	Työ käynnissä Säännös	Työ käynnissä NASDAQ-pörssillä on noudatettava tai selitettävä julkistamisstandardi vähimmäisdiversiteetistä (joka sisältää vähimmäistason sukupuolen osalta)

4 Menetelmät, aineisto ja toteutus

Hankkeen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä syyt vaikuttavat naisten valitsemiseen eri toimialojen, eri kokoisten ja eri osakaspuhjan listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin, ml. toimitusjohtajat?
2. Mitkä tekijät hallitus- ja johtotehtävien rekrytointiprosesseissa ja laajemmin listayhtiöiden toiminnassa edistävät tai estävät sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämistä listayhtiöiden johtotehtävissä?
3. Miten ja millä toimilla sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden johtotehtävissä voidaan edistää?

Tutkimuskysymyksiin vastataksemme toteutimme hankkeen sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä käyttäen. Kirjallisuuskatsauksen, alan tilastojen ja verokkimaakatsauksen lisäksi teimme haastattelu- ja kyselytutkimuksen Suomen kontekstissa. Keskityimme selvittämään niissä naisten uraesteitä listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin, ml. toimitusjohtajat. Lisäksi listayhtiöiden organisaation ja rekrytointikäytäntöjen, ml. rekrytointipalvelujen, rooli oli osa tutkimussuunnitelmaamme.

4.1 Haastattelututkimus menetelmänä

Haastattelututkimuksen avulla on mahdollista saada rikasta ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Sen avulla on mahdollista selvittää muun muassa asenteita, ongelmia ja muita tekijöitä, jotka vaikuttavat haastateltavien mielestä naisten uraa estäviin tai edistäviin tekijöihin. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada parempi ymmärrys tutkittavasta asiasta Suomen kontekstissa. Haastattelututkimus tuki myös seuraavassa vaiheessa tehdyn kyselytutkimuksen suunnittelua.

Haastattelututkimuksen kohderyhmän määrittämistä ja valintaa varten laadimme listan potentiaalisista haastateltavista, koostuen suurten listayhtiöiden ja suurten listaamattomien yhtiöiden johdosta eri sektoreilla (ml. HR), johdon mentorointiohjelmista, ylimmän johdon rekrytointipalveluista, hallitusammattilaisista ja instituutiosijoittajista. Ennen haastattelututkimuksen aloittamista linjasimme yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa, että suurten listayhtiöiden ja suurten listaamattomien yhtiöiden osalta

keskityimme haastattelemaan erityisesti nimitystoimikuntien ja -valiokuntien edustajia. Lisäksi sovimme, että haastattemme myös muutamia listayhtiöiden henkilöstöhallinnon (HR) edustajia. Moni haastateltavista toimi nimitystoimikunnassa tai -valiokunnassa useammassa yrityksessä sekä johtotehtävissä toisen työnantajan parissa. Tämä ohjasi haastattelututkimuksen fokuksen naisten uraasteisiin listayhtiöiden hallituksissa johtoryhmän ja toimitusjohtajan sijaan.

Toteutimme haastattelut etänä videoyhteydellä ajalla 18.5. – 28.9.2022. Haastatteluaineiston analyysina käytimme luokitteluun perustuvaa sisältöanalyysia. Työstimme analyysin taulukkolaskentaohjelmassa, tunnistaen haastatteluaineistosta esiin nousevia, saturoituvia teemoja.

Tuomme subjektiivisuuden esiin itse tunnistamanamme rajoitteena. Tästä syystä kiinnitimme huomiota haastattelututkimuksen tulosten validiteettiin. Validiteetti tarkoittaa keräämämme aineiston, käytettyjen tutkimusmenetelmien ja saatujen tulosten oikeutusta, eli pätevyyttä. Kyse on siis päätelmiemme sopivuudesta, mielekkyydestä ja käyttökelpoisuudesta mittaustulosten perusteella. Validiteetin varmistamiseksi avaamme tulossiossa analyysitapaamme. Lisäksi osana validiteetin varmistamista lähetimme tekemämme yhteenvedon eri teemoista haastateltaville hyväksyttäväksi.

4.2 Kyselytutkimus menetelmänä

Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä soveltuu erityisesti tilanteisiin, jolloin on tavoitteena kerätä laaja aineisto lyhyessä ajassa. Tässä hankkeessa kyselytutkimus sopi hyvin aineistonkeruuseen, sillä tavoitteena oli selvittää Suomen kontekstissa mahdollisimman kattavasti näkemyksiä naisten uraasteista. Otimme kyselytutkimuksen kohderyhmäksi TE500-listan, eli listan Suomen 500:sta suurimmasta yrityksestä. Sisällytimme kohderyhmään useampia kontaktihenkilöitä samasta yrityksestä.

Kyselytutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa hyödynsimme haastattelututkimuksen tuloksia.

Kyselytutkimuksen aineiston keruu-aika oli 5.10. – 3.11.2022. Kohderyhmälle lähetettiin kaksi muistutusta vastaamisesta. Kyselylomake sisälsi Likertin asteikolla mitattava kysymyksiä, dikotomisia kyllä / ei -väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Strukturoituja ja strukturoimattomia kysymyksiä yhdistelemällä pyrimme varmistamaan vastaajille mahdollisuuden tuoda esiin myös muita näkökulmia kuin lomakkeessa olevat vaihtoehdot. Kyselylomake kartoitti ensin taustamuuttujia, ja sen jälkeen naisten valintaan liittyviä esteitä ja edistäjiä. Urapolut ja rekrytointiprosessi olivat lomakkeen kaksi muuta osiota.

Aineiston analyysimenetelmiksi valikoitui frekvenssit, prosenttiosuudet ja keskiarvot. Tulokset esitellään taulukoissa, joissa raportoidaan eri vastausvaihtoehdot keskiarvoon peustuvassa suuruusjärjestyksessä. Tulosten tilastollinen merkitsevyys on varmistettu t-testien avulla. Eroavaisuuksia naisten ja miesten välillä on testattu kahden otoksen t-testin avulla.

5 Tulokset ja keskustelu

Tässä luvussa raportoimme haastattelu- ja kyselytutkimusten keskeisimmät tulokset. Luvun lopussa vertaamme saatuja tuloksia näiden kahden empiirisen aineiston välillä ja peilaamme niitä kirjallisuuskatsaukseen (osio 5.3).

5.1 Haastattelututkimuksen tulokset

Toteutimme ensin haastattelututkimuksen, jonka kohderyhmänä oli pääosin nimitystoimikuntien ja -valiokuntien edustajia sekä listatuista ja listaamattomista yhtiöistä (taulukko 2). Haastateltavien kohderyhmään kuului myös johdon mentorointiohjelmien mentoreita, ylimmän johdon rekrytointipalveluyrityksiä, hallitusammattilaisia, instituutiosijoittajia ja henkilöstöhallinnon (HR, human resources) edustajia. Haastateltavista 17 oli naisia ja 25 miehiä. Toimialoista edustettuina olivat muun muassa teollisuustuotteet ja -palvelut, kauppan ala, energiateollisuus, metsäteollisuus, pankit ja vakuutusyhtiöt, terveysala, elintarvikela ja tietoliikenne.

Taulukko 2. Haastattelututkimuksen toteutuneet haastattelut.

Haastatellut tahot	Toteutuneiden haastattelujen lkm
Listayhtiöiden johto (erityisesti suuryritykset)	19
Suurten listaamattomien yhtiöiden johto	8
Johdon mentorointiohjelmien mentorit	2
Ylimmän johdon rekrytointipalvelut	5
Hallitusammattilaiset	2
Instituutiosijoittajat	3
HR	3
Yhteensä	42

5.1.1 Kolme tasoa sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen tarkasteluun

Haastatteluaineiston analyysivaiheessa etsimme aineistosta esiin nousevia teemoja ja aloimme nimetä niitä teemojen saturoitumisen myötä. Lopulta luokittelimme ne kolmeen pääluokkaan. Luokittelussa hyödynsimme myös kirjallisuuskatsauksen yhteydessä laatimaamme viitekehystä (katso myös kuvaaja 1). Aineistosta saturoituneet teemat ja niiden pääluokat ovat seuraavat:

1. Toimintaympäristöön liittyvät tekijät (taulukossa 3 ja kuvaajissa 2-6 vihreän eri sävyillä)
 - a. "makrotekijät" kuten yhteiskunnallisten arvojen muutos ja perhevapaiden jakautuminen
 - b. "mikrotekijät" kuten yksilön mentoroinnin ja verkostoitumismahdollisuuksien yleistyminen

2. Yritykseen ja sen rekrytointiprosessiin liittyvät tekijät (taulukossa 3 ja kuvaajissa 2-6 sinisen eri sävyillä)
 - a. yrityksen piirteet (toimiala, osakaspohja, koko, sijainti)
 - b. yrityksen maine
 - c. yrityksen rekrytointiprosessin systemaattisuus, kuten rekrytointiprosessin hyvä hallinto (mm. eri vaiheiden, vastuiden ja käytäntöjen määrittely) tai myös rekrytointiyrityksen käyttö, jos vaiheet, vastuut ja käytännöt määritelty

3. Yksilöön liittyvät tekijät (taulukossa 3 ja kuvaajissa 2-6 punaisen eri sävyillä)
 - a. henkilökohtainen osaaminen ja kokemus, kuten liiketoimintojen johtaminen ja koulutus
 - b. henkilökohtainen ominaisuus, kuten varovaisuus ja kriittisyys omaa osaamista kohtaan
 - c. henkilökohtaiset valinnat, kuten preferenssi pysyä samoissa työtehtävissä ja jääviys

Haastatteluaineiston analyysin mukaan aineisto oli saturoitunein liittyen yrityksen piirteisiin ja seuraavaksi eniten toimintaympäristöön liittyen (taulukko 3). Henkilökohtainen osaaminen oli kolmanneksi saturoitunein luokka ja rekrytointiprosessi neljänneksi saturoitunein. Karkeasti ajateltuna voi todeta, että oheiset saturoituneet pääluokat, luokat ja niihin kuuluvat teemat antavat indikaatiota keskeisistä syykategorioista naisten urasteille, ainakin tämän haastatteluaineiston valossa ja Suomen kontekstissa.

Haastatteluaineiston perusteella voi todeta, että miespuoliset haastateltavat suhtautuivat kokonaisuudessaan positiivisesti ja kannustavasti naisiin hallitus- ja johtoryhmätyössä. Naiset puolestaan kokivat, että yleisesti ottaen naiskandidaateilta vaaditaan enemmän, jotta tulisi valituksi listayhtiön hallitukseen tai johtoryhmään.

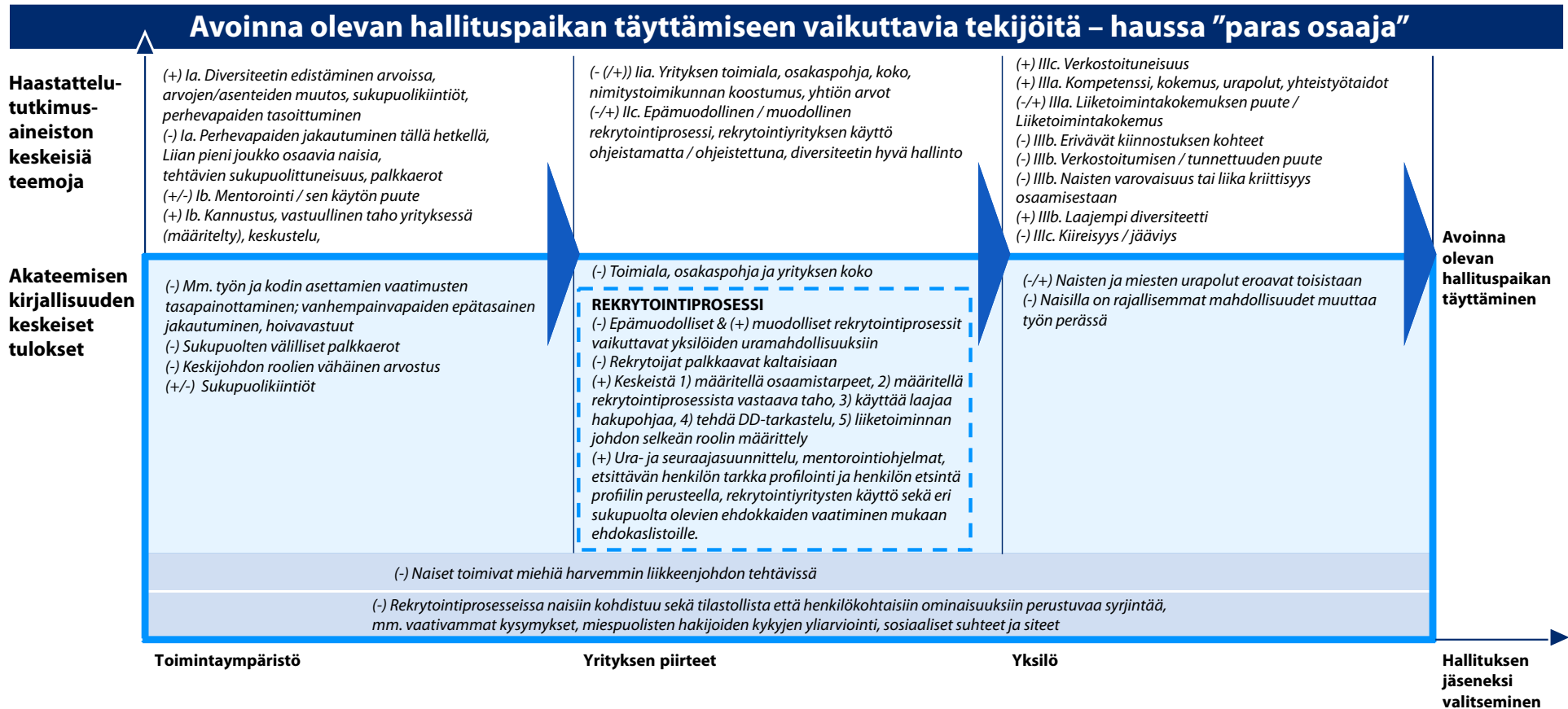
Taulukko 3. Haastatteluaineistosta saturoituneet pääluokat ja luokat sekä esimerkkejä yksittäisistä teemoista.

