

*Tuija Koivunen*

# SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA

## **Tiivistelmä**

**TASURI**



**TAMPEREEN  
YLIOPISTO**



Euroopan unionin  
osarahoittama hanke

Tuija Koivunen

Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:9

ISBN 978-952-00-3728-4 (PDF)

ISSN 1797-9854 (verkkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-00-3728-4

<http://urn.fi/URN:978-952-00-3728-4>

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

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

# SISÄLLYS

JOHDANTO.....	5
AINEISTO JA MENETELMÄT.....	7
TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	9
HYVÄT SUKUPUOLTEN TASA-ARVON HUOMIOIVAT REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT TUTKIMUSYRITYKSISSÄ.....	12
JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	14
KEHITTÄMISSUOSITUKSET.....	16
Kehittämissuosituksset pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille.....	16
Kehittämissuosituksset suoraohakuyrityksille .....	20
LÄHTEET .....	22
LIITE I .....	24



# JOHDANTO

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

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

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

1. Minkälaisia ovat ylimmän johdon rekrytointikäytännöt ja -prosessit pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä? Minkälaisia rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja ylimmän johdon suoraohjauksia tekevien yritysten toimintaan sisältyy?
2. Minkälaiset käsitykset sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta ohjaavat ylimmän johdon rekrytointia?
3. Minkälaisissa ylimmän johdon rekrytoinnin käytännöissä käsitykset sukupuolesta ja sukupuolten tasa-arvosta konkretisoituvat?
4. Mitkä tekijät rekrytoinnissa yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin?

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

# AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimusta varten otettiin yhteyttä 17 yritykseen, joista 7 lopulta osallistui tutkimukseen. Haastattelujen myötä kävi ilmi, että useissa näistä yrityksissä oli jo jonkin aikaa tehty aktiivisesti työtä naisten määrän nostamiseksi ylimmässä johdossa. Tutkimusyhteistyöstä kieltäytyi kahdeksan yritystä, jotka vetosivat joko kiireeseen tai siihen, että yrityksen ylimmässä johdossa on tapahtunut niin suuria muutoksia, ettei johdon uusia henkilöitä ole mielekästä haastatella tästä aiheesta.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä osallistuminen nähtiin tärkeäksi asiaksi ja sille varattiin aikaa. Näissä yrityksissä oli jonkin merkittävän muutoksen, kuten toimitusjohtajan vaihtumisen tai organisaatiomuutoksen myötä otettu sukupuolten tasa-arvo agendalle.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa haastateltujen henkilöiden perusteella kolmeen ryhmään.

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

Haastattelujen lisäksi yrityksistä kysyttiin erilaisten dokumenttien saatauvuutta tutkimuskäyttöön. Tarkoituksena oli liittää tutkimusaineistoon tutkimuksen aiheen kannalta relevantteja dokumentteja, kuten yritysten tasa-arvosuunnitelma, yritysvastuu- ja henkilöstöstrategia sekä ylimmän johdon rekrytointia koskevat ohjeet ja linjaukset. Kaksi yritystä myönsi luvan joidenkin tällaisten dokumenttien käyttämiseen, mutta niistä vain toinen toimitti tasa-arvosuunnitelmansa tutkimuksen toteuttajalle. Yritysten dokumentteja, kuten eettinen toimintaohje, yritysraportti, vuosikertomus ja henkilöstöpolitiikka tai niiden tiivistelmät, on kuitenkin poimittu yritysten verkkosivuilta ja sisällytetty tutkimukseen. Kolme suorahakukonsulttia toimitti haastattelijalle suorahakuyritysten prosesseja ja käytäntöjä kuvaavia dokumentteja omasta aloitteestaan. Nämä dokumentit on sisällytetty tutkimukseen, kun on analysoitu suorahakuyritysten toiminnan prosesseja.