Pää-luokka	I. Toimintaympäristöön liittyvät tekijät		II. Yritykseen ja sen rekryointiprosessiin liittyvät tekijät			III. Yksilöön liittyvät tekijät		
Luokka	Ia. Toimintaympäristö, makro	Ib. Toimintaympäristö, mikro	Ila. Yrityksen piirre	Ilb. Yrityksen maine	Ilc. Yrityksen rekryointiprosessi	IIla. Henkilökohtainen osaaminen	IIlb. Henkilökohtainen ominaisuus	IIlc. Henkilökohtainen valinta
Esim.	Arvojen muutos, sukupuoli-kiintiöt	Mentorointi, verkostoitumismahdollisuudet	Toimiala, osakas pohja, koko, sijainti	Maine	Rekryointiyrityksen käyttö	Liiketoimintaosaaminen, koulutus	Liika kriittisyys omaa osaamista kohtaan	Verkostoituneisuus, palautuminen työstä
N	120	34	129	5	57	88	32	19

Tulosten perusteella voi päätellä, että toimintaympäristön päivittyessä esimerkiksi arvojen muutoksen, mahdollisen sukupuolikiintiösääntelyn sekä perhevapaiden tasapuoliseman jakautumisen myötä naiset ovat yhä useammin hallituksissa ja muissa johtotehtävissä tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutos eri tekijöineen näyttäisi siis vaikuttavan positiivisesti naisten valitsemiseen johtotehtäviin.

Toisaalta yritystasolla kullakin yrityksellä on vakiintuneita piirteitä (toimiala, osakaspohja, koko, sijainti), jotka voivat edistää tai hidastaa naisten valintaa. Hallitukseen tai muuhun johtotehtävään haetaan parasta osaajaa, minkä pitäisi mahdollistaa myös kyvykkäiden ja osaavien naisten kilpailukyky valintatilanteessa edellyttäen, että rekrytointiprosessi on objektiivinen – tämän päätelmän voi esittää yksilötasoon liittyvien saturoitujen teemojen perusteella. Kuvaaja 1 tuo yhteen haastattelututkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen keskeisiä teemoja yhteen koottuna. Seuraavat osiot raportoivat haastattelututkimuksen tulokset tutkimuskysymysten ja kirjallisuuskatsauksen valossa.

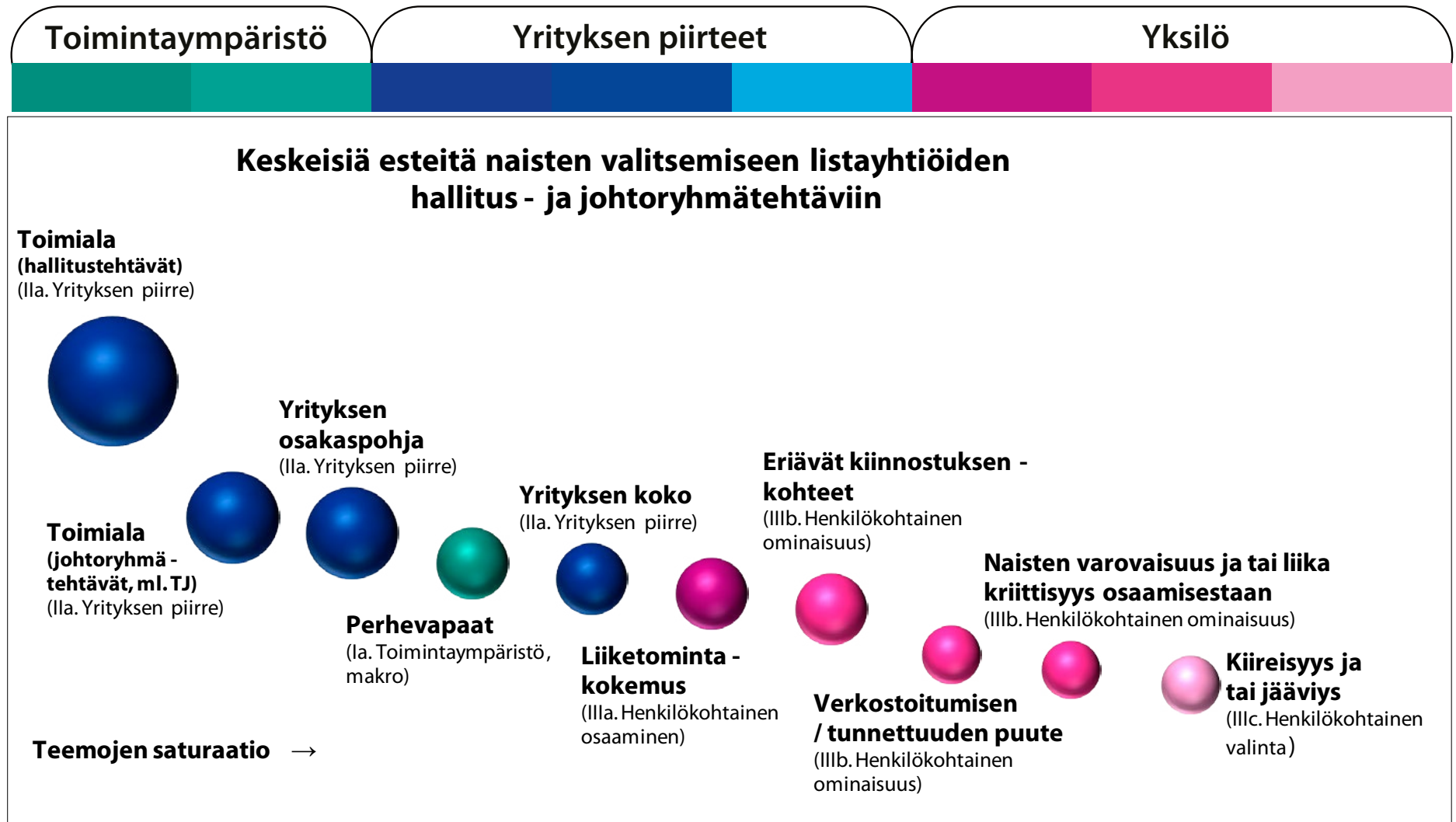
Kuvio 1. Haastattelututkimusaineiston keskeiset teemat tutkimushankkeen viitekehyksessä. "+" tarkoittaa edistäjää naisten valinnalle ja "-" estäjää.



5.1.2 Esteiden kärkisijoilla yrityksen piirteet

Tässä osiossa raportoimme haastattelututkimusaineiston perusteella saturoituneimmat naisten valitsemista estävät tekijät (kuvaajat 2-6). Kuvaajien pallojen värit ovat kuvaajan alapuolella olevan selitteen ja siten haastatteluaineiston luokkien mukaiset. Vihreän sävyt liittyvät toimintaympäristöön, sinisen sävyt yritykseen ja sen rekrytointiprosessiin ja punaisen sävyt yksilöön. Osio sisältää myös sitaatteja haastateltavilta. Tulevien alaosioiden (5.1.3 – 5.1.6) rakenne on samanlainen.

Kuvio 2. Keskeisiä esteitä naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin.



Haastatteluaineiston analyysin perusteella yrityksen piirteet, eli toimiala, osakaspohja ja koko ovat keskeisiä naisten valintaa hidastavia tekijöitä.

”Toimiala voi vaikuttaa naisten valintaan. Ehkä perinteisillä teollisuus, miesvaltaisilla aloilla... ei ole niin paljon naisia alan liiketoimintakokemuksella. Tietenkin naisia sitten haetaan eri profiileilla, esim. HR, digi, asiakaskokemus.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Sitaatista käy ilmi, että haastateltavan mukaan on haasteellista löytää tiettyjen toimialojen liiketoiminnan naisosaajia, jos hallitukseen tarvitaan juuri toimialaosaaamista muun osaamisen sijaan. Kirjallisuuden mukaan joillakin toimialoilla onkin hyvin rajoitetusti sopivia naisehdokkaita hallitukseen. Esimerkkejä tällaisista aloista ovat energiatekniikka ja kaivosala (Beck & Pánczél, 2018). Muita aloja, joilla on vähän naisjohtajia, ovat kirjallisuuden mukaan autoala ja teollisuus (Giffi ym. 2017). Haastattelututkimuksen löydökset ovat samansuuntaisia: tekniset alat, kuten konepajateollisuus ja metsäteollisuus, ovat esimerkkejä aloista, joilla haastateltavien mukaan on ollut vain vähän kyseisiä toimialoja tuntevia naiskandidaatteja. Sen sijaan päivittäistavarakauppa, kuitenkin pois lukien teknisen alan päivittäistavarakauppa, on haastateltavien mukaan esimerkki alasta, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu, sillä ala on perinteisesti työllistänyt paljon naisia. Yleisellä tasolla voi todeta, haastateltavilla oli tahtotila lisätä sukupuolten välistä tasa-arvoa hallituksissa. Kiinnostus parhaan osaajan hakemiseen ja löytämiseen, sekä monimuotoisen hallituskokoonpanoehdotuksen tekemiseen on haastateltujen mukaan heidän työtään ohjaava peruspilari, kuten seuraava sitaattikin osoittaa.

”Nimitystoimikunnan tärkeänä tehtävänä nimittää diversifioitu hallitus. Varmasti on päteviä naisia työmarkkinoilla, mutta meidän on löydettävä parhaat edustajat. Haemme henkilöä, jolla on kokemusta suuresta yrityksestä, meidän toimialasta. Meidän täytyy tosin tehdä sen eteen töitä, että voimme laajentaa scopea ja löytää oikeat henkilöt.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Osakaspohjan vaikutus ilmenee erityisesti suurissa listayhtiöissä sekä listayhtiöissä, joissa on vahva perheomistus taustalla. Suurissa listayhtiöissä on tyypillisesti laaja osakaspohja ja omistajina suuria instituutiosijoittajia, jotka ovat ottaneet monimuotoisuuden osaksi omistajaohjausperiaatteitaan. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, naisia valitaan harvemmin perhe-omisteisten yhtiöiden johtotehtäviin, ellei sukulaisuussuhde vaikuta siihen. Osa haastateltavista mainitsi, että osakaspohjan vaikutus näkyy myös selkeästi nimitystoimikunnan ja -valiokunnan tekemässä työssä siten, että sukupuolten välisen tasa-arvon – ja monimuotoisuuden yleensä – merkitystä yrityksen menestymiselle ei tiedosteta kuin rajoitetussa määrin, varsinkaan pienemmissä listayhtiöissä. Lisäksi haastateltavien mukaan nimitystoimikunnat ja -valiokunnat ovat usein miesenemmistöisiä, koostuen esimerkiksi perheomistajien tai suurten instituutiosijoittajien miespuolisista johtohahmoista.

Kirjallisuuden (van Dyke & Dallmann, 2013; Tienari ym. 2013) mukaan hallitusjäsenten valitsijoilla voi olla taipumusta valita tehtäviin kaltaisiaan. Haastattelututkimuksen tulokset osakaspuhjan vaikutuksesta hallitusjäsenten valintaan ovat pitkälti samansuuntaisia.

Yrityksen koko vaikuttaa haastateltavien mukaan naisten valintaan siten, että suuremmissa yrityksissä on panostettu enemmän rekrytointiprosessiin ja siten naisten valinnan todennäköisyys on suurempi kuin pienissä yrityksissä. Toisaalta, yksittäisissä haastatteluissa nousi myös esiin pienempien yritysten ylimmän johdon toimiminen lähempänä operatiivista toimintaa ja siten ylimmän johdon paremmat mahdollisuudet tunnistaa kyvykkyyksiä ja rekrytoida hallitukseen pääosin operatiivisen osaamistaustan omaavia naisia, joille ei vielä ole kertynyt paljoa strategista osaamista.

”Varsinkin suuremmissä pörssiyrityksissä, mutta myös keskisuurissa, tarve monimuotoiseen hallitukseen tunnustetaan pienempiä pörssiyrityksiä paremmin.” (Muut haastateltavat, nainen)

Yrityksen piirteiden rinnalla keskeiseksi naisten uraesteeksi nousi toimintaympäristöön liittyvä tekijä: perhevapaiden epätasainen jakautuminen. Myös liiketoimintakokemuksen puute nousi haastatteluissa esille. Haastateltavien mukaan perhevapaiden epätasainen jakautuminen sinällään ei kuitenkaan vaikuttaisi estävän naisten etenemistä uralla, sillä perhevapaan pitäminen on tapa, johon yhteiskunnassamme on totuttu. Toisaalta vastuun kantaminen perheestä voi ohjata naisia pois uraputkesta. Naisen pitäessä enemmän ja pitkiä perhevapaita on kuitenkin mahdollista, että nainen ottaa yhä perinteisen roolin kodin ja perheen huolehtijana. Tämä voi haastateltavien mukaan vaikuttaa yksilötason tekijöihin kuten naisten kiinnostuksen kohteisiin kuten toimimiseen työuraan liittyvissä verkostoissa ja myös liiketoimintakokemuksen kertymiseen. Seuraavat sitaatit konkretisoivat näitä tuloksia.

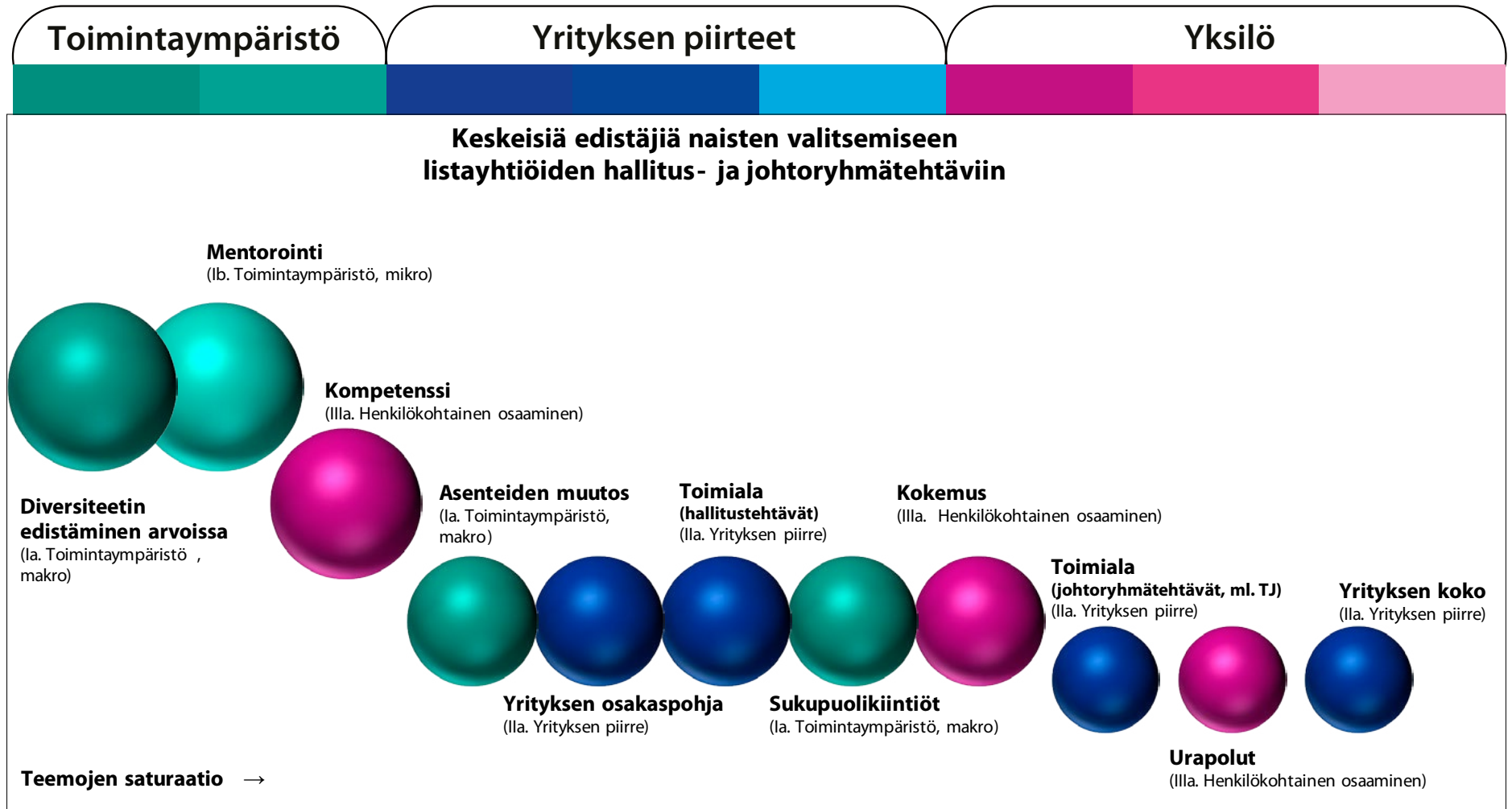
Näiden tulosten ohella naiset ovat haastateltavien mukaan yleisesti ottaen kriittisempiä omaa osaamistaan kohtaan. Pienempänä teemana nousi esiin myös kannustuksen puute naisten urakehitystä hidastavana tekijänä.

”Naiset kantavat isomman vastuun lapsista ja perheen rakentamisesta. Tilastollisesti näkee, että uraputkessa ollut nainen jää pois perhesyistä. Isoin tekijä on perhekysymys, naiset kantavat enemmän vastuuta.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”En usko perheen vaikuttavan. Perhevapaat historiassa ehkä hieman hidastavat etenemistä, eivät estä. Ehkä perhe vaikuttaa ajankäyttöön jossain määrin - odotus on kuitenkin se, että työtä on paljon ja kansainvälisessä kontekstissa eri aikoina.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

5.1.3 Edistäjiä ovat toimintaympäristön muutokset ja henkilökohtainen kompetenssi

Kuvio 3. Keskeisiä edistäjiä naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin.



Haastattelututkimusaineiston perusteella naisten valintaa edistävät tekijät liittyvät erityisesti toimintaympäristön muutoksiin, hakijan henkilökohtaiseen kompetenssiin sekä yrityksen piirteisiin (toimialaan, osakas pohjaan ja kokoon). Edellisessä osiossa raportoimme yritysten piirteiden nousevan esiin myös esteinä naisten valinnalle.

Haastattelututkimuksessa saturoituneet teemat peilaavat toimintaympäristömme ja yhteiskuntamme murrosta ja päivittyviä arvojamme ja asenteitamme (kuvaaja 3). Mentoroinnin hyödyntäminen yleistyy yhteiskunnassamme. Kestävyyden ja vastuullisuuden rooli on kasvanut kahtena viime vuosikymmenenä, mutta erityisesti vuonna 2015 lanseerattujen Pariisin ilmastopöytäkirjan ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden (SDGt) myötä. Näiden tukemana parempi ympäristöön, sosiaalisiin tekijöihin ja hyviin hallintotapoihin (ESG) liittyvien asioiden tuominen osaksi liiketoimintastrategiaa ja sen toteutusta on nostanut myös sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen yritysten agendalle. Tässä murroksessaakin haastateltavat indikoivat parhaan osajaan valinnan tärkeyttä:

”Toimintaa ohjaavat perusarvot ovat yleiset ihmisoikeudet ja diversiteetti. Loppujen lopuksi valinnan ratkaisee henkilön substanssi. Meillä ei ole varaa siihen, että täytetään jokin kiintiö ja sen perusteella valitaan joku henkilö.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Hakijan henkilökohtaiseen osaamiseen liittyen haastateltavat pitävät hallitusuria edistävänä asioina hakijan henkilökohtaista kompetenssia, kokemusta ja urapolkua. Aikaisempaan kirjallisuuteen peilaten, naisten kompetenssi näyttäisi olevan jopa paremmalla tasolla kuin miesten (esim. Sealy & Vinnicombe, 2010), mutta silti miehet tulevat helpommin valituiksi suurten listayhtiöiden hallituksiin. Näin ollen rekrytoijat näyttävät tulkitsevan naisten osaamista erilailla kuin miesten.

”Haemme vain kompetenssia. Lisäksi katsomme myös hakuspesifejä asioita. Miehiä on enemmän ehdokkaina.... Mutta mitä enemmän naisia on johtoryhmissä, sitä enemmän naisia tulee myös hallituksiin. Tällä hetkellä meillä kaksi loistavaa naista, jotka ovat hallituksessa osaamisensa ansiosta.” (Listayhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”...On tärkeää, että mennään substanssi edellä. Tämä on pitkä tie, jolle pitää saada naisia mukaan tekemään sopivia uria, joiden pohjalta heitä nostetaan johtoryhmätehtävissä ja hallitustehtävissä.”

(Listayhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Lääkkeeksi liian harvalukuiselle potentiaalisten naiskandidaattien joukolle haastateltavat toivat esiin yhteiskunnassamme yleistyneen mentoroinnin käytön ja sukupuolikiintiöt.

Haastateltavat arvioivat, että kiintiöperusteisesti johtotehtäviin valitseminen voi olla haitallista tai epämieluisaa valitulle henkilölle. Haastateltavat kuitenkin pitivät sukupuolikiintiöitä mahdollisuutena siirtymäajan työkaluna, niin sanotun uuden normaalin saavuttamiseksi.

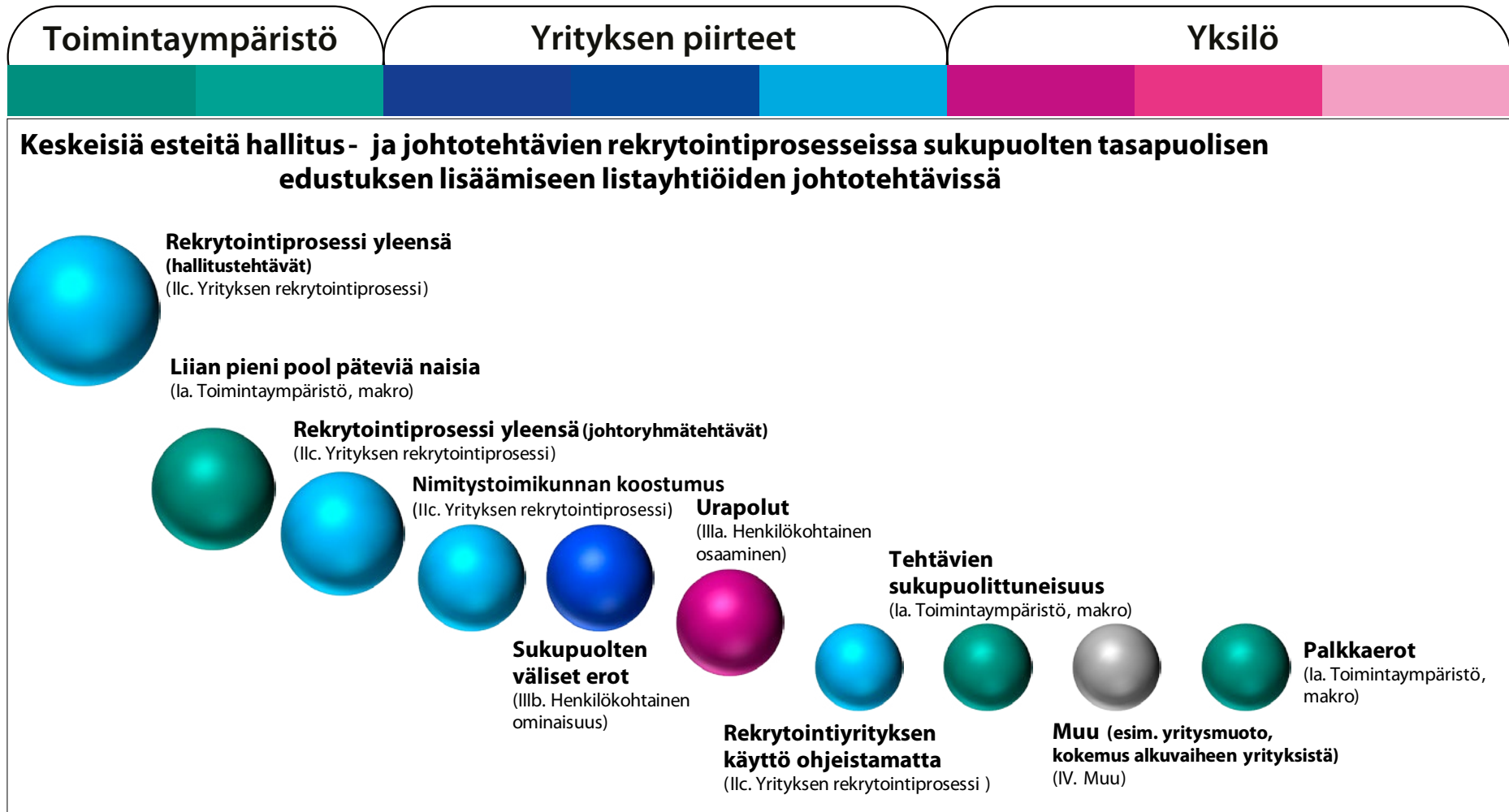
”Mentorointi nuorille naishenkilöille olisi hirveän arvokasta. [Tulisi] kertoa että naisten ei tarvitse vaatia itseltään kymmenen kertaa enemmän. Esikuvilla on hirveän suuri merkitys. Jos kiintiö on ainoa vaihtoehto saada aikaan muutosta, niin sillä ainakin saataisiin naisia hallitusten puheenjohtajiksi.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja)

Haastateltavat tunnistivat usein yrityksen toimialan, osakaspohjan ja koon naisten urakehityksen esteinä, mutta joissain tapauksissa ne voivat haastateltavien mukaan myös edistää naisten urakehitystä, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi. Kansainvälisessä, globaalisti toimivassa yrityksessä on rekrytointiprosessissa huomioitava laaja kansainvälinen ehdokasjoukko, kun taas kotimaan markkinoihin keskittyvässä yrityksessä rekrytoidaan tyypillisesti kotimaisten ehdokkaiden joukosta. Lisäksi sitaatti viittaa myös erilaiseen tapaan oman kompetenssin esiintuomisessa.

”Näin suurissa globaaleissa yhtiöissä on helpompaa: Jos haemme miestä tai naista, niin meillä on koko maailma käytössä – tai vähintään koko Eurooppa. Kv-tasolla naiset tuovat rohkeasti itseään esille ja ovat tietoisia siitä miten päteviä ovat.” (Listayhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

5.1.4 Rekrytointiprosessin esteissä nousevat esiin rekrytointiprosessin kehittymättömyys ja liian pieni joukko naiskandidaatteja

Kuvio 4. Keskeisiä esteitä naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin rekrytointiprosessissa ja listayhtiöiden toiminnassa laajemmin.



Haastateltavien mukaan kehittymätön, ei-systemaattinen rekrytointiprosessi ilman selkeästi määriteltyjä vaiheita ja vastuita vaikuttaa negatiivisesti naisten etenemismahdollisuuksiin sekä hallituksiin että johtoryhmiin. Taustalla vaikuttavat syyt ovat moninaisia: kotimaisissa rekrytoinneissa ei tyypillisesti käytetä rekrytointiyrityksiä, jolloin rekrytointiprosessi on sopivien kandidaattien hausta lähtien mahdollisesti ei-systemaattisempi. Esimerkiksi Doldor ym. (2012) tuovat esiin, että hallitusjäsenten rekrytointiprosesseja hallinnoi usein homogeeninen johtajaryhmä, joka ei nosta prosessissa esiin kandidaatteja, jotka eivät sovi olemassa olevien hallitusjäsenten arvoihin, normeihin tai käyttäytymismalleihin. Tutkijoiden mukaan sosiopsykologinen sopivuus on keskeistä nimitysprosessissa, ja se johtaa osaltaan naiskandidaatteja syrjiviin rekrytointikäytäntöihin.

Haastateltavat toivat myös esiin, että rekrytointiyritysten ohjeistus oli tyypillistä, mutta vaihtelevaa. Osa haastatelluista toi esiin myös naisten ja miesten erilaisen kohtelun rekrytointiprosessissa. Seuraavat sitaattit konkretisoivat näitä löydöksiä.

”Ohjeistamme rekry-yhtiöt, mutta listalla ei ole koskaan ollut sukupuolta. Olen haastanut vain miehistä koostuvaa listaa. Silloin on pitänyt pohtia omia tuttuja. Minusta emme ole olleet hyviä [naisten rekrytoinnissa], mutta olemme kohtalaisesti pärjänneet.” (Listayhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Sukupuoli ei vaikuta hallitusjäsenen valintaan. Nimitystoimikunta kokoontuu keran vuodessa, ja sillä hetkellä katsotaan, minkälaista osaamista tarvitaan... Meillä on rajalliset verkostot, pieni yritys, ei välttämättä huippuattraktiivinen. Ei ole laajaa poolia, mistä päästään valitsemaan. Sukupuoli ei ratkaise mitään, vaan kompetenssi.” (Listayhtiön hallituksen ja nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Valinnat menevät usein samaa vanhaa totuttua rataa, mutta jos julkisuudessa kiinnitetään huomiota asiaan, niin alkaa naiskandidaatteja löytymään. Pätevyys, sopivuus ja kokonaisharkinta edellä mennään.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Havaintoni on, että kun naisia päätyy lyhytlistalle, niin naisilta vaaditaan enemmän. Jos pitäisi olla logistiikan asiantuntija, meillä voi olla erinomainen substanssiasiantuntijainen, hänen ohi saattaa mennä mies, jolla on hivenen substanssia, mutta paljon kaikkea muuta, esimerkiksi verkostoja ja urakiertoa. Monesti sen kaltainen henkilö menee päätöksenteossa naisen ohitse, joka oli tehnyt pitkän uran yhdessä yhtiössä ja CV profiili on suppeampi. Myös niin päin, että jos haetaan generalistiliikkeenjohtajaa, jonka pitää olla kyvykäs ja maailmaa nähnyt, usein kokenut mieshenkilö, joka tunnetaan tulee valituksi helpommin kuin nainen, jolla on myös varsin laajaa osaamista.” (Usean listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

[Johtoryhmärekryointi:] "Heti kun mennään yleisjohtajuuteen ja teknisille aloille, alkaa [kandidaatit] miesvaltaistumaan. Luulen että naiset eivät ole hakeutuneet sen tyyppiiseen urapolkuun eikä naisia siirry ylemmille tasoille. Edellytetään kokemusta pienemmän liiketoiminnan vastuuhomista tai johtoryhmätyöskentelystä.... Ehkä 2/3 on miehiä. Naisten pooli on vaan absoluuttisesti pienempi." (Rekryointiyrityksen edustaja, mies)

Haastateltavat toivat esiin, että rekryointiprosessin alkuvaiheessa tapahtuvassa potentiaalisten kandidaattien kartoituksessa huomataan tyypillisesti pätevien naisten joukon olevan liian pieni. Tämä koskee erityisesti tilanteita, jossa yrityksen johto kartoittaa omista verkostoistaan mahdollisia kandidaatteja täytettävään tehtävään. Pitkälle listalle pääsevien kandidaattien tulisi siis täyttää valitut kriteerit, mutta tällaisia kandidaatteja ei haastateltavien mielestä ole tarpeeksi. Toisaalta esimerkiksi Sealy & Vinnicombe, 2010 tuovat esiin, että kansainvälisessä kontekstissa naiset vaikuttavat omaavan vahvemman kokemuksen kuin miehet, mutta silti miehet tulevat valituiksi hallitukseen useammin kuin naiset.