## Taulukko 1. Haastattelu- ja dokumenttiaineistot

---

### Haastattelut 24 kpl

Yritysten ylimmän johdon haastattelut 17 kpl

- kasvokkain 8 kpl

- puhelimitse 9 kpl

Suorahakukonsulttien haastattelut 6 kpl

Valtion omistajaohjauksen asiantuntijan haastattelu 1 kpl

---

### Dokumentit 17 kpl

Rekrytointiyrityksistä 3 kpl

Pörssiyrityksistä ja valtio-omisteisista yhtiöistä 14 kpl

- tasa-arvosuunnitelma 1 kpl

- eettinen toimintaohje 5 kpl

- henkilöstöpolitiikka 1 kpl

- yritysraportti 2 kpl

- vuosikertomus 5 kpl

---

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

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



# TUTKIMUKSEN TULOKSET

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

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

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

Niin monien johtajien kuin suorahakukonsulttienkin haastatteluissa toistui näkemys, jonka mukaan naisten suurempi määrä koulutuksessa ja yritysten eri tehtävissä johtaa väistämättä naisten määrän kasvuun myös ylimmässä johdossa. Tämä ajattelutapa seuraa meritokraattisen tasa-arvon periaatetta. Haastateltavien usko osaamisen merkitykseen ja sen vaikutuksiin johdon rek-

rytöinneissa oli niin vahva, että he olettivat naisten kokemuksen ja osaamisen avaavan heille nykyistä laajemman pääsyn ylipäähän johtoon. Toki näin voi jossain määrin käydäkin, mutta mikään ei aiempien tutkimusten perusteella viittaa siihen, että naisten osaamisen kasvu ja osaavien naisten määrän nousu oleellisesti vähentäisi tai kokonaan poistaisi vertikaalin segregaaion yritysten johtoryhmistä ja hallituksista. Naisten miehiä voimakkaampi koulutustason nousu ei ole tutkimusten mukaan edistänyt naisten ammatillista sijoittumista (Kauhanen ym. 2015; Vuorinen-Lampila 2014).

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

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

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

Etenkin suorahakukonsulttien haastatteluissa toistuu kokemus, jonka mukaan osaavia ja halukkaita naisia löytyy yritysten hallituksiin helpommin kuin toimivaan johtoon. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että hallitustyöskentely ei ole kokoaikaista eikä se siksi vaadi samanlaista ajallista panostusta kuin toimivassa johdossa työskenteleminen. Toisin sanoen hallitustehtävistä kiinnostuneita naisia on, eikä heitä tarvitse suostutella hallitustehtäviin samalla tavalla

kuin toimivan johdon tehtäviin. Kysymys rekrytinnissa onkin enemmän siitä, onko heillä juuri sitä osaamista, jota yrityksen hallitukseen kaivataan.

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

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

# HYVÄT SUKUPUOLTEN TASA-ARVON HUOMIOIVAT REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT TUTKIMUSYRITYKSISSÄ

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

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

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

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

Aineiston analyysin perusteella voi todeta, että usein naiset harkitsevat mahdollisia urasiirtymiä hyvin monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sekä suora hakukonsultteille että henkilöstöjohtajille näyttää olevan tuttua se, että naiset kaipaavat keskustelukumppania harkintansa avuksi. Naisten harkittavuutta tai vetäytymistä ei ole syytä tulkita haluttomuudeksi siirtyä uralla eteenpäin tai olettaa, että naiset eivät osaa tehdä päätöksiä. Uran edistymisen

ja uusien työtilaisuuksien mukanaan tuomien asioiden läpikäyminen edellyttää, että rekrytointiin on varattu riittävästi aikaa. Tällöin huono rekrytointikäytäntö tasapuolisen rekrytoinnin kannalta on suoraviivainen ja tiukasti aikataulutettu prosessi, jossa ei jää tilaa harkinnalle ja ehdokkaan, toimeksiantajan ja suorahakukonsultin välisille keskusteluille.