"On mielenkiintoista kuulla mitkä ne ovat ne juurisyyt, missä kohtaa mennään sivuraitteelle. Ei pysty kokoamaan [monimuotoista] hallitusta, jos ei ole laajaa long listaa josta hallitusjäsenet valitaan." (Usean listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

"Olen pohtinut, miksi osa aloista niin mies- tai naisvaltaisia.... rakennustekniikka, kone-tekniikka, IT ovat miesvaltaisia. En osaa sanoa miksi. Siitä tietenkin lähtee myös ne urapolut rakentumaan. Teollista liiketoimintaa harjoittavista kandeista on 6-7 miestä, 1 nainen. Jos taas CFO-taustaisia haetaan, silloin naisia on enemmän ehdokkaina. Tässä viitataan nimenomaan opiskelupaikkavalintaan eli opiskelupaikka/-linja valinta vaikuttaa tietenkin tulevaan urapolkuun ja sitä kautta siihen kuinka paljon missäkin hallituspaikkahaussa on naiskandidaatteja ikään kuin automaattisesti mukana jne". (Usean listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Kirjallisuuden (van Dyke & Dallmann, 2013; Tienari ym. 2013) mukaan hallitusjäsenten valitsijoilla voi olla taipumusta valita tehtäviin kaltaisiaan. Riachin ja Richin (2002) mukaan miesvaltaisten teollisuudenalojen rekrytoijat suosivat miehiä, kun taas naispuoliset rekrytoijat painottavat valinnoissaan naiskandidaatteja. Haastatteluissa nousi esiin myös nimitystoimikunnan koostumuksen yhteys valintaan.

"Jos prosessissa on mukana huomattavasti enemmän jommankumman sukupuolen valitsijoita, se saattaa vaikuttaa valintoihin." (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Nimitystoimikunnan kokoonpano on omistuksellinen reflektio. Omistajana saa päätösvaltaa tällä foorumilla. 3-5 suurinta omistajaa pääsee nimitystoimikuntaan. En osaa muiden instituutioiden sisältä sanoa, mutta paljon siellä samoja herrasmiehiä pyörii.” (Usean listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

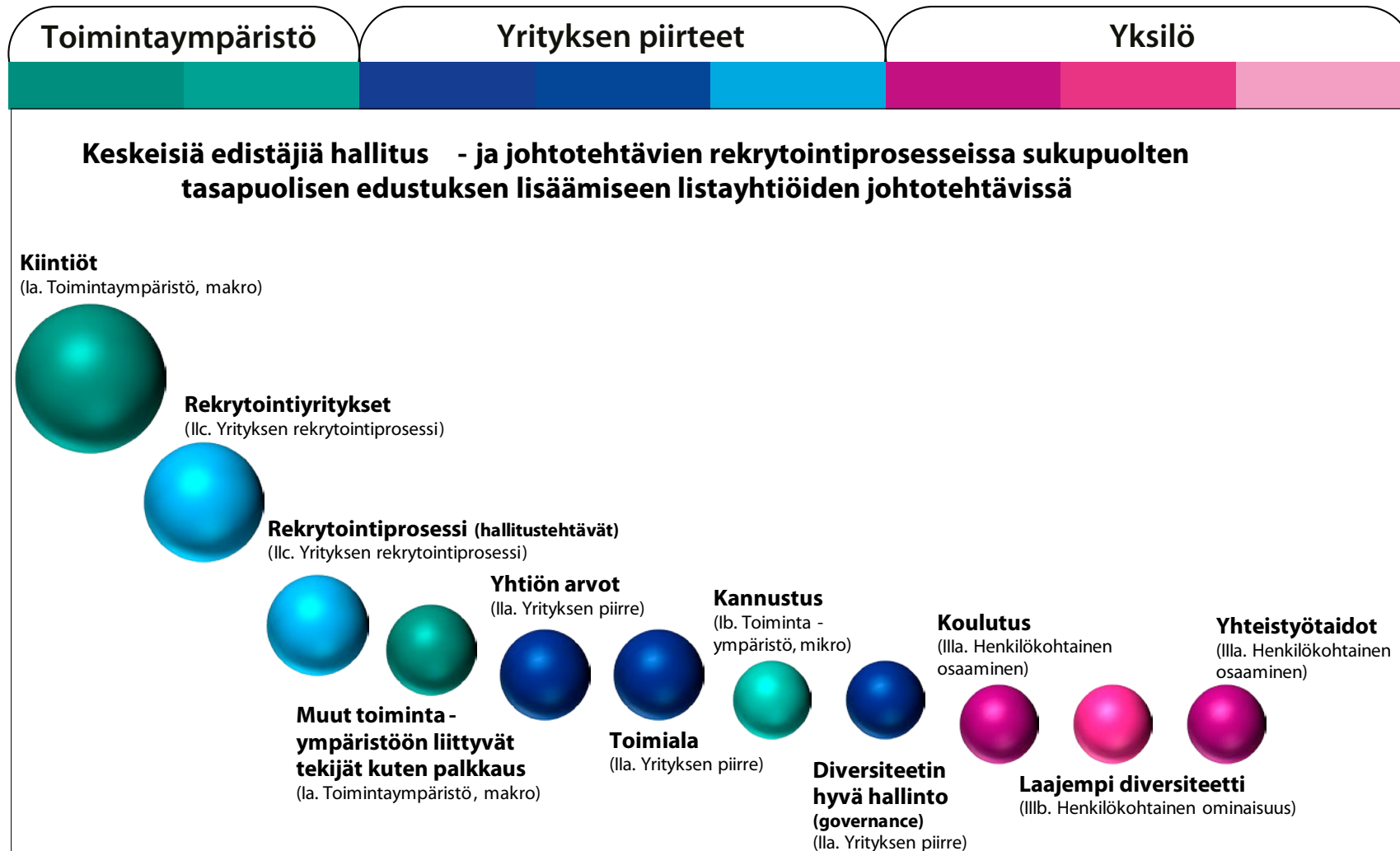
Haastatteluaineistosta nousi esiin ei-systemaattisen rekrytointiprosessin ja nimitysvaliokunnan ja -toimikunnan negatiivinen vaikutus. On kuitenkin tuotava esiin, että osa haastattavista piti rekrytointiyrityksiä myös hidasteena naisten urakehitykselle.

Henkilökohtaisista ominaisuuksista haastatteluaineistosta saturoitui keskeisimmäksi esteeksi sukupuolten väliset erot, kuten naisten epävarmuus omasta osaamisestaan ja valmiudestaan hallitustehtäviin, kun taas miehet ovat itsevarmempia riittämättömälläkin osaamisella. Lisäksi pienempiä, rekrytointiprosessiin kuuluvia toimintaympäristöön ja -tapoihimme sekä odotuksiin liittyviä esteitä olivat tehtävien sukupuolittuneisuus ja palkkaerot. Kirjallisuudesta näihin tuloksiin on mahdollista yhdistää tutkimukset, joiden mukaan hallitusjäsenien valitsijoilla voi olla taipumusta määritellä tehtäväkuvaus kaltaiselle sopivaksi (Tienari ym. 2013) sekä valita kaltaisiaan (van Dyke & Dallmann, 2013, Riachin & Richin, 2002).

”Naisten osaaminen on ollut pikemminkin tukifunktioissa. Jatkossa ei näin ole. Kun katsoo polille ja kauppikseen niin sieltä se kumpuaa.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

5.1.5 Rekrytointiprosessin edistäjissä kiintiöt ja systemaattinen rekrytointiprosessi avainasemassa

Kuvio 5. Keskeisiä edistäjiä naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin rekrytointiprosessissa ja listayhtiöiden toiminnassa laajemmin.



Haastateltavien mukaan toimintaympäristön valitut tekijät, rekrytointiprosessi ja -yritysten käyttö ovat tekijöitä, jotka edistävät naisten valintaa.

Toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden osalta kukaan haastatelluista ei pitänyt sukupuolikiintiöitä sinällään hyvänä asiana. Haastatteluissa sukupuolikiintiöt nähtiin kuitenkin siirtymäajan työkaluna, joka voisi edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa listayhtiöiden ylimmän johdon tehtävissä. Myös kirjallisuuden mukaan kiintiöt näyttäisivät toimineen juuri siirtymäajan työkaluna tehokkaasti. Sen sijaan kiintiölainsäädännön pitkän aikavälin vaikutukset ovat olleet yritysten markkina-arvon ja tuloksen näkökulmasta neutraaleita (Eckbo, Nygaard & Thorburn, 2022). Pohjoismaissa aiheen pioneerina on toiminut Norja.

Haastateltavat viittasivat yleisesti sukupuolikiintiöihin naisten urakehitystä ylimmän johdon tehtäviin edistävänä tekijänä.

”Se on tietysti yksi keino, mutta en ole varma onko se henkilöiden tai yritysten kannalta hyvä, saadaanko paras kandidaatti.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Uskon että kumpaankin suuntaan menee, emme halua olla kiintiömiehiä tai -naisia, kompetenssia pitää olla.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Pitkällä aikavälillä kiintiöt tulevat lisäämään naisten paikkoja ja asemaa, ja myös osamista. Mutta lyhyellä aikavälillä olen enemmän comply-lähestymistavan kannalla kuin pakkojen.” (Listayhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Itse en pidä kiintiöistä. Olen kyllä miettinyt, että onko niillä paikkansa. Kai myönnettävä, että jos emme ole saavuttaneet tavoitteitamme, niin kiintiöt ohjaavat oikeaan suuntaan.” (Usean listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Sukupuolikiintiöiden ohella toimintaympäristöstä nousevia muita mainittuja edistäjiä naisten valinnalle olivat palkkaus ja kannustuksen lisääminen. Oheiset sitaatit konkretisoivat näitä tuloksia. Jälkimmäinen sitaatti sisältää myös kommentin koskien rekrytointiyritysten toimintaa naisten valinnan hidastajana.

”Hallituspalkkiot ovat samat. Palkkaeroja varmasti on. Naiset pyytävät vähemmän ja saavat siten vähemmän. On huonoa johtamista, jos [palkkaeroja] ei seurata ja makseta samalla tavalla. Markkinapalkat voivat vaikuttaa (esim IT).” (Listayhtiön HR, nainen)

”En näkisi, että johtotehtäviin pyrkiviä naisia ja miehiä kannustettaisiin eri tavalla. Naiset ovat ehkä vaativampia itselleen ja ehkä mentorointi voisi olla vähän erilaista. Jos se tehdään samalla sabluunalla, se ei välttämättä ole tehokasta. Luulen, että voimakkaammin voisi tukea tässä vaiheessa naisia kuin mitä on perinteisesti tehty... Naisten laittaminen tytäryhtiön hallitukseen on kannustinkysymys. Tiedän monia hyviä naisia, joita ei ole koskaan coachattu sille puolelle ja he jäävät pois headhunter-listoista. Headhunterit eivät aina tee työtä oikealla tavalla. Suuryritysten tehtävä on määrätietoisesti laittaa naisia tytäryritysten hallitukseen. Ei saa ajatella, että sitten ne lähtevät firmasta. Jos yritys kouluttaa omaa väkeään, siellä on kiva olla ja ihmiset pysyvät. Usein katsotaan mekaanisesti missä firmassa on naistoimitusjohtajia. Hyvin voisi olla joku muukin profiili.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Pääsääntöisesti haastateltavat pitivät kuitenkin naisten valintaa tukevana tekijänä systemaattista rekrytointiprosessia, jossa lisäksi rekrytointiyrietykset ovat mukana. Tätä tukevat myös tutkimustulokset (esim. Daily & Dalton, 2004; Koivunen, 2015). Oheiset sitaatit konkretisoivat näitä tuloksia.

”Aikaisemmin oli vallalla, että haettiin ehdokkaita omasta verkostosta, miehet miesten joukosta. Se oli sattumaa, jos omaan pooliin sattui nainen. Nyt on mennyt ammattimaiseksi, toimeksianto annetaan headhunterille. Headhunterista on tullut se varsinainen ”portinvartija.” (Listayhtiön hallituksen ja nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Tärkeää kiinnittää huomiota kriteereihin, jotta ne eivät tue jompaakumpaa sukupuolta.” (Listayhtiön HR, nainen)

”Viimeksi oli selvä toimeksianto, että haluttiin naispuolisia hallituksen jäseniä. Kun tulee ryhmän ulkopuolelta, tuo se helikopteriperspektiiviä. Erittäin positiivinen asia. Tarkoitus on, että näin on jatkossakin. Kokemuksemme ovat hyviä.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Minulta saatetaan kysyä, että teiltäkö [rekrytointiyriety] niitä naisia löytyy.” (Rekrytointiyrietyksen edustaja, nainen)

”Ollaan hyödynnetty ulkopuolista headhunteria ja heidän osaamistaan arvioitaessa ehdokkaita. On haluttu olla läpinäkyvä ja pitää päätösvalta itsellä, tehdään itse ensin arvio kandidaateista ja sitten vasta kuunnellaan headhunterin arvio. Viime vuosina erityisesti keskusteluissa on, että löytyy vahvalla kompetenssilla oleva nainen. Tiedostetaan että se olisi voimavara ja näyttäisi hyvältä mediassa.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

Haastateltavien mukaan myös rekrytoivan yrityksen arvot, toimiala ja sukupuolten välisen tasa-arvon sekä kokonaisuudessaan monimuotoisuuden hyvä hallinto (eli kuinka yritysjohtaa näitä) edistävät naisten valintaa. Lisäksi naishakijoiden kompetenssi nousi esiin haastatteluissa, ja erityisesti sopivaa koulutusta ja yhteistyötaitoja pidettiin myös tärkeinä osassa haastatteluista. Haastateltavat pitivät yhteistyötaitoja tärkeinä hallituksen ja johtoryhmän toimivuuden näkökulmasta.

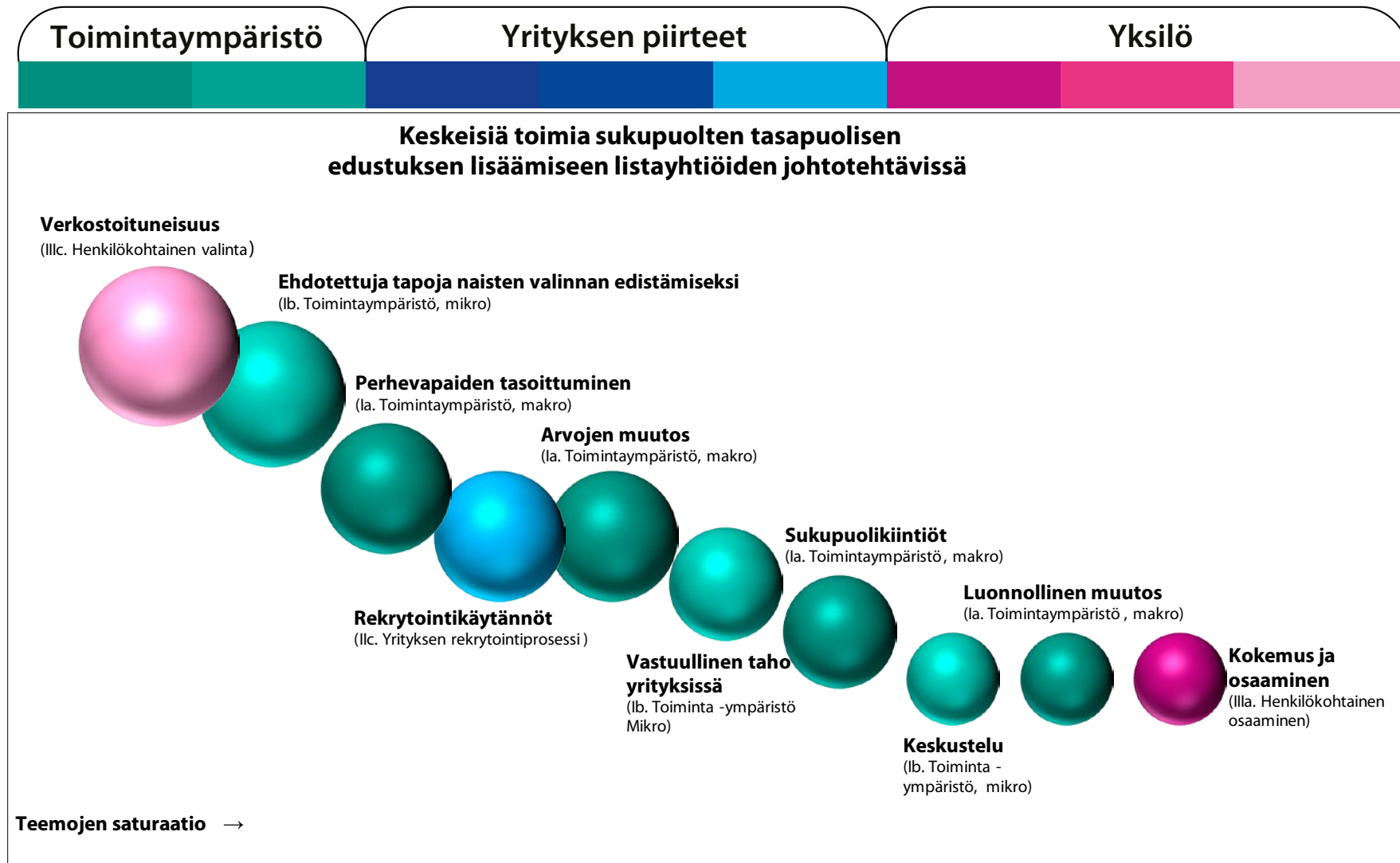
”Yleiset periaatteet on johdettu hyvin paljon YK:n ihmisoikeuskartasta. Uskotaan hyvin paljon pohjoismaiseen arvopohjaiseen toimintatapaan, jossa kaikenlainen diskriminointi ja väärinkohtelu on ehdottomasti nollatoleranssia... Miten yhtiö ja työyhteisö reagoi, kun isä tulee sanomaan, että jää isyysvapaalle. Samanlaiset oikeudet oli sitten mies tai nainen. Tasa-arvokulttuuri tehdään sokkelitasolta lähtien, eikä vasta johtotasolta.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Puhtaasti kompetenssiperusteella: millaista lisäarvoa naiset osaavat tuoda, miten tekevät yhteistyötä. Itse ajattelen, että on tärkeää, että on selkeä strategia ja suunta. Lisäksi vahva osaaminen ja se, miten yhdessä tehdään töitä. Olipa se sitten johtoryhmässä tai hallituksessa. Naisilla voi usein olla pehmeämpiä näkökulmia, esim. miltä jokin näyttää ulospäin.” (Listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, mies)

5.1.6 Mitä tulisi tehdä? Toimintaympäristön muutokset ja systemaattiset rekrytointiprosessit avaintekijöitä naisten osuuden lisäämisessä

Edellisissä osioissa olemme raportoineet haastatteluaineiston perusteella edistäjiä ja estäjiä naisten valinnalle yleensä, ja näiden jälkeen keskittyen edistäjiin ja esteisiin rekrytointiprosessissa. Tässä osiossa vastaamme haastatteluaineiston perustella tutkimuskysymykseen ”mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi listayhtiöiden hallituksissa”.

Kuvio 6. Keskeisiä toimia, joilla haastateltavien mukaan on mahdollista edistää sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden hallituksissa.



Haastateltavien mukaan keskeisimmäksi teemaksi nousi naisten verkostoituminen – asia, joka voi jäädä toissijaiseksi mahdollisten yksityiselämän velotteiden rinnalla. Verkostoituneisuus on asia, jota naiset voivat myös itse edistää osallistumalla erilaisiin tapahtumiin. Haastateltavat toivat esiin verkostojen rakentamisen tärkeyden, jotta he olisivat osa potentiaalisten naiskandidaattien joukkoa, joka on ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa kandidaatteja etsivien tahojen mielessä ja saavutettavissa. Tästä joukosta etsitään pitkälti kandidaatit erityisesti sellaisiin hakuihin, joissa ei käytetä rekrytointirytytystä. Tulos verkostoituneisuuden tärkeydestä on relevantti, sillä ei-systemaattiset rekrytointiprosessit eivät löydä ei-verkostoituneita kandidaatteja. Haastattelututkimuksen tuloksissa ei kuitenkaan tullut esiin naisten syrjiminä tai poisjättäminen tietoisesti verkostoista. Tutkimusten mukaan laadukkaana rekrytointiprosessin yksi keskeinen osa on kandidaattien tarpeeksi laaja hakupohja (esim. Daily & Dalton, 2004).

Toisena haastateltavien esiintuomana teemana, johon naiset voivat erityisesti itse vaikuttaa, on oman kokemuksen ja osaamisen rakentaminen.

Yhtä ja ainoaa reseptiä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseen ei ole. Haastateltavat toivat esiin erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia (sisältyvät kuvaajassa 6 teemaan ”Ehdotettuja tapoja naisten valinnan edistämiseksi”), joille löytyy väljästi ajateltuna ainakin yksi yhteinen nimittäjä: eri sukupuolten arvioiminen ja näkeminen toisistaan poikkeavalla tavalla, rekrytoijien sitä itse tiedostamatta ja tämän muuttaminen. Tätä tulkintaa puoltaa myös kirjallisuuskatsauksessa esittämämme tutkimukset eri näkökulmista.

”Pankissa kahden viimeisen kandidaatin joukossa piti olla yksi nainen ja jos nainen ei voittanut, niin katsottiin minkä takia. Aikaa myöten se rupesi toimimaan.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”On HHJ:t ja muut. Käsitkseni mukaan on paljon osanottajia. Päteviä naisia on.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Rohkaisu, asian esillä pitäminen ja määrätietoinen edistäminen parantaa naisten pääsyä hallitustehtäviin. Tarvitaan influenssereita. Valmennus, koulutus ja asian esillä pitäminen kouluista ja opiskeluista lähtien on tärkeintä. Sitten julkisuus, tiedostaminen ja asianmukainen määrittely. Tällaiset tutkimuksetkin ovat tärkeitä, pistävät meitä valitsijoitakin miettimään.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, nimittöystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Miehiä arvostetaan edelleen heidän potentiaalinsa takia. Naisten osalta keskitytään usein enemmän osaamistasoon nyt. Haastan itseäni – helposti tulee ajateltua seuraavia askeleita miespuolisen henkilön kanssa, kun taas naispuolisen kanssa fokus helposti

aikaisemmassa performanssissa eikä tulevaisuuden potentiaalissa.” (listatun yhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Kun yrityksessä aloitettiin koulutus puolueellisuuden hahmottamiseksi yrityksen johdossa, alkoi tilanne parantumaan.” (listayhtiön HR, nainen)

Haastateltavat toivat esiin laajempaan toimintaympäristöön liittyviä useita tekijöitä naisten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi. Saturoitunein teema näistä on perhevapaiden tasoittuminen. Uusi perhevapaamalli kannustaa kumpaakin vanhempaa käyttämään aikaansa perheen parissa. Arvojen muutos ja ”luonnollinen muutos” sukupuolten välisessä roolituksessa ovat haastateltavien mukaan taustalla tässä yhteiskunnallisessa muutoksessa.

”Ehkä kyse on yksinkertaisista asioista kuten millaista korvausta saat vanhempainvapaan aikana jne. Naisten uran ja perheen yhteensovittaminen tulisi olla helpompaa.” (listayhtiön nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäsen tai puheenjohtaja, nainen)

”Yksi on yhtiöiden harjoittama perhepolitiikka. Miten työyhteisö reagoi siihen kun isä tulee sanomaan, että jäisi isyysvapaalle. Samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet pitää olla, oli mies tai nainen.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

”Tarpeeton ja typerä matkustaminen loppuu. --- Se mahdollistaa sen, että enemmissä määrin molemmat osapuolet perheessä pystyy sovittamaan ja käyttämään aikaa fiksummin ja tekemään uraa. --- Jos tulevaisuudessa on niin, että mies ei matkustakaan neljä päivää viikossa vaan yhden päivän viikossa, molemmilla on mahdollisuudet tehdä uraa.” (Listaamattoman yhtiön hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, mies)

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Täydensimme haastatteluja kyselytutkimuksella. Myös kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ominaisuuksia, jotka edistävät tai estävät naisten urakehitystä listayhtiöissä. Vastusten analysointivaiheessa erottelimme ne vastaukset, joissa vastaaja ei tallentanut taustatietojaan, ja jäljelle jäi 141 vastausta 146:sta. Alla olevissa taulukoissa aineisto on jaettu kahteen pienempään otokseen. Yksi näistä otoksista koostuu 28 vastaajasta, jotka ilmoittivat olevansa nimitystoimikunnan tai valitsijatoimikunnan jäseniä (25 heistä oli myös hallituksen jäseniä tai puheenjohtajia). Toiseen otokseen kuuluu 101 vastaajaa, jotka ilmoittivat olevansa hallituksen puheenjohtajia tai hallituksen jäseniä. Vastaajista 75 oli miehiä ja 66 naisia. Ikäjakamaa katsottaessa valtaosa vastaajista (116) oli 46-65-vuotiaita.

Seuraavissa osioissa raportoimme keskeisimmät tulokset keskiarvojen perusteella, käyttäen sijaanumeroita (1., 2., jne.). Tuloksia läpikäytessä on hyvä huomioida, että osa keskiarvoista on hyvin lähellä toisiaan, ja sijaanumeroihin perustuva raportointi voi siten antaa kuvan todellista suuremmista eroista vastausvaihtoehtojen välillä.

5.2.1 Ehdokkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet valintaa edistävinä tekijöinä

Taulukossa 4 on esitetty kolmen eri ryhmän näkökulmasta mitkä ominaisuudet vastaajien mielestä edistävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi listayhtiöiden hallituksiin. Sarake (1) koostuu nimitystoimikuntaan ja -valiokuntaan kuuluvien vastaajien tuloksista. Sarake (2) puolestaan vastaajista, jotka ovat hallituksen jäseniä ja sarake (3) koostuu kaikkien vastaajien tuloksista. Sarakkeen (1) tulokset osoittavat, että nimitystoimikunnan jäsenet uskovat naisten mahdollisuuksiin tulla nimitetyiksi hallituksen jäseniksi heidän omalla toiminnallaan. Toiseksi vaikuttavin ominaisuus on ehdokkaan rohkeus. Molemmat luokitellaan henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. Kolmanneksi ja neljänneksi vaikuttavin ominaisuus on koulutus ja yhteistyötaidot, jotka molemmat heijastavat hakijan osaamista. Kun otetaan huomioon kymmenen vaikuttavinta syytä, on hyvä huomioida, että nimitystoimikunnan jäsenten mielestä tasa-arvovaatimukset rekrytointia tekevässä yhtiössä ja yrityksen tasa-arvosuunnitelma ovat asioita, jotka edistävät naisten mahdollisuuksia tulla hallituksen jäseniksi suomalaisissa listayhtiöissä. Sarake (2) sisältää yhteenvedon siitä, mitä hallitustyössä mukana olevat vastaajat pitivät naisten mahdollisuuksia edistävinä tekijöinä. Ehdokkaiden rohkeus ja koulutus nousevat jälleen tärkeiksi ominaisuuksiksi. Hyvät henkilökohtaiset ominaisuudet ja korkea osaaminen ovat uraa edistäviä asioita. Toisin kuin nimitysvaliokunnan jäsenet, hallituksen jäsenet korostavat aikaisempaa kokemusta yrityksen johtamisesta. Hallituksen jäsenten mukaan henkilökohtainen osaaminen on neljänneksi vaikuttavin ominaisuus. Hallituksen jäsenet korostavat myös, että asennemuutokset edistävät naisten valinnan mahdollisuuksia. Sarakkeen (3) kaikkien vastaajien tulokset ovat samantapaisia kuin hallituksen jäsenten vastaukset. Vastaajat korostavat henkilökohtaisen osaamisen merkitystä, sillä hakijan koulutus nousi vaikuttavammaksi ominaisuudeksi. Vastaajat korostavat myös kokemuksen merkitystä yritystoiminnan johtamisesta ja sitä, että asennemuutokset ovat naisten asemaa edistäviä.