Haastatellut mainitsivat naisia rohkaisevaksi ja kannustavaksi käytännöksi sen, että rekrytointiprosessissa on mukana nainen. Ei ole väliä, mikä hänen asemansa tai tehtävänsä on, mutta hänen läsnäolonsa muistuttaa siitä, että rekrytoitava henkilö voi olla myös nainen. Haastateltujen mukaan naisrekrytoitavien näkökulmasta näyttäisi olevan parempi, jos he eivät koe olevansa ainokaisia. Siten huono rekrytointikäytäntö on se, että naisehdokkaat kohtavat rekrytointiprosessin yhteydessä vain miehiä. Tämä on yksi perustelu myös sille, miksi naisten määrä suorahakukonsultteina olisi hyvä saada nousemaan. Tällä hetkellä Suomessa ylimmän johdon rekrytoinneissa toimivat suorahakukonsultit ovat enimmäkseen miehiä.

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

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

# JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

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

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

Suorahakuyritysten ja suorahakukonsulttien toiminta on edelleenkin rekrytoinnin osa-alue, josta ei ole tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa saatavilla etenkin sukupuolten tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Suorahakuyritysten palvelujen käyttäminen on yleistä, etenkin ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tulevaisuudessa suorahakukonsulttien palvelujen käyttö näyttäisi pikemminkin kasvavan kuin vähenevän (Junnila & Honkaniemi 2010). Suomessa ylimmän johdon suorahakuja tekeviä konsultteja ja suorahakuyrityksiä on muutamia. Näissä yrityksissä toimii suorahakukonsultteina vähän naisia. Tarvitaankin lisää tietoa myös siitä, onko suorahakukonsultin sukupuolella merkitystä ylimmän johdon rekrytointitilanteissa ja -prosesseissa, ja jos on, millaista merkitystä.

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

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

Monet kotimaiset ja ulkomaiset tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten tasapuolisella edustuksella yritysten ylimmässä johdossa on monia myönteisiä vaikutuksia niin yritysten käytäntöihin, taloudelliseen tulokseen

kuin henkilöstön hyvinvointiinkin (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007; Lehto 2009; Palvia, Vähämaa & Vähämaa 2015; Peni 2012). Siksi lisätutkimus rekrytoinnin käytännöistä ja niitä ohjaavista perusteista on tarpeellista.

# KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämissuosituksia sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi yritysten ylimmän johdon rekrytoinnissa. Tutkimuksen tavoitteisiin perustuen suositukset ovat kirjoitettu pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille (kohta 1). Suositukset ovat käyttökelpoisia kaikille yrityksille, kuten listaamattomille yhtiöille ja suurille osuuskunnille. Suorahakuyrityksille esitetään omat kehittämissuosituksensa (kohta 2). Suositukset on laatinut tiilaja tämän tutkimuksen tulosten sekä tutkimuksen tueksi perustetun asiantuntijaryhmän (liite 4) keskustelujen pohjalta.

## KEHITTÄMISSUOSITUKSET PÖRSSIYHTIÖILLE JA VALTIO-OMISTEISILLE YHTIÖILLE

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

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

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

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

Lakisääteinen tasa-arvosuunnitelma on olemassa oleva työkalu tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamiselle<sup>1</sup>. Tasa-arvosuunnitelma on lakisääteinen vähintään 30 työntekijää työllistävälle yritykselle. Lain mukaan jokaisen työn-

<sup>1</sup> Ks. esim. [www.tasa-arvo.fi/web/fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu](http://www.tasa-arvo.fi/web/fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu)



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

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

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

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

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

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

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

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

Yrityksessä on naisten ja miesten urapolkua huomioiva Talent Management -järjestelmä. Yritys varmistaa Talent Management -järjestelmällä, että naisten ja miesten kehittymistä seurataan, osaaminen tunnistetaan ja että naisten ja miesten osaamista ja urapolkua kehitetään työuran kaikissa vaiheissa. Yrityksessä voidaan hyödyntää erikseen naisille rakennettuja kehityssuunnitelmia (female talent pipeline), joiden toteutumisesta raportoidaan

yrittäjien ylläpitämiselle johdolle. Esimies keskustelee työntekijöiden kanssa uratoiveista ja -pyrkimyksistä muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa.

Seuraajasuunnittelu on yrityksessä jatkuva aktiivinen prosessi. Esimerkiksi ylimmän johdon kokouksissa tuodaan esille avautumassa oleviin johtopaikoihin sopivia nais- ja mieskandidaatteja.