Taulukko 4. Edistäjät: Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat näkemyksenne mukaan naisten mahdollisuuksin tulla valituksi listayhtiöiden hallituksiin?

	Nimitys- toimikunta / -valiokunta	Hallitus	Kaikki vastaajat
Oma aktiivisuus <i>(IIIc. Henkilökohtainen valinta)</i>	(1.)	(5.)	(3.)
Rohkeus <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(2.)	(1.)	(4.)
Koulutus <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>	(3.)	(2.)	(1.)
Yhteistyötaidot <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>	(4.)	(6.)	(6.)
Kansainvälisyys (esim. kv-ura) <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>	(5.)	(3.)	(2.)
Kiinnostuksen kohteet <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(6.)		
Tasa-arvon toteutumisen sisällyttäminen rekrytointiyriytysten/suorahakuyriytysten toimeksiantoihin <i>(IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)</i>	(7.)	(8.)	(8.)
Tunnettuus <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(8.)		
Tavoitteenasetanta osana tasa-arvosuunnitelmaa <i>(Ib. Toimintaympäristö, mikro)</i>	(9.)	(10.)	(10.)
Kunnianhimon taso <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(10.)	(9.)	(9.)
Kokemus liiketoimintojen johtamisesta <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>		(4.)	(5.)
Asenneilmapiirin muutos <i>(Ia. Toimintaympäristö, makro)</i>		(7.)	(7.)

Ei-taulukoiduissa tuloksissa selvitimme myös mitkä tekijät naisten mielestä vaikuttavat johtotehtäviin pääsyyn. Naisten antamien näkemysten mukaan niin miesten ja naisten välinen verkostoituminen kuin tasa-arvon edellyttäminen rekrytointiyriytysten toimeksiantojen yhteydessä ovat vaikuttavia. Naiset nostavat miehiä yleisemmin esiin kokemuksen tukitoimintojen johtamisesta merkittävänä tekijänä. Kaikkien vastaajien tuloksia

katsottaessa henkilökohtainen osaaminen kuten koulutus, yhteistyötaidot ja aikaisempi kokemus liiketoiminnan johtamisesta nousevat vaikuttavimmiksi syiksi.

5.2.2 Yritysten rekrytointiprosessit sekä naisten henkilökohtaiset valinnat heikentävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi

Taulukosta 5 käy ilmi, mitkä ominaisuudet kyselyyn vastanneiden mukaan estävät naisten nimityksen suomalaisten listayhtiöiden hallitusten jäseniksi. Taulukon rakenne on sama kuin taulukossa 1. Sarakkeessa (1) on esitetty nimitystoimikuntaan ja -valiokuntaan kuuluvien henkilöiden antamat vastaukset. Näiden vastaajien mukaan jääviys on yksi suurimmista esteistä naisten ehdolle asettamiseksi hallitukseen. Kolmanneksi ja neljänneksi estävät ominaisuudet ovat ehdokkaiden mieltymykset pysyä samoissa tehtävissä ja ehdokkaiden varovaisuus. Nämä molemmat liittyvät henkilökohtaisiin valintoihin. Nimitystoimikunnan jäsenet korostavat myös, että ehdokasjoukko on pieni ja että rekrytointiprosessit ilman rekrytointiyritysten käyttöä ovat este naisten mahdollisuuksille päästä listayhtiöiden hallitusten jäseniksi. Myös uran keskeytykset korostuvat urakehityksen esteenä.

Kun nimitystoimikunnan ja -valiokunnan jäsenten vastauksia verrataan hallituksen jäsenten vastauksiin, nähdään paljon yhtäläisyyksiä, kuten jääviys eniten estävänä tekijänä. Lisäksi ehdokkaiden varovaisuus ja vähäinen ehdokkaiden määrä ovat myös asioita, jotka vaikeuttavat naisten valintaa. Nimitystoimikunnan ja valiokunnan jäsenten ohella myös hallituksen jäsenet painottavat ongelmaa vanhempainvapaiden epätasaisesta jakautumisesta. Kaikkien vastaajien tulosten osalta (sarake (3)) tulokset ovat samantapaisia. Jos vain naispuolisten vastaajien vastaukset huomioidaan, esteinä korostuvat miesverkostot, ehdokkaan varovaisuus ja kriittisyys omaa osaamista kohtaan. Kaiken kaikkiaan jääviys ja ehdokkaan henkilökohtaiset valinnat ja ominaisuudet nostetaan esiin mahdollisina esteinä naisten mahdollisuuksille päästä hallitustehtäviin.

Kun otetaan huomioon sekä taulukot 1 että 2, voidaan todeta, että vastaajat korostavat useimmiten ehdokkaan henkilökohtaista osaamista, ominaisuuksia tai valintoja edistämään ja estämään naisten mahdollisuuksia tulla valituiksi hallitustehtäviin.

Taulukko 5. Estäjät: Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat näkemyksenne mukaan naisten mahdollisuuksin tulla valituksi listayhtiöiden hallituksiin?

	Nimitys- toimikunta / -valiokunta	Hallitus	Kaikki vastaajat
Jääviys (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(1.)	(1.)	(3.)
Verkostot, joissa vain miehiä (Ib. Toimintaympäristö, mikro)	(2.)	(4.)	(1.)
Preferenssi pysyä samoissa tehtävissä (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(3.)	(5.)	(5.)
Varovaisuus (IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)	(4.)	(2.)	(2.)
Potentiaalisten kandidaattien liian pieni määrä kokonaisuudessaan (IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(5.)	(3.)	(4.)
Kiireinen elämäntilanne (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(6.)	(6.)	(6.)
Nimitystoimikunnan/- valiokunnan miesvaltaisuus (IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(7.)	(8.)	(9.)
Kannustuksen puute (Ib. Toimintaympäristö, mikro)	(8.)		
Rekrytointiprosessin hoitaminen ilman rekrytointipalveluita (IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(9.)	(9.)	
Katkot työuralla (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(10.)		(10.)
Perhevapaiden jakautuminen epätasaisesti (Ia. Toimintaympäristö, makro)		(7.)	(8.)
Kriittisyys omaa osaamista kohtaan (IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)		(10.)	(7.)

5.2.3 Nimitystoimikunnat ja –valiokunnat vastuussa tasa-arvosta

Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin myös, kuka vastaa tasa-arvosta listayhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmässä. Taulukko 6 raportoi nämä tulokset. Riippumatta siitä, ote taanko huomioon jokin pienempi otos vai kaikkien vastaajien vastaukset, saamme samat tulokset: vastaajamme pitävät tasa-arvosta vastuullisena ennen kaikkea nimitystoimikuntaa ja -valiokuntaa. Tämän lisäksi vastaajamme uskovat toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan olevan tärkeitä sukupuolten välisen tasa-arvon kannalta. Vaihtoehdottomamme rekrytointiyriyten katsotaan kantavan vähiten tasa-arvovastuuta hallituksessa ja johtoryhmässä.

Taulukko 6. Näkemysesne mukaan, kenen vastuulla on sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen listayhtiöiden johtotehtävissä (hallitus, johtoryhmä) ?

Nimitys- toimikunta/ -valiokunta	Toimitus- johtaja	Hallituksen pj	Hallitus	Henkilöstö- johtaja	Johto- ryhmä	HR	Rekrytointi- yriyket
(1.)	(2.)	(3.)	(4.)	(5.)	(6.)	(7.)	(8.)

5.2.4 Kuinka tasa-arvoa edistetään

Taulukot 7 ja 8 kuvaavat, mitä vastaajien mielestä pitäisi tehdä sukupuolten välisensa-arvon edistämiseksi listayhtiöiden johtoryhmissä ja hallituksissa. Taulukossa 7 on esitetty viisi tekijää, jotka vastaajien mielestä edistävät sukupuolten välistä tasa-arvoa. Taulukossa 8 on niin ikään esitetty viisi tekijää, joiden vastaajat eivät usko parantavan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Kuten edellisissä taulukoissa, käytämme kolmea ryhmää: vastaajat, jotka ilmoittivat olevansa nimitystoimikunnan tai -valiokunnan jäseniä, hallituksessa toimivat vastaajat ja kaikki vastaajat. Taulukon 7 sarakkeen (1) tulokset sopivat hyvin yhteen taulukoissa 1 ja 2 kuvattujen edistävien ja estävien ominaisuuksien kanssa. Kaikki vastaajat otosjaosta riippumatta uskovat, että erilaisten intressien ja oman proaktiivisuuden edistäminen parantaisi sukupuolten välistä tasa-arvoa hallituksissa ja johtoryhmissä. Nimitystoimikunnan ja valitsijatoimikunnan jäsenet korostavat myös naisten rohkeutta ja urasuunnittelun painottamista.

Taulukko 7. Edistäjät: Miten sukupuolten välistä tasa-arvoa tulisi edistää listayhtiöiden ylimmän johdon tehtävissä (ml. hallitus ja johtoryhmä)?

	Nimitys- toimikunta / -valiokunta	Hallitus	Kaikki vastaajat
Kannustamalla olemaan kiinnostunut monista asioista <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(1.)	(2.)	(2.)
Oman aktiivisuuden kannustaminen <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>	(2.)	(1.)	(1.)
Naisten rohkaisu <i>(Ia. Toimintaympäristö, makro)</i>	(3.)		
Panostamalla urapolkujen oikeudenmukaiseen suunnitteluun <i>(Ia. Toimintaympäristö, makro)</i>	(4.)		
Kannustamalla työtehtävien vaihtoon <i>(Ib. Toimintaympäristö, makro)</i>	(5.)	(4.)	(5.)
Kannustamalla hyviin yhteistyötaitoihin <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>		(3.)	(3.)
Kannustamalla kansainvälistymiseen <i>(Ia. Toimintaympäristö, makro)</i>		(5.)	(4.)

Taulukko 8 osoittaa, mitkä näkökohdat eivät parantaisi sukupuolten välistä tasa-arvoa hallituksissa ja johtoryhmissä. Tässä vastaukset ovat samat otosjaosta riippumatta. Kaiken kaikkiaan vastaajat uskovat, että miesvaltaiset nimitystoimikunnat ja -valiokunnat eivät edistä tasa-arvoa. Asepalvelukseen kannustaminen ei myöskään ole asia, jonka vastaajamme uskovat parantavan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Vastaajat ovat myös sitä mieltä, että kiintiöiden käyttöönotto ei ole keino, jolla tasa-arvoa suomalaisten listayhtiöiden

hallituksissa ja johtoryhmissä tulisi edistää. Mainitsemisen arvoista on, että otokseen kuuluvat miesvastaajat suhtautuvat kiintiöihin paljon kriittisemmin kuin naiset.

Taulukko 8. Estäjät: Miten sukupuolten välistä tasa-arvoa tulisi edistää listayhtiöiden ylimmän johdon tehtävissä (ml. hallitus ja johtoryhmä)?

	Nimitys- toimikunta / -valiokunta	Hallitus	Kaikki vastaajat
Nimitystoimikunnan/-valiokunnan miesvaltaisuus (Ilc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(1.)	(1.)	(1.)
Kannustamalla asevelvollisuuden suorittamiseen (Ia. Toimintaympäristö, makro)	(2.)	(2.)	(2.)
Käyttämällä sukupuolikiintiötä (Ia. Toimintaympäristö, makro)	(3.)	(3.)	(3.)
Nimitystoimikunnan/-valiokunnan naisvaltaisuus (Ilc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(4.)	(4.)	(4.)
Lisäämällä rekrytointiyrityksissä/suorahakuyrityksissä toimivien naisten määrää (Ilc. Yrityksen rekrytointiprosessi)	(5.)	(5.)	(5.)

Osana analyysiamme selvitimme, miten kyselytutkimuksen tulokset eroavat vastaajien valittujen ominaisuuksien mukaan. Suurimmat erot tuloksissa ovat naisten ja miesten välillä. Taulukko 9 listaa mitkä tekijät niin naisten kuin miesten mielestä edistävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi hallitukseen. Naisten näkemyksen mukaan naisten ja miesten välinen verkostoituminen ja sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen sisällyttäminen rekrytointiyritysten tehtävänkuvaukseen ovat tärkeimpiä edistäjiä naisten valitsemiselle hallitukseen. Nämä kaksi ovat esimerkkejä toimintaympäristöstä ja yrityksen piirteistä (rekrytointiprosessista). Taulukon 9 sarake (3) listaa mitä miehet vastasivat samaan kysymykseen. Miesten näkemyksen mukaan puolestaan kansainvälistyminen, koulutus ja kokemus liiketoimintojen johtamisesta ovat asioita, jotka lisäävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi hallitukseen. Kaiken kaikkiaan naiset pitävät toimintaympäristöä ja yrityksen rekrytointiprosesseja tärkeinä, kun taas miehet uskovat naiskandidaatin ominaisuuksien olevan tärkeässä roolissa hallitukseen pääsemisessä.

Taulukko 9. Edistäjät: Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat näkemyksenne mukaan naisten mahdollisuuksin tulla valituksi listayhtiöiden hallituksiin?

	Naiset	Miehet
Verkostot, joissa mukana naisia ja miehiä <i>(Ia. Toimintaympäristö, makro)</i>	(1.)	
Tasa-arvon toteutumisen sisällyttäminen rekrytointiyriytysten/ suorahakuyriytysten toimeksiantoihin <i>(IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)</i>	(2.)	
Oma aktiivisuus <i>(IIIc. Henkilökohtainen valinta)</i>	(3.)	(5.)
Tavoitteenasetanta osana tasa-arvosuunnitelmaa <i>(Ib. Toimintaympäristö, mikro)</i>	(4.)	
Koulutus <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>	(5.)	(2.)
Kansainvälisyys (esim. kv-ura) <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>		(1.)
Kokemus liiketoimintojen johtamisesta <i>(IIIa. Henkilökohtainen osaaminen)</i>		(3.)
Rohkeus <i>(IIIb. Henkilökohtainen ominaisuus)</i>		(4.)

Taulukko 10 vertailee naisten ja miesten näkemyksiä tekijöistä, jotka estävät naisten mahdollisuuksia tulla valituksi hallitukseen. Naisten mukaan verkostoituminen vain miesten kesken, varovaisuus ja jääviys sekä kriittisyys omaa osaamista kohtaan ovat estäjiä. Miesten mukaan jääviys ja pieni ehdokasjoukko vaikeuttaa naisten valintaa hallitukseen.

Taulukko 10. Estäjät: Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat näkemyksenne mukaan naisten mahdollisuuksin tulla valituksi listayhtiöiden hallitukseen?

	Naiset	Miehet
Verkostot, joissa vain miehiä (Ia. Toimintaympäristö, makro)	(1.)	(4.)
Varovaisuus (IIb. Henkilökohtainen ominaisuus)	(2.)	(3.)
Jääviys (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(3.)	(1.)
Kriittisyys omaa osaamista kohtaan (IIb. Henkilökohtainen ominaisuus)	(4.)	
Preferenssi pysyä samoissa tehtävissä (IIIc. Henkilökohtainen valinta)	(5.)	
Potentiaalisten kandidaattien liian pieni määrä kokonaisuudessaan (IIc. Yrityksen rekrytointiprosessi)		(2.)
Kiireinen elämäntilanne (IIIc. Henkilökohtainen valinta)		(5.)

Taulukko 11 kuvaa tekijöitä, jotka naisten ja miesten näkemysten mukaan toimisivat sukupuolten välisen tasa-arvon edistäjinä johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn. Molemmat sukupuolet vastasivat pitkälti yhtenäisesti. Naiset ja miehet ovat kummatkin sitä mieltä, että oma aktiivisuus ja kiinnostuneisuus monesta asiasta ovat tärkeitä. Naiset korostavat myös sitä, että yhteiskunnan tulisi kannustaa työtehtävien vaihtamiseen, se auttaisi useampia naisia pääsemään vaativiin tehtäviin listayhtiöissä.

Taulukko 11. Edistäjät: Miten sukupuolten välistä tasa-arvoa tulisi edistää listayhtiöiden ylimmän johdon tehtävissä (ml. hallitus ja johtoryhmä)?

	Naiset	Miehet
Oman aktiivisuuden kannustaminen <i>(la. Toimintaympäristö, makro)</i>	(1.)	(2.)
Kannustamalla olemaan kiinnostunut monista asioista <i>(la. Toimintaympäristö, makro)</i>	(2.)	(1.)
Kannustamalla työtehtävien vaihtoon <i>(la. Toimintaympäristö, makro)</i>	(3.)	
Kannustamalla hyviin yhteistyötaitoihin <i>(la. Toimintaympäristö, makro)</i>		(3.)

5.3 Yhteenveto hankkeen tuloksista

Sekä haastattelu- että kyselytutkimusaineiston analyysissä hyödynsimme kirjallisuuskatsauksen yhteydessä laatimaamme viitekehystä ja erottelimme naisten listayhtiöiden hallituspaikkojen valintaan vaikuttavat tekijät kolmeen pääluokkaan: toimintaympäristö, yrityksen piirteet ja yksilö. Tässä osiossa peilaamme saamiamme empiirisiä tuloksia kirjallisuustuloksiin sekä saamaamme kokonaisymmärrykseen naisten urakehitysmahdollisuuksista ja valitukseksi tulemisesta Suomessa.

Toimintaympäristö

Suomessa on otettu vapaaehtoisuuteen perustuen selkeitä edistysaskelia sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa 2000-luvulla (Keskuskauppakamari, 2011 & 2022). Hankkeen empiiriset tulokset tukevat tätä. Niiden mukaan yhteiskuntamme arvot ovat muuttumassa yhä sukupuolitasa-arvoisempaan suuntaan myös työelämän rooleissa. Hidasteina näyttäisi olevan työn ja yksityiselämän asettamien vaatimusten tasapainottaminen, niin kirjallisuuden (esim. Heikkinen, 2016; Jyrkinen ym., 2017; Lämsä ym., 2018) kuin empiiristen tulostenkin mukaan. Vanhempainvapaiden epätasainen jakautuminen vanhempien kesken vaikeuttaa naisten uralla etenemistä.

Haastateltavien näkemykset ovat yhteneväiset yhteiskunnassamme tunnetun asian kanssa siitä, että naiset ovat perinteisesti ottaneet isompaa roolia kodista ja perheestä miesten tehdessä uraa. Tämän tuloksena naiset ovat olleet organisaatioissa usein vaatimattomimmissa ja vähemmän arvostetuissa rooleissa kuin miehet. Naisten perinteinen rooli selittää myös kirjallisuuden mukaan sukupuolten välisiä tuloeroja (Kleven ym. 2019). Suomalaiset johtamiskäytännöt ovat pääosin kannustavia, ja ainakin miesten työ-perhe-suhdetta tukevia (Kangas 2020), mutta maskuliinista johtamiskulttuuria on edelleen havaittavissa, mikä on omiaan vähentämään miesten osallistumista perheen arkeen ja kenties estämään perheellisten naisten urakehitystä. Sukupuolten väliset palkkaerot saman tason tehtävissä ovat edelleen olemassa ja voivat estää naisten urakehitystä niin kirjallisuuden kuin haastattelututkimuksen tulosten mukaan.

Haastattelu- ja kyselytutkimusten tulosten pohjalta voidaankin pohtia varhaiskasvatuksen ja koulujen roolia niin sukupuolistereotyyppisten koulutusvalintojen synnyssä kuin niiden purkamisessakin. Lapset voivat olla kiinnostuneita eri asioista, mikä luonnostaan voi ohjata leikkejä ja opiskeluvaihtoja itseä kiinnostaviin aineisiin, samalla muiden toimiessa vertaisina, johon omaa toimintaa verrataan. Haastattelu- ja kyselytutkimuksen tuloksiin verraten voi esittää kysymyksen, onko sukupuolten välillä eroavaisuuksia rohkeudessa, kunnianhimon tasossa tai tavoissa, joilla heitä kannustetaan.

Haastateltavien mukaan peruskoulun ja lukion jälkeiset opintovalinnat ohjaavat nuorten suuntautumista eri toimialoille. Kirjallisuuden mukaan vain osa naisista kokee saavansa kannustusta teollisuusosalalle suuntautumiseen (Giffi ym., 2017). Energiatekniikan ala on esimerkki siitä, kuinka naisten opiskeluvallinnat vaikuttavat negatiivisesti alalla olevien naiskandidaattien määrään (Beck & Pánczél, 2018). Haastattelututkimuksen tulos mentoroinnin edelleen yleistymisestä yhteiskunnassamme voi kannustaa nuoria naisia panostamaan yhä enemmän uran rakentamiseen – mahdollisesti myös miesvaltaisilla aloilla.

Yrityksen piirteet

Teollisuuden toimialat kuten energiategniikka ja kaivosteollisuus ovat perinteisesti miesvaltaisia aloja. (esim. Giffi ym., 2017, Beck & Pánczél, 2018; IRENA, 2019; van Dyke & Dallmann, 2013). Teknisten osaajien sukupuolen painottuminen miehiin mahdollistaa siten urakehitysmahdollisuuksia ja liiketoimintajohtajuuteen kehittymistä suuremmalle määrälle miehiä kuin naisia. Siten naisten pienestä määrästä johtuen teknisillä aloilla on vain pieni määrä kerryttämässä hallitusjäsenvalinnoissa arvostettua liiketoiminnan johtamisen kokemusta. Naisten vähäinen määrä teknisillä aloilla vaikeuttaa sopivien naispuolisten kandidaattien löytämistä sellaisiin hallituspositioihin, joissa tekninen osaaminen ja liiketoimintakokemus ovat edellytys. Nämä haastateltavien näkemykset ovat linjassa kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen tulosten kanssa yritysten piirteiden kuten toimialan, osakaspuhjan ja koon selkeästä vaikutuksesta naisten valintaa estävänä tekijänä. Tulkinta tukee myös kyselytutkimuksen tuloksia siitä, että naisten henkilökohtainen kompetenssi valittavaan hallituspaikkaan on tärkeä.

Keskuskauppakamarin (2022b) mukaan naisia nousee hallituspaikoille muun muassa talousjohtajan paikalta – eli funktiosta joka löytyy yrityksistä läpi sektoreiden, kuten muutenkin niin kutsutut tukitoiminnot. Niin tukifunktioiden kuin liiketoimintojen johtoon pääsemiseksi tärkeä tekijä on haastattelututkimuksen tulosten mukaan seuraaja- ja urasuunnittelu. Tähän liittyy nykypäivänä kiinteästi sukupuolten välisen tasa-arvon hyvä hallinto, osana yrityksen vastuullisuutta. Erityisesti listayhtiöille vastuullisuus ja sen hallinto ovat tärkeitä tavoiteltaessa suotuisaa osakkeen arvon kehitystä ja vastattaessa sijoittajien vaatimuksiin koskien vastuullisuutta. Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksen tulokset tukevat sitä, että sukupuolten välisen tasa-arvon tietoinen tukeminen organisaation johtamisessa on naisten etenemiseen positiivisesti vaikuttava asia. Käytännön esimerkki tästä on yritysten työstämät tasa-arvoperiaatteet ja -suunnitelmat.

Rekryointiprosessi

Eri sukupuolten eteneminen johtotehtäviin ja listayhtiöiden hallituksiin edellyttää tyypillisesti rekryointiprosessin läpikäymistä. Dailyn ja Daltonin (2004) esittämässä optimaalisessa rekryointiprosessissa nostetaan esiin selkeä osaamistarpeen määrittely ja rekryointiprosessista vastaava taho. Lisäksi kandidaattien haussa tulisi käyttää laajaa hakupohjaa, ja tehdä due diligence – tarkastelu sekä rajoittaa liiketoimintajohdon rooli kandidaattien ehdottamiseen. Haastattelu- ja kyselytutkimuksen tulokset tukevat systemaattisen rekryointiprosessin ja myös rekryointiyriytysten käytön olevan keskeinen naisten valintaa edistävä tekijä, erityisesti jos heille annetaan ohjeistus sukupuolten välisen tasa-arvon huomioimisesta. Ei-systemaattiset rekryointiprosessit, jossa rekrytoija kartoittaa sopivia kandidaatteja omiin verkostoihinsa perustuen vaikuttaa negatiivisesti naisten valintaan niin kirjallisuuden (esim. Doldor ym. 2012) kuin empiiristen tulosten perusteella.

Nostamme esiin kysymyksen eri sukupuolta olevien hakijoiden kompetenssin määrittelyyn, ennalta määriteltujen kriteereiden valossa arviointiin ja valintaan mahdollisesti vaikuttavat tahattomat tekijät kuten omat odotukset tai tavan arvioida kandidaatin kompetenssia. Tutkimusten mukaan (esim. Sealy & Vinnicombe, 2010) naiset eivät kuitenkaan häviä miehille työkokemuksessa, mutta tulevat silti valituiksi harvemmin. Näin ollen rekryointiprosessissa vaikuttaisi olevan jotain tahatonta, joka ei selity kandidaattien kompetenssilla. Kirjallisuudessa on esitetty muun muassa, että hallitusjäsenten arvoihin, normeihin tai käyttäytymismalleihin sopivia kandidaatteja ei valita sosiopsykologisen sopivuuden vaikuttaessa, mikä voi tarkoittaa naiskandidaatteja syrjiviä valintoja.

Yksilö

Kuinka naisten oma rooli uran rakentamisessa vaikuttaa? Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksen tulokset puoltavat oman osaamisen ja kokemuspohjan kerryttämistä aktiivisella ja rohkealla otteella. Varovaisuus ja liiallinen kriittisyys omaa osaamista kohtaan puolestaan voivat toimia esteinä. Tulkitsemme, että verkostoituneisuuden puute tai riittävä verkostoituneisuus on näihin tiiviisti yhteydessä. Nostamme myös esiin kyselytutkimuksen tuloksen miesverkostojen negatiivisesta vaikutuksesta naisten valintaan listayhtiöiden hallituksiin. Verkostoitumalla naisilla on mahdollisuus saada itsensä näkyviin ja sellaisten tahojen tietoon, jotka potentiaalisesti toimivat seuraavina rekrytoijina – ja jotka mahdollisesti etsivät sopivia kandidaatteja tuntemistaan henkilöistä.

Hankkeen eri aineistojen perusteella saamaamme ymmärrykseen perustuen nostamme esiin ei-systemaattisten rekryointiprosessien valikoivuuden. Rekrytoijien huomio saattaa usein kohdistua samoihin tunnettuihin yksilöihin, jolloin osalle naisista on tarjottu useampia mahdollisuuksia. Tällöin ajalliset resurssit ja toisaalta jääviys ottaa vastaan tarjottuja positioita nousee esiin. Naiset voivat myös aktiivisesti olla valitsematta kunnianhimoista

urapolkua. Kiinnostuksen kohteet saattavat olla toisaalla ja aikaa halutaan allokoida muuhun.

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta naisten urasteiden ja edistäjien olevan usean tekijän yhdistelmä. Moni näistä tekijöistä on rekrytoivan tahon ja hakijan suorien vaikuttamismahdollisuuksien ulottumattomissa. Toimintaympäristön ja arvojen muutos sekä yrityksen toimiala ovat esimerkkejä tällaisista tekijöistä – ne päivittyvät omalla ajallaan. Voi kuitenkin ajatella, että yritysjohdolla ja yrityksillä on tärkeä rooli arvojen muutoksessa. Yrityksen rekrytointiprosessin systemaattisuus ja tasapuolisuus sekä naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus (mm. verkostoituneisuus, oman kompetenssin edelleen kehittäminen) puolestaan ovat tekijöitä, joihin on mahdollista aktiivisesti tarttua listayhtiöiden hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Hanke selvitti syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen, edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallituksiin ja johtotehtäviin sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi listayhtiöiden hallituksissa ja johtotehtävissä. Näiden selvittämiseksi hanke hyödynsi alan tutkimuskirjallisuutta ja tilastoja sekä osana hanketta tehtyjä haastattelu- ja kyselytutkimusta. Saatuja empiirisiä tuloksia on pidettävä alustavina. Lisätutkimus vahvistettuine tuloksineen ja käytännön sovelluksineen voi mahdollistaa muutosta sukupuolten välisessä tasa-arvossa listayhtiöiden ja muiden yrityksen hallituksissa ja johtoryhmissä.

Tulosten perusteella naisten uralla etenemiseen vaikuttavat lukuisat toisiinsa nivoutuneet tekijät toimintaympäristöstä, yritysten piirteistä ja yksilöstä. Toimintaympäristön murros muuttuvine arvoineen, perhevapaineen, toimintatapoineen ja sääntelyineen tukee naisten valintaa johtopositioihin. Toisaalta yrityksen piirteet, kuten toimiala, koko ja osakaspohja nousivat esiin enemmän naisten valintaa estävinä kuin edistävinä tekijöinä.