- Yritys tarjoaa sisäisiä johtajuuskoulutuksia naisille ja miehille

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

- Yritys tarjoaa mentorointiohjelmaa ja koutsaamista naisille ja miehille

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

### c) Asenteisiin ja mielikuviin vaikuttaminen

- Yritys pyrkii johtajakäsityksen monipuolistamiseen keskustelemalla johtajuuteen liittyvistä käsityksistä

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

- Yritys tarjoaa kannustavia roolimalleja

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

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

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

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

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

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

- Yritys edellyttää suorahakukonsulteilta sekä naisia että miehiä pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille

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

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

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

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

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

## KEHITTÄMISSUOSITUKSET SUORAHAKUYRITYKSILLE

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

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

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

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

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

Rekrytoitavien osalta riittävä informaatio tarjolla olevasta ylimmän johdon tehtävästä ja riittävä päätöksen tekemiseen varattava aika varmistavat sekä nais- että miesehdokkaiden kiinnostuksen tehtävään.

- Suorahakuyritykset pyrkivät kasvattamaan suorahakukonsultteina toimivien naisten määrää

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

- Suorahakukonsultit tarkastelevat rekrytointiprosessia sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta

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

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

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

# LÄHTEET

Alvesson, Mats & Due Billing (1997) *Understanding gender and organizations*. London: Sage.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage: Los Angeles.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015 (2012) *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:10*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015. *Loppuraportti (2015) Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:1*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hearn, Jeff, Lämsä, Anna-Maija, Biese, Ingrid, Heikkinen, Suvi, Louvrier, Jonna, Niemistö, Charlotta, Kangas, Emilia, Koskinen, Paula, Jyrkinen, Marjut, Gustavsson, Malin & Hirvonen, Petri (2015) *Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat –hankkeen loppuraportti*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Junnila, Kirsi & Honkaniemi, Laura (2010) *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Kyselytulokset syksyeltä 2009, yhteenveto*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauhanen, Antti, Kauhanen, Merja, Laine, Pekka, Lilja, Reija, Maliranta, Mika & Savaja, Eija (2015) *Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:10*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Keskuskauppakamari (2014) *Naisjohtajaselvitys 2014: Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä*. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne & Rouvinen, Petri (2007) *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA Analyysi no 3*. Saatavilla <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2007/09/Naisjohtajat.pdf>

Krippendorff, Klaus (2004) *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand oaks: Sage.

Koivunen, Tuija (2015). *Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:5*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lehto, Anna-Maija (2009) Naiset valtaavatesimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus, 19:3.

Lämsä, Anna-Maija & Louvrier, Johanna (2014) Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Yritysetiikka, 6:1, 28–39.

Palvia, Ajay, Vähämaa, Emilia & Vähämaa, Sami (2015) Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2288-3.

Peni, Emilia (2012) Essays on the effects of female executives and experts on corporate governance and financial reporting practices. *Acta Wasaensia* 255. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Pietiläinen, Marjut, Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2015) Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tilastokeskus (2014) Naiset ja miehet Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.  
Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vuorinen-Lampila, Päivi (2014) Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work*. DOI 10.1080/13639080.2014.934788.

# LIITE I

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen TASURI -hankkeen (Gender Equality in Top Management - Changing Practices in Economic Decision-Making) laadullisen tutkimuksen 'Sukupuolten tasa-arvon huomioiminen yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa' asiantuntijaryhmä

Toimikausi: 6.11.2014–31.3.2015

Puheenjohtaja:

Rebecca Piekkari, varadekaani, professori, Aalto-yliopisto

Jäsenet:

Arto Hiltunen, partneri, Boardman-osaamisverkosto

Tuija Lavonen, Managing Partner, Boyden Oy

Merja Strengell, DI, hallitusammattilainen, Hallitusammattilaiset ry

Antti Turunen, lakimies, Keskuskauppakamari

Sihteerit:

Mia Teräsaho, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Mari Kupiainen, projektisuunnittelija, sosiaali- ja terveysministeriö

Asiantuntija:

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