Moni näistä tekijöistä on rekrytoivan tahon ja hakijan vaikuttamismahdollisuuksien ulottumattomissa. Sen sijaan yrityksen rekrytointiprosessin systemaattisuus ja naisten oma oma-aloitteisuus ja oma aktiivisuus kuten verkostoituneisuus ja oman kompetenssin edelleen kehittäminen puolestaan ovat tekijöitä, joihin on mahdollista aktiivisesti tarttua listayhtiöiden hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

Valituksi tulemisen ytimessä on parhaan osaajan löytäminen. Tulosten perusteella voi esittää kysymyksen, missä määrin eri sukupuolta olevien hakijoiden kompetenssin määrittelyyn, ennalta määriteltujen kriteereiden valossa arviointiin ja valintaan vaikuttavat myös tahattomat tekijät kuten arvioitsijan tai rekrytoijan omat odotukset tai tavat arvioida kandidaatin kompetenssia. Kompetenssin määrittely koskee sekä sopivien kandidaattien tunnistamista rekrytoinnin alkuvaiheessa että rekrytointiprosessissa olevien kandidaattien arviointia. Rekrytointiprosessin piirteet nousevat siis esiin mahdollisuutena varmistaa eri sukupuolten tasapuolinen kohtelu, lähtien osaamistarpeiden määrittelystä, rekrytoinnista vastaavasta tahosta ja tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisestä ja due diligence -prosessista, joilla kandidaatteja arvioidaan. Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tulisi tunnistaa mahdollisimman hyvin myös omien odotusten ja tapojen vaikutus. Rekrytointiprosessin systemaattisuus mahdollistaa eri sukupuolta olevien kandidaattien arvioinnin

mahdollisimman yhdenmukaisesti joko nimitystoimikunnan tai -valiokunnan tekemänä tai vaihtoehtoisesti rekrytointiyrityksen tukemana.

Keskeinen naisten määrään listayhtiöiden hallituksissa positiivisesti vaikuttava tekijä tulee olemaan uusi vuonna 2026 voimaan astuva direktiivi sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseksi pörssiyhtiöiden hallituksissa. Sen mukaan EU-alueen suurissa listayhtiöissä vähintään 40 % hallituksen riippumattomista jäsenistä tai 33 % kaikista hallintoelinpaikoista tulee olla aliedustetun sukupuolen edustajia. Tulosten perusteella kiintiösääntely voi toimia hyvin siirtymäajan työkaluna.

Aiempien tutkimusten mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo hallituksissa vaikuttaa positiivisesti yritysten arvonluontiin. Hankkeen tulosten mukaan tämä ei välttämättä ole nimitysvaliokunnissa ja -toimikunnissa toimivien tiedossa, ainakaan keskisuurissa ja pienissä listayhtiöissä.

Hankkeen tulosten perusteella on mahdollista antaa seuraavat suositukset sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa, johtoryhmissä ja myös toimitusjohtajan positioissa.

Valtio

- Uuden direktiivin sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseksi pörssiyhtiöiden hallituksissa (DIRECTIVE (EU) 2022/2381 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, L 315/44, Official Journal of the European Union) viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.
- Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle. Ehdotamme suositusten laatimista systemaattisen rekrytointiprosessin piirteistä tutkimustulosten ja alan parhaiden käytäntöjen pohjalta. Tarvittaessa tätä tulisi edeltää selvitys rekrytointiyritysten metodologioista, tavoista ja tekniikoista kandidaattilistojen koostamisessa, niin ulkomaisten kuin suomalaisten kandidaattien osalta.
- Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen siten, että ne sisältävät tietoa johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuuden ja erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa.

- Tässä hankkeessa saatujen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella on keskeistä sukupuolten tasaarvoisuuden edistämiseksi listayhtiöiden hallituksissa

Yritykset

- Listayhtiöiden hallinnointikoodissa suositukset 7, 8 ja 9 koskevat hallitusko-
koonpanoon liittyvän ehdotuksen valmistelua, hallituksen kokoonpanoa ja
hallituksen monimuotoisuutta. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat, että
prosessi näiden suositusten noudattamiseksi on myös käytännössä syste-
maattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon
edistämiseksi.
- Listayhtiöiden hallinnointikoodissa suositukset 15, 18 ja 19 koskevat erityi-
sesti nimitysvaliokuntaa ja -toimikuntaa. Suositus on, että listayhtiöt varmista-
vat sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi, että nimitysvaliokunnat
ja -toimikunnat toimivat systemaattisesti ja parhaita käytäntöjä noudattaen
osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä,
tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja *due diligence*-
prosessissa niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa hauissa.
- Suositus niin listatuille kuin suurille listaamattomille yrityksille on tarkistaa
käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa, myös koskien kes-
kijohtoa. Rekrytointiprosessin on hyvä noudattaa alan parhaita käytäntöjä
sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.
- Sekä listattujen että listaamattomien yritysten on
 - hyvä tarkastella tämänhetkistä ja suunniteltua hallituksen ja johtoryh-
män monimuotoisuutta erityisesti eri sukupuolten monimuotoisuuden
näkökulmasta ja ottaa aktiivinen rooli sukupuolten välisen monimuotoi-
suuden tasapainottamiseksi yrityksen arvonalustaa ajatellen. Tämä tukee
suuren listayhtiöiden valmistautumista kiintiödirektiiviin.
 - suositeltavaa alkaa edistää sukupuolten välistä monimuotoisuutta kon-
sERNiyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä, jotta sopivalla osaamispro-
fiililla olevien naisten joukko saadaan suuremmaksi
 - hyvä tarkistaa riittävien poliitikkojen, periaatteiden ja käytäntöjen ole-
massaolo ja ajantasaisuus henkilöstön riittävän urasuunnittelun varmista-
miseksi sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävällä tavalla.

Muut toimijat

- Tulosten valossa nostamme esiin naisten oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden merkityksen uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan.
- Naisten verkostoitumisen kannustaminen esimerkiksi työnantajan puolelta on tärkeää, erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin.
- Osakkeenomistajia kannustamme sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioimiseen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia. Lisäksi kannustamme huomioimaan sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksia sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.
- Toimialajärjestöille suosittelemme aktiivista informatiivista otetta johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä jäsentensä keskuudessa. Myös sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi ohjeistukset alan parhaista käytännöistä koskien johtoryhmien ja hallitusten jäsenkandidaattien rekrytointiprosessia ja palkitsemiskäytäntöjä konkretisoivat käytännön toimia.
- Korkeakouluja ja oppilaitoksia suosittelemme kiinnittämään huomiota sukupuolten välisen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa teki-joissa. Lisäksi suosittelemme sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointia osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi.
- Suosittelemme myös rekrytointiyrityksille tasa-arvo-osaamisen ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuuden lisäämistä laadukkaiden rekrytointipalveluiden tarjoamiseksi.

LÄHDELUETTELO

- Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, (2), 291-309.
- Adams, R.B. & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
- Arvopaperimarkkinayhdistys (2020). Hallinnointikoodi Corporate Governance 2020. [Hallinnointikoodit - Arvopaperimarkkinayhdistys \(cgfinland.fi\)](https://cgfinland.fi)
- Bagues, M. F., & Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *The Review of Economic Studies*, 77(4), 1301-1328.
- Beck, Z., & Pánczél, A. (2018). Women in energy. The Boston Consulting Group.
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85–101.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Bianco, M., Ciavarella, A. & Signoretti, R. (2011). Women on boards in Italy. Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.
- Blair-Loy, M., Rogers, L. E., Glaser, D., Wong, Y. A., Abraham, D., & Cosman, P. C. (2017). Gender in engineering departments: Are there gender differences in interruptions of academic job talks?. *Social Sciences*, 6(1), 29.
- Byrnes, J.P., Miller, D.D. & Schafer, W.D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, . 367–383.
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 435–451.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. & Simpson, W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38 (1), 33–53.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709-723.
- Crutchley Lending, C. & Vähämaa, E. (2017). European board structure and director expertise: The impact of quotas. *Research in International Business and Finance*, 39, Part A, 486–501.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2004). Director recruitment: planning and process. *Journal of Business Strategy*, 25(4).
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M. & Sealy, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. Equality and Human Rights Commission Research report 85. International Centre for Women Leaders, Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Eckbo, B.E., Nygaard, K. & Thorburn, K.S. (2022). Does mandatory board gender-balancing reduce firm value? Tuck School of Business Working Paper No. 4039292, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 629/2022.
- Erlandsson, A. (2019). Do men favor men in recruitment? A field experiment in the Swedish labor market. *Work and Occupations*, 46(3), 239-264.
- Euroopan Unioni (2022). DIRECTIVE (EU) 2022/2381 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, [L 315/44](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj), Official Journal of the European Union).
- Euroopan tasa-arvoinstituutti (EIGE). (2023). Verkkosivusto. [EIGE \(europa.eu\)](https://eige.europa.eu)
- Giffi, G., Huelsman, T., Drew-Rodriguez, M., & McClelland, K. (2017). Women in manufacturing: stepping up to make an impact that matters. Deloitte Development.
- Greene, D., Intintoli, V. J., & Kahle, K. M. (2020). Do board gender quotas affect firm value? Evidence from California Senate Bill No. 826. *Journal of Corporate Finance*, 60, 101526.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660.
- Heikkinen, S. (2014). How do male managers narrate their female spouse's role in their career? *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 25–43.
- Heikkinen, S. (2016). Puolison rooli nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa. *Työelämän Tutkimus*, 14(1), 95–100.
- Hillman, A.J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104-107.

- Holgerson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 454-466.
- Holgerson, C. & Tienari, J. (2015) This is just the way it is: Executive search and gendered careers. A. M. & Fielden, S. L. (toim.), *Handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting out*. Broadbridge, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 123-139.
- Holli, A. (2003). *Discourse and politics for gender equality in late twentieth century Finland*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta.
- HS (2022). Haastattelu, Kelan etuuspäällikkö Johanna Aholainen. Helsingin Sanomat, 23.11.2022.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M. & Vanhala, S. (2011). Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA-hankkeen loppuraportti. Hanken School of Economics Research Reports 72.
- Hyun, S., Kim, J. M., Han, J., & Anderson, M. (2022). Female executive leadership and corporate social responsibility. *Accounting & Finance*, 62(3), 3475-3511.
- IEA (2022). Gender and energy data explorer. Available at Gender and Energy Data Explorer— Data Tools - IEA
- IRENA (2019), Renewable Energy: A Gender Perspective. IRENA, Abu Dhabi.
- Johnson, J., & P. Powell. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5,(2), 123–138.
- Jyrkinen, M., Niemistö, C. & Hearn, J. (2017). Career, care, and time: Women top managers in the intersections of age, gender, and work-family. Teoksessa Aaltio, I. et al. (toim.) *Ageing, Organizations and Management: Constructive discourses and critical perspectives*. Palgrave, s. 229-251.
- Kangas, E. (2020). Discourses of Fatherhood in Leadership and Organisations. JYU Dissertations 308.
- Keskuskauppakamari (2011). Naisjohtajuusselvitys. Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin. 30.9.2011.
- Keskuskauppakamari (2022a). Naisjohtajakatsaus. Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Joulukuu 2022.
- Keskuskauppakamari (2022b). Naisjohtajakatsaus. Naiset pörssiyritysten hallituksissa. Heinäkuu 2022.
- Keskuskauppakamari (2022c). Naisjohtajakatsaus. Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu. Maaliskuu 2022.
- Klein, P., Shapiro, D., & Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 769-784.
- Kleven, H., Landais, C., & Sogaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181-209.
- Koivunen, T. (2015). *Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:5
- Liebkind, K., Larja, L. & Brylka, A. (2016). Ethnic and gender discrimination in recruitment: experimental evidence from Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, 4 (1) , 403-426.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen – Naisten johtamiskoulutuksen vaikutavuus. E-pooki 28. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: the Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230-243.
- Palvia, A., Vähämaa, E. & Vähämaa, S. (2015). Are female CEOs and Chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 577–594.
- Palvia, A., Vähämaa, E. & Vähämaa, S. (2020). Female leadership and bank risk-taking: Evidence from the effects of real estate shocks on bank lending performance and default risk. *Journal of Business Research*, 117, 897-909.
- Pande, R., Ford, D., 2011. 'Gender quotas and female leadership: a review'. In: *Background Report for the World Development Report on Gender*. Harvard University.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management*, 24(59), 327-345.
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58, 1546-1571.
- Pörssisäätiö (2016). Pörssilistautujan käsikirja. 54 s.
- Riach, P. A., & Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal*, 112(483), F480-F518.
- Sealy, R. Vinnicombe, S. (2010) Women on top corporate boards: The slow progress and initiatives that provide change. Keynote presentation. Available at Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M., & Vanhala, S. (eds.). *Leadership through the gender lens: Women and men in organisations*. Hanken School of Economics Research Reports No. 71.
- Schubert, R. (2006). Analyzing and managing risks: On the importance of gender difference in risk attitudes. *Managerial Finance*, 32(9), 706–715.

- Srivastava, N. K. (2015). Does governance structure have any effect on firm performance during the financial crisis: Evidence from selected Indian companies. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 368–383.
- Finto Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu. (2023). [Finto: JUHO - Julkishallinnon ontologia](#)
- Sur, S. (2009). For whom the firm toils: A thesis investigating the ownership. Board and Performance Linkages. Doctoral dissertation. Concordia University Montreal. Quebec. Canada.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251.
- Terminfo. (2023). [Pörssitiedottamisen sanasto | Terminfo](#)
- Terminfo. (2023). [Pörssitiedottamisen sanasto | Terminfo](#)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). Sukupuolten tasa-arvo. [Sukupuolten tasa-arvo - THL](#)
- Teräsaho, M. & Kupiainen, M. (2015). Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen – tuloksia TASURI-hankkeesta. Tiivistelmä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2015:15.
- Thams, Y., Kelley, K., & Von Glinow, M. A. (2018). Foreigners in the boardroom: The implications of attitudes toward immigration and conservatism in firms' sub-national context. *Journal of Business Research*, 91(1), 8–18.
- Tienari, J., Meriläinen, S. & Lang, G. (2004). Naiskiintiöt mediassa: ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvo-keskusteluun. *Työelämän Tutkimus*, 2-3, 84-95.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. & Bend, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management*, 28, 43-61.
- Unicef. (2017). Glossary of Terms and Concepts. [Gender equality: GLOSSARY OF TERMS AND CONCEPTS \(unicef.org\)](#)
- Valtioneuvoston kanslia. (2019). "Hallituksen työllisyysastetavoite edellyttää, että osatyökykyisten, vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallistumista työmarkkinoille lisätään" <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi>
- van Dyke, A., & Dallmann, S. (2013). Mining for talent: A study of women on boards in the mining industry. PricewaterhouseCoopers LLP.
- Vähämaa, E. (2014). Executive turnover, gender, and earnings management. *Accounting Perspectives*, Vol. 13, No. 2, pp. 103-122.
- Vähämaa, E. (2017). Female executives and corporate governance. *Managerial Finance*, 43(10), 1056–1072.
- Wang, Y., Yu, M., Gao, S. (2021). Gender diversity and financial statement fraud. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(2), 106903.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A. & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*. 106, 220-235

tietokayttoon.fi

ISBN PDF 978-952-383-365-4
ISSN PDF 2342-6799